

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA DE ALIMENTOS WATTS

S.A.:

ALINEAMIENTO ESTRATEGICO UNIDADES DE NEGOCIO

Tesis para optar a grado magister control de gestión

Facultad de Economía y Negocios, Universidad De Chile

Nombre : Juan Enrique Berríos Gonzáles

Profesor Guía : Antonio Farias Landabur

Diciembre 20 del 2019

ÍNDICE

Índice de Contenido

Contenido

ÍNDICE	I
Índice de Contenido	i
Índice de Tablas	iv
Índice de Figuras	vii
RESUMEN EJECUTIVO	X
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Justificación del proyecto	2
1.4 Objetivos del proyecto	3
1.5 Alcance y limitaciones del proyecto	4
1.6 Metodología	6
CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	8
2.1 Descripción de la organización	8

2.2 Descripción de la UEN	12
2.3 Contexto estratégico UEN	16
2.4 Declaraciones estratégicas UEN	30
2.5 Análisis estratégico	37
2.6 Análisis Macroentorno: P.E.S.T.E.L.	38
2.7 Análisis Microentorno: 5 fuerzas de Porter	46
2.8 Oportunidades y Amenazas identificadas	56
2.9 Análisis Interno: Cadena de Valor de Porter	61
2.10 Fortalezas y Oportunidades identificadas	75
2.11 Análisis FODA	79
2.12 FODA Cuantitativo	96
2.13 Atributos del mercado	99
2.14 Selección de atributos clave y declaración de la propuesta de valor	102
2.15 Modelo de negocios	110
2.16 Análisis de captura de rentabilidad del negocio	129
2.17 Problema de control de gestión	131
CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	134
3.1 Mapa estratégico	134

3.2 CMI: Cuadro de Mando Integral	147
3.3 Iniciativas estratégicas	156
3.4 Desdoblamiento de los Objetivos estratégicos: Eje Orientación al Servicio y Clientes	158
3.5 Tableros de control de unidades funcionales	168
CAPÍTULO 4: ALINEAMIENTO	184
4.1 Alineamiento de unidades funcionales	184
4.2 Esquema de incentivos	186
4.3 Análisis de desempeño	198
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	204
5.1 Conclusiones Generales	204
CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA	209
Bibliografía	209
CAPITULO 7: ANEXOS	211
ANEXO N°1 Proceso de metas mensuales de cumplimiento de venta para jefaturas de ventas	211
ANEXO N°2 Planificación PLAE	213
ANEXO N°3 Talleres de cambio cultural NeuroLeadership, presentación.	214
ANEXO N°4 DASHBOARD DE SEGUIMIENTO	222

Índice de Tablas

TABLA 1 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO	14
TABLA 2 BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN CADA FASE DEL PROCESO	17
TABLA 3 PARTICIPACIÓN EN VENTA VALORADA POR SEGMENTO DE CLIENTES	20
TABLA 4 PARTICIPACIÓN % EN VENTA VALORADA DE CANAL SUPERMERCADOS	23
TABLA 5 PARTICIPACIÓN EN VENTA VALORADA POR CATEGORÍA DE PRODUCTOS LÁCTEOS	24
TABLA 6 PARTICIPACIÓN EN VENTA VALORADA POR CATEGORÍA DE PRODUCTOS OLEAGINOSAS	25
TABLA 7 PARTICIPACIÓN EN VENTA VALORADA POR CATEGORÍA DE PRODUCTOS FRUTAS	26
TABLA 8 CAMBIOS MÁS IMPORTANTES EN LA PROPIEDAD DE WATTS S.A.	28
TABLA 9 DIRECTORIO DE WATTS S.A.	29
TABLA 10 PARTICIPACIÓN DE MERCADO CATEGORÍA LÁCTEOS DE WATTS S.A.	40
TABLA 11 PARTICIPACIÓN DE MERCADO CATEGORÍA FRUTAS Y VERDURAS DE WATTS S.A.	41
TABLA 12 PARTICIPACIÓN DE MERCADO CATEGORÍA OLEAGINOSAS DE WATTS S.A.	41
TABLA 13 CRECIMIENTO NECESARIO PARA LOGRAR VISIÓN ESTRATÉGICA DE WATTS S.A.	46
TABLA 14 FACTORES INFLUYENTES EN LA RIVALIDAD ENTRE VENDEDORES COMPETIDORES	59
TABLA 15 FACTORES INFLUYENTES EN EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	60
TABLA 16 FACTORES INFLUYENTES EN EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	62
TABLA 17 FACTORES INFLUYENTES EN LA AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES	64
TABLA 18 FACTORES INFLUYENTES EN LA AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS	66
TABLA 19 MATRIZ FODA: RELACIÓN FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	91
TABLA 20 MATRIZ FODA: RELACIÓN FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	92
TABLA 21 MATRIZ FODA: RELACIÓN FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	93
TABLA 22 MATRIZ FODA: RELACIÓN FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	94
TABLA 23 MATRIZ FODA: RELACIÓN FORTALEZAS - AMENAZAS	95
TABLA 24 MATRIZ FODA: RELACIÓN FORTALEZAS - AMENAZAS	96

TABLA 25 MATRIZ FODA: RELACIÓN FORTALEZAS - AMENAZAS	97
TABLA 26 MATRIZ FODA: RELACIÓN FORTALEZAS - AMENAZAS	98
TABLA 27 MATRIZ FODA: RELACIÓN DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	99
TABLA 28 MATRIZ FODA: RELACIÓN DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	100
TABLA 29 MATRIZ FODA: RELACIÓN DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	101
TABLA 30 MATRIZ FODA: RELACIÓN DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	102
TABLA 31 MATRIZ FODA: RELACIÓN DEBILIDADES - AMENAZAS	103
TABLA 32 MATRIZ FODA: RELACIÓN DEBILIDADES - AMENAZAS	104
TABLA 33 MATRIZ FODA: RELACIÓN DEBILIDADES - AMENAZAS	105
TABLA 34 MATRIZ FODA: RELACIÓN DEBILIDADES - AMENAZAS	106
TABLA 35 MATRIZ FODA: RELACIÓN AMPLIA DIVERSIDAD CON FODA	119
TABLA 36 MATRIZ FODA: RELACIÓN PRECIOS COMPETITIVOS CON FODA	120
TABLA 37 MATRIZ FODA: RELACIÓN ALTA DISPONIBILIDAD CON FODA	121
TABLA 38 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	146
TABLA 39 DICCIONARIO DE OBJETIVOS: ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR	151
TABLA 40 DICCIONARIO DE OBJETIVOS: MEJORAR COMPETITIVIDAD	155
TABLA 41 DICCIONARIO DE OBJETIVOS: ORIENTACIÓN AL SERVICIO Y CLIENTES	158
TABLA 42 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA FINANCIERA	160
TABLA 43 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA CLIENTES	162
TABLA 44 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	164
TABLA 45 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	166
TABLA 46 LISTA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OFICIALES	168
TABLA 47 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA FINANCIERA, MARKETING	181
TABLA 48 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA CLIENTES, MARKETING	182
TABLA 49 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS, MARKETING	183
TABLA 50 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, MARKETING	185
TABLA 51 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA FINANCIERA, VENTAS	187

TABLA 52 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA CLIENTES, VENTAS	188
TABLA 53 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS, VENTAS	190
TABLA 54 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, VENTAS	192
TABLA 55 ESQUEMA ACTUAL DE INCENTIVOS ALTOS RANGOS DE WATTS S.A.	197

Índice de Figuras

FIGURA 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE WATTS S.A., INTRANET DE LA COMPAÑÍA.	21
FIGURA 2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN LECHEs LÍQUIDAS, ELABORACIÓN PROPIA	31
FIGURA 3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN LECHEs EN POLVO, ELABORACIÓN PROPIA	32
FIGURA 4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN YOGHURT, ELABORACIÓN PROPIA	33
FIGURA 5 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN QUESOS MADUROS, ELABORACIÓN PROPIA.	33
FIGURA 6 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN ACEITES, ELABORACIÓN PROPIA	35
FIGURA 7 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN MARGARINAS, ELABORACIÓN PROPIA	36
FIGURA 8 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN JUGOS Y NÉCTARES, ELABORACIÓN PROPIA.	37
FIGURA 9 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN MERMELADAS, ELABORACIÓN PROPIA.	38
FIGURA 10 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN CONSERVAS, ELABORACIÓN PROPIA	39
FIGURA 11 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN VERDURAS CONGELADAS, ELABORACIÓN PROPIA.	40
FIGURA 12 RANKING BASADO EN PREVISIÓN EL PIB, FMI.	52
FIGURA 13 METODOLOGÍA Y VARIABLE QUE DA ORIGEN A LA OPORTUNIDAD, ELABORACIÓN PROPIA.	69
FIGURA 14 METODOLOGÍA Y VARIABLE QUE DA ORIGEN A LA AMENAZA, ELABORACIÓN PROPIA	71
FIGURA 15 CADENA DE VALOR DE LA UEN, ELABORACIÓN PROPIA	73
FIGURA 16 CADENA DE VALOR DE LA UEN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, ELABORACIÓN PROPIA	74
FIGURA 17 CADENA DE VALOR DE LA UEN, ABASTECIMIENTO Y FABRICACIÓN, ELABORACIÓN PROPIA	75
FIGURA 18 CADENA DE VALOR DE LA UEN, MARKETING Y VENTAS, ELABORACIÓN PROPIA	78
FIGURA 19 CADENA DE VALOR DE LA UEN, BODEGAJE Y LOGÍSTICA, ELABORACIÓN PROPIA	79
FIGURA 20 CADENA DE VALOR DE LA UEN, EJECUCIÓN EN PUNTO DE VENTA, ELABORACIÓN PROPIA	81
FIGURA 21 CADENA DE VALOR DE LA UEN, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, ELABORACIÓN PROPIA	82
FIGURA 22 CADENA DE VALOR DE LA UEN, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, ELABORACIÓN PROPIA	83
FIGURA 23 CADENA DE VALOR DE LA UEN, GESTIÓN DE PERSONAS, ELABORACIÓN PROPIA	84
FIGURA 24 CADENA DE VALOR DE LA UEN, INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIÓN, ELABORACIÓN PROPIA	85
FIGURA 25 26 METODOLOGÍA Y VARIABLE QUE DA ORIGEN A LA FORTALEZA, ELABORACIÓN PROPIA	88

FIGURA 26 METODOLOGÍA Y VARIABLE QUE DA ORIGEN A LA DEBILIDAD, ELABORACIÓN PROPIA.	90
FIGURA 27 MATRIZ FODA CUANTITATIVO FORTALEZAS-OPORTUNIDADES, (CANCINO, 2012)	109
FIGURA 28 MATRIZ FODA CUANTITATIVO DEBILIDADES-OPORTUNIDADES. (CANCINO, 2012)	109
FIGURA 29 MATRIZ FODA CUANTITATIVO FORTALEZAS-AMENAZAS.	110
FIGURA 30 MATRIZ FODA CUANTITATIVO DEBILIDADES-AMENAZAS. . (CANCINO, 2012)	111
FIGURA 31 MODELO DE NEGOCIOS DEFINIDO EN PLAE 2018, (REVISTA WATTS, 2019)	122
FIGURA 32 MODELO DE NEGOCIO CANVAS, (OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2011)	124
FIGURA 33 CANVAS, SEGMENTO DE MERCADO, (OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2011)	124
FIGURA 34 CANVAS, CANALES DE COMUNICACIÓN, (OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2011)	127
FIGURA 35 FORMULARIO DE CONTACTO EMPRESA	129
FIGURA 36 CANVAS, RELACIONES CON LOS CLIENTES, (OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2011)	130
FIGURA 37 CANVAS, FUENTES DE INGRESOS, (OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2011)	131
FIGURA 38 CANVAS, RECURSOS CLAVE, (OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2011)	133
FIGURA 39 CANVAS, ACTIVIDADES CLAVE, (OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2011)	135
FIGURA 40 CANVAS, ASOCIACIONES CLAVE, (OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2011)	137
FIGURA 41 CANVAS, ESTRUCTURA DE COSTOS, (OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2011)	139
FIGURA 42 MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA WATTS S.A., ELABORACIÓN PROPIA	149
FIGURA 43 MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA WATTS S.A. - TEMA ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR	151
FIGURA 44 MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA WATTS S.A. - TEMA COMPETITIVIDAD	154
FIGURA 45 MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA WATTS S.A. - TEMA ORIENTACIÓN AL SERVICIO Y CLIENTES	157
FIGURA 46 FLUJO DE ACTIVIDADES ENTRE ÁREAS PARTICIPANTES, COMPROMISOS	171
FIGURA 47 FLUJO DE ACTIVIDADES – ASIGNACIÓN Y CONTROL DE FONDOS PROMOCIONALES	172
FIGURA 48 FLUJO DE ACTIVIDADES – PREEVALUACIÓN FINANCIERA DE PROPUESTAS COMERCIALES	173
FIGURA 49 APROBACIÓN Y/O RECHAZO DE PROPUESTAS COMERCIALES	174
FIGURA 50 FLUJO DE ACTIVIDADES – ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE PRODUCCIÓN	175
FIGURA 51 FLUJO DE ACTIVIDADES – LOGÍSTICA DE ENTREGA DE PEDIDOS	176
FIGURA 52 FLUJO DE ACTIVIDADES – SEGUIMIENTO Y CONTROL EN PUNTO DE VENTA	177

FIGURA 53 FLUJO DE ACTIVIDADES – POSEVALUACIÓN DE ACTIVIDADES COMERCIALES	178
FIGURA 54 ESTRUCTURA DE INCENTIVOS ACTUAL DE LA COMPAÑÍA	199
FIGURA 55 ESTRUCTURA DE INCENTIVOS ACTUAL DE LA COMPAÑÍA – PROBLEMA TRABAJO EN EQUIPO	204
FIGURA 56 ESTRUCTURA DE INCENTIVOS ACTUAL DE LA COMPAÑÍA – SOLUCIÓN TRABAJO EN EQUIPO	205
FIGURA 57 ESTRUCTURA DE INCENTIVOS CON MODIFICACIÓN PROPUESTA A LA COMPAÑÍA	206
FIGURA 58 DISGREGACIÓN DEL MARGEN OPERACIONAL SEGÚN EERR	208
FIGURA 59 DASHBOARD DE SEGUIMIENTO GLOBAL DE CUMPLIMIENTO MARGEN DIRECTO	210
FIGURA 60 DASHBOARD DE SEGUIMIENTO GLOBAL DE CUMPLIMIENTO MARGEN COMERCIAL	210
FIGURA 61 DASHBOARD DE SEGUIMIENTO GLOBAL DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO OPERACIONAL	210
FIGURA 62 DASHBOARD DE SEGUIMIENTO CUMPLIMIENTO OBJETIVOS COMERCIALES DE MARKETING Y VENTAS	211
FIGURA 63 DASHBOARD DE SEGUIMIENTO CUMPLIMIENTO OBJETIVOS FINANCIEROS DE MARKETING Y VENTAS	212
FIGURA 64 DASHBOARD DE SEGUIMIENTO CUMPLIMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COMPAÑÍA	213

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se realiza en la empresa de alimentos Watts S.A., compañía que participa en la industria de alimentos con diversas marcas y productos con una importante posición en el mercado nacional. Los principales clientes de la empresa corresponden a las grandes cadenas de supermercados, quienes han obtenido un gran poder de negociación en los últimos años al convertirse en la principal fuente de ingresos de la compañía, con una cobertura geográfica en constante crecimiento, lo que mejora las expectativas de venta para las empresas productoras a costa de permitir a las grandes cadenas de supermercados exigir mejores condiciones financiero-comerciales.

El evidente recrudecimiento de las condiciones de mercado ha dislocado la gestión conjunta de las áreas de marketing y ventas, generando una divergencia entre sus objetivos estratégicos individuales. Por este motivo que se vuelve necesario desarrollar un SCG para la compañía, que permita dar seguimiento de la estrategia -ya definida por la junta directiva- buscando así influir en el comportamiento de los trabajadores y lograr ejecutar la estrategia de manera excelente.

Al finalizar el proyecto, se plantea un sistema de gestión para afrontar los desafíos respecto a uno de los temas estratégicos, “Orientación al servicio y clientes”, desarrollando un conjunto de objetivos interrelacionados que buscan hacer funcionar de manera colectiva, coordinada y eficiente a las áreas de marketing y ventas de la compañía, encargadas de liderar este proceso de cambio cultural, siendo ellos mismos los embajadores de la nueva forma de trabajar que busca impulsar la compañía, mejorando la posibilidad de lograr el desempeño sobresaliente que buscan los dueños de la empresa.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Una de las consideraciones más importantes al analizar el contexto competitivo que enfrentan las empresas que participan actualmente en el mercado de alimentos de consumo masivo, también llamado mercado del *Retail de Alimentos*, corresponde a la importante participación de las grandes cadenas de supermercado en la distribución de los alimentos en el país. La agresiva competencia en precios presiona a las grandes cadenas de supermercados a exigir mayores niveles de apoyo financiero-comerciales a las empresas proveedoras de alimentos. En los últimos años, se han observado cambios relevantes en las tendencias de consumo del Shopper (*“Shopper” se refiere a la persona que compra el producto en el local de venta*), mostrando una fuerte tendencia de consumo hacia marcas con características más ahorrativas. Esta tendencia ha potenciado la penetración de mercado de los productos “marcas propias” ofrecidos por las mismas cadenas de supermercados.

Ante el constante recrudecimiento de las condiciones de mercado, las grandes compañías proveedoras de alimentos han respondido una aguda intensificación de las actividades promocionales para capturar las preferencias de las grandes cadenas de supermercados, por este motivo es muy frecuente que sea el productor quien invierta recursos para financiar la mayor parte de las actividades promocionales.

Esta mayor exigencia ha generado una importante desarticulación entre los objetivos de las áreas de marketing y ventas de las grandes empresas proveedoras de alimentos, de las que forma parte Watt's S.A., debido a que existe una presión por aumentar las ventas, objetivo que se logra bajando los niveles de precios, y por otro lado existe una presión para aumentar el margen de

ganancias de las marcas de la compañía, objetivo que se logra posicionando de mejor manera el nivel de precios de las diversas marcas y productos.

1.2 Planteamiento del problema

La desarticulación de los objetivos de marketing y ventas se debe, principalmente, a que utilizan la misma herramienta para lograr sus objetivos particulares: *el precio de venta del producto*, también llamado *Precio Sell In*. Por la ley de oferta y demanda se sabe que, mientras menor sea el nivel de los precios de los productos, mayores serán los niveles de venta de estos. El problema está en que los objetivos de marketing tienen relación con obtener ciertos márgenes de ganancias de la venta de productos, ya que así miden el desarrollo de las marcas de la empresa, sin embargo, existen conflictos entre el precio exigido por el área comercial para lograr los objetivos de venta, con el precio permitido por el área de marketing para mantener los márgenes de ganancias esperados por la empresa. Este es el *Trade Off* actual pendiente por resolver y se espera generar una herramienta útil que ayude a la compañía a alinear los objetivos estratégicos de las áreas en conflicto.

1.3 Justificación del proyecto

A pesar de que la empresa dispone de un proceso formal de desarrollo y planificación de la estrategia llamado PLAE, que es realizado todos los años para revisar la estrategia de corto, mediano y largo plazo de la compañía, en la gestión cotidiana existen muchas dificultades para gestionar integralmente la estrategia. Inmediatamente después de finalizar el proceso formal de planificación estratégica (*PLAE* en adelante), la empresa realiza una bajada de los objetivos estratégicos globales a los gerentes de primera línea de la compañía, sin embargo, sólo en algunos casos la información vuelve a ser bajada a niveles jerárquicos más bajos. Esto ocurre debido a que cada gerente de primera línea planifica aisladamente de qué manera cumplirá el

logro de los objetivos exigidos para su área, y debe decidir hasta qué punto (sólo en caso de ser necesario) se comunicará la estrategia global de la compañía al equipo. La principal forma de comunicación de los objetivos es de manera directa desde la jefatura hasta el colaborador, sin entregar el conocimiento de la estrategia global a todos los colaboradores por ser considerada un conocimiento innecesario para algunos trabajadores.

Esta idiosincrasia ha llevado a la compañía a no disponer de herramientas o metodologías que mejoren la comunicación efectiva de la estrategia, por este motivo, se busca proponer un sistema de control de gestión (SCG) que garantice la comunicación efectiva de la estrategia de la organización, y alinee los objetivos estratégicos de las áreas de negocio en conflicto.

1.4 Objetivos del proyecto

El objetivo general consiste en proponer un SCG que logre comunicar efectivamente la estrategia de la compañía a las áreas de marketing y ventas, garantizando el alineamiento de los objetivos estratégicos particulares de sus áreas a los objetivos estratégicos globales de la compañía. Se utilizará como herramienta principal el cuadro de mando integral (CMI) propuesto por los profesores Kaplan y Norton, considerando luego el desdoblamiento de la estrategia corporativa a las unidades de negocio de marketing y ventas.

Se dispone de una serie de objetivos específicos que servirán de soporte para el cumplimiento del objetivo general planteado:

- i) Lograr un entendimiento profundo de las particularidades del negocio general del retail de alimentos, sobre todo respecto a lo relacionado con la posición estratégica actual de la compañía.
- ii) Realizar un análisis crítico de la estrategia actual de la compañía, para obtener un marco conceptual y una base sobre la cual construir la propuesta de SCG.
- iii) Realizar un análisis crítico del contexto competitivo actual de la compañía (análisis interno y externo).

- iv) Identificar (en caso de existir) y/o desarrollar (en caso de no existir oficialmente) la propuesta de valor oficial para el segmento de clientes.
- v) Diagramar la estrategia global actual de la empresa.
- vi) Traducir la estrategia general de la compañía a objetivos estratégicos particulares y vinculantes para las áreas de Marketing y Ventas.

Tabla 1 Objetivos específicos del proyecto

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO

- [1] Lograr un correcto entendimiento de las particularidades del negocio.
- [2] Realizar un análisis crítico de la estrategia actual (Misión, Visión, Valores)
- [3] Analizar el entorno competitivo en el que está inserta la compañía
- [4] Identificar y/o desarrollar una propuesta de valor para el cliente
- [4] Diagramar la estrategia actual de la compañía
- [5] Traducir la estrategia general a objetivos operacionales particulares
- [6] Desdoblar los objetivos estratégicos generales a los objetivos estratégicos particulares de las gerencias de Marketing y Ventas

Fuente: elaboración propia.

1.5 Alcance y limitaciones del proyecto

La propuesta de un SCG que comunique claramente la estrategia de la compañía a las áreas de marketing y ventas no va a profundizar en el detalle de la operacionalidad ni del área logística ni del área de plantas productivas. Esto no quiere decir que dichas áreas no serán abordadas en el presente proyecto, sino que serán consideradas áreas exógenas al SCG propuesto para la compañía. Esto se consensuó de esta manera con la gerencia de administración y finanzas debido a que no todas las unidades de negocios tienen el mismo grado de desarticulación entre sus objetivos estratégicos, y la compañía considera que actualmente la mayor complicación se encuentra en el desalineamiento de los objetivos estratégicos de las áreas de marketing y ventas.

Es por este motivo que se dejará fuera del proyecto la profundización en las actividades de fabricación de productos y logística de entrega, las cuales, a pesar de tener una responsabilidad crucial para el correcto funcionamiento y ejecución de la operación de la estrategia, tienen menos problemas de desalineamiento horizontal que los observados en marketing y ventas.

Un alcance importante tiene relación con la polémica pregunta en el mundo empresarial sobre si el control de gestión debe o no tener incidencia directa en el proceso formal de planificación estratégica. En Watts, la compañía considera que la planificación estratégica es un problema que está fuera del campo de responsabilidades del área de control de gestión, recayendo ésta directamente en la junta directiva. La compañía delega en el área de control de gestión todo lo relacionado con la medición, el control y la mejora de la ejecución de las actividades clave que aportan al logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

Con respecto a las limitaciones, la principal limitación del presente proyecto se relaciona con el acceso restringido a la información oficial y detallada de la estrategia de la empresa. Se cree que la razón principal por la que cada gerente planifica aisladamente su estrategia sin comunicarla de manera clara y efectiva a todos los actores es debido a que éstos responden a una cultura empresarial idiosincráticamente conservadora, de tipo familiar, que considera este tipo de información como “*información sensible*”. Esto ha llevado a que en la actualidad no se hable abiertamente sobre temas estratégicos salvo a nivel de primera línea gerencial, provocando un grave problema de desalineamiento vertical. Es importante notar que este límite es conocido y a veces justificado en la empresa, declarando que el mapa estratégico junto con los *Balanced Scorecard* son herramientas disponibles en la compañía sólo para controlar que la estrategia se ejecute adecuadamente, desvalorizando totalmente la utilidad que podría generar una comunicación masiva, efectiva y clara de la estrategia corporativa a todos los empleados.

1.6 Metodología

El presente proyecto se basa en el modelo de ciclo cerrado de Kaplan y Norton presentado en su libro *Execution Premium* el 2012, principalmente en las tres primeras etapas del modelo: Desarrollar la estrategia; Planificar la estrategia; Alinear la organización. La compañía realiza reuniones todos los años para revisar las proyecciones de venta del año entrante, los objetivos estratégicos del año en curso y los posibles cambios importantes ocurridos en el mercado que deban ser considerados a futuro. Esta estrategia de alto nivel será traducida y bajada a las unidades en conflicto utilizando como herramienta el desdoblamiento de los objetivos estratégicos, buscando de esta manera ayudar a los colaboradores a conocer mejor la estrategia de la compañía y garantizar así un mayor compromiso con ésta (Kaplan y Norton, *Execution Premium*, 2012).

Cada capítulo del proyecto está fuertemente basado en la bibliografía recomendada por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, siendo principalmente cuatro las fuentes más utilizadas para el presente trabajo: *Execution premium* (Kaplan y Norton, *Execution Premium*, 2012), *Administración Estratégica* (Thompson y Gamble, 2012), *Generación de Modelos de Negocio* (Osterwalder y Pigneur, 2011) y *Sistemas de Control de Gestión* (Anthony y Govindarajan, 2008). Igualmente se consulta otra literatura para fundamentar desde otras perspectivas algunos puntos, sin embargo, los fundamentos teóricos se pueden derivar de los tres ya mencionados.

Tabla 2 Bibliografía utilizada en cada fase del proceso

Fase del Proyecto	Base Teórica
DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	
i) Misión, Visión, Valores Centrales	(Thompson y Gamble, 2012)
ii) Análisis del Macroentorno	(Thompson y Gamble, 2012)
iii) Análisis del Microentorno	(Thompson y Gamble, 2012)
iv) Análisis Interno / Cadena de Valor	(Porter, 1985)
v) Análisis FODA	(Cancino, 2012)
vi) Análisis de la Propuesta de Valor	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
i) Desarrollo Modelo de Negocio	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
ii) Desarrollo Mapa Estratégico	(Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2004)
iii) Desarrollo Cuadros de Mando Integral	(Kaplan y Norton, Execution Premium, 2012)
iv) Desarrollo Tableros de Gestión	(Kaplan y Norton, Execution Premium, 2012)
ALINEAMIENTO ESTRATEGICO	
i) Desdoblamiento Objetivos	(Kaplan y Norton, Execution Premium, 2012)
ii) Esquema de Incentivos	(Kaplan y Norton, Execution Premium, 2012)

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

2.1 Descripción de la organización

La compañía donde se realizará el presente proyecto corresponde a la empresa de alimentos Watts S.A, una de las empresas de alimentos líderes en Chile, con una amplia gama de productos que se comercializan tanto en el mercado nacional como en el internacional. Su trayectoria tiene origen en la década de los 40, comenzando con la venta de dulces y mermeladas por la señora Nelly de Watts. Actualmente, la compañía cuenta con varias marcas fuertemente posicionadas en el mercado nacional, tales como Watt's, Lonco leche, Calo, Danone, Frutos de Maipo y Belmont, entre otras. La compañía requiere de una gran variedad de insumos para la fabricación de estos alimentos, principalmente corresponden a insumos commodities que son adquiridos en mercados altamente competitivos, con precios que dependen de la oferta mundial. La compañía dispone de proveedores nacionales e internacionales, donde los principales proveedores extranjeros están relacionados con el abastecimiento de aceites y concentrados de frutas, mientras que entre los proveedores nacionales destacan los relacionados con el abastecimiento de frutas, azúcar, insumos agrícolas, envases y aditivos. La compañía elabora sus productos en plantas productivas ubicadas en Santiago (San Bernardo y Lonquén), Buin, Linares, Chillán y Osorno, contando con personas altamente capacitadas para la ejecución de los procesos de desarrollo y fabricación de productos, aplicando sistemas de aseguramiento de calidad en cada una de las plantas para garantizar la inocuidad de los productos y cumplir con los estándares nacionales e internacionales exigidos por las grandes cadenas de supermercados. Para realizar la entrega de los productos, la compañía dispone de varios centros de distribución y de una flota de camiones (externalizada) adecuada para el envío de los productos. Debido al gran tamaño y concentración de las principales cadenas de supermercados, las empresas proveedoras están generando

acuerdos logísticos con sus clientes, integrándose horizontalmente y compartiendo la responsabilidad de la entrega oportuna de los productos.

Existen tres maneras de realizar la entrega de los pedidos:

- i) Entregando los productos directamente a los puntos de venta de los clientes.
- ii) Entregando los productos a los centros de distribución de los clientes, donde luego son estos quienes se responsabilizan de su entrega en los puntos de venta.
- iii) Disponibilizando los productos en las bodegas de la compañía para ser retirados por una flota enviada directamente por los clientes.

Cada una de estas maneras de realizar la entrega tiene sus ventajas y desventajas asociadas, sin embargo, la compañía se responsabiliza de la llegada del producto hasta el punto de venta del cliente, sea cual sea el formato de entrega de este.

Respecto a la definición del cliente al que atiende la compañía, la industria del retail de alimentos en Chile ha pasado por una evolución histórica importante que ha complejizado la definición de este. Si bien el consumidor final de los alimentos producidos son todas las personas y familias del país, el creciente aumento de la concentración del mercado que han generado las grandes cadenas de supermercados, con su constante crecimiento de cobertura geográfica, ha llevado a que gran parte de las ventas de la compañía se deban a la compra que realizan estas grandes cadenas de supermercados, quienes posteriormente se encargan de la venta de los productos a todas las familias del país. Es por este motivo que, para evitar la polisemia de la definición del cliente, se definirá a las grandes cadenas de supermercados como el cliente primario de Watts, debido a que son las responsables de la mayor parte de los ingresos de la compañía como se muestra en la Tabla 3:

Tabla 3 Participación en Venta Valorada por Segmento de Clientes

Segmento de Clientes	Participación %
SUPERMERCADO	77,5%
DISTRIBUIDORES/MAYORISTAS	15,3%
TRADICIONALES	5,9%
FOOD SERVICE Y BAKERY	0,7%
OTROS	0,3%
OPERADORES INDUSTRIALES	0,2%
GRANDES INDUSTRIAS	0,1%
INSTITUCIONES Y CASINOS	0,0%
EMPLEADOS	0,0%

Fuente: Bases Internas de la compañía, elaboración propia.

Con relación a la estructura organizacional, el año 2019 comenzó con un cambio importante, Santiago Larraín, perteneciente a la familia de los directores, accionistas y controladores de la empresa, asume el cargo de gerente general de la compañía. la estructura de la organización es bastante pesada, con cerca de 2.700 trabajadores a lo largo de todo el país.

Simplificando exageradamente las principales actividades que realiza cada gerencia, a grandes rasgos, El Gerente General es el encargado de administrar y gestionar el negocio a nivel corporativo, bajo él se encuentra primeramente el Gerente de Ventas Nacionales, Francisco Riquelme, encargado de gestionar la estratégica comercial de la compañía; Gerente de Marketing, Nicolas Spitzer, encargado del posicionamiento de mercado y desarrollo de las categorías y marcas de la empresa; Gerente de Logística, Roberto Fierro, encargado del bodegaje y de la logística de entrega de productos; Gerente de Operaciones y Planificación, Edgar Tepper,

encargado de los procesos de fabricación de productos en las plantas productivas; Gerente de Desarrollo y Calidad, Henning Nielsen, encargado de mantener la calidad de los procesos de fabricación, además del desarrollo de nuevos productos; Gerente de Personas, Felipe Zamorano, encargado de mantener la disponibilidad del personal calificado requerido por la compañía; Gerente de Administración y Finanzas, Pablo Tagle, encargado de la administración general de la compañía y de la gestión de los recursos financieros. La estructura organizacional se muestra en la Figura 1:

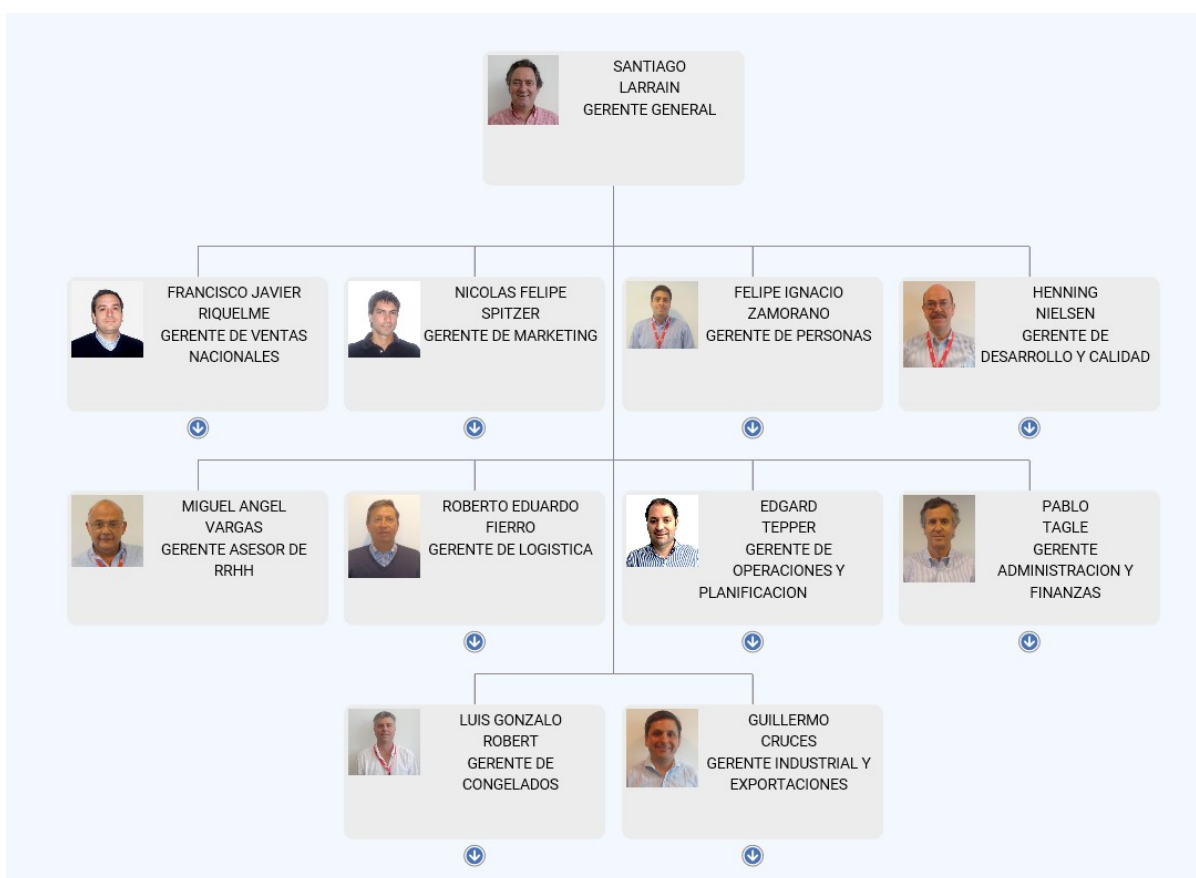


Figura 1 Estructura organizacional de Watts S.A., Intranet de la Compañía.

2.2 Descripción de la UEN

Antes de comenzar el desarrollo de la estrategia, es necesario definir la unidad estratégica de negocios (UEN) en la que se focalizará la propuesta de sistema de control de gestión. El concepto de *UEN* fue utilizado por primera vez por la empresa *General Electrics*, quienes en los años 60 desarrollaron altos grados de diversificación en su negocio, viéndose obligados a gestionar diversas estrategias con distintas propuestas de valor dentro de la misma compañía, buscando siempre la sinergia de los procesos de negocio entre unidades estratégicas. Se puede inferir que una unidad estratégica de negocios responde a una estrategia particularmente definida para ella.

La unidad estratégica de negocios identificada para este proyecto está constituida por todas las áreas destinadas a responder a las exigencias del *cliente supermercado*. Se ha optado por esta UEN debido a que, además de contar con un presupuesto destinado particularmente a sus actividades, responde a las necesidades del segmento de clientes que concentra la mayor parte de las ventas de la organización, con casi el 78% de participación en las ventas totales. Por este motivo, la propuesta de valor a la que se alinearé el SCG propuesto debe satisfacer las necesidades particulares del segmento de clientes *supermercados*.

La UEN es llamada comúnmente por los colaboradores de la compañía como *Watts Supermercados* o *Watts Grandes Cuentas*, y está liderada por el gerente de cuentas nacionales, Francisco Riquelme, a quien responden las siguientes gerencias:

1. Gerencia de Ventas Nacionales
2. Gerencia de Marketing
3. Gerencia de Personas
4. Gerencia de Desarrollo y Calidad
5. Gerencia de Logística
6. Gerencia de Operaciones y Planificación

7. Gerencia de Administración y Finanzas

A continuación, se describirán las tres áreas de estudios principales de la UEN para contextualizar el escenario competitivo en el cual se encuentra inserta la empresa.

Tabla 4 Participación % en Venta Valorada de Canal Supermercados

Negocio de Estudios	Participación %
LÁCTEOS	60%
FRUTAS Y VERDURAS	19%
OLEAGINOSAS	21%

Fuente: Bases Internas de la compañía, elaboración propia.

Descripción UEN: Negocio Lácteos

La división lácteos ha sido la de mayor importancia en la participación de los ingresos de la compañía, con un 60% promedio en los últimos años como se puede observar en la Tabla 4. En esta división se elaboran y comercializan una amplia gama de productos, dentro de los cuales destacan yogures, quesos, mantequillas y leches en formatos líquida y polvo. El foco competitivo de la compañía para esta categoría ha estado en la introducción de productos de mayor valor agregado y productos especializados, segmentando por grupos etarios.

Como podemos observar en la Tabla 5, la mayor participación de la venta corresponde a los grupos Yogur, Quesos y Mantequillas, explicando un 50% de los ingresos generados en el negocio lácteos:

Tabla 5 Participación en Venta Valorada por Categoría de Productos Lácteos

LÁCTEOS	Participación**%
YOGHURT	25%
QUESO GAUDA	13%
QUESO CHANCO	11%
MANTEQUILLA	10%
LECHE LIQUIDA ESPECIAL	9%
LECHE LIQUIDA SABOREADA	7%
BEBIDAS LÁCTEAS	5%
LECHE EN POLVO ENTERA	4%
LECHE EN POLVO ESPECIAL	2%
OTROS	14%

Fuente: Bases Internas de la compañía, elaboración propia.

Descripción UEN: Negocio Oleaginosas

La división oleaginosa se especializa en la producción de derivados de aceites orientados a consumo en el hogar, tales como margarinas de mesa, manteca y aceites comestibles. En esta división se elaboran grasas y productos hidrogenados orientados a satisfacer la demanda por insumos especializados de la industria alimenticia. Esta categoría ha aportado a la compañía el 21% de los ingresos en los últimos años como se observa en la Tabla 4.

Tabla 6 Participación en Venta Valorada por Categoría de Productos Oleaginosas

OLEAGINOSAS	Participación**%
ACEITE VEGETAL	31%
MARGARINA REGULAR	22%
ACEITE MARAVILLA	16%
ACEITE OLIVA	7%
OTROS ACEITES	6%
ACEITE CANOLA	3%
MANTECA ESPECIAL	3%
MARGARINA FUNCIONAL	3%
MANTECA REGULAR	2%
OTROS	7%

Fuente: Bases Internas de la compañía, elaboración propia.

Descripción UEN: Negocio Derivados de Frutas y Verduras

La división derivados de frutas y verduras considera la producción de derivados de frutas y tomate bajo las marcas Watt's, DÁmpezzo, Los Lagos, Frugo, Wasil y Regimel. Desde el año 2014, la compañía comienza su participación en la producción de hortalizas y platos preparados congelados a través de la adquisición de la empresa *Frutos del Maipo*. Entre los principales productos de esta división destacan las mermeladas, dulces, néctares concentrados, jugos y néctares de larga y corta vida, entre otros. Esta categoría ha aportado con una participación promedio en los ingresos del 19% en los últimos años.

Tabla 7 Participación en Venta Valorada por Categoría de Productos Frutas

FRUTAS Y VERDURAS	Participación**%
-------------------	------------------

MERMELADAS	35%
CONSERVAS	31%
JUGOS Y NÉCTARES	19%
DULCES	4%
POSTRES FRUTA	4%
FRUGO	3%
SALSAS FRUTA	3%
OTROS	1%

Fuente: Bases Internas de la compañía, elaboración propia.

2.3 Contexto estratégico UEN

La compañía viene creciendo bajo una estrategia de crecimiento inorgánico, es decir, vía adquisiciones de otras empresas, colocando el foco en adquirir compañías ya consolidadas en el mercado para mejorar su participación de mercado global. Este tipo de crecimiento ha ampliado naturalmente el mix de productos de la empresa, diversificando la oferta y también diversificando las fuentes de ingreso. De esta manera, desde que la compañía pasó al control de la familia Larraín, se han realizado las incorporaciones de la Viña Santa Carolina, Lonco Leche, Cooperativa Agrícola y Lechera de Osorno (Calo), Lácteos Collico de Valdivia (Coval), Alimentos II Gastronómico S.A., Las Parcelas de Valdivia S.A. y Agrícola Frutos del Maipo Ltda., en conjunto con las marcas Chef, Cristal, Mazola, Astra, Palmín, Frugo, Wasil y Regimel. En 2017, la empresa adquirió el 100% de las acciones de Danone Chile S.A. con el objeto de aumentar su participación en la categoría lácteos. La inversión total alcanzó los \$13.640 millones posicionándose como el segundo actor más relevante del mercado, con una participación del

23,6% en dicha categoría, incorporando a su mix de productos las marcas Calán, Danone, Activia, Danone Light y Griego de Danone (actualmente “OIKOS”).

Es de vital importancia notar que existe un complejo proceso de integración de las operaciones de las empresas adquiridas por la compañía, ya que la mayoría cuenta con una estructura de costos muy diferente a la natural de Watts, además de incurrir en sus fases iniciales en una duplicidad transitoria de costos operacionales. También existen potenciales conflictos entre los trabajadores de distintas compañías por choques culturales, por nombrar un ejemplo, luego de la compra de *Frutos del Maipo*, se produjeron conflictos culturales dado que los trabajadores de *Frutos* poseen un ritmo de trabajo mucho más relajado que el de los trabajadores de Watts en Santiago.

Por otro lado, las grandes cadenas de supermercados están implementando una agresiva estrategia de integración hacia atrás en la oferta de productos, desarrollando sus productos “marcas propias” y logrando colocarlos a un nivel de precios muy competitivo. Estos productos han ganado una importante participación de mercado en los últimos años, presionando a las empresas proveedoras a buscar mayores eficiencias operacionales para lograr mantener su cartera de productos a precios competitivos.

Con relación a la estructura de gobierno, la compañía tiene bien definida su estructura. Es sabido entre los gerentes de primera línea que el objetivo de una eficaz estructura de gobierno es garantizar que los deseos y propósitos de los propietarios de la empresa se materialicen de manera adecuada por medio de una administración empresarial óptima, articulada por líderes y ejecutada fluida y eficazmente por los trabajadores. Watts S.A. corresponde a una estructura de propiedad familiar, con el 51% de las acciones de la compañía controlada por la Sociedad de Inversiones Sodeia SpA., ejerciendo a través de la sociedad Chacabuco S.A.

A continuación, se presentará en detalle la estructura de gobierno corporativo.

Accionistas

La Sociedad de Inversiones SpA es la controladora de Watts S.A., con el 51,1% del total de las acciones emitidas, las que ejerce a través de la sociedad Chacabuco S.A. La familia Larraín Cruzat son las personas naturales tras la controladora inversiones Sodeia SpA. Los cambios de mayor importancia en la propiedad de Watts S.A. durante el ejercicio del 2018 se muestra a continuación:

Tabla 8 Cambios más importantes en la propiedad de Watts S.A.

Accionista	Rut	Tipo Transacción	% sobre total de acciones emitidas
Toesca Small CAP Chile FDI	76.777.416-8	compró	1,35%
Chacabuco S.A.	88.716.400-2	Fusión	0,87%
Moneda Corredoras de Bolsa Ltda.	76.615.490-5	Compró	0,78%
Chile FDI Small CAP	96.767.630-6	Compró	0,59%
Siglo XXI FDI	76.100.825-0	Vendió	1,23%
BTG Pactual Small Chile S.A.	84.177.300-4	Vendió	0,71%
Compras Small CAP Chile FDI	96.804.330-7	Vendió	0,38%

Fuente: (MEMO_WATTS, 2018), elaboración propia.

Directorio

El directorio de la compañía este compuesto por 9 miembros, 4 independientes entre ellos:

Tabla 9 Directorio de Watts S.A.

Nombre	Rol	Profesión	Fecha Ingreso
Fernando Larraín Peña	Presidente	Ingeniero Civil	Abril 2011
Aníbal Larraín Cruzat	Vicepresidente	Ingeniero Comercial	Abril 2011
Canio Corbo Lioi	Director	Ingeniero Civil Industrial	Abril 2011
Fernando José Larrain Cruzat	Director	Ingeniero Comercial	Abril 2011
Francisco de Borja Larraín Cruzat	Director	Ingeniero Comercial	Abril 2017
Pablo Echeverría Benítez	Director	Ingeniero Civil Industrial	Septiembre 2011
Pablo Turner González	Director	Ingeniero Comercial	Septiembre 2011
Felipe Soza Donoso	Director	Ingeniero Civil	Septiembre 2011
Carlos Antonio Días Vergara	Director	Ingeniero Comercial	Septiembre 2015
José González Errázuriz	Secretario	Abogado	Abril 2011

Fuente: (*MEMO_WATTS, 2018*), elaboración propia.

Administración General

La empresa ha realizado recientemente un cambio en la plana ejecutiva importante con la llegada a gerencia general de Santiago Larraín, quien tiene una relación familiar directa con los controladores y directores de la compañía. El plan de Santiago Larraín es obtener una mayor eficiencia de los recursos utilizados por marketing y ventas en sus actividades comerciales, colocando un foco particular en los recursos destinados a acciones promocionales exigidas por las grandes cadenas de supermercados. La estructura de la compañía se puede apreciar en la Figura 1.

Sindicatos Internos

Las empresas deben mantener buenas relaciones laborales con sus trabajadores para lograr ser sustentables en el largo plazo, debido a los beneficios directos de la retención del talento y del *know-how* del que dispone la empresa por medio de sus colaboradores. La compañía cuenta con 11 sindicatos internos con los cuales mantiene una relación saludable. Desde el 2008 se viene realizando una reunión anual para informar a los dirigentes sobre los temas más relevantes del año entrante y generar acciones en conjunto para afrontarlas. En la última reunión de esta categoría, Santiago Larraín y los 11 sindicatos tomaron el siguiente acuerdo en materia de relaciones laborales resumido en 4 objetivos a largo plazo:

- i) Fomentar una relación constructiva con todos los trabajadores de la compañía.
- ii) Detectar y levantar los problemas.
- iii) Solucionar en conjunto y de forma anticipada los problemas
- iv) No esperar a la negociación para trabajar en los problemas.

La relación de la compañía con los sindicatos es sana desde el punto de vista que existe una relación estable con comunicación fluida entre el gerente general y los presidentes de los sindicatos de la empresa.

Escenario competitivo UEN

Se procederá a describir el escenario competitivo actual en el que se encuentra insertada la organización. Se analizarán los escenarios correspondientes a las 3 áreas de estudio descritas de manera separada, debido a que cada área tiene su particular grado de desarrollo y posición competitiva en el mercado.

Escenario competitivo UEN: Negocio Lácteos

Es el área de estudios más relevante de la compañía y representa un 60% de los ingresos. La empresa elabora y comercializa una amplia gama de productos lácteos, dentro de los cuales destacan las leches líquidas y en polvo, quesos, mantequillas, cremas, yogures y bebidas lácteas.

En leches líquidas la compañía ocupa el tercer lugar en share de mercado, con un 22,3% bajo las marcas Calo, Lonco leche, Calán, Moment y Regimel, como se puede apreciar en la Figura 2. El foco de Watts en estas categorías ha estado en generar productos de mayor valor agregado, como leches sin lactosa, leches saborizadas o leches fortificadas. (MEMO_WATTS, 2018)

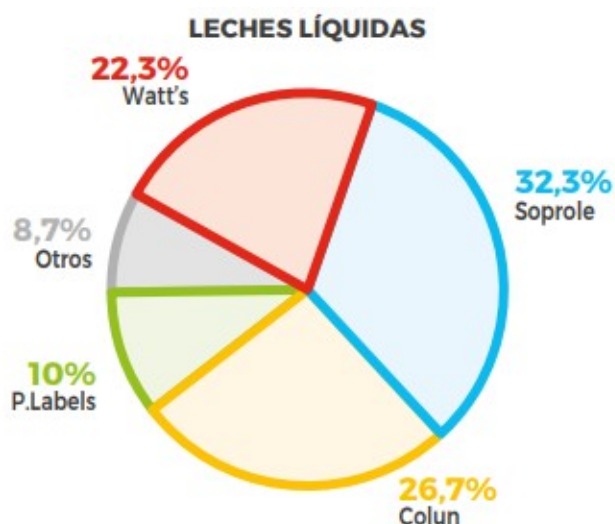


Figura 2 Participación de mercado en Leches Líquidas, elaboración propia

Bajo las marcas Calo y Lonco leche, la compañía ocupa el segundo lugar en share de mercado en leche en polvo, con un 17,3% de participación como se aprecia en la Figura 3. El foco de la compañía ha sido hacia leches en polvo instantáneas, con fórmulas especiales para distintas edades.

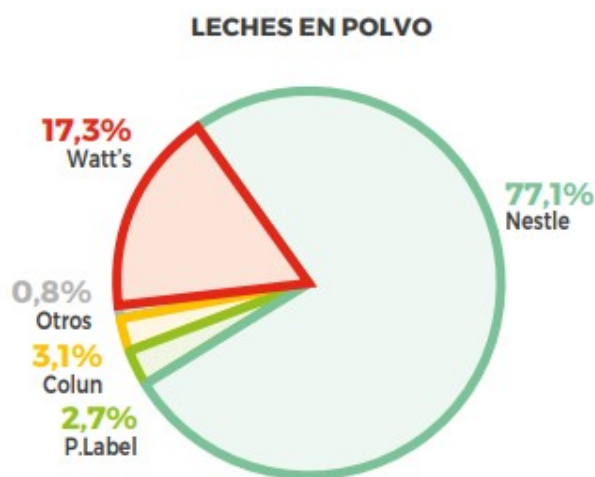


Figura 3 Participación de mercado en Leches en Polvo, elaboración propia

En el mercado de yogures, Watts es el segundo actor del mercado, con un 23,6% luego de la adquisición de Danone Chile en febrero del 2017, y la incorporación de sus marcas a la cartera de productos, repartiéndose el mercado como se muestra en la Figura 4. Las marcas que destacan en esta categoría son Lonco leche, Regimel, Yogu Yogu, Griego de Danone, Activia y Calán.

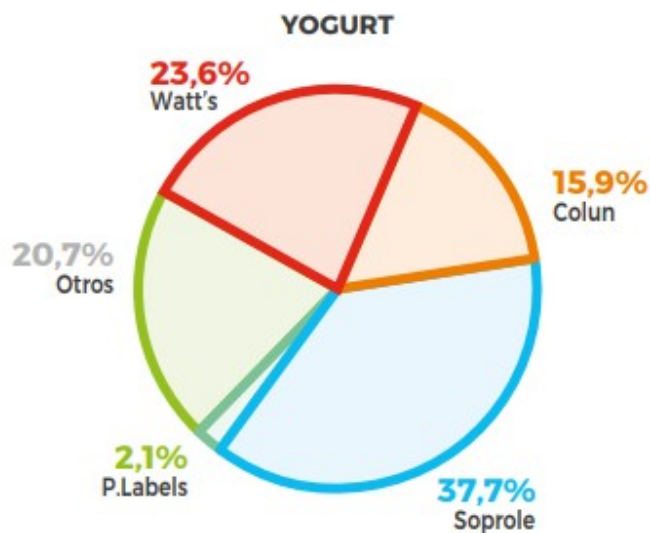


Figura 4 Participación de mercado en Yoghurt, elaboración propia

En quesos maduros, mercado de aproximadamente US\$400 millones, la compañía ocupa el segundo lugar del mercado a través de sus marcas Calo, San Rafael y Las Parcelas de Valdivia (adquisición realizada el año 2012). La participación de mercado es del 21,5% como se observa en la Figura 5.

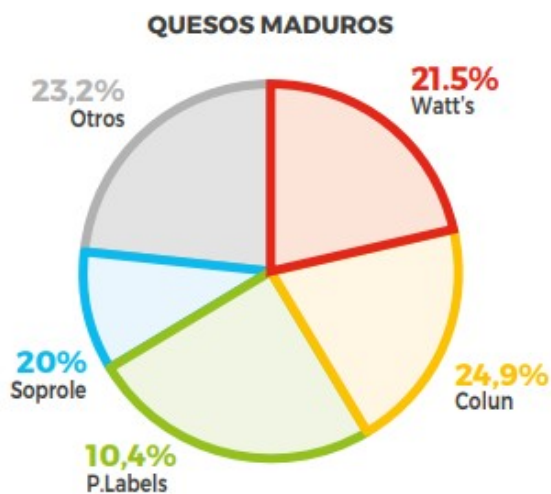


Figura 5 Participación de mercado en Quesos Maduros, elaboración propia.

Además, la compañía está presente en las categorías mantequilla, manjar y cremas, a través de sus marcas Lonco leche, Calo y Regimel, participando en las licitaciones para la producción y distribución de alimentos de la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud (CENABAST).

Escenario competitivo UEN: Negocio Oleaginosas

El negocio de oleaginosas se especializa en la elaboración de productos derivados de aceites. Los principales productos de este segmento son: aceites comestibles, margarinas de mesa y manteca, es decir, productos oleaginosos orientados a consumo en el hogar. También se elaboran grasas y productos hidrogenados para satisfacer las demandas de clientes que solicitan insumos especializados de la industria alimenticia.

En aceites comestibles, Watts ha mantenido el primer lugar en el mercado nacional con una participación del 22,1% como se muestra en la Figura 6. Además, tiene un fuerte posicionamiento en el segmento *Premium*, bajo las marcas Chef, Belmont y Mazola, mientras que en el segmento de precio cuenta con las marcas Cristal y La Reina. La compañía ofrece una innovadora oferta de aceites a los consumidores con beneficios en salud, además de diversos tipos de envases y una gran variedad de tipos de aceite.

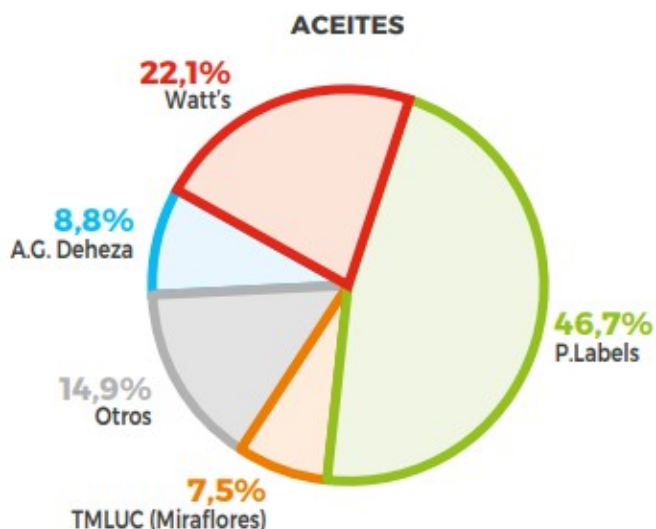


Figura 6 Participación de mercado en Aceites, elaboración propia

En la categoría margarinas, Watts ocupa el primer lugar en el mercado nacional alcanzando una participación de 37,8% (Figura 7). Entre sus marcas destacan Calo, Sureña, Lonco leche y Doña Juanita mientras que en mantecas es líder absoluto con las marcas Astra, Crucina, Pampero y Palmín. La Compañía participa en la categoría pastas frescas, a través de sus marcas Gastronómico y Chef.

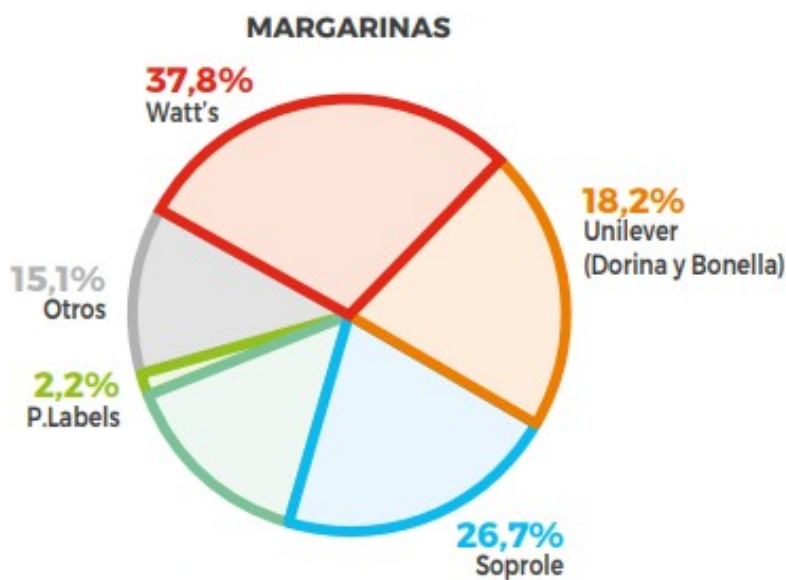


Figura 7 Participación de mercado en Margarinas, elaboración propia

Escenario competitivo UEN: Negocio Derivados de Frutas y Verduras

Esta división la constituyen las marcas Watts, DÁmpezzo, Los Lagos, Frugo, Wasil y Regimel. Entre los principales productos derivados de frutas, en la compañía destacan las mermeladas, dulces, néctares concentrados, jugos y néctares de larga y corta vida. Durante el 2006, Watts S.A. y Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU) crearon una nueva sociedad denominada Promarca, de propiedad y control compartido, la cual pasó a ser dueña de la marca Watts para productos bebestibles y de las marcas Shake a Shake y Yogu Yogu. Esto complementó un contrato de licencia que existía con CCU desde 1979. Durante el 2009, Promarca adquirió Frugo, marca de bebidas y concentrados de frutas. De esta manera, bajo la sociedad *Promarca* los jugos y néctares de la compañía ocupan el primer lugar en el mercado nacional con un 37,6% de participación de mercado (Figura 8). En esta categoría, Watts es la empresa que ofrece al consumidor la mayor variedad e innovación en sabores del mercado. Con respecto a los formatos, también hay un desarrollo permanente de diversos tipos de envases y tamaños que se ajustan de la mejor forma a las distintas situaciones de consumo: envases de consumo individual para néctares, jugos frescos y bebidas de fruta en 200cc, 330cc y 500cc, o en envases de consumo familiar en tamaños de 1Lt. y 1,75 litros.

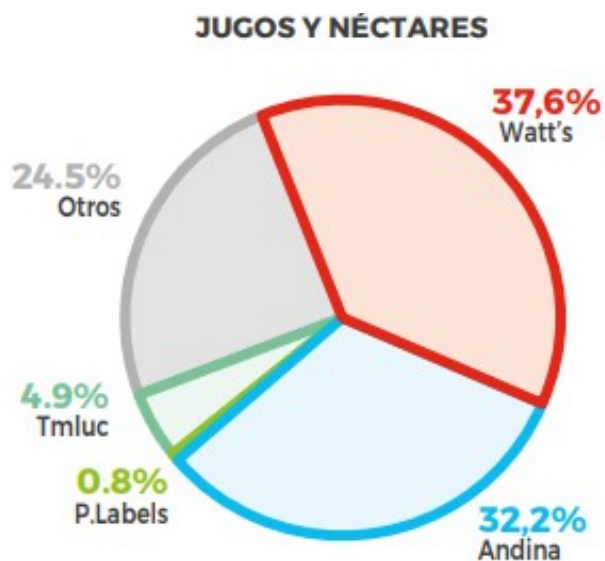


Figura 8 Participación de mercado en Jugos y Néctares, elaboración propia.

El mercado de las mermeladas en Chile está en un nivel avanzado de desarrollo, sin embargo, a pesar de la gran competencia existente, Watts se ha mantenido como líder con un 61,1% de participación de mercado (Figura 9). Es importante notar que el negocio de las mermeladas pasa por un momento estratégico complejo, debido a que es uno de los principales productos de la compañía y las ventas muestran una clara tendencia a la baja debido a que este tipo de productos tiene altos niveles de azúcar y existen fuertes campañas en disminuir su consumo.

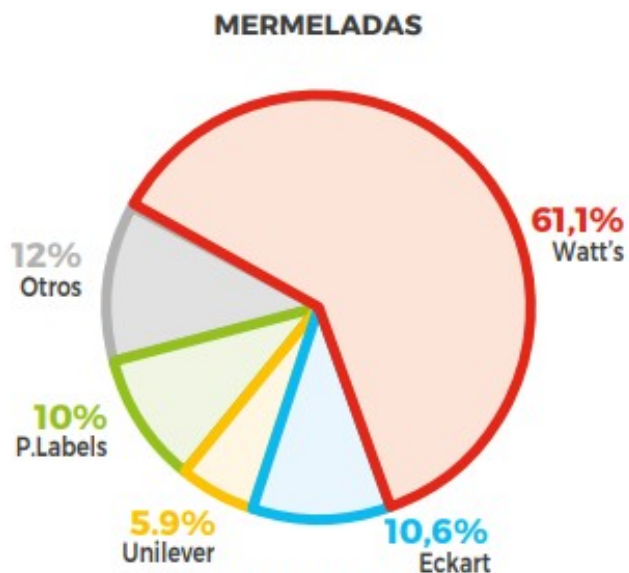


Figura 9 Participación de mercado en Mermeladas, elaboración propia.

A fines del año 2010, Watts S.A. entra a las categorías de frutas y hortalizas en conserva mediante la compra de las marcas Wasil y Regimel donde tiene una participación de 21,5% como se puede observar en la Figura 10.

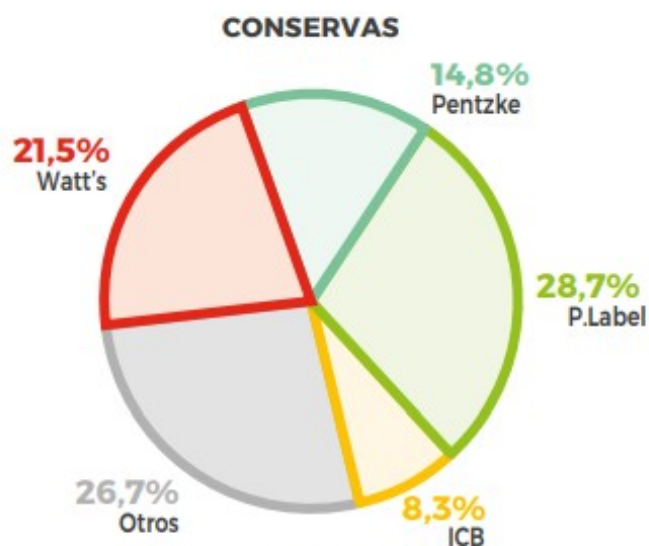


Figura 10 Participación de mercado en Conservas, elaboración propia

A fines del año 2014, Watts S.A. entra a las categorías de frutas y hortalizas congeladas mediante la compra de la empresa Frutos del Maipo donde tiene una participación de 25,9% (Figura 11). Frutos del Maipo es una marca líder, muy fuerte y consolidada.

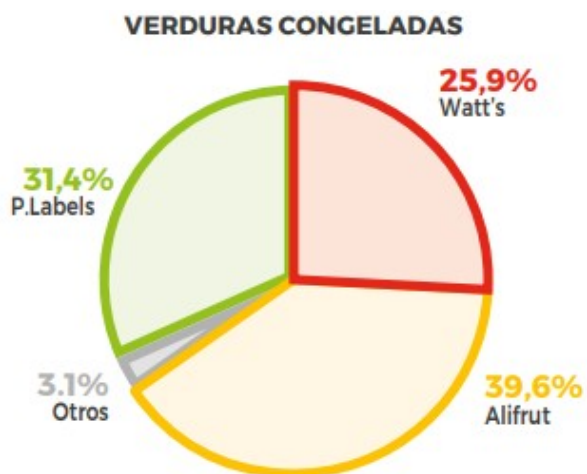


Figura 11 Participación de mercado en Verduras Congeladas, elaboración propia.

A continuación, en las tablas 10, 11 y 12 se resumirá la posición competitiva de la compañía observada en las tres áreas de estudio:

Tabla 10 Participación de mercado Categoría Lácteos de Watts S.A.

Categoría	Watts	Soprole	Colún	Nestlé	P. Labels
Leches Liquidas	23%	32%	26%	-	10%
Leches en Polvo	17%	-	3%	77%	2%
Quesos	22%	20%	25%	-	10%
Yogurts	24%	38%	16%	-	2%

Fuente: (MEMO_WATTS, 2018), elaboración propia.

Tabla 11 Participación de mercado Categoría Frutas y Verduras de Watts S.A

Categoría	Watts	Andina	Tmluc	P. labels	Unilever	Eckart	Pentzike	Icb	Alifrut
Jugos/Néctares	38%	32%	5%	1%	-	-	-	-	-
Mermeladas	61%	-	-	10%	6%	11%	-	-	-
Conservas	22%	-	-	29%	-	-	15%	8%	-
Congelados	26%	-	-	31%	-	-	-	-	40%

Fuente: (MEMO_WATTS, 2018), elaboración propia.

Tabla 12 Participación de mercado Categoría Oleaginosas de Watts S.A.

Categoría	Watts	Miraflores	La dehesa	Soprole	Unilever	P. labels
Aceites	22%	8%	9%	-	-	47%
Margarinas	61%	-	-	10%	6%	11%

Fuente: (MEMO_WATTS, 2018), elaboración propia.

2.4 Declaraciones estratégicas UEN

La base de la administración estratégica radica en plantear y ejecutar correctamente las estrategias definidas en el proceso de planificación estratégica, y para ello es necesario conocer previamente cuál es el propósito principal de la compañía. Comúnmente las organizaciones utilizan como herramienta de comunicación la declaración de misión, valores y visión, donde se declara oficialmente cuál es la razón de ser de la empresa.

La misión de la compañía se relaciona con proveer de alimentos de calidad a todas personas y familias del país, y, para lograrlo, constantemente se están modificando las fórmulas de los productos para ir acorde las tendencias del mercado, disminuyendo los niveles de azúcar, sodio,

calorías y grasas, para otorgar alimentos más saludables a sus clientes. Una muestra del compromiso de la compañía con la alimentación del país es el hecho que, desde la década del 70, Watts ha sido uno de los principales proveedores de “*Leche Purita*” para el Programa Nacional de Alimentación Complementaria (PNAC) que impulsa el Gobierno de Chile. Este programa ha obtenido importantes logros, tales como la reducción de la desnutrición infantil a menos del 1%, abasteciendo a través de este programa a cerca de 1.800 consultorios en Chile, a los cuales acceden más de 400 mil adultos mayores y 150 mil niños.

Para lograr analizar correctamente la declaración de misión de la empresa, se debe responder claramente a la pregunta sobre “*cuáles son los aportes más significativos que espera entregar la empresa al mercado que atiende*” (Kaplan y Norton, Execution Premium, 2012). La compañía ha declarado que son 3 los aportes más importantes que hacen que tenga sentido su existencia:

1. Aportar al desarrollo nutricional del país.
2. Disponer de una amplia diversidad de alimentos
3. Mantener una relación precio-calidad adecuado para los clientes.

Declaración de misión

La misión de una organización debe lograr definir con un texto breve la razón de ser de la compañía, es decir, comunicar el propósito fundamental de la entidad y lo que brinda a sus clientes (Thompson y Gamble, 2012). La declaración de misión debe ser tan descriptiva para:

1. Identificar los productos y/o servicios de la compañía.
2. Especificar las necesidades que pretende satisfacer.
3. Identificar segmentos de clientes.
4. Precisar su enfoque para agradar al cliente.
5. Declarar la identidad propia de la compañía.

La compañía ya ha definido claramente su misión, y la confirma todos los años en el proceso de planificación estratégica. La declaración de misión actual de Watts es la siguiente:

“SER UNA EMPRESA DE ALIMENTOS RECONOCIDA POR NUESTROS CLIENTES Y CONSUMIDORES POR LA CALIDAD Y DIVERSIDAD DE NUESTRAS MARCAS”

1. Identificar los productos y/o servicios de la compañía.

Se puede identificar claramente que la compañía brinda productos alimenticios.

2. Especificar las necesidades que pretende satisfacer.

Se expresa directamente que la empresa espera ser reconocida por la calidad y diversidad de sus marcas, por lo tanto, también queda clara la necesidad a satisfacer.

3. Identificar segmentos de clientes.

También está explícito el segmento de clientes, declarando que espera ser reconocida por los *clientes* (refiriéndose a los Supermercados) y *consumidores* (refiriéndose al consumidor final y al shopper).

4. Precisar su enfoque para agradar al cliente.

Una oferta de productos reconocidos por los consumidores implica disponer de una potente imagen de marca, bien posicionada en el mercado que sirva para garantizar el tráfico (aumento del flujo de shopper en sala) en los puntos de venta de los clientes de la compañía.

5. Declarar la identidad propia de la compañía.

La diferencia esencial de la compañía con respecto a la competencia es que dispone de una amplia diversidad de los productos debido a su estrategia de crecimiento inorgánico, por lo tanto, si queda expresada la identidad de la compañía en la declaración de misión.

Esta declaración es resultado del PLAE 2018, donde se simplificó para reflejar sólo los elementos más importantes que el directorio considera relevantes a comunicar. Se mantendrá esta declaración de misión principalmente por dos aspectos, primero porque entrega con claridad y simplicidad el foco que la compañía desea que conozcan todos sus colaboradores, y también porque se han realizado inversiones importantes por el área de comunicaciones de RRHH en dar a conocer efectivamente la misión y los valores de la compañía a todos los trabajadores de la empresa.

Declaración de visión

La declaración de visión es una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones para comunicar el objetivo *visionario* que la compañía espera lograr en el largo plazo. Muchas organizaciones utilizan la declaración de visión como una guía, como un elemento de inspiración de cara a los colaboradores de la empresa. Es por esto que toda declaración de visión debe indicar claramente cuál es el objetivo desafiante que espera lograr, en qué segmento de mercado o nicho específico espera lograrlo, y necesariamente, para poder medir en que grado se ha cumplido este objetivo, se debe declarar en cuánto tiempo se espera lograr el objetivo (Kaplan y Norton, Execution Premium, 2012).

La visión actual de la compañía también es confirmada todos los años en el proceso de planificación estratégica, y es la siguiente:

“SER UNA COMPAÑÍA QUE FACTURE 700 MIL MILLONES DE PESOS ANUALES”

A simple vista es una declaración de visión bastante simple. Fue declarada por el actual gerente general de Watt's, Santiago Larraín, incluso antes de asumir este cargo, cuando ejercía sus funciones como gerente general de la viña santa carolina. Sin embargo, se ha confirmado año

tras año en cada PLAE como la visión de la empresa. Para ser una empresa que factura en 350 mil millones de pesos anuales en la actualidad, está bastante claro que la visión si contempla un objetivo desafiante. Sin embargo, en rigor, esta declaración no dice nada acerca del nicho de mercado en el que espera obtener estos ingresos, y debido a la complejidad inherente de la definición del cliente primordial, esta información es clave para el desarrollo posterior de la estrategia. Además, tampoco hace referencia al horizonte de tiempo en el que espera lograr dicha visión, por lo que la visión pierde fuerza declaratoria y por ende pierde el elemento inspirador que debe influenciar en el colaborador. Es por esto por lo que, para efectos de alinearla a la misión declarada anteriormente, se propone la siguiente declaración de visión:

“PARA EL AÑO 2030, FACTURAR 540 MIL MILLONES DE PESOS ANUALES EN LAS DIVISIONES LÁCTEOS, OLEAGINOSAS y FRUTAS&VERDURAS”

1. Objetivo desafiante:

Por si solo el objetivo implica un aumento considerable en los niveles de venta actuales de la compañía, considerando como el mercado se ha restringido en este último tiempo, el objetivo en sí es desafiante.

2. Definición de nicho:

Se define claramente que las categorías en las que competirá la empresa son las tres divisiones en las que compite Watts Supermercados: Lácteos, Oleaginosas y Frutas&Verduras.

3. Horizonte de tiempo:

Se agrega el horizonte de tiempo, sin embargo, la compañía ajusta año a año en el PLAE los parámetros considerados en la planificación de mediano y largo plazo.

Los 540 mil millones corresponden aproximadamente al 80% de la visión de los 700 mil millones de Santiago Larraín, considerando que el aporte del canal Supermercados es cercano al 80% de la venta (redondeando mucho hacia arriba).

Los crecimientos exigidos se pueden apreciar en la siguiente Tabla:

Tabla 13 Crecimiento necesario para lograr Visión Estratégica de Watts S.A.

Categoría	VVSI [mm\$]	VVSI Visión [mm\$]	Crec Ingresos	Crec Exigido
LÁCTEOS	142.184	323.792	59,7%	10,6%
FRUTAS	45.078	102.656	19%	10,6%
OLEAGINOSA S	50.959	116.048	21%	10,6%
TOTAL	238.221	542.496	100%	

Fuente: Bases Internas de la compañía, elaboración propia.

Declaración de valores centrales

Los valores centrales son los encargados de guiar conductualmente cómo se deben realizar todas las actividades de la empresa, es decir, deben indicar claramente de qué manera espera la empresa que los colaboradores se comporten al realizar las actividades clave del negocio. En palabras del mismo Michael Porter: “*Los valores centrales son los encargados de definir cuál será la actitud de la organización, sus patrones de comportamiento y el carácter con el que se entregaran los productos y/o servicios a la comunidad*” (Porter, 1985). A continuación, se presentarán los valores que Watts se ha esmerado en comunicar a todas las áreas de la compañía:

Preocupación por las personas

Entregar las condiciones necesarias para que las personas trabajen en un ambiente seguro y estable, velando por que reciban oportunidades de capacitación y desarrollo que les permitan crecer al interior de la compañía.

Trabajo en equipo

El trabajo colaborativo entre las distintas áreas de la compañía potencia las capacidades, habilidades y talentos de cada uno de sus integrantes, aumentando las probabilidades de lograr los resultados esperados.

Orientación a resultados

Compartir objetivos y focalizar los esfuerzos individuales y grupales para cumplir con lo comprometido y lograr los resultados esperados.

Mejora continua

Revisar y actualizar permanentemente los procesos para mantener una posición sólida y competitiva en el mercado.

Cuidado de los recursos

Velar por que la administración de los recursos sea en un marco de austeridad y eficiencia.

Consistencia en el tiempo

Ser una empresa sólida y coherente en su quehacer, generando la estabilidad necesaria para enfrentar cada desafío.

Agilidad y flexibilidad

Responder a los constantes cambios del mercado con decisiones ágiles, eficientes y oportunas.

Disciplina en la ejecución

Ejecutar cada una de las tareas en forma impecable, cumpliendo con excelencia los procesos estándares definidos, haciendo un seguimiento periódico y estableciendo a tiempo acciones correctivas.

Se mantendrán estos 8 valores centrales definidos por la compañía, debido a que, como se comentó anteriormente, se ha realizado una importante inversión en dar a conocer la misión y los valores centrales de la compañía a cada colaborador. Esto ha generado que la mayor parte de los trabajadores ya conozca la misión y los valores centrales, apareciendo en cada tomo de la revista mensual que la compañía distribuye entre sus trabajadores, en televisores del casino, diarios murales en pasillos, etc. El conocimiento de los valores ha llegado a tal nivel, que es una práctica común fundamentar alguna decisión o acción laboral en base a alguno de los valores corporativos, ya que son conocidos y comprendidos por una gran parte de la compañía de manera transversal, volviéndolo un argumento sólido e irrefutable.

2.5 Análisis estratégico

Una vez formalizadas las declaraciones estratégicas, se puede comenzar a realizar el análisis estratégico donde se dan a conocer las condiciones del mercado en el que está inmersa la organización. Se debe comprender cuáles son los factores externos que pueden afectar la estrategia de la compañía e identificar las oportunidades y/o amenazas a las que se encuentra expuesta, para luego poder identificar cuáles son las fortalezas y/o debilidades que dispone la compañía con las cuales enfrentar las exigencias externas del mercado. Durante el proceso de planificación estratégica, se revisa el entorno estratégico actual de la industria, buscando ajustar los procesos de la compañía para hacer frente a los principales cambios del mercado. En este sentido, los profesores Kaplan y Norton plantean que la razón principal por la que se debe

realizar este tipo de análisis es debido a que producto del análisis estratégico, surge la definición de la matriz FODA de la compañía, y esta es quizás la parte más importante de todo el proceso del planteamiento estratégico, a pesar de su simplicidad conceptual, ya que los próximos pasos de la metodología propuesta se basan fuertemente en la posición estratégica revelada por el análisis estratégico y la matriz FODA (Kaplan y Norton, Execution Premium, 2012).

Se procederá primeramente a realizar un análisis externo, utilizando para este fin las herramientas del análisis PESTEL para el macroentorno externo y un análisis de las cinco fuerzas de Porter para el microentorno externo. Para analizar el ambiente interno de la estrategia empresa se realizará un análisis identificando las unidades presentes en la cadena de valor de Porter, ya que esta tiene en consideración tanto los procesos de negocio como las unidades que brindan soporte a dichos procesos, abarcando la totalidad de la UEN.

2.6 Análisis Macroentorno: P.E.S.T.E.L.

El análisis PESTEL es una de las herramientas de gestión más utilizadas por las compañías para valorar el impacto del Macroentorno en la estrategia actual y/o futura de la compañía. Esta herramienta fue diseñada por V.K. Narayanan y Liam Fahey en 1968, la que inicialmente sólo consideraba los elementos correspondientes al “PEST”, valorando los impactos Político, Económico, Social y Tecnológico del ambiente externo como indican sus iniciales, sin embargo, prontamente fueron incluidos los elementos Ambientales y Legales e incluso actualmente se encuentran otros que incluyen las variables demográficas y/o de tendencias de género en la sociedad. Para el presente trabajo se incluirán los elementos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Social, ya que se considera que son los elementos de mayor relevancia que afectan a la industria de los alimentos.

PESTEL - P: Político

El actual presidente de Chile, Sebastian Piñera, militante del conglomerado político de derecha, se comprometió con un plan de gobierno que iba a costar 14.000 millones USD para sus cuatro años de presidencia, con el propósito de reformar el sistema fiscal y de pensiones, promover la inversión en infraestructuras y aplicar recortes al gasto gubernamental. Sin embargo, actualmente el gobierno atraviesa por una crisis de institucionalidad debido a la falta de eficacia en la resolución de conflictos sociales, además de una falta de confianza en todas las manifestaciones de institucionalidad del país, causando en parte la explosión social de octubre 2019, colocando al país ante un plebiscito para cambiar la constitución en abril del 2020. Esto ha impactado con rapidez al mercado afectando rápidamente los indicadores macroeconómicos del país, como por ejemplo las tasas de desempleo que se han visto al alza, generando una alta inestabilidad económica e incertidumbre de lo que puede suceder el 2020, o caídas importantes en las proyecciones de consumo de los chilenos, producto quizás de la misma incertidumbre generada por los menores niveles de empleabilidad proyectada. A la fecha, el gobierno se ha visto obligado a instalar una costosa agenda social, colocando todos los recursos del estado a disposición de la institucionalidad oficial para avanzar con sentido de urgencia en los proyectos que tengan un impacto social directo. En el momento que se escribe este trabajo la noticia de la explosión social aún está en evolución y no se ve un final claro.

Las empresas pequeñas están con dificultades para mantener sus actividades diarias, aumentando considerablemente en los primeros meses del estallido los niveles de quiebre de empresas del país. Para entender un poco más cuáles son las demandas sociales, a pesar de lo complejo de aventurarse a plantear hipótesis en este sentido, se revisará el sitio online presentado por la organización Chilecracia, auto declarado como un sistema experiencial de ranking de

preferencias. Según este sitio web, los temas más importantes planteados por los encuestados son: Trabajo (relacionado al nivel de sueldo base), AFP (se pide cambiar el sistema, o derechamente eliminarlo), Recursos Naturales (desprivatizar el agua considerada como un recurso nacional), Educación (que sea considerado un derecho social, no una libertad social como es considerado ahora), Salud (mejorar considerablemente el sistema de salud pública) (Chilecracia, 2019). Existe un fuerte cuestionamiento a la estructura de impuestos cobrados a las grandes empresas, generando incertidumbre a nivel empresarial con respecto a futuras inversiones y sus consecuentes complicaciones en las proyecciones de ventas, ocasionando incertidumbre sobre los márgenes futuros de rentabilidad.

PESTEL - E: Económico

El Fondo Monetario Internacional estuvo bajando durante el 2019 todas las proyecciones de crecimiento para América Latina. A pesar de esto, Chile aún se mantenía como uno de los países con mayores proyecciones de crecimiento, con estimaciones que predecían una expansión de 3,4% al terminar el 2019, y 3,2% para comienzos del 2020. Con esto el país estaría creciendo un poco menos que el resto del mundo, que marca una tasa del 3,6%. En la siguiente figura se muestra el ranking PIB LATAM realizado por esta entidad (declaración realizada antes del 18 de octubre):

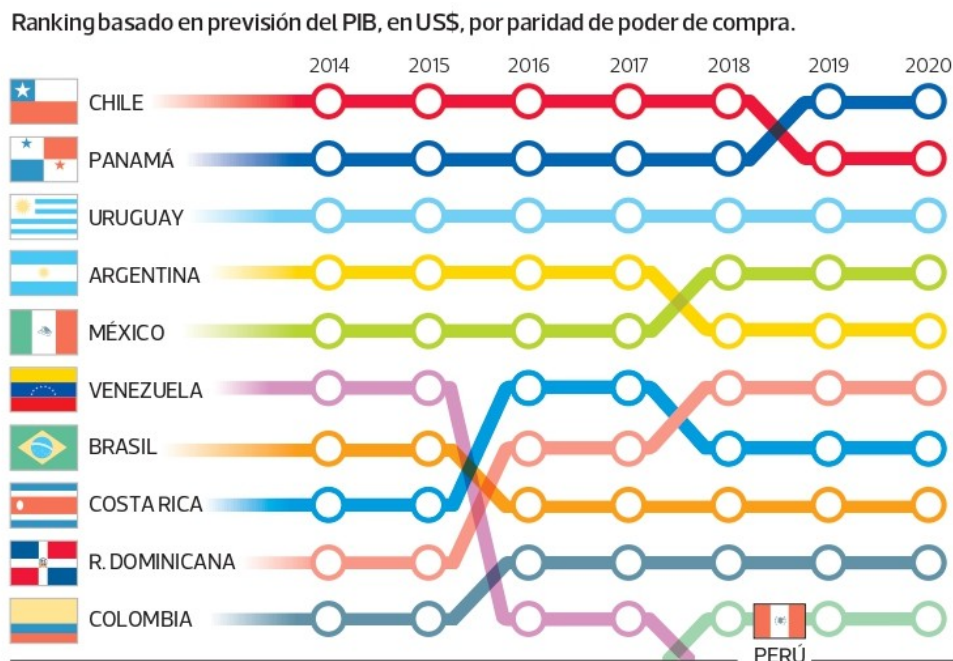


Figura 12 Ranking basado en previsión el PIB, FMI.

Sin embargo, el sector ya venía golpeado por la caída en el consumo de las familias chilenas. La preferencia por marcas propias más baratas ha penetrado fuertemente en el mercado alimenticio, reduciendo la participación de mercado que se reparten los principales competidores de la industria. Con relación a la explosión social, la moneda y la bolsa chilena registraron bajas importantes. El analista Quinn Markowitz, comento en una entrevista a BBC mundo que “*los efectos directos van a derivar de las interrupciones en la actividad económica, especialmente el comercio minorista*”, lo que se ha cumplido claramente y cada vez con mayor frecuencia.

Una de las preguntas importantes que ronda el debate en Chile con relación al estallido social es la siguiente: ¿de dónde saldrá el capital para financiar las demandas sociales más urgentes que enfrenta la sociedad? La ciudadanía, mediante pancartas, ha manifestado que los recursos podrían provenir de los sectores sociales que concentran más riqueza y del mundo empresarial, exigiendo un cambio del sistema tributario. Al ser un movimiento que aún está en desarrollo, se

desconoce el impacto real que este estallido pueda tener a nivel económico, la situación actual es de incertidumbre política, social y económica (ElMostrador, 2019).

PESTEL - S: Social

La sociedad actual está pasando por un cambio importante en sus preferencias de consumo, existiendo dos corrientes principales que afectan al mundo del retail de alimentos: *productos más ahorrativos* y *productos más saludables*. Por un lado, existe un amplio segmento de clientes que prefiere la compra de productos más ahorrativos, segmento que ha impulsado la preferencia del shopper por los productos “*marcas propias*” que ofrecen las mismas cadenas de supermercados. Por otro lado, existe un segmento de clientes que prefiere productos “*libres de sellos*”, que socialmente ya se instalaron como productos más saludables, mostrando la sociedad una mayor preocupación por la calidad nutricional de su alimentación. Dentro de este último grupo, y debido al auge de la conciencia deportiva, se aprecia el surgimiento de un subsegmento de clientes que valora los *productos fortificados*, como las bebidas lácteas con adición extra de proteína, que, a diferencia de los libres de sellos, que poseen menos concentración de ingredientes, los fortificados adicionan ingredientes a la receta. Según un estudio publicado por el sitio web Chilescopeo en marzo del 2019, el 87% de los chilenos está interesado por temas de “comida, bebidas y cocina”, este es uno de los temas en surgimiento que pueden ser considerados como nuevos en temas de preocupación social (junto con el medioambiente, un 88%, evidenciando que existe una creciente preocupación social por problemáticas medioambientales que y que es importante atender para la planificación del negocio).

Además, se puede comentar que el uso de redes sociales ha impactado y modificado rápidamente el comportamiento de compra de las personas, generando una sociedad mucho más digitalizada y sobre informada, consciente y clara en sus preferencias, que ya no necesita un

elemento de representación, como un partido político o un líder carismático de cualquier índole, sino más bien es la propia persona la que se representa por medio de la tecnología y las redes sociales. Este nuevo empoderamiento permite que las noticias sobre algunos reportes de salud como la informada por el observatorio “*Shopper Experience*”, comunicando que Chile ha subido del 8vo al 3er lugar en índice de obesidad, con un 34,4% de obesidad entre adultos, tenga impacto y divulgación social más rápida. En dicha encuesta se observó que 9 de cada 10 consumidores están preocupados de mantener una ingesta de alimentos saludable. Socialmente estamos frente a un cambio importante, una mayor conciencia de parte del consumidor sobre las necesidades e importancias llevar una vida saludable y a la vez una mayor conciencia y exigencias morales a las empresas.

Con relación a la accesibilidad de la información, esta es transversal a todas las clases sociales. La campaña “*Colun vs Soprole*” viralizó e incentivó el consumo de leche Colun exacerbando que es un producto chileno, que compra su leche a productores nacionales y además era más natural al no ser reconstituida como la todas las demás compañías que producen alimentos derivados lácteos. En esta campaña hubo mucha desinformación, sin embargo, esto impactó negativamente la imagen, principalmente la de Soprole, favoreciendo las ventas de Colun (DUNA, 2018).

Otro evento social importante tiene que ver con la generalización de la protesta mediante saqueos a locales comerciales, principalmente a las grandes cadenas de supermercados. Algunos de estos saqueos terminaron con la destrucción total o quema de los locales comerciales, generando un efecto en las ventas compuesto por dos partes: en el corto plazo existió un aumento explosivo de ventas debido a que, con la escasez de productos de primera necesidad y los saqueos a tiendas, los establecimientos que no fueron destruidos vendieron todo su stock a las

personas que aseguraron sus despensas con productos como conservas, aceite, leches en polvo, etc., disparando las órdenes de compra para reabastecer las bodegas de los clientes. Sin embargo, debido a la gran cantidad de locales destruidos, se espera a mediano plazo una reducción del nivel de ventas regular debido a la destrucción de los puntos de venta de las grandes cadenas de supermercados.

PESTEL - T: Tecnológico

Existe una importante penetración tecnológica que está entregando herramientas necesarias para el rubro de los alimentos, desde los nuevos canales de comunicación directa con los clientes y consumidores como smartphones, sistemas P2B, redes sociales, hasta una tecnología más eficiente en la producción de alimentos, sistemas B2B, logística de almacenamiento e incluso en el tratamiento de la información. En este ámbito, los softwares de Business Intelligence son una de las herramientas de apoyo a la toma de decisiones más importante para la industria, mejorando la capacidad analítica y de toma de decisiones. Actualmente existen varias alternativas en el mercado, desde aplicaciones “*Freemium*” como PowerBI, hasta pagadas por licencia como Tableau o QlikView.

La cámara del comercio de Santiago (CCS), ha presentado datos sobre la evolución del e-commerce en el mercado nacional, mostrando el 2019 un aumento del volumen de transacciones del 32% hasta cumplir el tercer trimestre del 2019, (TrendTIC, 2019). Se aprecia una tendencia hacia una experiencia de compra más digitalizada, generando una gran cantidad de negocios emergentes con relación a la entrega de pedidos. Esta tendencia impacta claramente en el comportamiento de los clientes que frecuentan los supermercados, existiendo una menor exposición de productos en punto de venta debido al e-commerce y a las aplicaciones de negocios emergentes como CornerShop, que entregan una experiencia valorada por el consumidor y que

está impactando en los niveles de exposición de productos, una herramienta clave del marketing en retail.

PESTEL - A: Ambiental

Según el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), las mayores emisiones de contaminantes en aguas superficiales, correspondía a la eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades familiares, llegando a las 181 mil toneladas en la región metropolitana el año 2016. La Organización Mundial de la Salud publicó estudios que dicen que Santiago, junto con otras 23 ciudades del país, supera los índices mínimos necesarios para llevar una vida saludable (SistemaIntegrador, 2019).

Los desechos plásticos también han sido foco de malestar social, el plástico es uno de los contaminantes más frecuentes ya que muchos productos se comercializan utilizando este elemento, sin embargo, las empresas embotelladoras están participando agresivamente en campañas de disminución de los residuos plásticos, promoviendo el reciclaje y realizando importantes inversiones en packaging para fabricar envases con menores cantidades de plástico y confeccionados de manera de facilitar los dobleces que deben hacerse para reciclarlos.

PESTEL - L: Legal

En los temas legales la industria se ha visto afectada por importantes leyes que impactan en el comportamiento de compra del consumidor. La nueva “*ley de etiquetado de alimentos*” (ley N° 20.606) exige que se informe de manera clara en la cara visible del envase del producto cuando este supera los límites mínimos definidos en azúcar, calorías, sodio, grasas, etc. Actualmente, entra en vigor de la tercera parte de la ley de etiquetado, que obliga hasta a las Pymes a colocar este informativo. El mayor impacto de esta ley ha sido transversal en la sociedad, sin embargo, se ha visto un impacto mayor en los estratos socioeconómicos medios-altos. La implementación

de la ley ha focalizado gran parte de su esfuerzo en concientizar los establecimientos escolares, intentando llegar a la familia por medio de los niños mejor informados. La conciencia que ha generado esta ley en el consumidor, junto con los cambios en sus preferencias de consumo, ha implicado un necesario cambio en las fórmulas y envasado de todas las empresas productoras de alimentos para la industria del retail, aumentando así los costos de producción, pero a la vez generando productos de mayor calidad y por consiguiente nuevas oportunidades de negocios abriendo nuevas características de producto que son valorados por el consumidor final y los clientes.

Otra ley importante a nivel nacional es la entrada en vigor de la “*Ley de bolsas plásticas*”, que prohíbe la entrega de bolsas plásticas en las cajas de los supermercados. Las grandes cadenas proyectan pérdidas en los niveles de venta debido a que *si el shopper olvida ir con una bolsa disminuirá su ticket de compra a lo que pueda transportar, impactando negativamente en las ventas*. A pesar de esto, los supermercados optaron por vender bolsas reutilizables de papel cuyo precio transfiere al shopper.

Pr último, no se puede dejar de nombrar quizás el mayor impacto legal de los últimos años, y está en relación con las manifestaciones sociales, ya que estamos ante un inminente cambio en la constitución del país. Los temas que los sociólogos plantean que se tratarán en la nueva constitución son *Educación, Salud, Paridad, Pensiones, Trabajo y Medio Ambiente*. Este cambio es vital, sin embargo, genera una sensación de inestabilidad económica ya que es en este aspecto normativo que se construyen todas las demás leyes del mercado, como por ejemplo los niveles de sueldo mínimo, origen legal de los recursos, estructuras de impuestos, etc. Se puede apreciar que un aspecto muy relevante de este periodo es la explosión social, lo que vuelve complejo el escenario general debido al desconocimiento, por ejemplo, de las nuevas “*reglas del juego*”,

debido al inminente cambio en la constitución de Chile. El impacto en el corto plazo para las empresas emergentes es el encarecimiento de la operación, falta de personal debido al transporte que se ha visto afectado, lo que favorece a las empresas más grandes y consolidadas, que poseen las condiciones de infraestructura como buses de acercamiento o la tecnología necesaria para garantizar al colaborador jornadas de teletrabajo en caso de no poder asistir presencialmente.

2.7 Análisis Microentorno: 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es también una herramienta utilizada para el análisis del ambiente externo de la organización, a diferencia con el análisis PESTEL, el modelo de las 5 fuerzas analiza el entorno externo más próximo de la empresa, definiendo así de manera más precisa el nivel de competitividad del mercado. Esta metodología fue diseñada por el profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios de Harvard en 1979, donde estableció un marco metodológico para analizar cómo se articulan las fuerzas más relevantes que determinan el nivel de intensidad de las diferentes fuerzas del mercado. Las fuerzas definidas como las más relevantes son, a nivel horizontal, la “*Amenaza de Productos Sustitutos*”, “*Amenaza de Nuevos Competidores*” y la “*Rivalidad Entre Empresas Competidoras*”, y a nivel vertical, el “*Poder de Negociación de los Proveedores*” y el “*Poder de Negociación de los Clientes*”, estas corresponden a las 5 fuerzas de Porter.

Para realizar este análisis, se utilizará como base metodológica el procedimiento recomendado por Thompson en su libro *Administración Estratégica*, debido al nivel de detalle y sistematización metodológica presentado (Thompson y Gamble, 2012). Se detalla a continuación cada una de las fuerzas competitivas de Porter, junto con una evaluación del nivel de intensidad de cada fuerza.

1° Fuerza: Rivalidad entre Vendedores Competidores

La intensidad de la rivalidad entre vendedores competidores depende de varios factores influyentes como los detallados en la Tabla 14:

Tabla 14 Factores Influyentes en la Rivalidad entre Vendedores Competidores

DESCRIPCIÓN DE FACTORES INFLUYENTES

- a) La rivalidad es más fuerte en mercados en que la demanda del comprador crece lentamente o va a la baja, y es más débil en mercados de crecimiento rápido.
 - b) La rivalidad se incrementa cuando a los compradores del resulta menos costoso cambiar de marcas.
 - c) La rivalidad se incrementa cuando los productos de los vendedores rivales se parecen más, y disminuye conforme los productos rivales se diferencian más.
 - d) La rivalidad se intensifica cuando se incrementa el número de competidores, y conforme se asemejan en tamaño y fuerzas competitivas.
-

Fuente: *(Thompson y Gamble, 2012)*, elaboración propia.

El mercado del retail viene padeciendo de un estancamiento en los niveles de consumo desde el año 2015, expresándose en una clara disminución de las proyecciones de venta de las grandes cadenas de supermercados, esto implica que las empresas proveedoras como Watts deben necesariamente mejorar su competencia en precios para aumentar o incluso sólo mantener su participación en los gastos del cliente. Además, debido a la escasa diferenciación en las características de los productos alimenticios, y también debido a la alta disponibilidad de proveedores de insumos productivos (al ser considerados insumos de tipo commodities), existe una escasa diferenciación entre los mismos productos ofrecidos por los competidores. Además, los costos de cambio de marca de proveedor de insumos son bajos para las empresas de alimentos, debido a la gran abundancia de proveedores dado la facilidad de ofrecer insumos commodities. Con relación al tamaño de las empresas competidoras, las principales empresas de alimenticios en del país tienen tamaños similares, al menos en las categorías en las que compete la compañía, repartiéndose el mercado entre Nestlé, Soprole, Colún, Watt's y otras empresas importantes en el rubro. Todo lo anterior se traduce en un nivel de rivalidad de los competidores **FUERTE.**

2° Fuerza: Poder de Negociación de los Clientes

Los factores que determinan el nivel de poder de negociación de los clientes se describen en la siguiente tabla (Tabla 15):

Tabla 15 Factores Influyentes en el Poder de Negociación de los Clientes

DESCRIPCIÓN DE FACTORES INFLUYENTES
a) El poder de negociación del cliente es mayor cuando los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son relativamente bajos.
b) El poder del cliente se incrementa cuando los bienes de la industria están estandarizados o su diferencia es débil.
c) Los clientes tienen más poder cuando son grandes y pocos en relación con el número de proveedores.
d) El poder de los clientes es mayor cuando plantean una amenaza verosímil de integrarse hacia atrás e incursionar en el negocio de los vendedores.
e) El poder del cliente se incrementa si este puede retrasar las compras o incluso abstenerse de realizarlas.

Fuente: (Thompson y Gamble, 2012), elaboración propia.

Si se comparan las características esenciales de los productos comercializados por las grandes cadenas de supermercados, estos tienen poca diferenciación entre sí, motivo por el cual los cambios de marca por parte de los clientes supermercadistas son relativamente bajos, debido a que las grandes cadenas de supermercados mantienen una relación comercial con todos sus proveedores paralelamente, y estos están atentos a cualquier oportunidad que pueda surgir para ganar participación de mercado. Por otra parte, las grandes cadenas de supermercados de la industria de alimentos en Chile están muy concentradas, siendo sólo 4 las principales cadenas de supermercados que dominan la industria: Walmart, Cencosud, SMU y Tottus. Como se expresó en el análisis PESTEL, el cliente Supermercado se está integrando hacia atrás con la penetración de sus marcas propias al mercado. Debido a la caída en consumo, las grandes cadenas de

supermercados han dado mayor importancia a líneas de productos más ahorrativos y de menor calidad nutricional, dado que están captando la preferencia de un segmento particular de consumidores, que tienden su consumo hacia un surtido de productos más ahorrativo, razón por la cual los productos de primera necesidad están siendo expuestos a altos niveles de competitividad en precio, forzando a disminuir los márgenes de ganancias de las empresas proveedoras para mantener sus productos a precios atractivos. Watts es una de las marcas más consolidadas y reconocidas del mercado, las grandes cadenas están interesadas en mantener las marcas de la empresa disponibles para no perder clientes que son fieles a la marca, disminuyendo el poder de negociación del cliente, sin embargo, debido a las fuertes tendencias de consumo hacia las marcas ahorrativas, esta oportunidad no es aprovechable, debido a la disponibilidad de productos más ahorrativos para satisfacer la demanda de sus productos, logrando las grandes cadenas tener la posibilidad de aplazar una compra, o incluso abstenerse de realizarla.

Con la fuerte irrupción del comercio mundial globalizado y el e-commerce, el número de competidores en el mercado está aumentando constantemente. La industria de los alimentos se ha visto afectada por un abrupto cambio en las conductas de compra de los consumidores, obligando a las grandes cadenas a bajar el nivel de precios para lograr mantener su participación de mercado. Watts, al estar presente en una amplia gama de categorías y marcas, debe invertir una gran cantidad de recursos para mantener los precios competitivos, y para apoyar a los principales clientes en sus ventas. Se define el poder de negociación de los clientes como **FUERTE**.

3° Fuerza: Poder de Negociación de los Proveedores

Los factores determinantes del poder de negociación de los proveedores considerados por Thompson y Gamble son (Tabla 15):

Tabla 16 Factores Influyentes en el Poder de Negociación de los Proveedores

DESCRIPCIÓN DE FACTORES INFLUYENTES
a) Escasez de los artículos de los proveedores.
b) Que los proveedores entreguen un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía.
c) Si el producto que se surte es normal o una mercancía que se consigue con facilidad de una multitud de proveedores.
d) Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro.
e) Si hay buenos sustitutos para los proveedores.
f) Si los miembros de la industria representan una parte importante de las ventas totales del proveedor.

Fuente: (Thompson y Gamble, 2012), elaboración propia.

Los insumos productivos que utiliza Watts en la producción de alimentos son considerados de tipo commodities debido a su escaso nivel de diferenciación, incluso los precios de la leche, insumo clave para el negocio lácteos, son expuestos al mercado internacional a pesar de contar con un gremio de lecheros nacionales fuertemente posicionados que no aprueban esta práctica. También existe otra línea de productos, como lo son las hortalizas y derivados de frutas, donde la calidad del insumo es importante en la obtención del producto final deseado, sin embargo, existen precios muy competitivos en el mercado internacional para abastecerse de este tipo de insumos. El año 2013 la compañía participo en programas de apoyo y capacitación a los lecheros que abastecen a la compañía para mejorar la calidad del insumo entregado y a la vez mejorar la relación comercial existente con este importante gremio de proveedores.

Los insumos que requiere la compañía están altamente ofertados en el mercado, por lo que la cantidad de proveedores de sus insumos es bastante grande. Debido a esto, inicialmente no es costoso cambiar de proveedor, sin embargo, es importante estar atento a las tendencias sociales, ya que se ha observado que el shopper puede estar interesado en comprar productos que sean fabricados con “*insumos de proveedores nacionales*”, lo que podría impactar favorablemente en el poder de negociación de los proveedores a mediano-largo plazo.

Es importante observar que gran parte de los ingresos de venta de las empresas proveedoras de insumos para la fabricación de alimentos, es debido a la compra que realizan las grandes corporaciones de alimentos en Chile, de las que forma parte Watts, por lo tanto, efectivamente las ventas de los proveedores nacionales dependen en gran medida de la compra de las grandes empresas productoras del retail.

En resumen, el nivel de escasez del insumo es bajo, la empresa puede abastecerse del mercado internacional, las materias primas son en gran parte insumos de tipo commodities que compiten fuertemente en precios, los costos de cambio de proveedor son bajos y por este motivo la compañía no depende fuertemente de los proveedores de insumos para ejecutar de manera excelente su negocio. Esto define el poder de negociación de los proveedores como **DEBIL**.

4° Fuerza: Amenaza de Nuevos Participantes

Las barreras más comunes que los nuevos participantes deben superar son (Tabla 17):

Tabla 17 Factores Influyentes en la Amenaza de Nuevos Participantes

DESCRIPCIÓN DE FACTORES INFLUYENTES

- a) La presencia de economías de escala considerables en la producción, distribución, publicidad u otras partes de operación
 - b) Ventajas significativas en costos de las empresas existentes los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje
 - c) Sólidas preferencias de marca y lealtad del cliente

 - d) Altos requerimientos de capital
-

Fuente: *(Thompson y Gamble, 2012)*, elaboración propia.

La participación de mercado abarcada por Watts lo sitúa en una posición favorable ante la aparición de nuevos competidores, esto principalmente debido a los altos costos en infraestructura de producción y logística necesarios para comenzar un negocio de alimentos. Watts lleva acumulando a través de varios años, producto de la estrategia de crecimiento inorgánico, infraestructura especializada para cada categoría de alimentos diferente en la que participa. Además, la capacidad financiera para publicitar y/o promocionar los productos, y las conexiones entre los centros de distribución propios con los del cliente para mejorar la eficiencia de la entrega genera barreras de entrada importantes para los nuevos competidores. Las ventajas en costos son obtenidas gracias a los grandes volúmenes de compra de insumos solicitados por la compañía, obteniendo precios preferenciales por asegurar ciertos niveles de demanda a los proveedores de insumos genera también una barrera de entrada a nuevos competidores. Además, el mercado de alimentos requiere de cierta confianza del cliente ante productos con procesos de elaboración sofisticado, como mantener las cadenas de fríos o contar con ciertos estándares de

fabricación que pueden resultar costosos para empresas emergentes. La compañía lleva años de experiencia en el mercado, por lo que su curva de aprendizaje ya está en una etapa madura.

Sin embargo, no son muchas las marcas predominantes del mercado, repartiéndose la demanda entre no más de 5 competidores fuertes por cada categoría. Para entrar seriamente a competir en el mercado de producción y comercialización de alimentos, se requiere de una gran inversión de capital que la compañía ha venido haciendo a través de varios años, por lo tanto, son altos los requerimientos de capital para entrar a competir en el sector, aumentando las barreras de entrada a nuevos competidores, y distribuyéndose el mercado en las grandes compañías que actúan actualmente en el mercado (Colún, Soprole, Watts, Nestlé, etc.).

En resumen, existen actualmente importantes barreras de entrada para los nuevos competidores. El acceso a los canales de distribución e insumos de producción es complejo, debido a que el mercado generalmente está muy concentrado en entre 3 o 4 empresas por cada categoría. Las empresas de la industria tienen capacidad para oponerse a los nuevos competidores ofreciendo mejores precios a los clientes debido a su capacidad de mantener por un periodo limitado una guerra de precios. Finalmente, la distribución y cobertura de los productos ofrecidos por las empresas está muy correlacionada con la cobertura de los clientes supermercadistas. Por lo tanto, la amenaza de la entrada de nuevos competidores es **Débil**.

5° Fuerza: Amenaza de Nuevos Productos

La intensidad de las presiones competitivas provenientes de los productos sustitutos depende de tres factores (Tabla 18):

Tabla 18 Factores Influyentes en la Amenaza de Nuevos Productos

DESCRIPCIÓN DE FACTORES INFLUYENTES
a) Si los sustitutos están disponibles con facilidad
b) Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes
c) Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos

Fuente: *(Thompson y Gamble, 2012)*, elaboración propia.

Los principales productos emergentes que están ganando gran participación de mercado son los productos marcas propias. Generalmente tienen una alta disponibilidad ya que corresponden a categorías propias de las cadenas de supermercados, que, dicho sea de paso, con costos de publicidad mínimos obtienen mayores márgenes de ganancias y de esta forma soportan la rentabilidad del negocio. La tendencia al alza de los consumidores que prefieren este tipo de productos muestra que existe una gran parte del mercado que está dispuesto a sacrificar calidad nutricional por una disminución considerable en el precio del producto. Con relación a los costos de cambio de marca, estos no son perceptibles a simple vista, la calidad de los productos se percibe similar, por lo que no se aprecian costos de cambio de marca considerables.

En resumen, la disponibilidad de productos sustitutos es alta en la mayoría de las categorías importantes en las que participa la empresa, principalmente debido a la penetración de las marcas propias al mercado del Retail. Se ha observado un cambio en la conducta de compra del shopper

que gravita hacia productos más ahorrativos, los que han ganado una participación importante en este último tiempo, y hacia productos más saludables, donde existe una especie de carrera por los productos “libres de sellos”. La relación precio calidad de los productos de primera necesidad, como los aceites o las leches blancas, generalmente gravita en una preferencia por precio de parte del Shopper. Ante el bajo costo de cambio de marca, y el alza en la preferencia por los productos marcas propias de las cadenas de supermercados, se define la amenaza de productos sustitutos como **FUERTE**.

2.8 Oportunidades y Amenazas identificadas

Las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo fueron discutidas en el PLAE 2018 y se confirmaron para el PLAE 2019:

O1. Expansión de la cobertura geográfica de las grandes cadenas de supermercados.

Esta oportunidad sale del análisis de las *5 fuerzas de Porter*, de la variable *poder de negociación de los clientes*. Es dicho análisis se presenta que las grandes cadenas de supermercados están en constante expansión geográfica en el país, motivo por el cual existe un constante aumento del volumen total de ventas producto del mayor volumen de ventas que realiza la compañía para abastecer la cada vez más amplia cantidad de puntos de venta.

O2. Nuevas tecnologías mejoran la experiencia de compra del shopper.

El análisis que da origen a esta oportunidad corresponde a la variable *análisis Tecnológico* de la metodología *PESTEL*. Es dicho análisis se expresa como las nuevas tecnologías que están penetrando en el mercado del retail están mejorando sustancialmente la experiencia de compra del shopper. Cada vez la sociedad está utilizando más el canal virtual para satisfacer sus necesidades, como el e-commerce para realizar las compras, e incluyendo a los servicios de delivery que están tomando fuerza este último tiempo. La posición de la compañía con relación a

este tipo de tecnologías es usarlas para todo lo que permita obtener beneficios en economías de escala o en mejoras de la eficiencia operacional, y para todo lo relacionado con la tecnología para mejorar el servicio de cara al shopper, la compañía se declara socio estratégico de las grandes cadenas de supermercados que están realizando una agresiva inversión en tecnologías de este tipo.

O3. Mayor conciencia social por alimentación saludable.

Esta oportunidad fue identificada en la metodología *PESTEL*, variable *análisis social*, debido a que existe una mayor conciencia social por el tipo de alimentación que consume. Se han observado cambios importantes en las tendencias de compra del shopper, aumentando el consumo de productos, por un lado, libres de sellos, mostrando una clara tendencia hacia productos que utilicen ingredientes menos dañinos o con menos niveles de concentración de estos, y por otro lado, aumentando el consumo de bienes fortificados, es decir, con adición de ingredientes saludables para los consumidores. Esta es una oportunidad importante debido a que sirve como apoyo para amortiguar el golpe de la caída del consumo mediante la captura de nuevos mercados.

O4. Ley de bolsas plásticas anticipa futuras conductas responsables con el medioambiente.

Esta oportunidad, surgida del análisis *PESTEL*, variable *análisis legal*, actúa como elemento amplificador del impacto de la O3, debido a que el país ha realizado importantes esfuerzos para impulsar leyes que permitan mejorar la oferta de productos en temas nutricionales, debido a los altos niveles de obesidad del país. La ley de bolsas plásticas es un ejemplo importante de como la sociedad va tomando forma en sus demandas por una sociedad mejor, impulsando los comportamientos hacia un consumo responsable con el medio ambiente y nutritivo para la salud.

La Figura 13 muestra el resumen de las oportunidades estratégicas y su origen analítico:

Metodología Análisis	Variable	Impacto en la UEN
Cinco Fuerzas de Porter	Poder Negociación Clientes	O1 Expansión geográfica de grandes cadenas de supermercados aumenta la cobertura y exposición de los productos, mejorando las expectativas de venta de la empresa
PESTEL	Análisis Tecnológico	O2 Tecnologías emergentes que mejoran sustancialmente la experiencia de compra del Shopper, como los servicios de e-commerce o los servicios de delivery. La empresa ha decidido ir apoyando la implementación de nuevas tecnologías que realizan los principales clientes, realizando inversiones importantes como el intento de Walmart por comprar CornerShop.
PESTEL	Análisis Social	O3 Mayor conciencia social por temas relacionados con la alimentación saludable, tanto productos libres de sellos como productos fortificados, entrega una mayor claridad sobre el tipo de productos que la empresa debe ofrecer a los clientes.
PESTEL	Análisis Legal	O4 Ley nacional de alimentos impulsa el comportamiento de compra hacia productos libres de sellos, se estiman proyecciones cada vez mas restringidas de este tipo de productos debido a fuertes campañas nacionales en contra del consumo de estos, impulsando el flujo de clientes hacia productos libres de sellos. Ley de bolsas plasticas impulsa a la sociedad hacia un comportamiento más conciente con el medioambiente.

Figura 13 Metodología y Variable que da origen a la Oportunidad, elaboración propia.

A1. Capacidad de integración hacia atrás de las grandes cadenas de supermercados.

Una de las amenazas más importantes, surgida del análisis de las *5 fuerzas de Porter*, variable *amenaza de nuevos productos*. Las grandes cadenas de supermercados han llevado a cabo una agresiva estrategia de integración hacia atrás para colocar en el mercado productos *marcas propias* con precios muy competitivos. Las empresas proveedoras de las grandes cadenas han debido mejorar la operacionalidad de su negocio para lograr optar a mejores márgenes que permitan competir con mejores precios, lo que amenaza fuertemente con seguir restringiendo las ganancias de la UEN

A2. Altos niveles de apoyo financiero exigidos por las grandes cadenas de supermercados.

Esta amenaza surge también de la metodología de las *5 fuerzas de Porter*, variable *poder de negociación de los clientes*. Esta amenaza potencia el impacto de la A1, ya que hay otro elemento que hace perder ganancias, y es el hecho que las grandes cadenas de supermercados exigen que las empresas proveedoras de alimentos se responsabilicen de gran parte de las actividades promocionales que mejorar las ventas de sus productos. El apoyo financiero exigido a las empresas de alimentos muchas veces es tal que destruye gran parte del margen de ganancias de la empresa, como lo que está ocurriendo con el grupo de las mermeladas en Watts, llegando incluso a ser obligatorio ofrecer descuentos de hasta sobre el 50% del precio original.

A3. Cambio de preferencias del shopper hacia marcas más ahorrativas.

Esta amenaza surge del análisis *PESTEL*, durante el análisis de la variable *análisis económico*. El freno en los niveles de consumo experimentados en los últimos años por el país a impactado en impulsar comportamientos de consumo tendientes hacia las marcas más ahorrativas, justificando así el aumento de los niveles de venta de las marcas propias. Esto impacta en el tamaño del mercado objetivo de la compañía, ya que la empresa ha declarado no realizar productos marcas propias para las grandes cadenas de supermercados, esta decisión fue tomada en el PLAE del 2014, y se mantiene por el momento esta postura.

A4. Aumento de saqueos y destrucción de locales posterior al estallido social del 18 de octubre.

La variable *análisis social* de la metodología *PESTEL* dio origen a esta debilidad. Una de las manifestaciones sociales más destructivas, junto con la quema del Metro de Santiago, fueron los sistemáticos saqueos que se realizaron a lo largo de todo el país, y en algunos casos con la

posterior destrucción del supermercado. En el corto plazo, la compañía vio un aumento importante en sus niveles de ventas debido a que las grandes cadenas de supermercados que no fueron destruidas se vieron en la necesidad de reabastecer nuevamente las bodegas de los supermercados. Sin embargo, en el mediano plazo se espera ver una caída importante en los niveles de venta, debido a la menor cantidad de locales y menor cobertura de ventas debido a la destrucción de una gran cantidad de locales de venta.

En la Figura 14 se expresa un resumen de la metodología de análisis y la variable que dieron origen a las amenazas más importantes identificadas.

Metodología Análisis	Variable	Impacto en la UEN
Cinco Fuerzas de Porter	Amenaza de nuevos productos	A1 Integración hacia atrás de grandes cadenas de supermercados genera importante penetración de mercado de los productos marcas propias
Cinco Fuerzas de Porter	Poder negociación clientes	A2 Perdida de margen de ganancias debido al apoyo financiero exigido por las grandes cadenas de supermercados en la agresiva competencia en precios existente en la industria
PESTEL	Análisis Económico	A3 Freno en los niveles de consumo de los chilenos genera comportamientos de compra tendientes hacia marcas más ahorrativas, impactando negativamente en el negocio de la UEN, dicho impacto se amplifica considerando la integración hacia atrás realizada por las grandes cadenas de supermercado con la importante penetración de sus marcas propias
PESTEL	Análisis Social	A4 Aumento del nivel de saqueos y destrucción de locales por revueltas sociales impacta negativamente en las proyecciones futuras de ventas de la compañía, las grandes cadenas de supermercados ya han cerrado varios puntos de venta por inviabilidad económica de reapertura del local

Figura 14 Metodología y Variable que da origen a la Amenaza, elaboración propia

2.9 Análisis Interno: Cadena de Valor de Porter

La cadena de valor es otra de las herramientas de análisis estratégico creada por el profesor Michael Porter, cuyo origen se remonta a la década de los 80, y corresponde a un modelo teórico que permite graficar e identificar las actividades que realiza la organización para generar valor tanto para el cliente como para la misma organización. La cadena de valor de Porter es quizás la herramienta más utilizada para identificar las principales fortalezas y debilidades que dispone una compañía para enfrentar las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del macroentorno. Esta metodología permite identificar fácilmente las competencias esenciales que posee una organización para lograr generar una ventaja competitiva (Porter, 1985).

Se procederá a revisar cada una de las actividades que agregan valor al negocio utilizando el esquema observado en la Figura 15, donde se expresa claramente que el grupo de actividades generan los tres atributos de la propuesta de valor definida para el modelo CANVAS: amplia diversidad, precios competitivos, alta disponibilidad. Se pueden apreciar estos atributos como la “*punta de la flecha*” de la cadena de valor de Porter, ya que esto expresa simbólicamente que las actividades de la compañía deben estar alineadas a lograr y/o mejorar alguno de los atributos de la propuesta de valor y así lograr mejorar los márgenes de ganancias.

CADENA DE VALOR DE PORTER



Figura 1 Cadena de valor de la UEN, elaboración propia

Actividades Primarias

Las actividades primarias corresponden al grupo de actividades que están implicadas directamente en el desarrollo y creación del producto, su proceso de venta y posterior entrega a los clientes, finalizando con los servicios de postventa que entrega la organización al cliente (Figura 16).

CADENA DE VALOR DE PORTER – WATTS SUPERMERCADOS



Figura 15 Cadena de valor de la UEN, elaboración propia

A continuación, se describirá cada uno de los bloques de las actividades primarias de la UEN.

Actividades Primarias: Investigación y Desarrollo de Productos

CADENA DE VALOR DE PORTER – WATTS SUPERMERCADOS



Figura 16 Cadena de valor de la UEN, Investigación y Desarrollo, elaboración propia

La gerencia de investigación y desarrollo está liderada por Henning Nielsen, apoyado con dos subgerencias: *Subgerencia de Desarrollo Lácteos* y *Subgerencia de Desarrollo No Lácteos*. Las actividades principales que realizan consisten en el desarrollo de los prototipos de nuevos productos y también en la reformulación de antiguas recetas para mejorar características de los productos ya existentes, debido a los constantes cambios de conducta del shopper que exige nuevas características de los productos, como por ejemplo las tendencias hacia el consumo de productos con menos sellos, o la tendencia hacia el consumo de bebidas lácteas con aditivos de proteína. La gerencia de Investigación y Desarrollo dispone de oficinas localizadas en cada una de las plantas de producción de la empresa, abarcando proyectos en todas las categorías de productos aumentando de manera importante la diversidad de la oferta. La UEN se encuentra en constante búsqueda de nuevas tendencias de mercado, nuevas tecnologías en las recetas o en equipos que permitan optimizar los procesos de fabricación de productos. Las ideas surgen mayoritariamente desde marketing y ventas, sin embargo, estas pueden surgir también de otras

áreas de la compañía, incluyendo áreas externas como el grupo de proveedores o de los mismos clientes. Los nuevos productos son llevados a prototipos que se presentan a marketing para su aprobación. El tiempo de desarrollo de un producto es de 8 meses promedio y depende de la complejidad de la gestión del desarrollo. El objetivo del área es desarrollar productos que sean preferidos por el consumidor a un costo competitivo para el cliente.

Actividades Primarias: Abastecimiento y Fabricación de Productos

CADENA DE VALOR DE PORTER – WATTS SUPERMERCADOS

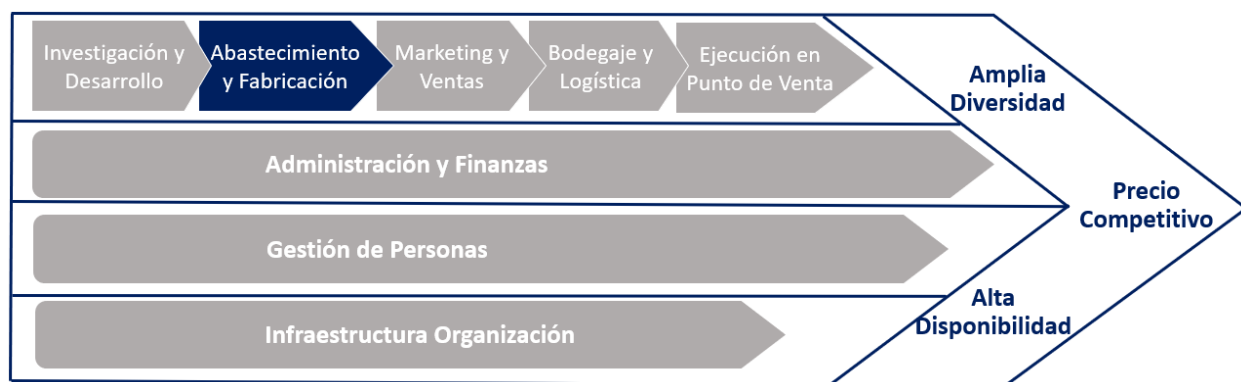


Figura 17 Cadena de valor de la UEN, Abastecimiento y Fabricación, elaboración propia

Los procesos de abastecimiento de materia prima son gestionados por el área de compras de la empresa, alocada estratégicamente en la Gerencia de Administración y Finanza liderada por Pablo Tagle. Esta área se encarga de la compra y abastecimiento a las plantas productivas de la materia prima necesaria para la fabricación de los alimentos, responsabilizándose desde la compra de los insumos productivos hasta su entrega en las plantas productivas.

La gerencia de Operaciones y Planificación, liderada por Edgar Tepper, es la responsable de los procesos de fabricación de productos en las 6 plantas productivas ubicadas en San Bernardo, Lonquén, Chillán, Osorno, Buin y Linares. Actualmente se está migrando la producción de leche a la planta de Osorno, buscando mejorar la eficiencia del proceso mediante una disminución en

los costos de transporte y mejora de economías de escala en la fabricación y abastecimiento de productos. Las plantas productivas son evaluadas en función del costo total de fabricación, de esta manera se focalizan los esfuerzos en mejorar el costo por kilo producido, adaptándose a las variaciones de la demanda, con obsesivo foco en los costos totales de fabricación.

La gran infraestructura que ha logrado la UEN con su estrategia de crecimiento orgánico la han dotado de plantas altamente especializadas en su categoría de alimentos que produce, diversificando la oferta sin perder profundidad en las categorías de productos abarcadas. Las plantas productivas están especializadas en 3 tipos de procesos productivos:

- Procesos de fabricación de productos tipo Lácteos
- Procesos de fabricación de productos tipo Oleaginosas
- Procesos de fabricación de productos tipo Frutas

Luego de ser fabricados, los productos pasan a los procesos de envasado, donde son realizados con importantes procedimientos de aseguramiento de calidad, disponiendo de infraestructura automatizada para los diversos tipos de envases, como envases *Tetra Pack*, potes, bolsas o botellas de polietileno.

Producción Lácteos

La actividad productiva de los productos lácteos se concentra en las plantas San Bernardo, Osorno y Chillán, esta última recientemente incorporada luego de la adquisición de Danone, donde se producen leches líquidas, cremas y yogures. En San Bernardo son elaborados los productos líquidos de larga y corta vida, como las leches naturales, leches con sabor, bebidas lácteas, leches cultivadas, probióticos, variedades de cremas, postres, yogures y milk shake. En Osorno se fabrican los productos deshidratados, tales como leches en polvo, productos formulados y sueros, además de otros derivados lácteos como manjar, queso y mantequilla.

Como se dijo antes, actualmente la empresa está migrando su producción de Lácteos de manera integral a la planta de Osorno.

Producción Oleaginosas

La producción de estos alimentos se realiza en la planta ubicada en la comuna de San Bernardo, Santiago, al lado del edificio corporativo de la empresa. En estas se realizan las operaciones de refinación, hidrogenación y envasado de este tipo de productos. También se debe considerar que en esta planta se están realizando los procesos de fabricación de pastas frescas, salsas de tomate y ketchup.

Producción Frutas

La actividad productiva de los productos derivados de frutas se realiza en la Planta Lonquén, donde antiguamente también eran elaborados algunos productos lácteos, sin embargo, para ser coherente con la especialización de cada categoría, se dejó esta planta solamente para la producción de derivados de fruta. En esta planta se fabrican productos a partir de fruta fresca y concentrados.

La producción de frutas cuenta con un área de especialización dedicada a la producción de congelados, disponiendo de con dos plantas: una en la zona de Linderos, Buin, en el Valle Central de Chile, y otra en Linares, muy próxima a las zonas de cultivo para mejorar los costos de transporte.

Actividades Primarias: Marketing y Ventas

CADENA DE VALOR DE PORTER – WATTS SUPERMERCADOS



Figura 18 Cadena de valor de la UEN, Marketing y Ventas, elaboración propia

Las áreas de marketing y ventas de la empresa son las responsables de coordinar, por un lado, el desarrollo de las diversas categorías y marcas de la empresa, y por otro, el desarrollo de la relación comercial con los clientes, principalmente con las grandes cadenas de supermercados.

La gerencia de Marketing, liderada por Nicolas Spitzer, es la responsable de definir y controlar la ejecución del plan estratégico de las diversas categorías y marcas de la empresa, buscar aumentar la captación de nuevos tipos de consumidores y mejorar la eficiencia de los recursos financieros destinados a las actividades promocionales. Esta gerencia se divide en dos áreas especializadas, Subgerencia de Abarrotes y Subgerencia de Refrigerados, cada una responsable de la venta y desarrollo de cada una de las marcas que participan en cada categoría.

La Gerencia de Ventas Nacionales, liderada por Francisco Riquelme, es la responsable de los crecimientos de venta de la empresa, y de generar una relación comercial rentable con los clientes de la UEN, proponiendo nuevos negocios que permitan aumentar las ventas. Además, el área comercial es la encargada de realizar el seguimiento, en coordinación con Trade-Marketing,

del performance en el punto de venta buscando la máxima exposición del producto y de esta manera rentabilizar a cada cliente de la compañía. El área está dividida en 5 gerencias: Gerente Cuenta Walmart, Gerente Cuenta Cencosud, Gerente Cuenta SMU, Gerente Cuenta Tottus, Gerente de Cuentas Regionales y Tradicional. Dicha estructura fue recientemente modificada el 2019, donde se fusionaron las grandes cuentas quedando de la siguiente manera: Gerente de Walmart y Cencosud, Gerente de SMU y Tottus Gerente Regiones y Tradicional.

Las actividades promocionales corresponden a la herramienta fundamental utilizada por ambas áreas para lograr sus objetivos estratégicos, ya que es la manera más rápida de impactar en los niveles de venta, impulsarla a costas de sacrificar margen. Ambas áreas deben coordinarse y trabajar en equipo para atender las necesidades de los diversos clientes y lograr ofrecer soluciones adecuadas a sus necesidades particulares.

Actividades Primarias: Bodegaje y Logística de Salida

CADENA DE VALOR DE PORTER – WATTS SUPERMERCADOS

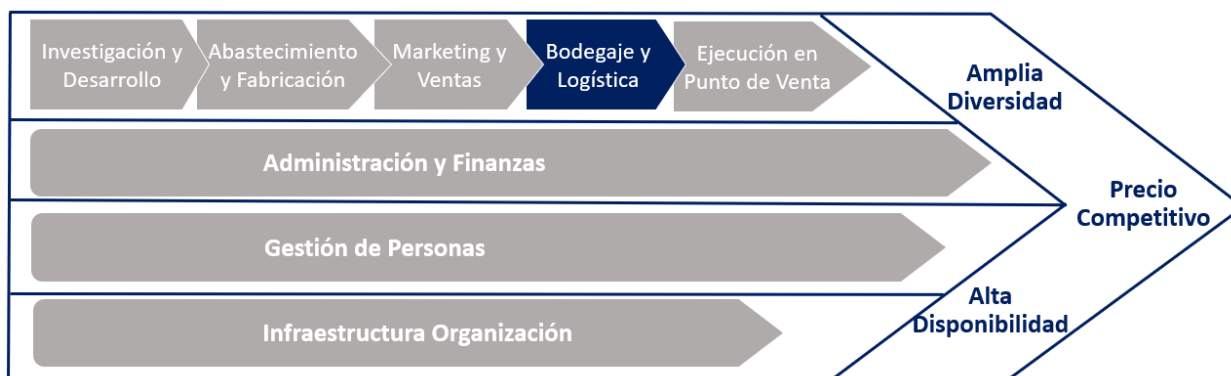


Figura 19 Cadena de valor de la UEN, Bodegaje y Logística, elaboración propia

El Gerente de Logística de la compañía, Eduardo Fierro, es el encargado de los procesos de bodegaje y logística de entrega de productos de la compañía. Con respecto al bodegaje, es importante estar muy alineado con las plantas productivas, ya que la gestión para mantener un

nivel de bodegaje eficiente para una empresa que dispone de una amplia diversidad de productos, desde abarrotes hasta congelados, es muy compleja y la calidad e inocuidad de los productos es de vital importancia en el rubro de retail de alimentos. Luego del PLAE 2019, Eduardo comento en una entrevista dada a la revista de la compañía que “*el principal indicador de gestión a nivel compañía que debe lograr el área de logística es alcanzar un 92% de entrega a tiempo (EAT), lo que situaría a la compañía dentro de los 5 mejores proveedores de la industria*”. Los productos elaborados por la empresa deben poder estar presentes en todos los hogares del país, para lograr esto de manera eficiente, se requiere de una amplia red logística y coordinación con cada cliente para mantener un buen nivel de servicio medido con el indicador EAT (entregas a tiempo). La empresa cuenta con 9 centros de distribución localizados a lo largo de todo el país para garantizar una entrega eficiente y oportuna a todos los clientes.

Es importante notar que existe un nivel de servicio compartido entre la compañía y algunos de sus principales clientes, dependiendo de si la entrega de los productos debe ser realizada desde la compañía a los puntos de venta, o desde la compañía a los centros de distribución de los clientes, o sólo disponibilizarlos para su posterior retiro directamente por los clientes. Sin embargo, la compañía se responsabiliza de que el producto esté disponible en las góndolas de los puntos de venta de los clientes. Así, la UEN participa de una *Red de Distribución Asociada* con el cliente.

Actividades Primarias: Ejecución en Punto de Venta

CADENA DE VALOR DE PORTER – WATTS SUPERMERCADOS

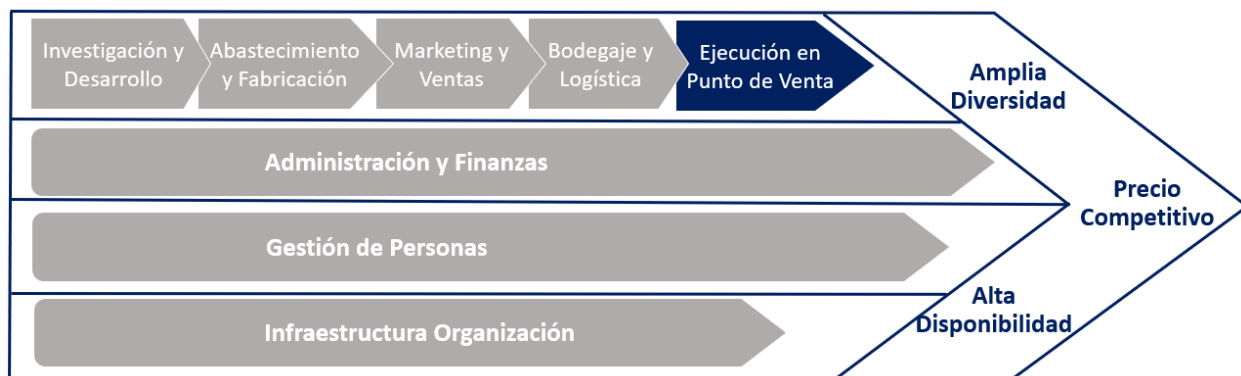


Figura 20 Cadena de valor de la UEN, Ejecución en Punto de Venta, elaboración propia

Las actividades relacionadas con la ejecución en punto de venta son lideradas por el área de marketing, en todo lo relacionado al performance en los locales de venta, y por logística, en todo lo relacionado con atención a clientes con relación a pedidos, devoluciones, problemas respecto a operaciones comerciales, etc. El escenario ideal para una correcta ejecución en el punto de venta es que cada local tenga los productos necesarios, con los precios correctos en los momentos indicados para aumentar la probabilidad de realice una compra. Cada tienda tiene un formato particular propio, con distintos tipos de exhibiciones y comportamientos de compra a los que la compañía debe adaptarse. La UEN se esfuerza por mantener una relación comercial íntegra y transparente con sus principales clientes para apoyar la ejecución en sus puntos de venta. En este escenario ha tomado una relevancia importante la labor del *mercaderista interno*. Se llama *mercaderistas* a las personas encargadas de reponer los productos en las góndolas de los puntos de venta de los clientes, y estos pueden ser propios de Watts, pero también hay mercaderistas propios de las grandes cadenas de supermercados. La compañía invierte recursos propios, a pesar de que cada cliente tiene un equipo de mercaderistas, debido a que se sabe que los mercaderistas

“genéricos” no se preocuparán específicamente de las marcas de la compañía, como si lo hacen los mercaderistas internos. El equipo de mercaderistas propios de la compañía está disponible para apoyar en los puntos de venta con la reposición de productos, actualización de flejes en caso de precio erróneo, y actualización de base de datos en caso de productos descuadrados con inventario. Su labor se está volviendo cada vez más clave a la hora de rentabilizar al cliente, ya que las grandes cadenas de supermercados activan automáticamente las órdenes de compra en función de su nivel de inventario. El mercaderista debe mantener actualizada la información sobre diferencias entre el inventario físico en punto de venta y el informado en el sistema de la compañía, tanto de nuestro cliente como de las bases de datos propias.

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo corresponden a acciones de soporte para las actividades primarias, debiendo otorgar los insumos necesarios para la fabricación de los productos, la disponibilidad de personas capacitadas, la infraestructura tecnológicamente adecuada y los recursos financieros para llevar a cabo la realización de las actividades comerciales (Figura 22).

CADENA DE VALOR DE PORTER – WATTS SUPERMERCADOS

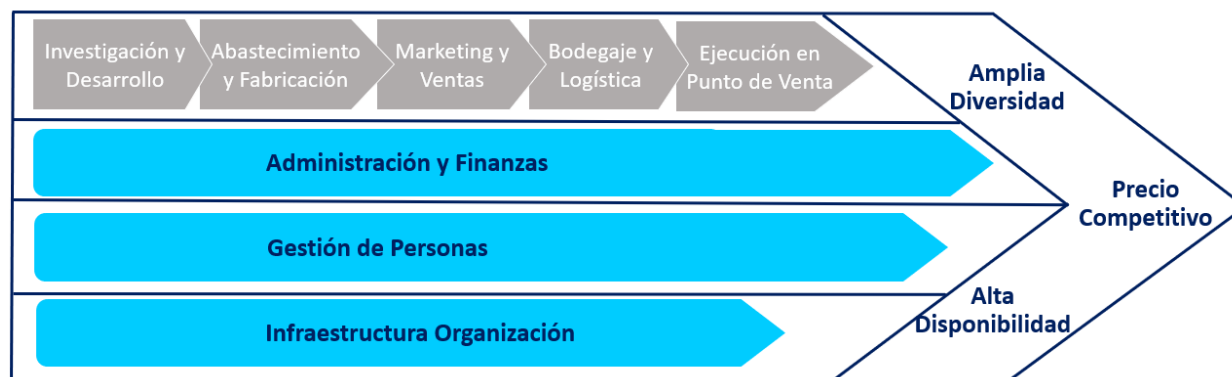


Figura 21 Cadena de valor de la UEN, Administración y Finanzas, elaboración propia

Actividades de Apoyo: Administración y Finanzas

CADENA DE VALOR DE PORTER – WATTS SUPERMERCADOS

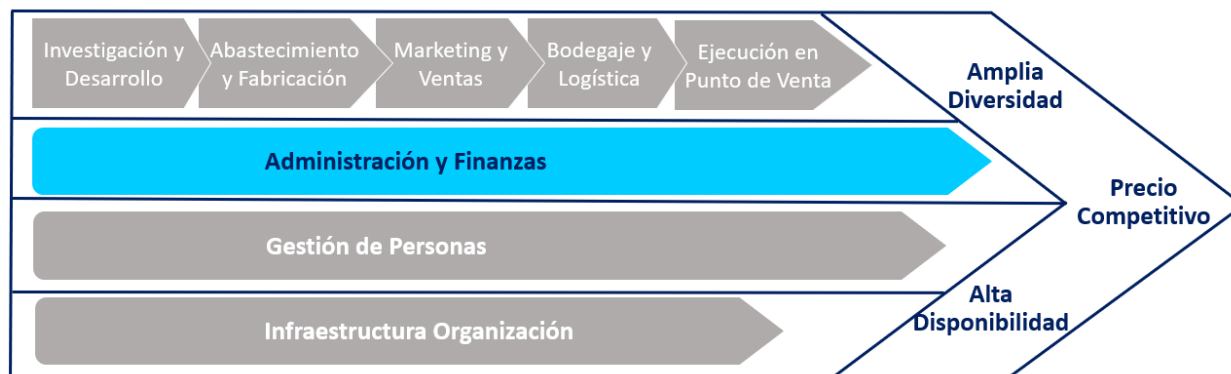


Figura 22 Cadena de valor de la UEN, Administración y Finanzas, elaboración propia

La Gerencia de Administración y Finanzas, liderada por Pablo Tagle, es una de las gerencias más grandes de la compañía y se compone por las siguientes áreas: Gerencia de Sistemas, encargada de mantener activas las herramientas de comunicación y gestión de la información de la empresa. Gerente de Administración Comercial, encargado de la continuidad del negocio comercial, procesos de venta, logro de metas, alineamiento de los objetivos comerciales a la planificación estratégica. Gerente de Estudios Corporativos, encargado del mantenimiento y consistencia de los Sistemas B.I. y la confección de informes que deban ser emitidos por parte de la compañía a la junta directiva. Gerente Contralor, encargado de la auditoría interna, validación, oficialización y publicación de los procesos de negocio de la compañía. Gerente de Compras y Abastecimiento, encargado de la compra y abastecimiento de insumos productivos a las distintas plantas de la compañía.

Debido a la estrategia de crecimiento inorgánico de adquisición de empresas seguido por Watts, la Gerencia de Administración y Finanzas debe integrar rápidamente las nuevas actividades correspondientes a las nuevas empresas adquiridas, es clave para dar sostenibilidad a

esta estrategia lograr integrar las operaciones de manera eficiente y oportuna. Con la compra de danone Chile, Watts integró a sus activos intangibles el sistema ERP llamado QAD. Este sistema fue mal implementado y la compañía ha optado por renovar su ERP y esta ad-ortas de implementar SAP, comenzando los procesos de integración en marzo 2020.

Actividades de Apoyo: Gestión de Personas

CADENA DE VALOR DE PORTER – WATTS SUPERMERCADOS

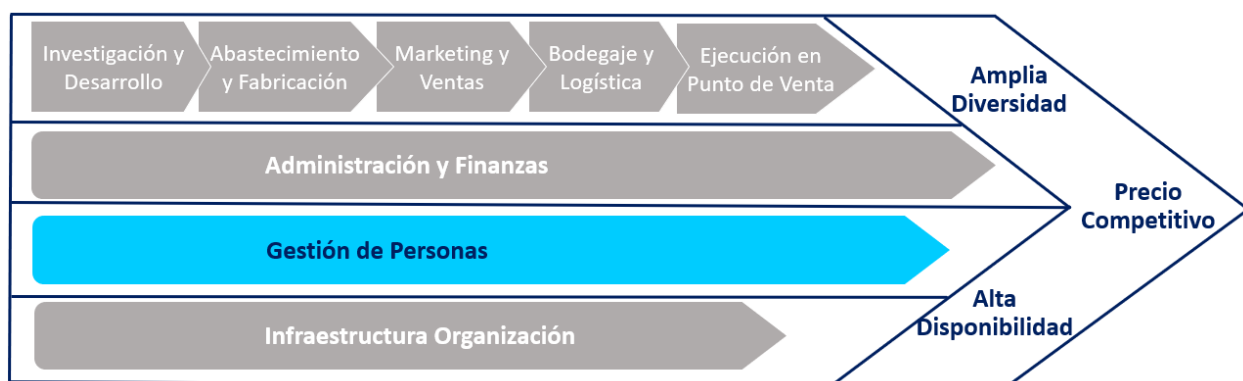


Figura 23 Cadena de valor de la UEN, Gestión de Personas, elaboración propia

La Gerencia de Personas es liderada por Felipe Zamorano, su responsabilidad es mantener una completa disponibilidad de personas capacitadas y confiables de manera sostenible en el tiempo. Para lograrlo, la empresa dispone de varios planes de capacitación para los colaboradores que muestran un compromiso mayor con la compañía, desarrollando planes de carrera para algunos cargos clave de la compañía, buscando incentivar a los trabajadores mediante promociones internas, todo esto bajo las áreas de entrenamiento, desarrollo y gestión de talentos de la Gerencia de Personas. Además, existe un área encargada de desarrollar y proponer beneficios que se entregan a los colaboradores de la compañía, de esta manera se espera mejorar la disposición de las personas, ya que *“mientras más satisfechos estén los colaboradores con la empresa, mayor será el compromiso que estos adquieran con ella”*.

Además, existe un área dedicada absolutamente al tema comunicacional, confección de revistas mensuales, información por televisión en el casino, creación de plantillas de presentaciones, etc. El área de bienestar y calidad de vida, junto con la de cultura de seguridad son las encargadas de velar por que las personas que trabajan en la compañía dispongan de un ambiente laboral grato y seguro, sobre todo en las plantas productivas donde la probabilidad de sufrir un accidente es mayor.

Por último, un área importante de la Gerencia de Personas es la de Personas y Relaciones Laborales, encargada de gestionar las relaciones con los 11 sindicatos de la compañía. El nivel de favorabilidad laboral medido por la encuesta de clima laboral aumento a un 70%, este indicador mide la efectividad de cada colaborador, esto es, colaboradores que están comprometidos y sienten que cuentan con el apoyo necesario para realizar su trabajo. Además, la gerencia de personas implemento un programa llamado KAI, programa de desarrollo y supervisión de Watts, que tiene como objetivo entregar herramientas a las personas para que sean líderes efectivos de sus equipos de trabajo, capaces de establecer relaciones laborales adecuadas que aumenten el compromiso de los colaboradores.

Actividades de Apoyo: Infraestructura Organización

CADENA DE VALOR DE PORTER – WATTS SUPERMERCADOS

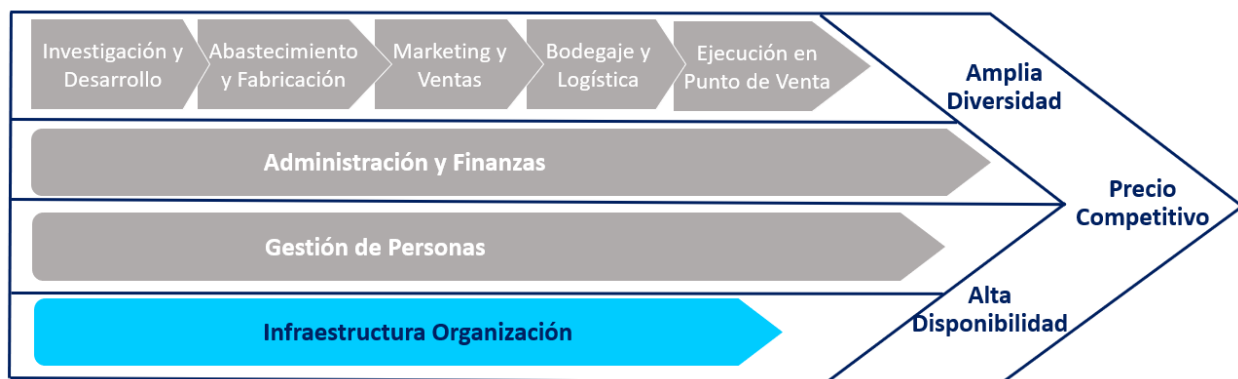


Figura 24 Cadena de valor de la UEN, Infraestructura Organización, elaboración propia

Las gerencias encargadas de la logística y de los procesos productivos de Watts cuentan en conjunto con 6 plantas productivas, las cuales tienen dedicación exclusiva para a la elaboración de sus categorías particulares de productos. Además, se dispone de 11 Centros de distribución a lo largo del país para la entrega oportuna de los productos. La estrategia de crecimiento inorgánico a disponibilizado una gran cantidad de infraestructura especializada para cada categoría en la que compite.

También los sistemas de inteligencia de negocios y ERP son parte de la infraestructura crítica de la compañía. Luego de la adquisición de Danone Chile, Watts integro a sus sistemas un ERP llamado QAD. Sin embargo, el ERP ha tenido una gran cantidad de problemas debido a varias incompatibilidades del sistema con la forma de gestionar a la que idiosincráticamente está acostumbrada la compañía, incluso la integración fue realizada parcialmente, dejando toda la información de los procesos de fabricación y bodega en VAN (otro ERP de la empresa). Actualmente se están realizando reuniones para la implementación de SAP, ya que debido a que los principales clientes de la empresa también poseen este sistema, la compañía espera otorgar un servicio más integrado y eficiente con los clientes clave. (MEMO_WATTS, 2018). Los sistemas de inteligencia de negocios son la herramienta de comunicación por excelencia utilizada en la empresa, disponiendo de varios modelos en QlikView donde se centraliza y consolida la información relevante para la toma de decisiones de los gerentes de la compañía.

2.10 Fortalezas y Oportunidades identificadas

Producto de la descripción de las actividades de la empresa, se procede a identificar cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la compañía para enfrentar las condiciones externas identificadas en el análisis PESTEL y de 5 Fuerzas de Porter:

F1. Disponibilidad de infraestructura para una amplia diversidad de productos

Esta fortaleza surge de la descripción de las actividades de apoyo, la variable Infraestructura especializada, debido a que la compañía dispone de una altamente tecnologizada infraestructura de planta, con lo que puede mantener la diversidad de productos sin sacrificar profundidad de categoría. Los procesos de fabricación son muy especializados en su categoría de alimentos, por lo que la empresa puede gestionar de manera separada la producción de una amplia diversidad de productos.

F2. Amplia participación de mercado

Las actividades de marketing y ventas dan soporte a la identificación de esta fortaleza, principalmente es el área de ventas la encargada de mantener y/o aumentar la participación de mercado de las diversas marcas y productos de la compañía. Se observa que la relación comercial mantenida con las grandes cadenas de supermercados ha permitido ir creciendo en ventas junto con estos. El constante aumento de la cobertura geográfica de las grandes cuentas potencia la venta debido a la participación de mercado que se han ganado los productos de la compañía.

F3. Solida imagen de marca

La solida imagen de marca también es producto de las actividades de marketing y ventas, sin embargo, esta fortaleza es principalmente responsabilidad de marketing, debido a que es la responsable del desarrollo de las marcas de la compañía. Una solida imagen de marca permite a la compañía ser recordada por los clientes y consumidores, mejorando la preferencia de estos por los productos de la empresa en vez de los de la competencia.

F4. Capacidad de aprovechar economías de escala

La infraestructura de la organización es la responsable también de la capacidad de la organización para aprovechar las economías de escala. Debido a los altos niveles de producción, se obtienen economías de escala importantes ya que las plantas generalmente trabajan a *toda máquina*, debido a la estabilidad de la venta de productos a las grandes cadenas de supermercados, permitiendo capturar economías de escala debido a los altos volúmenes de compra que realizan los clientes.

La Figura 26 muestra el resumen de las fortalezas estratégicas y su origen analítico:

Metodología Análisis	Variable	Impacto en la UEN
CADENA DE VALOR	Infraestructura Organización	F1 Disponibilidad de infraestructura especializada adecuada para cada categoría de alimentos
CADENA DE VALOR	Marketing y Ventas	F2 Importante participación de mercado en cada una de las categorías de alimentos en las que compete
CADENA DE VALOR	Marketing y Ventas	F3 Sólida imagen de marca
CADENA DE VALOR	Infraestructura Organización	F4 Alta capacidad para capturar economías de escala

Figura 25 26 Metodología y Variable que da origen a la Fortaleza, elaboración propia

D1. Compleja administración transversal del negocio

La variable que da origen a esta debilidad se encuentra en las actividades de administración y finanzas, hay que producto de la estrategia de crecimiento inorgánico, la administración integral

del negocio ha resultado ser compleja al momento de administrar una cartera de productos cada vez más diversa y profunda en las categorías de la UEN.

D2. Escaso control de la ejecución en puntos de venta

La ejecución en los puntos de venta inicialmente era responsabilidad del supermercado. Sin embargo, actualmente la compañía ha observado que la labor del seguimiento de la venta directamente coordinado con los clientes mejora el performance de los puntos de venta. Esto ocurre debido a que los sistemas de información no tienen la data actualizada, debido a pérdidas, robos, mermas, etc.

D3. Alta dependencia de la compra de las grandes cadenas

Marketing y ventas dan origen a esta debilidad debido a que son las áreas encargadas del desarrollo de los productos y de la relación comercial con los clientes, quienes han aumentado constantemente su nivel de negociación de precios debido a su agresiva expansión geográfica, logrando una creciente participación en los ingresos de la empresa, llegando a niveles en los cuales la compañía depende de la compra que realizan las grandes cadenas para mantener el negocio en los niveles de eficiencia esperados.

D4. Deficiente integración de sistemas de información interno

La integración de la información de la compañía en un solo sistema es prácticamente imposible, debido a que existen muchas fuentes de información, de diferentes sistemas, donde es muy frecuente que la información no cuadre debido a estas diferencias. Por ejemplo, la información de las actividades comerciales y de marketing están compartidas en una planilla de cálculo que es enviada por mail, información que no se encuentra en ningún modelo de la compañía, no por no tener disponibilidad de sistemas, sino por no tener procesos de integración eficiente de los datos comerciales.

La Figura 27 muestra el resumen de las debilidades estratégicas y su origen analítico.

Metodología Análisis	Variable	Impacto en la UEN
CADENA DE VALOR	Administración y Finanzas	D1 Complejidad en la administración transversal del negocio
CADENA DE VALOR	Ejecución en Punto de Venta	D2 Escaso control de la ejecución en los puntos de venta
CADENA DE VALOR	Marketing y Ventas	D3 Alto nivel de dependencia de la compra de grandes cadenas de supermercados
CADENA DE VALOR	Infraestructura Organización	D4 Sistemas de información deficientes para la velocidad actual del mercado

Figura 26 Metodología y Variable que da origen a la Debilidad, elaboración propia.

2.11 Análisis FODA

Los análisis interno y externos del contexto estratégico de la UEN permite identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, surgiendo de esta manera la *matriz FODA*. La importancia de la matriz FODA radica en el aprovechamiento del conocimiento de las fortalezas y/o debilidades que dispone la empresa para lograr aprovechar o evitar las oportunidades y amenazas del entorno competitivo de la industria. A continuación, se describirá cómo se relacionan los elementos internos (fortalezas y debilidades) de la matriz en el eje horizontal, y los elementos externos (oportunidades y amenazas) de la matriz en el eje vertical, para identificar de qué manera se articulan los atributos internos para aprovechar o evitar los atributos externos.

Análisis Fortalezas - Oportunidades

Tabla 19 Matriz FODA: Relación Fortalezas - Oportunidades

FORTALEZAS	O1. Expansión geográfica de las grandes cadenas de supermercados.
Disponibilidad de infraestructura para una alta diversidad de productos	La gran cantidad y diversidad de marcas y productos que ofrece la compañía apoya estratégicamente las inauguraciones de locales de venta realizadas por las grandes cadenas de supermercados.
Amplia participación de mercado	La participación de mercado permitirá captar la preferencia de las grandes cadenas de supermercados al momento de escoger el surtido de productos inicial para las aperturas de los nuevos locales de venta.
Sólida imagen de marca	Mantener una sólida imagen permite obtener la preferencia del cliente frente a los productos de la competencia, debido a la confianza que genera en los consumidores fieles a la marca.
Alta capacidad empresa para aprovechar las economías de escala	El aumento de los niveles de venta de la empresa debido a la expansión geográfica de los clientes aumentará los beneficios por las economías de escala capturadas por la compañía.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20 Matriz FODA: Relación Fortalezas - Oportunidades

FORTALEZAS	O2. Tecnologías emergentes mejoran la experiencia de
------------	--

compra del shopper.

<p>F1. Disponibilidad de infraestructura para una alta diversidad de productos</p>	<p>Una alta diversidad de productos permitirá a la UEN captar un mayor número de nuevas tendencias de compra, debido a los nuevos canales de comercialización emergentes utilizados para comercializar y entregar los productos.</p>
<p>Amplia participación de mercado</p>	<p>La amplia participación de mercado posicionará a la UEN favorablemente al momento que las grandes cadenas de supermercado escojan el surtido inicial de productos que ofrecer por los nuevos canales de comunicación con el Shopper.</p>
<p>Sólida imagen de marca</p>	<p>La sólida imagen de marca garantiza estar presente siempre en el surtido de productos que las grandes cadenas de supermercados ofrecen a través de los nuevos canales de comunicación emergentes.</p>
<p>Capacidad para aprovechar economías de escala</p>	<p>Esta capacidad puede verse beneficiada con los aumentos en volúmenes de venta producto de la venta por nuevos canales disponibles debido a las tecnologías emergentes.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21 Matriz FODA: Relación Fortalezas - Oportunidades

FORTALEZAS O3. Mayor conciencia social con la alimentación saludable y

nutritiva.	
Disponibilidad de infraestructura para una alta diversidad de productos	La infraestructura especializada permite aumentar la profundidad del surtido de productos, permitiendo capturar las preferencias de los consumidores cada vez más preocupados por su alimentación.
Amplia participación de mercado	La participación de mercado otorga una poderosa herramienta de percepción de las nuevas tendencias sociales, identificando de manera transversal las nuevas tendencias de consumo hacia productos más nutritivos.
Solida imagen de marca	Los productos que aportan valor al segmento preocupado por la calidad alimentación, tienen un plan de posicionamiento de marca para fortalecer la vinculación mental de la marca con alimentos más saludables.
Capacidad para aprovechar economías de escala	Las economías de escala permiten disminuir el impacto de los cambios en los procesos productivos para ajustar las recetas de los productos existentes para capturar las preferencias de los consumidores.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22 Matriz FODA: Relación Fortalezas - Oportunidades

FORTALEZAS	O4. Ley de bolsas plásticas anticipa futuras conductas responsables con el medioambiente.
Disponibilidad de infraestructura para una alta diversidad de productos	El nivel de especialización de la infraestructura de plantas y empaquetado otorga a la UEN de la capacidad de mejorar los paquetes y envoltorios disminuyendo la cantidad de plástico y cambiando los materiales para hacerlos reciclables.
Amplia participación de mercado	La participación de mercado permite planificar prematuramente estrategias de desarrollo de productos para estar alineados con las nuevas normativas legales que se sabe impulsarán futuros comportamientos de compra.
Solida imagen de marca	La solida imagen de marca permitirá a la UEN tener la preferencia del shopper al momento de realizar la compra, por lo que, si se otorga un envase responsable con el medioambiente, mejorará la satisfacción del shopper.
Capacidad para aprovechar economías de escala	A ley de bolsas plásticas permite adelantarse a las futuras tendencias de consumo, por lo que la compañía debe prepararse para una producción y procesos de envasado de productos cada vez más responsables con el medio ambiente.

Fuente: elaboración propia.

Análisis Fortalezas – Amenazas

Tabla 23 Matriz FODA: Relación Fortalezas - Amenazas

FORTALEZAS	A1. Capacidad de integración hacia atrás de las grandes cadenas de supermercados.
Disponibilidad de infraestructura para una alta diversidad de productos	La diversidad de categorías permite diversificar las fuentes de ingreso de la UEN, disminuyendo el impacto económico causado por la penetración de las marcas propias.
Amplia participación de mercado	La amplia participación de mercado de la UEN le otorga más posibilidades de estrategias de crecimiento para enfrentar la pérdida de mercado en los productos de primera necesidad.
Solida imagen de marca	Solida imagen de marca permite mejorar la fidelidad del shopper por los productos de la UEN, impidiendo la fuga de estos hacia los productos marcas propias más ahorrativos.
Capacidad para aprovechar economías de escala	La capacidad de capturar economías de escala permitirá mejorar la competitividad de los niveles de precios de los productos, apoyando las estrategias de precios exigidas por las grandes cadenas de supermercados.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24 Matriz FODA: Relación Fortalezas - Amenazas

FORTALEZAS	A2. Altos niveles de apoyo financiero exigido por las grandes cadenas de supermercados.
Disponibilidad de infraestructura para una alta diversidad de productos	La diversificación de los ingresos permite amortiguar las caídas financieras debido a las mayores exigencias económicas realizadas por las grandes cadenas de supermercados.
Amplia participación de mercado	La amplia participación de mercado otorga a la UEN una estabilidad en los ingresos de venta, necesarios para planificar anticipadamente como optimizar la inversión de los recursos financieros exigidos por los clientes
Sólida imagen de marca	La fidelidad del shopper capturada por la sólida imagen de marca le otorga a la UEN la posibilidad de mantener niveles de venta a pesar de no realizar las inversiones promocionales exigidas por las grandes cadenas.
Capacidad para aprovechar economías de escala	Las economías de escala permiten lograr niveles de ahorro significativos en los procesos de producción, otorgando a la UEN una mayor capacidad de capturar beneficios a pesar de las mayores exigencias financieras de las grandes cadenas de supermercados.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25 Matriz FODA: Relación Fortalezas - Amenazas

FORTALEZAS	A3. Cambio de preferencias del shopper hacia productos más
------------	--

ahorrativos.

Disponibilidad de infraestructura para una alta diversidad de productos	La infraestructura especializada para cada categoría permite a la UEN enfrentar esta amenaza mediante la profundización de la línea de productos ofrecidos, capturando nuevos segmentos de mercado y mitigando así el impacto de las emergentes preferencias por productos más ahorrativos.
Amplia participación de mercado	La amplia participación de mercado permite a la UEN focalizar los esfuerzos en las categorías de productos que tienen mejores perspectivas de crecimiento, otorgándole una mayor cantidad de estrategias posibles para mejorar los crecimientos de venta.
Solida imagen de marca	Una sólida imagen de marca mitiga el impacto de las nuevas preferencias del shopper por productos más ahorrativos, manteniendo un nivel regular y estable de ventas en las categorías más afectadas por estos cambios en las preferencias del shopper.
Capacidad para aprovechar economías de escala	Los beneficios de las economías de escala capturadas por la UEN le permitirán mejorar su competitividad en los precios de los productos afectados por estas nuevas tendencias.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26 Matriz FODA: Relación Fortalezas - Amenazas

FORTALEZAS	A4. Aumento de saqueos y destrucción de locales posterior al
------------	--

estallido social del 18 de octubre.

Disponibilidad de infraestructura para una alta diversidad de productos	La UEN tiene la capacidad para reabastecer los locales de venta saqueados, sin ver afectada la producción total producto de la mayor demanda en todas las categorías a la vez. Esto lo logra ya que dispone de infraestructura especializada que funciona de manera independiente para cada categoría en competencia.
Amplia participación de mercado	La alta participación de mercado y presencia en góndolas genera altos niveles de venta debido al reabastecimiento de los locales que se han visto siniestrados sin la posterior destrucción del local.
Sólida imagen de marca	La sólida imagen de marca otorga confianza en la continuidad del negocio a las grandes cadenas de supermercados.
Capacidad para aprovechar economías de escala	Las economías de escala permiten disponer de una alta capacidad de producción masiva de alimentos, las plantas han trabajado a toda máquina durante el periodo de manifestaciones, supliendo de los productos demandados por las grandes cadenas de supermercados debido al desabastecimiento producido por los constantes saqueos.

Fuente: elaboración propia.

Análisis Debilidades - Oportunidades

Tabla 27 Matriz FODA: Relación Debilidades - Oportunidades

DEBILIDADES	O1 Expansión geográfica de las grandes cadenas de supermercados.
Compleja administración transversal del negocio	La compleja administración transversal debido a la alta diversidad de categorías en las que compite la UEN dificulta mantener los altos niveles de servicio entregados a las grandes cadenas de supermercados. Su agresiva estrategia de expansión geográfica ha dado lugar al surgimiento de nuevos segmentos de clientes.
Escaso control de la ejecución en los puntos de venta	El débil control de la ejecución en los puntos de venta realizado por la UEN se verá intensificado con las aperturas planificadas por las grandes cadenas.
Alta dependencia de la compra de las grandes cadenas de supermercados	El crecimiento en las ventas totales de las grandes cadenas de supermercados producto de la expansión de su cobertura geográfica aumenta la dependencia de la UEN de la compra que realizan estos importantes clientes.
Sistemas de información poco ágiles para el ritmo actual del mercado	Se deben mejorar los sistemas de información y comunicación internos de la UEN, debido a su fuerte expansión geográfica, los principales clientes están vendiendo cada vez más productos y exigiendo nuevos desarrollos para cubrir estas necesidades emergentes.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28 Matriz FODA: Relación Debilidades - Oportunidades

DEBILIDADES	O2. Tecnologías emergentes mejoran la experiencia de compra del shopper.
Compleja administración transversal del negocio	La compleja administración transversal del negocio dificulta el ingreso de un nuevo segmento de estudio, las nuevas conductas de compra producto de las tecnologías emergentes serán difíciles de observar si no se mejora la eficacia de la administración del negocio global de la UEN.
Escaso control de la ejecución en los puntos de venta	Existe la posibilidad de que las tendencias del shopper hacia la compra por canales digitales disminuya el impacto del deficiente control del performance en los puntos de venta, debido a que se proyecta que cada vez más el shopper no estará físicamente presente en los puntos de venta, sino que realizará las compras con mayor frecuencia de manera digital impactando en los niveles de exposición de productos.
Alta dependencia de la compra de las grandes cadenas de supermercados	La dependencia de la compra que realizan las grandes cadenas de supermercados aumentará en la medida que se permita que sean estas la que continúen avanzando en la implementación iniciativas y proyectos tecnológicos que mejoren la experiencia del shopper.
Sistemas de información poco ágiles para el ritmo actual del mercado	Disponer de sistemas de información lentos no permitirá capturar las nuevas tendencias y conductas de compra del <i>nuevo shopper</i> .

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29 Matriz FODA: Relación Debilidades - Oportunidades

DEBILIDADES	O3. Mayor conciencia social con la alimentación saludable y nutritiva.
Compleja administración transversal del negocio	Se abre un nuevo segmento de estudios, <i>segmento alimentación saludable</i> , complejizando aún más el negocio global a gestionar por la UEN. La compleja administración actual de la compañía puede dificultar el aprovechamiento de esta importante oportunidad.
Escaso control de la ejecución en los puntos de venta	Al parecer esta debilidad no dificulta de ninguna manera el aprovechamiento de esta oportunidad.
Alta dependencia de la compra de las grandes cadenas de supermercados	La alta dependencia de la compra de las grandes cadenas de supermercados obliga a la UEN a adaptarse a las estrategias de crecimiento de dichas cadenas, las cuales pueden tener una estrategia de crecimiento diferente que no permita capitalizar esta emergente mayor conciencia en la alimentación saludable.
Sistemas de información poco ágiles para el ritmo actual del mercado	No disponer de buenos sistemas de información y comunicación interna dificultará la gestión de los nuevos emergentes segmentos de mercado, con tendencias claras hacia productos más nutritivos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30 Matriz FODA: Relación Debilidades - Oportunidades

DEBILIDADES	O4. Ley de bolsas plásticas anticipa futuras conductas responsables con el medioambiente.
Compleja administración transversal del negocio	La compleja administración transversal no permitirá gestionar de manera eficiente los nuevos segmentos de consumidores, las preferencias por envases con menores niveles de plástico o reciclables son ejemplo de las nuevas características del producto que están siendo valoradas por el shopper moderno.
Escaso control de la ejecución en los puntos de venta	Al parecer esta debilidad no dificulta de ninguna manera el aprovechamiento de esta oportunidad.
Alta dependencia de la compra de las grandes cadenas de supermercados	La dependencia de la compra de las grandes cadenas de supermercados no dificulta el aprovechamiento del impacto que la ley de bolsas plásticas producirá en la futura sociedad.
Sistemas de información poco ágiles para el ritmo actual del mercado	Los sistemas de información poco eficientes no permitirán a la UEN adaptarse rápidamente a las nuevas características del producto exigidas por un shopper cada vez más informado y exigente.

Fuente: elaboración propia.

Análisis Debilidades - Amenazas

Tabla 31 Matriz FODA: Relación Debilidades - Amenazas

DEBILIDADES	A1. Capacidad de integración hacia atrás de las grandes cadenas de supermercados.
Compleja administración transversal del negocio	El problema de la compleja administración transversal se intensifica al tener que gestionar además el riesgo de perder mercado producto de la integración hacia atrás realizada por las grandes cadenas de supermercados.
Escaso control de la ejecución en los puntos de venta	La pérdida de control de la ejecución en los puntos de venta otorga a las grandes cadenas la facultad de integrarse hacia atrás con la venta de sus marcas propias.
Alta dependencia de la compra de las grandes cadenas de supermercados	La alta dependencia de la compra de las grandes cadenas de supermercados potencia el impacto de la integración hacia atrás, al disminuir las ventas de la UEN debido a la menor compra de productos debido a la disponibilidad de las marcas propias.
Sistemas de información poco ágiles para el ritmo actual del mercado	La poca agilidad de los sistemas de información no permitirá a la UEN adaptarse a las mayores condiciones competitivas del mercado con la constante integración hacia atrás de las grandes cadenas de supermercados.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32 Matriz FODA: Relación Debilidades - Amenazas

DEBILIDADES	A2 Altos niveles de apoyo financiero exigido por las grandes cadenas de supermercados.
Compleja administración transversal del negocio	Las mayores exigencias financieras solicitadas por las grandes cadenas deben ser gestionadas de manera minuciosa debido a que representan una parte importante de los gastos de la UEN. Se complejizará aún más la administración al necesitar colocar un foco especial en los recursos destinados a estas actividades.
Escaso control de la ejecución en los puntos de venta	La inversión en actividades promocionales debe ser ejecutada con altos niveles de control de la ejecución en los puntos de venta, a manera de rentabilizar lo máximo posible las inversiones exigidas por los clientes.
Alta dependencia de la compra de las grandes cadenas de supermercados	La alta dependencia de la compra de las grandes cuentas imposibilita a la UEN de negarse a otorgar los descuentos solicitados, incluso a costas de perder margen para mantenerse presentes en la categoría.
Sistemas de información poco ágiles para el ritmo actual del mercado	Sistemas de información lentos no permiten realizar un seguimiento detallado del desempeño de las inversiones exigidas por las grandes cadenas de supermercados.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 33 Matriz FODA: Relación Debilidades - Amenazas

DEBILIDADES	A3. Cambio de preferencias del shopper hacia productos más ahorrativos.
Compleja administración transversal del negocio	Los cambios en las tendencias deben ser identificados y segmentados para capturar sus patrones de conducta y nuevos comportamientos, la compleja administración dificultará aún más la adaptación de la UEN a las nuevas características y preferencias del shopper.
Escaso control de la ejecución en los puntos de venta	Un minucioso control en los puntos de venta podría identificar las nuevas conductas mostradas por el shopper en el momento de realizar la compra.
Alta dependencia de la compra de las grandes cadenas de supermercados	La alta dependencia de la compra de las grandes cadenas amplifica el impacto de la menor venta debido a que la principal competencia en precios son las mismas cadenas con sus marcas propias.
Sistemas de información poco ágiles para el ritmo actual del mercado	Al parecer los sistemas de información poco ágiles no afectan a la amenaza identificada al observar una tendencia de compra hacia productos más ahorrativos. Sólo afectarían en caso de estar vinculados de alguna manera al costo de fabricación de los productos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34 Matriz FODA: Relación Debilidades - Amenazas

DEBILIDADES	A4 Aumento de saqueos y destrucción de locales posterior al estallido social del 18 de octubre.
Compleja administración transversal del negocio	Se prevé que aumentará la complejidad inherente del negocio producto de la inestabilidad generalizada posterior al estallido social.
Escaso control de la ejecución en los puntos de venta	Al parecer esta debilidad no impacta de ninguna manera a la amenaza del aumento de saqueos.
Alta dependencia de la compra de las grandes cadenas de supermercados	Los altos niveles de dependencia de la compra afectan de manera importante a la UEN, debido a que los saqueos han generado inicialmente un aumento de los niveles de venta de la empresa, sin embargo, la gran cantidad de locales destruidos afectará los volúmenes de venta de la UEN al caer de manera importante el ticket promedio de compra del cliente supermercadista.
Sistemas de información poco ágiles para el ritmo actual del mercado	Al parecer, esta debilidad no impacta de ninguna manera la amenaza del aumento de los saqueos y posibles destrucciones de los locales de venta de las grandes cadenas de supermercados.

Fuente: elaboración propia.

2.12 FODA Cuantitativo

El FODA cuantitativo aporta un gran valor como herramienta de análisis estratégico en la valoración del impacto que cada elemento del FODA, ya que dicha cuantificación puede apoyar a mejorar la toma de decisiones al destinar de mejor manera los recursos en la planificación del negocio. La importancia radica en el enfrentamiento de los factores endógenos (fortalezas y debilidades) con los factores exógenos (oportunidades y amenazas) y cuantificar la relevancia de estos pares de factores. En muchas ocasiones, existen fortalezas(debilidades) que realmente impactan poco en la ejecución de la estrategia, debido a que no constituyen una fortaleza (debilidad) real ante los factores exógenos, es decir, una fortaleza(debilidad) es efectiva cuando existe una oportunidad (amenaza) que aprovechar(enfrentar). Como declara el profesor Christian Cancino, *“si una debilidad no nos está afectando para que aprovechemos una oportunidad o si esta debilidad no influye en que se active una amenaza, no tenemos necesariamente que invertir recursos en tratar de mejorar esta debilidad”* (Cancino, 2012). La siguiente matriz muestra cuales son las fortalezas y oportunidades que nos ayudaran a enfrentar las amenazas y oportunidades del negocio.

FODA Cuantitativo: Fortalezas - Oportunidades

Se puede apreciar que la información obtenida al realizar un análisis de FODA cuantitativo es una valorización subjetiva que permite cuantificar el impacto de las fortalezas y/o debilidades con relación a las oportunidades y/o amenazas resultantes del análisis del entorno competitivo. Al analizar como las fortalezas nos permiten aprovechar las oportunidades, se revela que la oportunidad más relevante es el aumento de las ventas mediante la gran exposición que generan los principales clientes de la compañía, para ello se requiere mantener la alta diversidad de marcas y productos, mantener una sólida imagen de marca y capturar la mayor cantidad posible

de mercados emergentes. En importancia relativa le sigue la oportunidad de una mayor eficiencia en el uso de tecnologías de información, la alta diversidad de marcas aumenta la cantidad de procesos en paralelo funcionando en la compañía, por lo que la disponibilidad de información es clave para asegurar el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor. También se puede concluir que las fortalezas más importantes de este análisis serán la alta diversidad de productos con la amplitud del mercado capturado actualmente.

		OPORTUNIDADES				Promedio
		O1 Expansión geográfica GGCC	O2 Tecnologías emergentes	O3 Mayor conciencia social	O4 Ley nacional de alimentos	
		6,3	4,8	5,0	4,0	
		¿Las fortalezas nos permiten aprovechar las oportunidades?				
FORTALEZAS						
F1 Disponibilidad de infraestructura	5,8	7,0	7,0	7,0	5,0	6,5
F2 Participación de mercado	4,1	7,0	5,0	5,0	5,0	5,5
F3 Sólida imagen de marca	4,5	7,0	5,0	5,0	3,0	5,0
F4 Economías de escala	4,3	5,0	3,0	3,0	5,0	4,0
Promedio		6,5	5,0	5,0	4,5	Promedio

Figura 27 Matriz FODA cuantitativo Fortalezas-Oportunidades, (Cancino, 2012)

FODA Cuantitativo: Debilidades - Oportunidades

Se aprecia que la debilidad más crítica y por lo tanto la que debe ser gestionada es la compleja administración del negocio. Esta debilidad es crítica ya que la estrategia de la compañía ha producido una multiculturalidad tanto en personas como en procesos de negocio. Para lograr mantener el crecimiento de la diversidad de productos, es necesario que primeramente se logre estabilizar el funcionamiento integral de la compañía, por lo que se ha definido que el objetivo de la empresa sea mejorar la administración integrada para lograr captar la rentabilidad esperada.

		OPORTUNIDADES				Promedio
		O1 Expansión geográfica GGCC	O2 Tecnologías emergentes	O3 Mayor conciencia social	O4 Ley nacional de alimentos	
		6,3	4,8	5,0	4,0	
DEBILIDADES		¿Las debilidades nos dificultan aprovechar las oportunidades?				Promedio
D1 Compla administración integral	5,5	7,0	5,0	7,0	7,0	6,5
D2 Escazo control en punto de venta	4,0	7,0	5,0	5,0	1,0	4,5
D3 Alta dependencia de compra GGCC	4,0	3,0	1,0	3,0	3,0	2,5
D4 Sistemas de información deficientes	5,3	7,0	7,0	5,0	3,0	5,5
Promedio		6,0	4,5	5,0	3,5	Promedio

Figura 28 Matriz FODA cuantitativo Debilidades-Oportunidades. (Cancino, 2012)

FODA Cuantitativo: Fortalezas - Amenazas

La amenaza más importante de la empresa es la restricción de los márgenes de ganancias debido a las agresivas estrategias de competencia en precios llevadas a cabo en el retail actual. Es por ello que se hace muy relevante disponer siempre de una alta diversidad de productos para estar presente siempre en el mercado, mantener una imagen solida en todas las marcas y realizar el proceso de fabricación y distribución de productos de manera óptima para lograr capturar el margen objetivo.

		AMENAZAS				Promedio
		A1 Integración hacia atrás GGCC	A2 Perdida de margen por exigencias financieras GGCC	A3 Caidas en niveles de consumo	A4 Saqueos y destrucción de locales	
		5,3	5,5	3,5	3,1	
		¿Las fortalezas nos permiten disminuir las amenazas?				
FORTALEZAS						
F1 Disponibilidad de infraestructura	5,8	5,0	7,0	5,0	3,0	5,0
F2 Participación de mercado	4,1	1,0	5,0	1,0	4,0	2,8
F3 Sólida imagen de marca	4,5	7,0	3,0	3,0	3,0	4,0
F4 Economías de escala	4,3	7,0	7,0	3,0	1,0	4,5
Promedio		5,0	5,5	3,0	2,8	

Figura 29 Matriz FODA cuantitativo Fortalezas-Amenazas.

FODA Cuantitativo: Debilidades - Amenazas

Nuevamente la amenaza más importante es la relacionada a la pérdida de margen debido a la fuerte competencia, la debilidad de una administración compleja del negocio integral hace que sea difícil capturar conocimiento del mercado para tomar decisiones acordes a mejorar los márgenes. Sin embargo, el alto nivel de dependencia de la compra de los clientes dificulta mejorar los márgenes de rentabilidad, ya que el cliente puede exigir precios muy agresivos para impulsar la venta de sus locales.

		AMENAZAS				Promedio
		A1 Integración hacia atrás GGCC	A2 Perdida de margen por exigencias financieras GGCC	A3 Caidas en niveles de consumo	A4 Saqueos y destrucción de locales	
		5,3	5,5	3,5	3,1	
		¿Las debilidades permite que aumenten las amenazas?				
DEBILIDADES						
D1 Compleja administración integral	5,5	3,0	7,0	3,0	5,0	4,5
D2 Escaso control en punto de venta	4,0	5,0	5,0	3,0	1,0	3,5
D3 Alta dependencia de compra GGCC	4,0	7,0	7,0	7,0	1,0	5,5
D4 Sistemas de información deficientes	5,3	7,0	3,0	3,0	7,0	5,0
Promedio		5,5	5,5	4,0	3,5	

Figura 30 Matriz FODA cuantitativo Debilidades-Amenazas. . (Cancino, 2012)

2.13 Atributos del mercado

La descripción de la base estratégica definida en la matriz FODA, orienta a la UEN sobre cuáles son las características particulares que deben desarrollar como compañía para afrontar las complicaciones más importantes del mercado. Para continuar con el desarrollo de la estrategia, se deben definir las necesidades que el cliente espera que sus proveedores satisfagan, y para ello se describirá brevemente la valoración de los atributos de mercado que las grandes cadenas de supermercado exigen a las empresas proveedoras de alimentos, definiendo de esta manera los elementos críticos en los cuales la UEN competirá para obtener la preferencia de los clientes supermercadistas.

La compañía mantiene una relación comercial cercana con las grandes cadenas de supermercados y constantemente está invirtiendo recursos para mejorar los niveles de servicio e integración comercial, facilitando la identificación de los atributos que los clientes consideran cruciales para su satisfacción, como por ejemplo las actividades de *ejecución en puntos de venta*, ya que la reposición eficiente supone un costo importante para las cadenas de supermercados, y producto de la rápida expansión de la cobertura geográfica de las grandes cadenas de supermercados, el control del performance en los puntos de venta se ha vuelto más costoso, resultando de gran valor para el cliente el apoyo extra recibido por las empresas. También los procesos de *innovación de productos* son exigidos y valorados por las grandes cadenas de supermercados, principalmente con 3 elementos clave:

- i. Con la flexibilidad de sus procesos de fabricación para adaptarse a las nuevas tendencias de consumo del mercado.
- ii. Con la capacidad de la compañía de adelantarse a las nuevas tendencias y ofrecer proactivamente nuevos productos a los clientes.

- iii. Con la innovación en el proceso de empaquetamiento de los productos, alineados con las tendencias medioambientales exigidas por la sociedad

Por otra parte, la actual agresividad de la industria de alimentos y la caída del consumo de los chilenos ha obligado a las grandes cadenas de supermercados a bajar sus precios para impulsar las ventas, por este motivo, las empresas proveedoras de alimentos se han visto obligadas a tener una exigente capacidad para ofrecer “*precios bajos*”, debido a la tendencia del shopper hacia productos de marcas más ahorrativas, y a las mayores exigencias financieras de los clientes supermercadistas. Las grandes cadenas de supermercados se hallan en un nivel avanzado de desarrollo en la industria, por lo que cada vez están más próximas estratégicamente, disputando la participación de mercado principalmente mediante agresivas promociones, por lo que el atributo *precios competitivos* es uno de los más valorados.

Otra variable importante es la *imagen de marca* instalada en el mercado, siendo de vital importancia para dar confianza a los clientes. Watts es una empresa reconocida prácticamente en todo país, debido a la amplia trayectoria y cantidad de años presente en el mercado de alimentos nacional, por lo que ha construido una potente imagen de marca, atributo conveniente para el retailer debido a que le genera un mayor tráfico y por ende más exposición de productos con el esperable aumento de ventas, además de impactar en la fidelidad del cliente y consumidor.

Otro atributo que se ha visualizado tiene relación con el nivel de *especialización* en la oferta de productos. Se requiere que dentro de la oferta de productos existan algunos especializados con características particulares para satisfacer algún segmento de clientes emergente, un ejemplo de este atributo son las leches fortificadas, penetrando fuertemente en el mercado las leches con adición de proteínas, segmento deportivo emergente en el rubro de alimentos.

Disponer de una *amplia diversidad* de productos ofertados por el mismo proveedor es valorado por los clientes, debido a que este atributo simplifica la operación comercial al disponer de una amplia cartera de productos en un mismo proveedor, simplificando la gestión comercial de los clientes, como por ejemplo, durante las aperturas de nuevos locales, se desconoce el comportamiento de compra real del Shopper, por lo que se realiza un seguimiento especial a las aperturas de estos locales para suplir, en caso de ser necesario, los posibles aumentos de demanda no planificados para no incurrir en quiebres que perjudiquen las ventas.

Finalmente, el cliente exige como atributo el otorgar una *alta disponibilidad* de producto, junto con la *entrega oportuna* de estos. Debido a la rápida expansión de la cobertura geográfica de las grandes cadenas de supermercados, se ha dificultado el cumplimiento de la entrega a tiempo de los productos. Se requiere de una amplia red de distribución para disponibilizar el producto oportunamente en los tiempos adecuados, y las principales cadenas de supermercados han valorado las estrategias de integración logística de responsabilidad compartida para mejorar los costos operacionales de toda la cadena de almacenamiento y abastecimiento de productos. Debido al tamaño de las grandes cadenas de supermercados, para cumplir con sus expectativas de nivel de servicio es importante mantener un funcionamiento óptimo en los procesos de fabricación de productos. Cada vez que la empresa fallé en la disponibilidad del producto, significa que está perdiendo ventas con la consecuente pérdida de participación de mercado y desfavorecimiento de la preferencia de los clientes principales.

2.14 Selección de atributos calve y declaración de la propuesta de valor

Los atributos de la propuesta de valor deben servir de guía para que todos los colaboradores comprendan cuáles son las características distintivas en las que la compañía resalta de sus competidores, cuáles son las características que hacen que la empresa tenga su identidad, y cuál

es el elemento “único”, “diferenciador” que la compañía ofrece al mercado. En este sentido, es importante recordar que la empresa viene creciendo mediante la adquisición de otras empresas, ampliando de esta manera su diversidad de productos y mejorando su participación de mercado. La gran cantidad de marcas disponibles hace que éste sea un atributo adquirido de manera natural, es decir, de manera implícita a su estrategia de crecimiento inorgánico. La adquisición de otras empresas ha diversificado naturalmente su mix de productos, y mejorado su posición competitiva, convirtiendo este atributo en uno de los más fuertes de la compañía. Es por este motivo principalmente que se procede a escoger los siguientes tres atributos más valorados por los clientes en relación con la estrategia de Watts:

Amplia diversidad

Este atributo ha sido adquirido de manera natural por la compañía, y es valorado por el cliente supermercadista debido a que simplifica su operación al disponer de una amplia cartera de productos ofertadas por el mismo proveedor. Esto amplía el potencial surtido de productos disponibles que pueden ofertar a sus propios clientes, impactando en una mayor flexibilidad en la oferta del surtido. Además, el constante movimiento de las preferencias del Shopper genera la necesidad de disponer de una diversidad de productos creciente, con una constante renovación del surtido de productos para que se ajuste a las nuevas tendencias de consumo del shopper.

Este atributo será medido en función del número de productos diferentes (a nivel de SKU por cada categoría) que participan del surtido de productos ofertados a los principales clientes y de la tasa de renovación de productos.

Se escogió este atributo debido a que sintoniza con la estrategia de crecimiento inorgánico llevado a cabo por la empresa. La adquisición de marcas solidas en el mercado con su

consecuente ganancia en marketshare, otorga a la empresa naturalmente una amplia diversidad de productos, participando en diversas categorías con diferentes posiciones competitivas.

Métrica

- # Sku distintos ofertados por cliente
- # Sku por categoría año (t) / # Sku por categoría año (t-1)

Alta disponibilidad

No sirve de nada disponer de una amplia diversidad de productos, si estos no están disponibles al momento que el cliente realiza una compra. La alta disponibilidad de producto es un atributo esencial para la satisfacción del cliente. Tiene relación con otorgar una completa disponibilidad de productos, es decir, tener siempre disponible la cantidad necesaria de productos solicitados por los clientes, en el momento oportuno para así maximizar las ventas. La empresa debe asegurar el surtido de productos requerido por cada cliente esté disponible siempre que este lo demande.

Este atributo es importante a la hora de mejorar la confianza de los clientes, siendo uno de los atributos más relevantes para el mercado del retail de alimentos, por lo que la compañía debe resaltar la importancia de las actividades que rinden tributo a este atributo y velar por su cumplimiento lo más perfectamente posible.

Se escogió resaltar este atributo debido a que la empresa dispone de una infraestructura tecnológica adecuada para suplir la demanda de los clientes de manera competitiva, con plantas productivas separadas y especializadas en sus procesos de fabricación, 9 centros de distribución a lo largo del país que “*acercan*” a los clientes supermercadistas, aumentando la disponibilidad del producto en sus puntos de ventas, y de esta manera llegar a gran parte del territorio nacional.

Este atributo se medirá en función de dos indicadores muy utilizados en el mercado en el ámbito logístico, estos son:

Métrica

- FillRate o % de Entregas de Pedidos
- % Entregas a Tiempo (EAT)

Precios competitivos

Finalmente, debido al alto grado de competencia en la industria, mantener un nivel de precios atractivo para el cliente se ha vuelto parte esencial de la estrategia de cualquier compañía proveedora de las grandes cadenas de supermercado. Éstas compiten muy agresivamente en precios como respuesta al estancamiento en los niveles de consumo del shopper y exigen esfuerzos financieros importantes a las empresas proveedoras para mantener sus productos en góndola. Además, la penetración de las marcas propias mediante su estrategia de integración hacia atrás ha generado un desplazamiento de la demanda hacia productos más ahorrativos, por lo que, si no se dispone de un atractivo nivel de precios, los clientes tienen la facultad de aplazar la compra y sustituir la oferta con sus productos marca propia.

Debido a la alta concentración y tamaño de las grandes cadenas de supermercados, estas se han convertido en el distribuidor principal de los productos de la compañía (convirtiéndose por este motivo en el cliente primario de la empresa por sobre el shopper). Por lo tanto, la compañía ha debido enfocar parte de su esfuerzo en mejorar los costos de fabricación y entrega para disponer de mejores precios de cara al cliente primario.

Este atributo para el cliente es el equivalente a mantener los precios bajos por parte del proveedor. Se entiende por el análisis de las 5 fuerzas de Porter que los clientes supermercado

están en una posición favorable para la negociación de precios, hasta el punto de prácticamente *dictar* el precio aceptable para su negocio, y cada proveedor verá si participa o no de la oferta. En este sentido, la compañía tiene dos maneras de garantizar la rentabilidad de los clientes: Por un lado, es necesario el uso eficiente de recursos en la gestión productiva y logística, de manera de mejorar los márgenes del negocio y lograr disponer de una mayor flexibilidad en los precios promocionales, y por otro, destinar recursos financieros a las actividades promocionales para asegurar llegar a los exigentes precios para ciertas campañas promocionales que estén alineadas con los objetivos de la compañía.

A pesar de mantener una amplia diversidad de productos, la competencia en precios es transversal desde el punto de vista del segmento de mercado donde compite, es decir, siempre se espera lograr mantener los precios bajos, independientemente del negocio de estudios en evaluación. Es por este motivo que el cumplimiento de los precios adecuados será evaluado mediante el indicador que utiliza trade marketing para evaluar la posición competitiva en relación con el precio, el *índice de precios objetivo* o IDP indica la relación entre el precio del producto propio y el producto de la competencia directa.

Métrica

- Cumplimiento Índice de Precios Objetivo

Declaración de Propuesta de Valor

La declaración de la propuesta de valor debe expresar de manera clara y concisa qué es lo que realiza la compañía de manera excelente y por qué es importante para el cliente. Esta declaración debe ser vista por todos los colaboradores como una promesa que se realiza directamente al cliente, donde la empresa declara cuales son los atributos que tiene el producto o servicio que entrega que la hacen “única” respecto de la competencia. En este sentido, se propone expresar en

la propuesta de valor en función de los atributos en los que la compañía espera resaltar y que cree son los más valorados por el cliente. A continuación, se expresa la propuesta de valor de Watts:

“Watts se compromete a ser una empresa de alimentos preferida tanto por las grandes cadenas de supermercados como por los consumidores, debido a la alta disponibilidad garantizada de una amplia diversidad de marcas y productos, con una excelente capacidad financiera para apoyar las estrategias comerciales de las grandes cadenas de supermercados”.

A continuación, se procederá a analizar la coherencia estratégica de la declaración de la propuesta de valor de la UEN.

Relación propuesta de valor con FODA

La propuesta de valor constituye una guía sobre los atributos que debe tener el producto o servicio entregado al cliente para resaltar de la competencia. Considerando la matriz FODA previamente descrita como la base estratégica sobre la que se debe fundamentar la compañía, los atributos de la propuesta de valor deben guardar coherencia con dicha matriz. A continuación, se analizará la coherencia estratégica existente entre los atributos de la propuesta de valor y la matriz FODA:

Relación Amplia Diversidad con FODA

Tabla 35 Matriz FODA: Relación Amplia diversidad con FODA

VARIABLE FODA	AMPLIA DIVERSIDAD
Disponibilidad de infraestructura para una alta diversidad de productos	de una La disponibilidad de una infraestructura de planta especializada permite otorgar constantemente una amplia diversidad de productos a las grandes cadenas de supermercados.

Compleja administración transversal del negocio	La compleja administración del negocio obliga a la UEN a trabajar en niveles subóptimos, complicando la administración integrada y limitando el desarrollo de una cartera de productos más amplia.
Expansión geográfica de las grandes cadenas de supermercados	Mantener una cartera de productos diversa apoya a los clientes al centralizar una gran oferta de productos en un mismo proveedor, simplificando la operación particularmente al momento de la apertura de nuevos locales de venta. Lo que permite aprovechar esta oportunidad.
Capacidad de integración hacia atrás de las grandes cadenas de supermercados	La penetración de las <i>marcas propias</i> ha impactado negativamente el cumplimiento de este atributo, debido a que la diversidad ofertada por la UEN está compuesta por productos de que están compitiendo en precios con las marcas propias de las grandes cadenas.

Fuente: elaboración propia.

Relación Precios Bajos con FODA

Tabla 36 Matriz FODA: Relación Precios competitivos con FODA

VARIABLE FODA	PRECIOS COMPETITIVOS
Capacidad de aprovechar economías de escala	Las mayores eficiencias debido a las economías de escala otorgan a la UEN recursos para entregar precios más competitivos a los clientes.
Alta dependencia de la compra de las grandes cadenas	El nivel de dependencia de la compra que realizan las grandes cadenas de supermercados obliga a la UEN a alinearse a las estrategias de crecimiento de las grandes

	<p>cadenas de supermercados, por lo que se deben mantener los precios muy competitivos para mantener la participación en los gastos de los clientes.</p>
<p>Expansión geográfica de las grandes cadenas de supermercados</p>	<p>Otorgar precios competitivos permitirá a la UEN estar presente en la oferta inicial de productos debido a las nuevas aperturas de locales de venta.</p>
<p>Capacidad de integración hacia atrás de las grandes cadenas de supermercados</p>	<p>La capacidad de integración hacia atrás pone en riesgo la captura de rentabilidad del negocio, disminuyendo el poder negociador de la UEN y disponiendo las grandes cadenas de productos propios que cumplen las expectativas de precios bajos del shopper.</p>

Fuente: elaboración propia.

Relación Amplia Disponibilidad con FODA

Matriz FODA: Relación Alta disponibilidad con FODA

Tabla 37 Matriz FODA: Relación Alta disponibilidad con FODA

VARIABLE FODA	ALTA DISPONIBILIDAD
Capacidad para aprovechar economías de escala	Una eficiente gestión logística como el uso eficiente de la flota de camiones y almacenaje de productos, es vital para lograr entregar un nivel de servicio óptimo a las grandes cadenas de supermercados.
Deficiente integración de sistemas de información interno	Las dificultades producto de la deficiente integración de los sistemas de información interna impacta en altos niveles de bloqueos de OC por diferencias de precios, en no disponer de información oportuna para evitar quiebres de stock, por este motivo se deben mejorar los sistemas de información interna de la UEN.
Expansión geográfica de las grandes cadenas de supermercados	La constante expansión de la cobertura geográfica de las grandes cadenas aumenta los niveles de venta de la compañía, y complejiza los procesos de entrega de productos, es importante mantener los exigentes niveles de disponibilidad de producto intactos para aumentar la fidelidad de las grandes cadenas de supermercados.
Compleja administración transversal del negocio	Los diferentes tipos de administración de los diversos negocios (Abarrotes, Refrigerados, Congelados) complica los cumplimientos transversales de disponibilidad, es necesario mejorar la administración transversal del negocio.

Fuente: elaboración propia.

2.15 Modelo de negocios

Los modelos de negocio son necesarios debido a que entregan una descripción gráfica y clara de “*las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor para entregar a sus clientes*” (Osterwalder y Pigneur, 2011). El modelo de negocios es una herramienta muy útil para comunicar la estrategia de manera simple a toda la organización. Como resultado del PLAE 2018, se ha divulgado la siguiente infografía que da cuenta de los pilares estratégicos de la estrategia de la empresa Watts (Figura 32):



Figura 31 Modelo de negocios definido en PLAE 2018, (Revista Watts, 2019)

Modelo de Negocio CANVAS

Debido al número de casos que existen de empresas importantes que han diagramado su estrategia utilizando el modelo CANVAS, se utilizará este modelo para diagramar el modelo de negocios de Watts. El modelo CANVAS fue desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, y está publicado en su famoso libro “*Generación de Modelos de Negocio*”, donde describen la configuración básica y elemental que debe tener un modelo de negocios, considerado la base sobre la que una empresa puede crear, proporcionar y capturar valor (Osterwalder y Pigneur, 2011). El concepto ha sido aplicado en grandes empresas como IBM, Deloitte y Ericsson, con importantes resultados. La idea básica del modelo es crear un lenguaje simple que describa las partes generales básicas de un modelo de negocios, a fin de poder desarrollar de manera crítica nuevas alternativas y/o estrategias, o gestionar las ya identificadas. El modelo CANVAS consta de 9 módulos básicos que reflejan la lógica de generación de ingresos de la compañía, cubriendo las 4 áreas importantes de todo modelo de negocios: Clientes, Oferta, Infraestructura y Viabilidad Económica. Sus autores recomiendan considerar este modelo como una especie de anteproyecto de la estrategia que se aplicará a una empresa determinada, impactando transversalmente tanto a nivel estructural, de procesos internos y sistemas de información. El Modelo CANVAS de la compañía es el que se expresa a continuación:

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

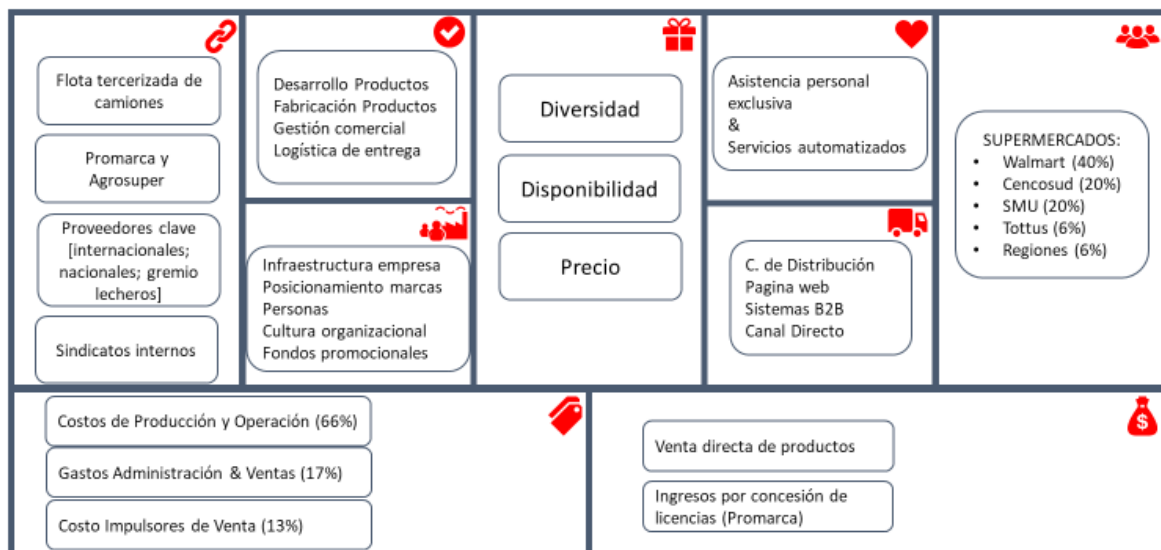


Figura 32 Modelo de negocio Canvas, (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Se procederá a explicar cada bloque del modelo, su relación con la propuesta de valor y la vinculación existente con el análisis FODA de la sección anterior:

Segmentos de Cliente

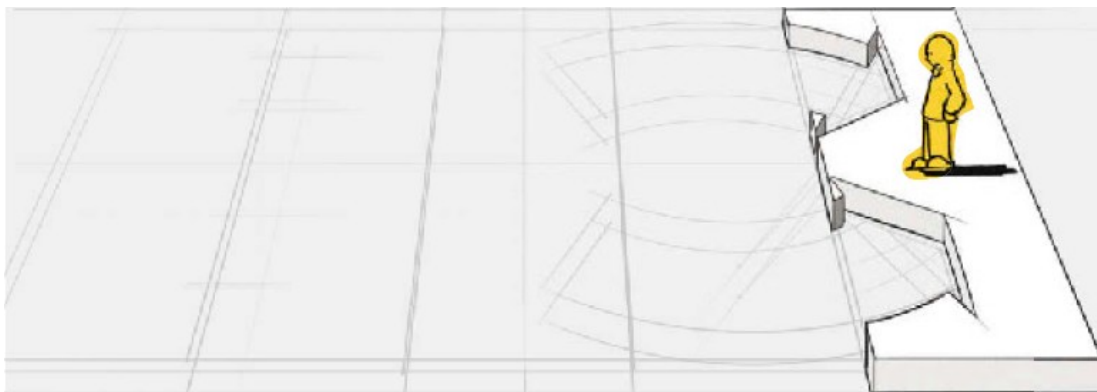


Figura 33 Canvas, Segmento de mercado, (Osterwalder y Pigneur, 2011)

En este bloque se definen las entidades a las que se dirigirá la empresa. Se definió un sólo segmento de clientes debido a que los atributos de la propuesta de valor deben ser coherentes con las necesidades de todos los segmentos identificados en el modelo CANVAS. Sin embargo, las diferentes necesidades de los segmentos de mercado actuales de la compañía, como el canal tradicional, canal industrial o ventas por exportaciones obligan a disponer de una propuesta de valor diferenciada para cada uno de los segmentos de clientes de la compañía. Se definió al cliente *Supermercado* como el cliente primario de la UEN, debido a que constituye la principal fuente de ingresos de la compañía, por lo que los atributos de la propuesta de valor deben estar totalmente focalizados en satisfacer sus necesidades. Además, del análisis FODA se pudo identificar como oportunidad la gran expansión geográfica que están ejecutando las grandes cadenas de supermercados, aumentando sus ventas y las de la UEN a medida que crece el número de locales. También es importante declarar que este segmento de clientes está realizando grandes inversiones en nuevas tecnologías que mejoran la experiencia de compra del shopper y captan nuevos segmentos de consumidores. Las grandes cadenas de supermercados permiten aprovechar las economías de escala debido a sus grandes volúmenes de compra, asegurando niveles óptimos de ganancias permitiendo altos volúmenes de producción al tener asegurada la demanda. Sin embargo, se debe tener precaución con la amenaza planteada por el aumento de los saqueos a las grandes cadenas de supermercados como manifestación o aprovechamiento del caos social, ya que la destrucción de los locales impactará prontamente en las ventas de la UEN.

La participación en los ingresos de la compañía del cliente *supermercados* es la siguiente: la cadena *Walmart* concentra el 40% de la venta total de la UEN, *Cencosud* concentra el siguiente 20% de la venta total, *SMU* aporta otro 20% y *Tottus* un 6%, el resto de la venta está en los clientes de *Regiones*. Entre *Walmart*, *Cencosud*, *Smu* y *Tottus* se concentra el 86% de la venta

total de la empresa a nivel nacional, estos cuatro clientes son comúnmente llamados en la compañía como clientes Grandes Cuentas (GGCC).

Propuesta de Valor

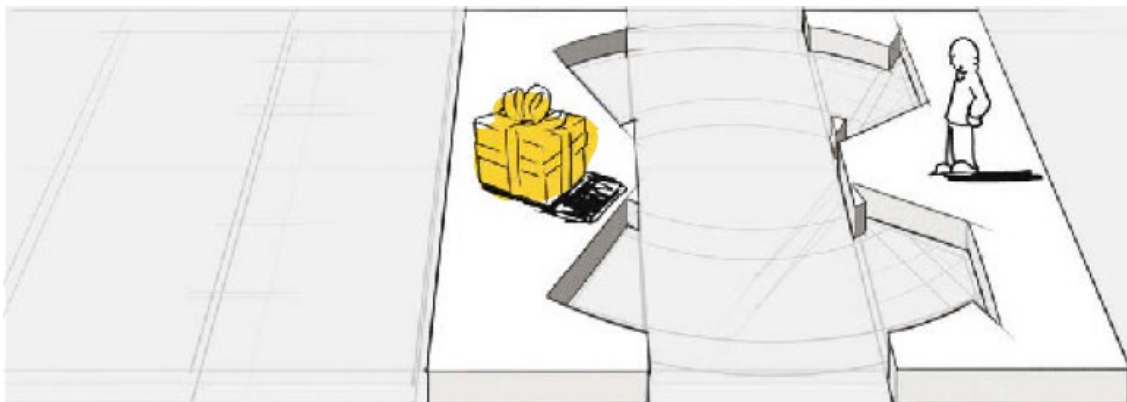


Figura 2 Canvas, propuesta de valor, (Osterwalder y Pigneur, 2011)

La propuesta de valor describe el conjunto de productos y/o servicios que crean valor para el segmento de clientes identificado. En este bloque debe identificarse la razón por la que el cliente preferirá los productos de la UEN por sobre los de la competencia, por lo tanto, la propuesta de valor debe estar focalizada en satisfacer las necesidades del segmento de cliente *Supermercado* identificado en el bloque anterior. La empresa ha definido tres atributos de su propuesta de valor:

1. Amplia diversidad de marcas y productos.
2. Alta disponibilidad de productos.
3. Alta capacidad para otorgar precios competitivos.

Se escogieron estos atributos pensando en que la UEN es particularmente destacable en otorgar dichos atributos, y al mismo tiempo pensando que las grandes cadenas de supermercados valoran los productos/servicios que poseen estos atributos. La alta capacidad de la UEN de otorgar una amplia diversidad de productos, debido a su estrategia de crecimiento inorgánico, le permite otorgar una amplia diversidad de manera natural. A las grandes cadenas les es

conveniente ofrecer marcas de productos que sean conocidas por sus clientes (shopper), con lo que la sólida imagen de marca de los productos de la UEN enriquece los atributos de la propuesta de valor. La alta capacidad de aprovechar las economías de escala permite mejorar la competitividad del nivel de precios de los productos de la empresa. Sin embargo, se debe tener cuidado con la penetración de las marcas propias de los supermercados, ya que, por ofrecer una alta diversidad, existen varias categorías de productos que están compitiendo con las marcas propias de los clientes, donde es muy complejo ofrecer precios competitivos.

Canales de Comunicación

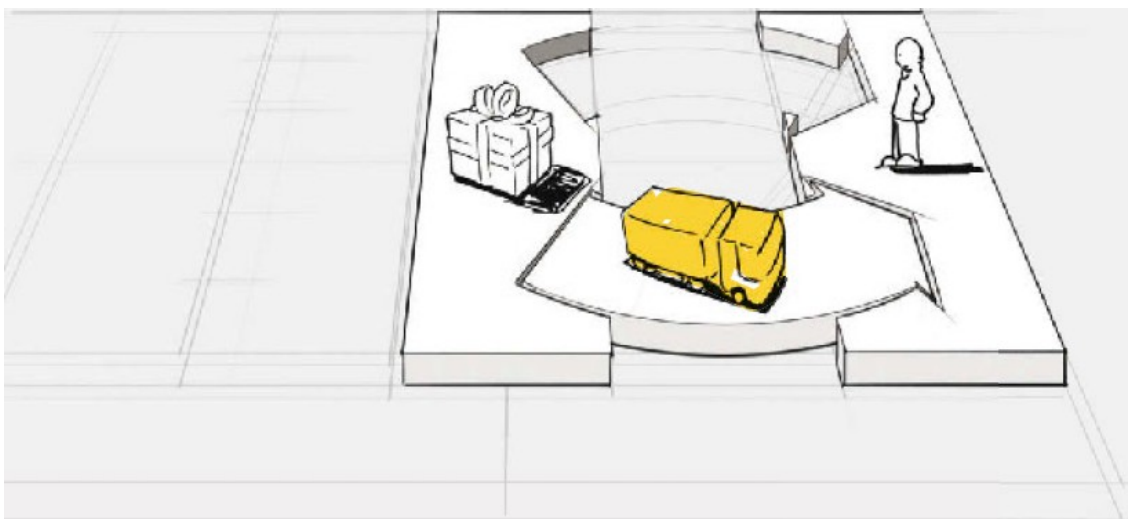


Figura 34 Canvas, Canales de Comunicación, (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Este bloque representa el modo en que la empresa se comunicará con el segmento de clientes *Supermercado* para realizar la entrega de los productos. Los canales de comunicación, centros de distribución y oficinas de venta corresponden a los primeros puntos de contacto entre la compañía y los clientes. El modelo describe que los canales de comunicación pasan por una serie de fases detalladas a continuación:

Información

Los canales de la empresa deben otorgar información sobre los productos y servicios de la compañía, para esto Watts dispone de una página web para dar a conocer sus productos a los clientes que no tengan contacto con los vendedores, se dispone de salas de venta a lo largo de todo el país para generar puntos de contacto en regiones, y además se dispone de jefaturas de venta, KAM y Gerentes de Cuentas Claves para mantener una relación directa y vinculante con los clientes otorgándoles constantemente información comercial. La compañía realiza reuniones trimestrales y anuales con los principales clientes para informar acerca de los nuevos productos incluidos en el mix y se planificar en conjunto las futuras acciones comerciales.

Evaluación

Los clientes deben tener acceso a la información relevante para tomar la decisión de la compra, los precios deben estar comunicados, el stock disponible del producto, etc.

Compra

Los canales de comunicación de trato directo, como las relaciones comerciales directas mantenidas con los clientes clave de la compañía, son el principal canal de comunicación utilizado para la compra de los productos. Además, los principales clientes de la compañía disponen de procesos automatizados de generación de órdenes de compra, por lo que el canal tiene un componente tecnológico que mejora el servicio entregado a los clientes.

Entrega

La entrega de los productos es realizada directamente en los locales de venta de los clientes, como en el caso de Tottus, o en centros de distribución propios de los clientes, como en el caso de Walmart. También existe el caso de que algún cliente solicite disponibilizar los productos en las bodegas propias de Watts donde procederá a retirarlos. Para todos los casos anteriores la

empresa dispone de la infraestructura adecuada, con 9 centros de distribución a lo largo del país y sistemas de seguimiento en la entrega de productos para lograr la entrega oportuna de los productos.

Posventa

Las relaciones comerciales directas con los clientes ofrecen perspectivas de relaciones a largo plazo. Esto hace que el servicio posventa sea otorgado de manera continua y directa por la organización para los grandes clientes. En el caso del consumidor final, la compañía en su página web dispone de un canal de comunicación para levantar reclamos y/o comentarios a la empresa.

INVERSIONISTAS PRODUCTORES PROVEEDORES WATT'S INDUSTRIAL

Watt's

Nuestra Empresa Exportaciones Marcas Noticias Visitanos

Nuestra Empresa Home > Nuestra Empresa > Contáctanos

Misión
Historia
Nuestra Presencia
Antecedentes Generales
Directorio y Administración
Valores
Libre Competencia
Modelo de Prevención de Delitos
Nuestro Negocio
Atención al Cliente
Compromiso Watt's
Empresas Relacionadas
Trabaja con Nosotros
Contáctanos

¿Por qué necesitas contactarnos? Paso 1

Comentario Reclamo Pregunta

Envíanos tu Comentario Paso 2

¿Qué quieres comentar? Producto

Nombre

Apellidos

Email

Teléfono Móvil
Ej.: 961258749

Teléfono Fijo
Ej.: 221597548

Mensaje

Figura 35 formulario de contacto empresa

Los canales de comunicación utilizados por la empresa corresponden a los Centros de Distribución, la Pagina web, los sistemas B2B y los procesos de comunicación directa entre personas de ambas empresas. El canal directo tiene una relación personalizada y exclusiva que requiere de una gestión dedicada al desarrollo de los clientes importantes.

Relaciones con los Clientes

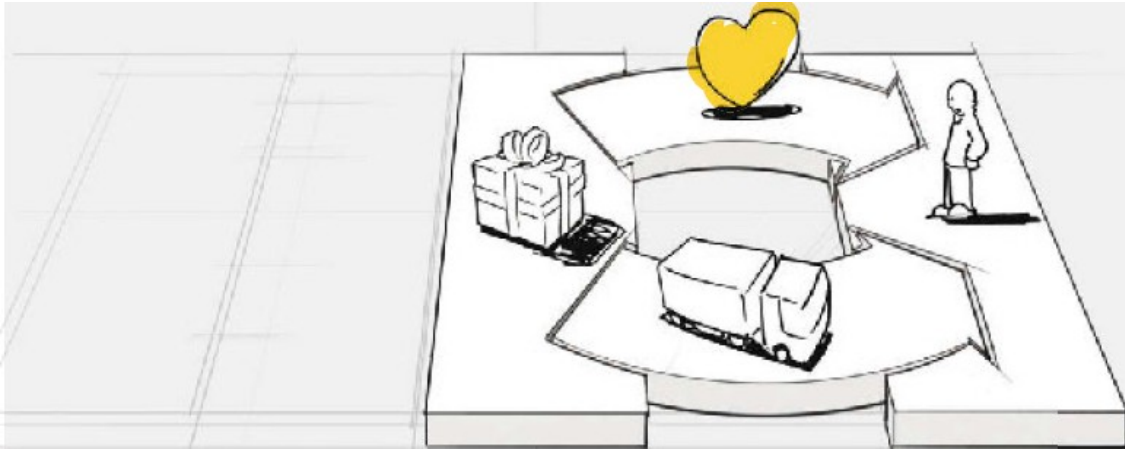


Figura 36 Canvas, Relaciones con los clientes, (Osterwalder y Pigneur, 2011)

La empresa debe definir de qué manera o qué tipo de relación desea construir con su cliente primario. Esta relación puede ser de manera absolutamente personalizada, o tener partes automatizadas como la tendencia de los centros de atención telefónica. Los autores del modelo declaran que las relaciones con los clientes pueden estar basadas en 3 tipos de fundamentos: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas. Son dos las categorías de relaciones que coexisten en Watts, definidas en función del tamaño e importancia del cliente:

1. Asistencia personal exclusiva: Watts promueve la relación directa con los clientes primordiales, disponiendo de trabajadores exclusivamente focalizados en mejorar la rentabilidad de cada una de las grandes cuentas, manteniendo una relación estrecha y de confianza con las grandes cadenas de supermercados, buscando fidelizar al cliente.
2. Servicios automatizados: Este tipo de relación busca automatizar procesos o actividades poco eficientes para mejorar la experiencia de compra, impulsando la compra del cliente.

Con esta manera de relacionarse con sus clientes la compañía espera fidelizar a sus principales clientes, convirtiendo a la empresa en un proveedor clave del mercado de alimentos, la compañía

debe esforzarse por entender en profundidad los problemas y necesidades de sus clientes, aumentando la probabilidad de otorgar un servicio que satisfaga mayormente sus necesidades.

La gran concentración del mercado en las grandes cadenas de supermercados a simplificado grandemente la relación comercial de la UEN, cumpliendo el rol de socio estratégico, proveyendo de alimentos a las grandes cadenas que constantemente están llevando a cabo estrategias de crecimiento en ventas, con las que se ve beneficiada la UEN. La compañía debe ser un apoyo para que las grandes cadenas de supermercados puedan ejecutar eficientemente sus planes de crecimiento.

Fuentes de Ingresos



Figura 37 Canvas, Fuentes de Ingresos, (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Las fuentes de ingresos son de vital importancia para asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Cada fuente de ingresos puede disponer de un mecanismo de fijación de precios diferente, existiendo alternativas que van desde una lista de precios fija hasta una variable según tamaño de mercado, volumen de ventas o gestión de la rentabilidad del cliente.

La compañía dispone principalmente de dos fuentes de ingreso:

- a) Ingresos por transacciones derivadas de la venta directa de los productos
- b) Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos (licitaciones)

La venta directa a las grandes cadenas de supermercados es la principal fuente de ingresos de la compañía, sin embargo, existe otra fuente de ingresos como los ingresos generados por la venta de jugos Watts y Frugo *embotellados*, ya que estos son comercializados por la empresa *Promarca*, un *Join Venture* entre Watts y CCU donde se reparten los beneficios, sin embargo, no representan gran parte de la venta a nivel compañía. Por lo tanto, se concluye que la empresa obtiene sus ingresos principalmente por transacciones derivadas de la venta directa de productos. La empresa dispone de una lista de precios fija, donde las variaciones de precio entre distintos clientes solo deben depender del tamaño de la compra, mientras mayor sea el lote comprado, menor será el precio unitario cobrado. La agresiva expansión geográfica que realizan las grandes cadenas de supermercados permite aumentar constantemente las proyecciones de venta de la UEN.

Recursos Clave

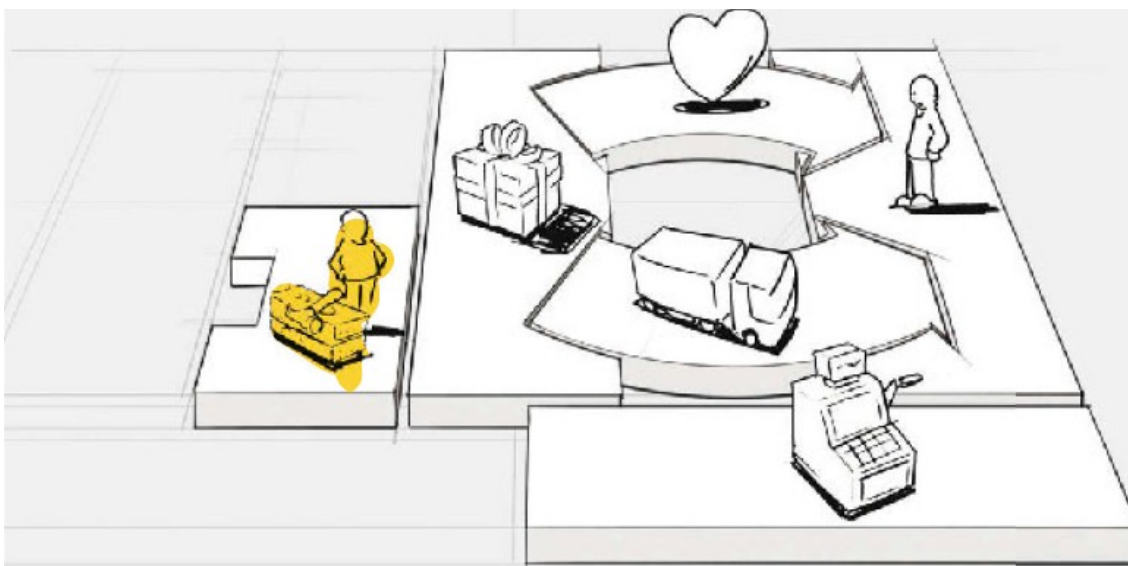


Figura 38 Canvas, Recursos Clave, (Osterwalder y Pigneur, 2011)

En este bloque se describen los activos o recursos más relevantes para el modelo de negocios descrito. Los recursos necesarios para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar al mercado, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos son diferentes y particulares para cada modelo de negocios, donde los recursos utilizados pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

La compañía dispone de recursos físicos claves para cumplir con la propuesta de valor, entre los más importantes destacan:

Infraestructura

La infraestructura de la empresa está compuesta por las plantas productivas, que mediante su funcionamiento eficiente y especializado para cada categoría de productos otorga la posibilidad de ofrecer un amplio mix de productos a las grandes cadenas de supermercados. Los sistemas de información y comunicación deben disponibilizar la información sobre las actividades críticas de manera oportuna para ser una herramienta de apoyo para la toma de decisiones. Los centros de distribución deben tener la tecnología adecuada para mejorar constantemente los procesos de distribución de productos, integrándose constantemente con los clientes a nivel de centros de distribución para mejorar los costos de abastecimiento de ambas partes. La compañía ha estado constantemente aumentando la cobertura geográfica de los centros de distribución.

Recursos financieros para actividades promocionales

El fondo promocional corresponde a un recurso financiero clave que otorga la compañía a la UEN para la gestión de las actividades comerciales, con foco en mejorar la rentabilidad de las actividades promocionales. La empresa ha destinado este presupuesto para mejorar la gestión de las inversiones realizadas en actividades promocionales, repensando las promociones como

proyectos individuales que requieren la utilización de recursos financieros, de esta manera se podrán destinar los recursos cada vez de manera más eficiente.

Imagen de marca

Watts es una empresa compuesta de una multitud de marcas diferentes, cada una con su respectivo desarrollo y posicionamiento de mercado. La potente imagen de cada una de sus marcas entrega mayores posibilidades de encontrar un surtido de productos más rentable para proponer a cada cliente en función de su formato particular.

Personas

Las personas son un recurso clave para la empresa, ya que el objetivo de mantener una relación personalizada y exclusiva con los clientes requiere de personas comprometidas con la organización. Al cultivar una relación comercial seria y responsable con los principales clientes de la empresa, se espera capturar un mayor conocimiento de sus necesidades particulares, para afinar los procesos de negocios internos y mejorar la experiencia del cliente otorgando soluciones más completas a los clientes más relevantes de Watts.

Cultura Organizacional

La base de toda organización es la cultura organizacional. En una compañía como Watts, debido a su estrategia de crecimiento inorgánico, se genera mucha diversidad cultural al interior de la compañía, por este motivo se promueve una cultura orientada al respeto de la persona, al trabajo en equipo, foco en mejora continua y en el servicio al cliente. La compañía se ha esforzado por medio de comunicaciones internas masivas promover una cultura orientada al logro de las metas, por muy altas que estas puedan ser, promoviendo un comportamiento propio para una estrategia que busca un crecimiento importante de ventas en un mercado ya desarrollado o maduro.

Actividades Clave

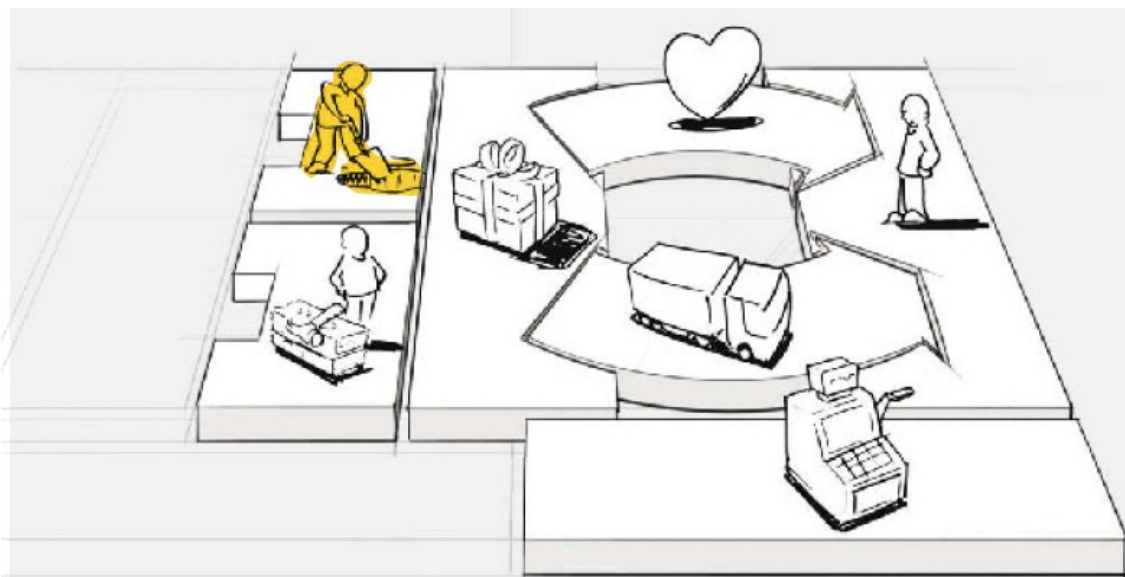


Figura 39 Canvas, Actividades Clave, (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Este bloque describe cuales son las actividades más importantes que debe ejecutar la compañía para que su modelo de negocios funcione y lograr crear una propuesta de valor atractiva para los clientes. Las actividades clave de la empresa comienzan por el proceso de fabricación de productos en las plantas productivas. Los procesos de fabricación son realizados en las 4 plantas productivas, cada una especializada en una categoría particular de productos, asegurando una amplia diversidad y a la vez una alta calidad e inocuidad de productos.

La gestión comercial tiene relación con la asistencia personal exclusiva que se le otorga a cada uno de los principales clientes de la compañía. Dicha gestión se focaliza, por un lado, en procesos de inteligencia de negocios que buscan generar un mayor conocimiento de las particularidades de cada uno de los clientes para anticiparse a sus necesidades y problemáticas, generando propuestas comerciales que mejoren la rentabilidad del negocio para ambas partes, y por otro lado, mantener la continuidad del negocio comercialmente impecable, esto quiere decir,

velar por el correcto funcionamiento de toda la operación comercial, desde que se genera la orden de venta hasta que llega el producto al cliente, mejorando continuamente la eficiencia de los procesos de venta y entrega de productos. También se encuentra el control del performance en los puntos de venta dentro de las actividades de gestión comercial.

Los procesos de investigación y desarrollo de productos son ejecutados en la gerencia de desarrollo y calidad, quienes están en constante fabricación de nuevos productos, tomando ideas que vienen internamente de marketing, o externamente de los proveedores o las tendencias mundiales. De esta manera se espera estar en constante crecimiento, ampliando cada vez más la diversidad de la cartera de productos.

Los procesos de logística de entrega también corresponden al grupo de actividades clave para lograr la propuesta de valor declarada a los clientes, mediante la gestión de una flota de camiones externa y una integración estratégica llevada a cabo con los clientes principales, la compañía espera lograr una logística de entrega de pedidos óptima, disminuyendo pérdidas evitables y siendo eficiente en la entrega de los pedidos, así el producto estará disponible en el momento oportuno para el cliente y se maximizarán las posibilidades de venta. Como se comentó en el bloque de canales de comunicación, la imagen de la empresa está en parte jugada en los centros de distribución, ya que en estos existe un punto de conexión directo con cada uno de los clientes.

Asociaciones Clave

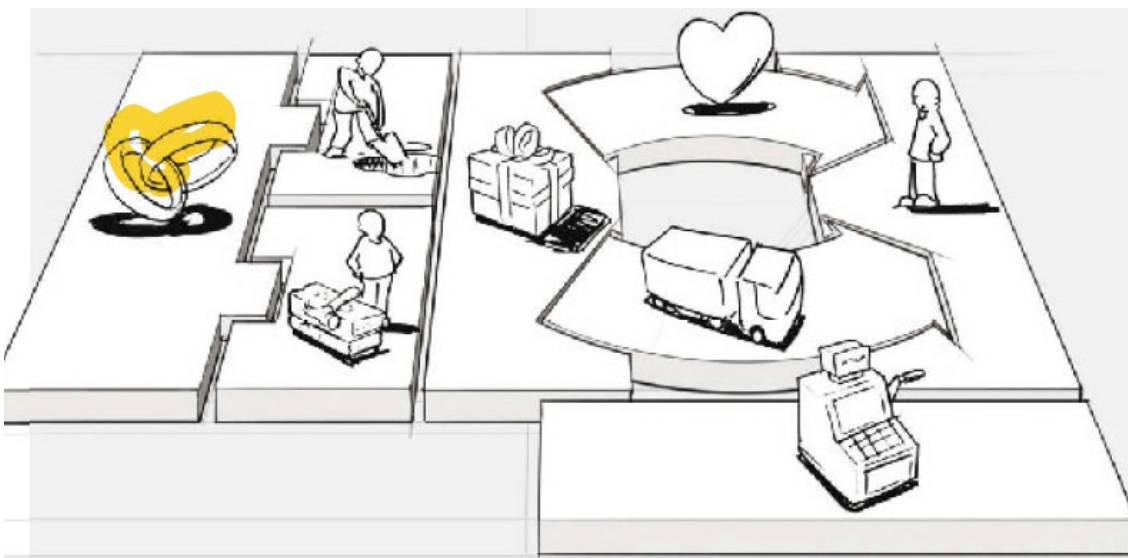


Figura 40 Canvas, Asociaciones Clave, (Osterwalder y Pigneur, 2011)

En este bloque se describe la red de proveedores y socios estratégicos de la compañía. La compañía dispone de varias asociaciones estratégicas que se identificarán a continuación:

Flota de Camiones

Toda la flota de camiones de Watts está externalizada, la compañía gestiona su logística de esta manera debido a que considera que se logran equilibrios óptimos al estructurar el negocio de esta manera, disminuyendo los costos totales de entrega de pedidos.

Promarca

En diciembre del 2006, Watts y CCU, por medio de su filial Ecusa S.A. firmaron un *Join Venture* para la elaboración, producción y comercialización de las diversas marcas (Jugos néctar Watts de diferentes formatos botella, Frugo, Shake Shake y Yogu Yogu son las marcas comercializadas). Para ello, ambas empresas constituyen una nueva sociedad denominada Promarca, que es de propiedad compartida por partes iguales entre Watts y CCU. Las ganancias se reparten en partes iguales.

Proveedores de insumos clave

Los principales proveedores de insumos clave extranjeros están relacionados con el mercado de aceites y concentrados de fruta, y dentro de los proveedores importantes a nivel nacional están los relacionados con las diversas variedades de fruta, productores de leche (donde la compañía participa en con el 13,5% de la compra de leche nacional, un mercado de 300 millones de litros el 2018), azúcar, insumos agrícolas, envases y aditivos. La compra de insumos es clave para obtener ahorros en los costos de insumos para mejorar los márgenes de utilidad disminuyendo los costos totales de fabricación, aprovechando la apertura del negocio al mercado internacional junto con la obtención de mejores condiciones de precios.

Agrosuper

Agrosuper es considerado socio estratégico de Watts debido a que se encarga de toda la logística de entrega de productos de la categoría *congelados* de Watts, debido a que la compañía no dispone aún de la tecnología necesaria para ejecutar este trabajo. Agrosuper se considera uno de los socios estratégicos clave de la empresa debido a su impacto tanto en la generación de economías de escala, como en su impacto en otorgar una alta disponibilidad del producto (entrega eficiente).

Sindicatos

La compañía dispone de 11 sindicatos internos con los que mantiene una relación estable y sincera. Esto es de vital importancia debido a la multiculturalidad interna que existe en la compañía producto de su estrategia de crecimiento inorgánico. Una buena relación con los trabajadores articula el funcionamiento global del negocio, logrando que cada trabajador de lo mejor de sí.

Estructura de Costos

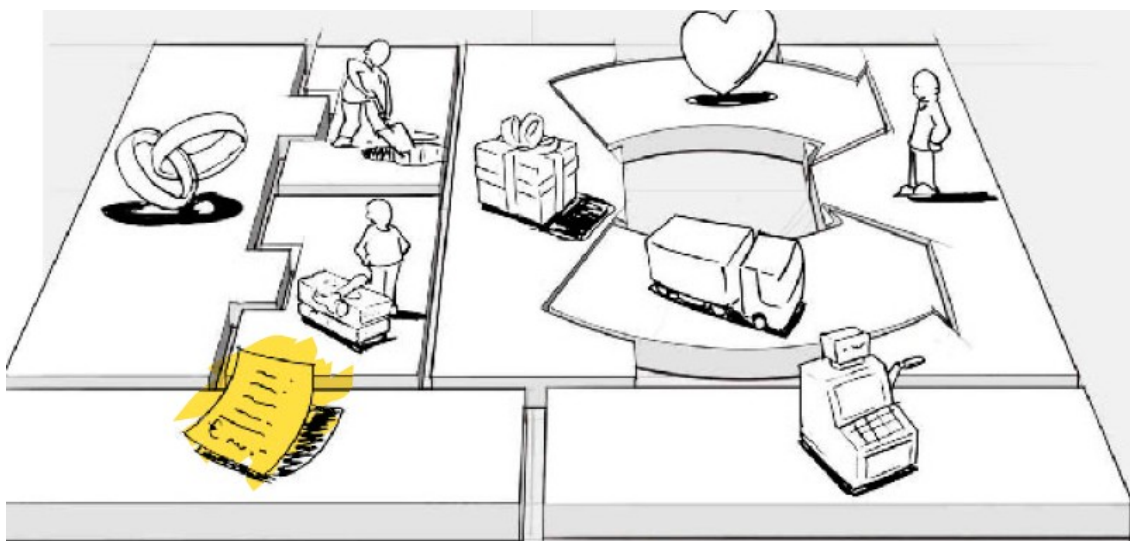


Figura 41 Canvas, Estructura de Costos, (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Este bloque del modelo Canvas se describen los principales costes incurridos por la empresa a la hora de poner en marcha el modelo de negocios definido. Los 8 bloques del modelo descrito generan costos para llevarlos a cabo. Se deja este bloque al último debido a que los costos son relativamente fáciles de calcular una vez se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. La mayoría de las compañías buscan disminuir el impacto de la estructura de costos de sus modelos de negocio, no obstante, en algunos modelos la disminución de los costos se vuelve primordial, definiendo de esta manera una estructura en base a costos bajos o una estructura en base al valor agregado. Watts participa de ambas estructuras de costos dependiendo del producto que se analice, llevando estrategias de minimización máxima de los costos en categorías de primera necesidad para cumplir con la propuesta de valor de precios bajos, automatizando la mayor cantidad de procesos posibles, externalizando actividades no Core y maximizando la captura de valor por economías de escala. Pero también la empresa participa,

con otras marcas, en estrategias de valor agregado, disponiendo en su amplia diversidad de categorías premium en jugos, aceites, bebidas lácteas, yogures, etc.

A grandes rasgos, los costos de la compañía se pueden dividir en tres grandes grupos:

Costos de Producción y Operación

Corresponde al 66% de los costos globales del negocio. Estos recursos son los de mayor importancia relativa al negocio ya que están relacionados con la fuente principal de ingresos de la empresa. Es mediante la venta de productos con la posterior entrega al cliente que la compañía logra generar ingresos para ser sostenible en el tiempo.

Gastos de Administración y Venta

Corresponde al 17% de los costos globales del negocio. En estos se encuentra la inversión en contratar a personas capacitadas que logren ejecutar correctamente el modelo de negocios definido, como las personas encargadas de mantener una relación de confianza y exclusividad con el cliente, o al personal encargado de la investigación y desarrollo de las nuevas categorías. Uno de los cargos más relevantes de los últimos años es el de CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment - Planificación, Pronosticación y Reabastecimiento Colaborativo), donde de manera colaborativa se gestiona con el cliente el abastecimiento oportuno de productos, actividad muy importante, sobre todo ante eventos como una actividad promocional o el lanzamiento de un nuevo producto, donde la planificación colaborativa y gestión preventiva ante quiebres de stock es de crucial importancia para el correcto funcionamiento del modelo.

Costo por Impulsores de Venta o Fondo Promocional

Con un 13% de participación en la estructura global de costos, corresponde a los recursos utilizados para aumentar la competitividad de los productos de la compañía en términos de mejorar el nivel de precios de diversas categorías y surtidos de productos para cada uno de los clientes, apoyar mediante actividades promocionales la apertura de nuevos locales de venta, realización de actividades promocionales regulares de las grandes cuentas, etc. Una eficiente asignación de estos recursos busca garantizar negocios más rentables tanto para el cliente como para la compañía.

2.16 Análisis de captura de rentabilidad del negocio

La manera de generar beneficios de la compañía es mediante la venta directa de productos alimenticios a las grandes cadenas de supermercados, por lo tanto, mientras mayor sea el precio cobrado a los clientes, y menor sea el costo de producción y entrega de productos, mayores serán los beneficios de la compañía y esta es la manera en que la empresa captura valor del negocio. Se aprecian así 2 formas principales de capturar valor: aumento del precio de venta o disminución de los costos de fabricación y entrega de productos. Como se expresó en el análisis interno, la compañía viene focalizando sus esfuerzos en disminuir los costos de producción y entrega de productos, sin embargo, la gestión de los precios de venta cobrados a los clientes esta dentro del área de marketing, quienes pueden aumentar directamente la captura de rentabilidad aumentando los precios sell in de los productos, sin embargo, dicho aumento reduciría los niveles de venta por la ley de oferta y demanda, lo que tocaría en cierta manera los objetivos del área de ventas. Es importante observar que la capacidad de obtener beneficios de la compañía se ha visto complicada por el aumento del poder de negociación en los precios que han obtenido las grandes

cadena de supermercados, las que con su mayor cobertura geográfica se han vuelto imprescindibles como canales de distribución de los productos.

Las dos maneras principales de impactar en la captura de beneficios de la empresa se explican a continuación:

Aumentar el nivel de ingresos de la compañía

Existen principalmente dos maneras de impactar en el nivel de ingresos de la empresa, mediante el *aumento del nivel de ventas de los productos actuales*, y mediante el *aumento del nivel de venta mediante nuevos productos*. Ambas opciones consideran que el aumento en ventas puede ser de naturaleza absoluta, lo que ocurre cuando aumentan las ventas manteniendo un universo de clientes fijo, o el aumento puede ser de naturaleza relativa, considerando un aumento de ventas debido a la captura de nuevos clientes. Debido al tamaño y concentración de mercado que tienen las grandes cadenas de supermercados a nivel nacional, la compañía considera que el aumento de ventas debe ser considerando una población fija de clientes, ya que la fuente principal de ingresos de la compañía responde a sólo 4 grandes cadenas de supermercados.

Gestionar de manera eficiente los costos de transacción total

Los costos de transacción total de la empresa consideran costos de producción, costos de fletes, costos por acuerdos comerciales y costos de inversión en actividades promocionales (de todo tipo). Todos estos costos influyen en el margen de ganancias de la UEN, minimizarlos es otra manera de obtener un margen de ganancias más elevado y por ende una mayor captura de rentabilidad. Sin embargo, el principal objetivo estratégico declarado por la directiva es “*Volver a obtener un crecimiento sostenido de ventas con un 10% de margen operacional, aunque se deban sacrificar algunos productos poco rentables para fortalecer la posición de otros mejor posicionados...*”. Palabras del mismo Santiago Larraín, estrategia que lleva el eslogan “*menos es*

más". Es importante mantener los costos totales controlados para lograr capturar el margen de ganancias esperado por la compañía.

2.17 Problema de control de gestión

Idiosincráticamente, en la compañía todas las áreas se han acostumbrado a trabajar por resultados individuales, obstaculizando la máxima captura de valor del negocio. Se sabe que el máximo esfuerzo individual no necesariamente genera el mejor resultado global del sistema, de hecho, existen situaciones donde mantener esta dinámica individualista genera equilibrios con resultados globales ineficientes. Es por este motivo que uno de los principales beneficios del sistema de control de gestión es que evita el problema de la búsqueda de resultado individual al alinear este al resultado esperado por el colectivo.

Con relación al objetivo principal exigido por la compañía para el presente año, se ha definido que sea lograr un nivel de crecimiento en ventas fijo, transversal a todos los clientes de la compañía, es decir, Watts no diferenciará a sus clientes exigiéndoles distintos niveles de venta, sino que exigirá a todos un crecimiento fijo definido por la compañía. Se consultó a la gerencia de servicios comerciales por esta definición, justificándola con la siguiente declaración: *“si los directores esperan crecer un 7,5% en ventas el próximo año, es justo que ese 7,5% sea exigido a todos los clientes de manera transversal”*, declaración realizada por el gerente de administración comercial, existiendo en el plan oficial con leves diferencias de crecimiento con respecto al número definido. Existe un problema importante que el SCG debe prevenir, debido a que no todos los clientes tienen los mismos comportamientos de compra, y el rol de la empresa debiera ser de socio estratégico de los clientes, si se exige un nivel fijo en los crecimientos de venta, se desincentiva la venta a los clientes con crecimientos bajos y se premia a los clientes que están en constante expansión de su número de locales, con lo que se les facilitaría llegar al cumplimiento

de ventas a las áreas de la empresa que se encargan de esos clientes en particular. Sin embargo, la meta para el año 2020 ya fue definida y aprobada por directorio: todos los clientes del segmento supermercado deben crecer un 7,5% sus ventas.

Ambos problemas se complementan y generan uno peor, ya que la alta individualidad generada por el primer problema se expresa y potencia en la exigencia individual de la meta de crecimiento de ventas expresada en el segundo problema. Cuando se define un crecimiento fijo para todos los clientes que atiende una compañía, sobre todo si tiene problemas en relación al trabajo en equipo, se está descuidando a los clientes más pequeños, que no tienen un elevado crecimiento de puntos de venta, o que no tienen un surtido de productos adecuados y están perdiendo participación de mercado con importantes caídas en sus ventas. Los vendedores destinados a gestionar estas carteras de clientes se verán desfavorecidos al tener metas más exigentes relativamente al negocio. Por otra parte, es más probable que las grandes cuentas, con sus crecimientos de venta inherentes a su constante aumento de locales de venta, sea la causante del mayor cumplimiento de los niveles de venta. Al no ajustar los crecimientos exigidos en función de las características particulares de cada cliente, se puede caer en un efecto llamado “Sandbagging” por parte de los vendedores de la compañía.

Los problemas de control de gestión identificados generan desalineamientos graves a nivel corporativo. Verticalmente, debido a una estructura organizacional amplia, se han identificado los problemas de comunicación existentes produciendo el problema de alineamiento comúnmente llamado “*el problema del teléfono*”, este surge cuando la comunicación no tiene una sola fuente, perdiendo la calidad de esta a medida que se traspasa de área en área, produciendo divergencia de objetivos y/o incentivos que afectan a la motivación. Horizontalmente, los objetivos que son bajados de manera aislada por cada gerencia, generan

subobjetivos que generalmente divergen entre las diversas áreas de la compañía, como lo majaderamente expuesto que ocurre entre marketing y venta, con objetivos diferentes en relación con el nivel de precios aceptable para el apoyo de las actividades comerciales de las grandes cadenas de supermercados, generando de igual manera un nivel de divergencia de objetivos.

CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Mapa estratégico

Los problemas identificados en el desarrollo de la estrategia serán abordados por el sistema de control de gestión que se propondrá a la empresa para alinear los objetivos estratégicos de las áreas en conflicto. Para gestionar correctamente la estrategia propuesta en el modelo de negocios, *“la organización debe medir en unos pocos parámetros los objetivos más representativos de su estrategia de creación de valor para el corto, mediano y largo plazo”* (Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2004). Los profesores Kaplan y Norton, después de analizar varias compañías, observaron que cada una de ellas traducían de manera diferente la estrategia global a las operaciones diarias, poniendo siempre un énfasis especial en el área que realiza la especialidad del encargado de traducir la estrategia, es decir, *la traducción de la estrategia no se escapa al sesgo profesional del agente encargado de traducirla*. Kaplan y Norton concluyeron que, sin una descripción sistémica de la estrategia, los altos ejecutivos no podrán comunicarla con facilidad, y la falta de esta comunicación hará que no exista una comprensión compartida de la estrategia, produciendo dificultades de alineamiento organizacional. Precisamente este es el problema actual que existe entre las gerencias de marketing y ventas, por lo que se intentará generar una comprensión compartida de la estrategia de la empresa para traducirla correctamente a objetivos alineados para las áreas en conflicto.

La propuesta de un Balanced Scorecard ofrece un marco conceptual para describir cómo las actividades de la empresa logran estratégicamente generar o capturar valor, describiendo dicha estrategia en 4 perspectivas bien definidas con objetivos que deben relacionarse mediante conexiones causa-efecto expresadas en la siguiente tabla:

Tabla 38 Perspectivas del Balanced Scorecard

PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
Financiera	“Si tenemos éxito: ¿Cómo nos verán nuestros accionistas?”
Clientes	“Para alcanzar nuestra visión: ¿Cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes?”
Procesos Internos	“Para satisfacer a nuestros clientes: ¿En qué procesos debemos sobresalir?”
Aprendizaje & Crecimiento	“Para alcanzar nuestra visión: ¿Cómo debe aprender y mejorar nuestra organización?”

Fuente: (Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2004), elaboración propia

El diagrama del mapa estratégico debe ser confeccionado “*a la medida*” de la organización, es decir, debe describir el modo particular en que los activos intangibles de la empresa impulsan la realización de los procesos clave de su modelo de negocios, para luego otorgar a los clientes la propuesta de valor declarada y finalmente generar valor a los accionistas de la compañía. (Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2004). La construcción del mapa en función de relaciones causa-efecto ayuda a mantener la coherencia del relato (o la *historia*) que el mapa estratégico debe contar. Generalmente, es fácil caer en el problema de plasmar una gran cantidad de objetivos en el modelo, debido a que todas las áreas quieren estar presentes en el mapa, y pese a que se terminan recortando los objetivos a los absolutamente necesarios, los incluidos en el mapa tienen a ser muchos. Para evitar el problema de la complejidad del seguimiento de un número elevado de objetivos a la vez, se recomienda agruparlos en *Temas Estratégicos*, que pasarán a formar los ejes centrales mediante los cuales se facilitará el monitoreo y seguimiento de la estrategia. Estos temas estratégicos deben atravesar todo el mapa, desde las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y procesos internos, hasta las perspectivas del cliente y financiera. En

el modelo de negocios del capítulo anterior, el cumplimiento de la misión de la compañía reposa sobre la base de un crecimiento rentable, soportado por los pilares “orientación al consumidor”, “mejorar la competitividad” y “orientación al servicio y clientes”. Los ejes del mapa estratégico serán generados directamente a partir de estos pilares estratégicos, buscando de esta manera mantener un nivel base de alineamiento entre el mapa estratégico y el modelo de negocios.

Un punto importante que no es tan claro de ver en el mapa es el equilibrio que debe existir en la temporalidad de la ejecución de la estrategia, esto quiere decir que, en el mapa estratégico se debe apreciar implícitamente el equilibrio entre los objetivos de corto, mediano y largo plazo. En la estrategia de corto plazo, está el tema estratégico de mejorar la competitividad mediante el uso eficiente de los activos de la empresa, esto impactará inmediatamente en los costos y generará inmediatamente ahorros y mayores márgenes de ganancias en caso de cumplir con el objetivo. El tema estratégico que vela por el mediano plazo es la orientación al servicio y clientes, ya que logrando un mejor entendimiento de las necesidades de los clientes, se pueden generar negocios rentables para futuras ventas, en base a lo aprendido a la fecha, con objetivo de aumentar los crecimientos de venta, si bien la utilización de promociones para aumentar las ventas genera una pérdida de margen, pero se sostiene la hipótesis de que luego de realizar dichas actividades, los niveles de compra regular aumentarán debido a la captura de marketshare posterior a la promoción. El tema estratégico de orientación al consumidor intenta adelantarse a las necesidades del cliente mediante el desarrollo de nuevos productos con altas perspectivas de crecimiento. Sin embargo, debido a la naturaleza del área de innovación, se espera obtener resultados a largo plazo, ya que los nuevos productos lanzados al mercado no penetran inmediatamente con niveles estables de venta, más bien deben pasar por un proceso donde se analiza la penetración y recepción que tiene el producto, y en caso de cumplir con las

expectativas, se puede incluir en el surtido de productos del cliente de manera perpetua. La figura 44 muestra el mapa estratégico propuesto para la UEN.

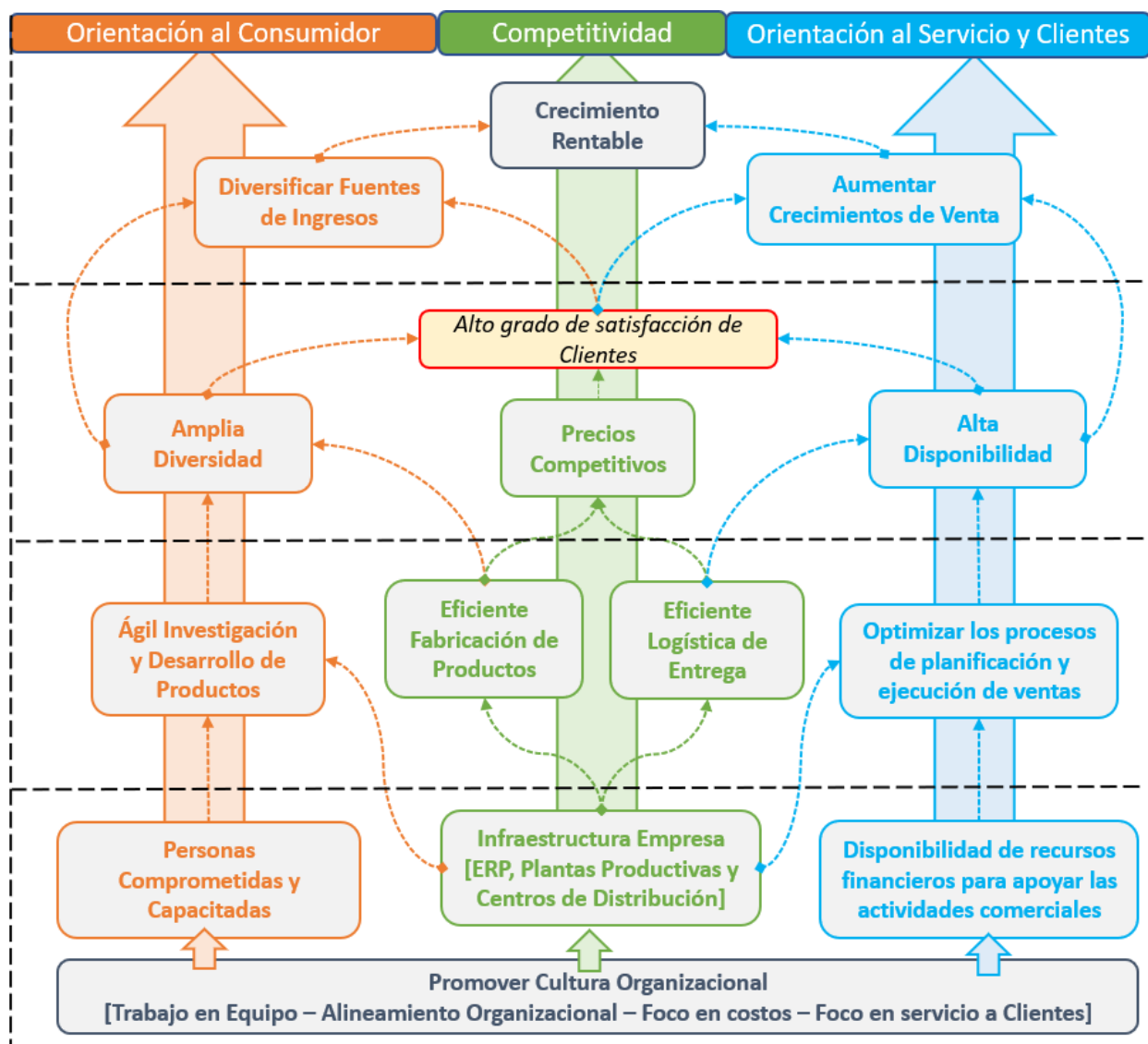


Figura 42 Mapa Estratégico propuesto para Watts S.A., elaboración propia

Por lo tanto, se dispone de una estrategia que engloba a todas las partes de la compañía a lo largo del tiempo, velando por la correcta ejecución de la estrategia a corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se procederá a explicar cómo cada tema estratégico aporta a la generación de valor en el corto, mediano y largo plazo mediante la descripción del diccionario de objetivos de cada tema estratégico.

1er Tema Estratégico: Orientación al Consumidor

Cuando la UEN se dirige al consumidor, se refiere al consumidor final del producto, las familias que se alimentan con las marcas de la UEN en diversas ocasiones de consumo de alimentos, por lo que la orientación al consumidor debe velar por responder a las necesidades de los consumidores del producto fabricado.

Es por esto por lo que la compañía ha decidido mantener una constante innovación y desarrollo de productos como procesos clave para disponer de un amplio mix de productos ofertado al cliente y mejorar así las posibilidades de aumentar la participación en las góndolas de estos, buscando diversificar las fuentes de ingreso. En los actuales tiempos de alta competencia en retail, una de las maneras de aumentar la participación es identificando nuevos nichos de mercado o tendencias de consumo, adelantándose a las necesidades del cliente y ganando participación por ser “el primero en lanzar la categoría”.

El tema estratégico orientación al consumidor está muy alineado con el atributo de la propuesta de valor “amplia diversidad de productos”. Para lograr ofrecer al cliente dicha diversidad, es clave que los procesos de investigación y desarrollo de productos sean tan ágiles como para crear productos a una velocidad mayor que la discontinuación natural de productos. La fabricación de los productos nuevos debe ser realizada de manera planificada y eficiente desde el primer día de fabricación, para ello se requiere de una infraestructura empresa

especializada, además de personal capacitado en la utilización de los factores productivos de la empresa. Todo lo anterior bajo una cultura orientada al trabajo en equipo en pro del alineamiento organizacional, focalizado en producir a los mínimos costos posibles para mejorar la satisfacción de los clientes.

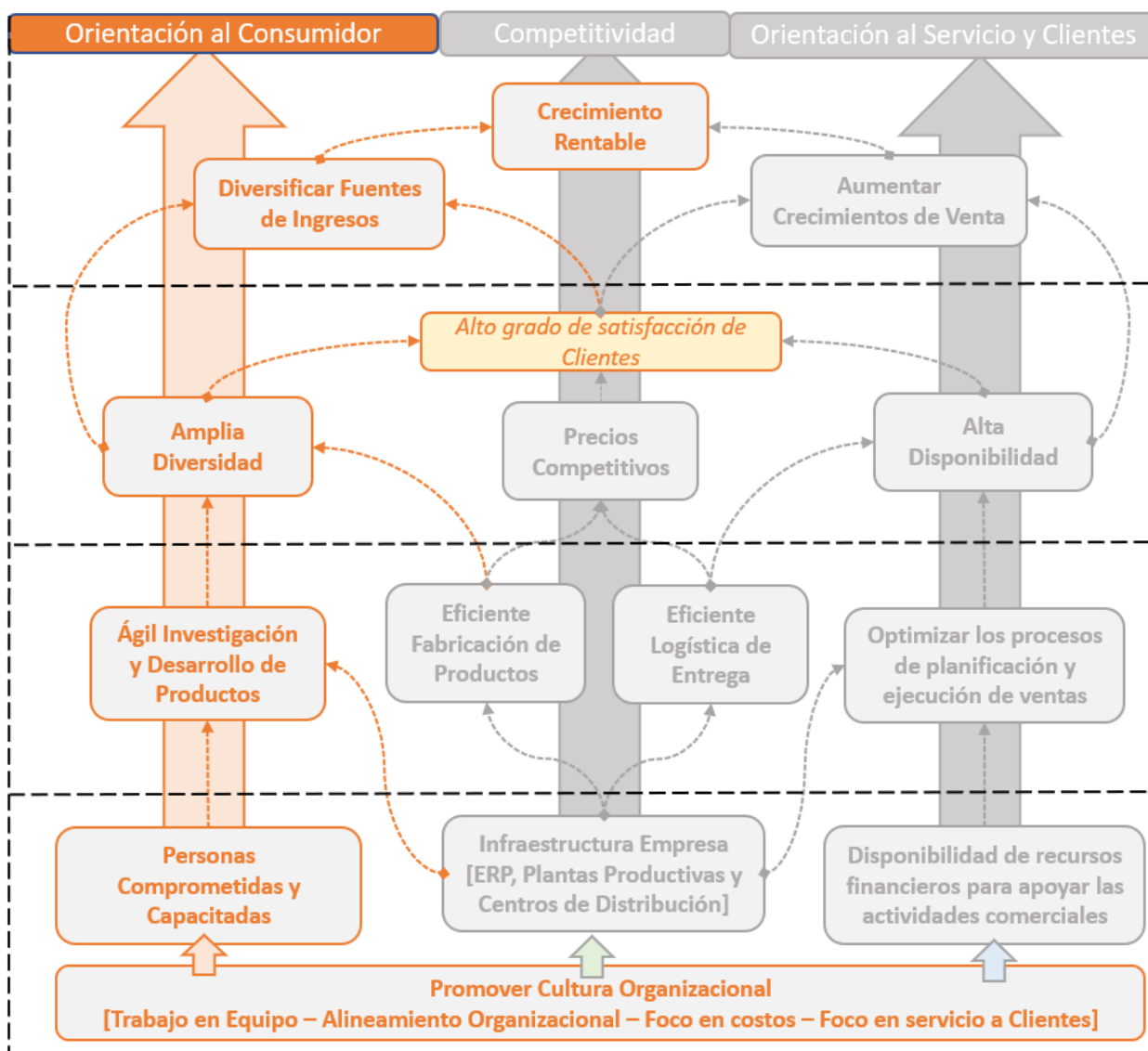


Figura 43 Mapa Estratégico propuesto para Watts S.A. - Tema Orientación al Consumidor

Tabla 39 *Diccionario de objetivos: Orientación al Consumidor*

Perspectiva	Objetivo Causa	Perspectiva	Objetivo Efecto	Descripción
Aprendizaje y Crecimiento	Promover cultura organizacional	Aprendizaje y crecimiento	Personas capacitadas y comprometidas	La cultura organizacional promoverá el trabajo en equipo necesario para integrar las habilidades de todos los colaboradores, a la vez de promover también el compromiso con la minimización de los costos de manera obsesiva.
Aprendizaje y Crecimiento	Personas capacitadas y comprometidas	Aprendizaje y crecimiento	Ágil investigación y desarrollo de productos	Disponer de personal capacitado y comprometido permitirá a la UEN desarrollar de manera rápida y eficiente los nuevos productos demandados por las grandes cadenas, a un ritmo de lanzamientos mayor que el ritmo de productos dados de baja.
Procesos internos	Ágil investigación y desarrollo de productos	Cliente	Amplia diversidad de productos	Los procesos de innovación ágiles permitirán sostener el mayor número de lanzamiento de productos que el número de bajas, proveyendo así una amplia diversidad de productos en constante crecimiento.
Cliente	Amplia diversidad de productos	Cliente	Satisfacción de Clientes	La hipótesis de la UEN es que disponer de una cartera de productos ampliamente diversa mejora los índices de satisfacción del cliente.
Cliente	Amplia diversidad de productos	Financiera	Diversificar fuentes de ingreso	Disponer de una cartera ampliamente diversa permitirá a la compañía diversificar sus fuentes de ingreso mediante la participación en una mayor cantidad de negocios con los clientes.
Cliente	Satisfacción de Clientes	Financiera	Diversificar fuentes de ingreso	Mantener a los clientes satisfechos permitirá generar más y mejores negocios con estos, diversificando de esta manera las fuentes de ingreso en función de las diversas categorías que dispone la compañía.
Financiera	Diversificar fuentes de ingreso	Financiera	Crecimiento Rentable	La diversificación de los ingresos otorga a la UEN una cierta estabilidad de los ingresos, debido al menor riesgo existente en el portafolio de productos, asegurando el crecimiento rentable de la empresa en caso de tener los costos controlados.

Fuente: elaboración propia

2do Tema Estratégico: Orientación al Servicio y Clientes

Para maximizar la venta de los productos que ya están posicionados, es necesario asegurar la disponibilidad de productos, tanto para la compra del cliente como para la compra del shopper,

es decir, disponibilidad de producto en las bodegas de la compañía listos para ser despachados, y disponibilidad de productos en góndolas de los puntos de venta de clientes clave. Una alta disponibilidad de productos aumentará la su exposición con un esperable aumento del nivel de ventas.

El tema estratégico “Orientación al servicio y clientes” se relaciona con el crecimiento directo de los niveles de venta desde la perspectiva financiera. El principal atributo que logrará un crecimiento en las ventas es la disponibilidad de productos, ya que cada quiebre o no disponibilidad de producto en bodega para satisfacer las necesidades del cliente es una pérdida importante no sólo monetaria, sino también de imagen con respecto a los clientes principales de la empresa. Para lograr una alta disponibilidad, la compañía debe gestionar directamente las cuentas clave, Walmart, Cencosud, Smu y Tottus, con lo que mejorara la logística de entrega. Además, la realización del proceso comercial sin retrabajo mejorará la planificación de las actividades de planta, para lograr el correcto funcionamiento de este tema, se debe disponer al igual que los puntos anteriores de una infraestructura especializada y de colaboradores capacitados para aportar valor al negocio. El tema cultural más relevante es el trabajo en equipo y el alineamiento organizacional.

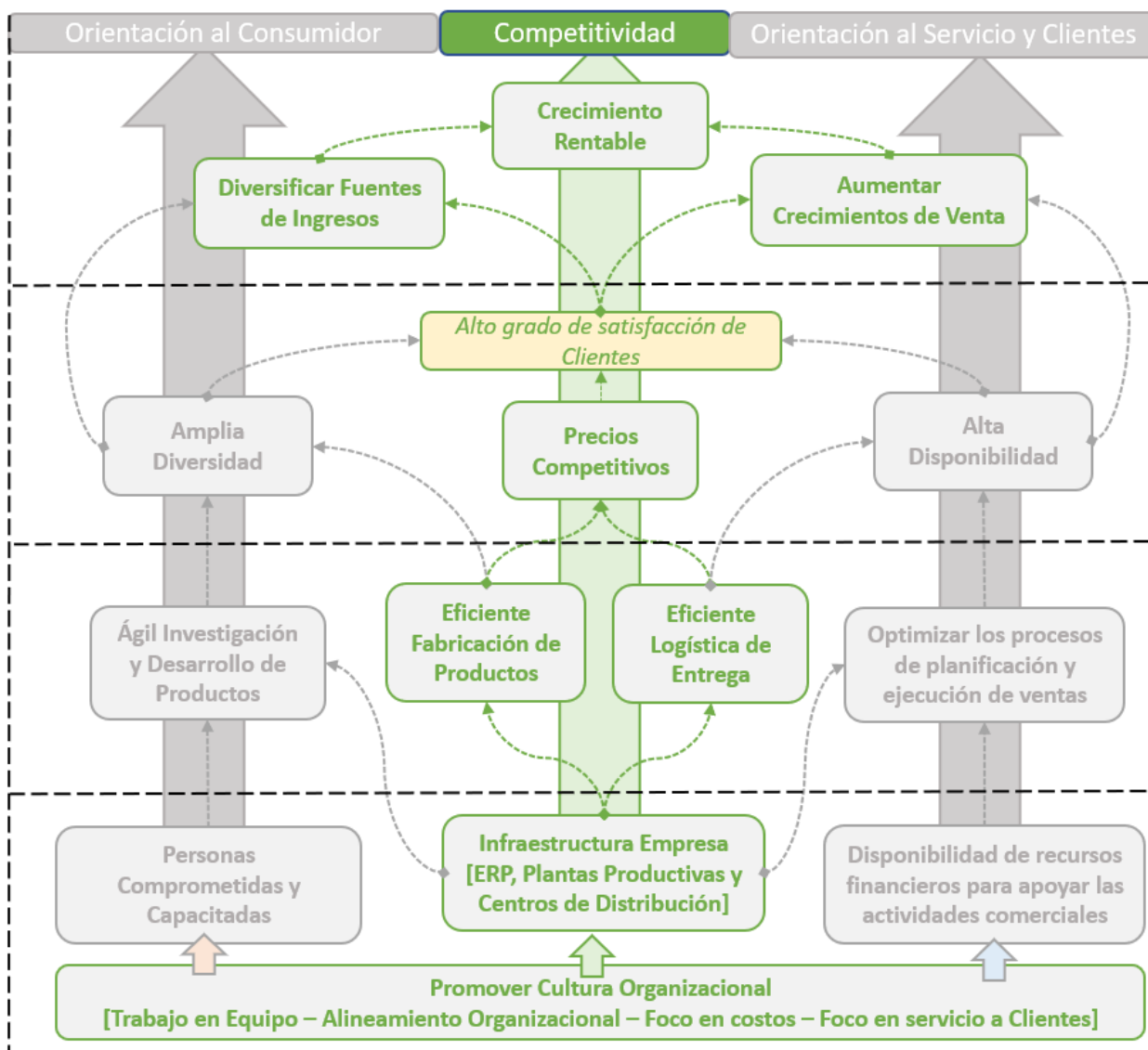


Figura 44 Mapa Estratégico propuesto para Watts S.A. - Tema Competitividad

Tabla 40 Diccionario de objetivos: Mejorar Competitividad

Perspectiva	Objetivo Causa	Perspectiva	Objetivo Efecto	Descripción
Aprendizaje y Crecimiento	Promover cultura organizacional	Aprendizaje y crecimiento	Infraestructura empresa	La cultura organizacional promueve el comportamiento con obsesivo foco en minimizar costos que debe predominar tanto en las plantas productivas como en los centros de distribución.
Aprendizaje y Crecimiento	Infraestructura empresa	Procesos internos	Eficiente fabricación de productos	La infraestructura de la UEN debe ser tecnológicamente avanzada y especializada en cada categoría para realizar los procesos productivos de manera eficiente.
Aprendizaje y Crecimiento	Infraestructura empresa	Procesos internos	Eficiente logística de entrega	La infraestructura de la UEN debe otorgar la disponibilidad de infraestructura logística para realizar los procesos de entrega de productos de manera eficiente.
Procesos internos	Eficiente fabricación de productos	Cliente	Precios competitivos	La fabricación eficiente permitirá a la UEN optar a una lista de precios más competitiva que ofrecer a los clientes.
Procesos internos	Eficiente logística de entrega	Cliente	Precios competitivos	La logística eficiente permitirá a la UEN optar a una lista de precios más competitiva que ofrecer a los clientes.
Cliente	Precios competitivos	Cliente	Satisfacción de Clientes	Se hipotetiza que otorgar a los clientes productos a un nivel de precios muy competitivos generara altos grados de satisfacción.
Cliente	Satisfacción de Clientes	Financiera	Diversificar fuentes de ingresos	Mantener a los clientes satisfechos permitirá generar más y mejores negocios con estos, diversificando de esta manera las fuentes de ingreso en función de las diversas categorías que dispone la compañía.
Cliente	Satisfacción de Clientes	Financiera	Aumentar crecimientos de venta	Clientes satisfechos permitirá generar más negocios con la UEN, asegurando el posicionamiento en las góndolas de las grandes cadenas de supermercados, aumentando así las expectativas de crecimientos de venta.
Financiera	Diversificar fuentes de ingresos	Financiera	Crecimiento rentable	La diversificación de los ingresos otorga a la UEN una cierta estabilidad de los ingresos, debido al menor riesgo existente en el portafolio de productos, asegurando el crecimiento rentable de la empresa en caso de tener los costos controlados.
Financiera	Aumentar crecimientos de venta	Financiera	Crecimiento rentable	El aumento del nivel de ventas de la UEN es la manera de impactar directamente en la variable <i>crecimiento</i> del objetivo “Crecimiento rentable”.

Fuente: elaboración propia

3er Tema Estratégico: Mejorar la Competitividad

Los dos pilares previamente declarados buscan impulsar una mejora en el nivel de ventas, sin embargo, para lograr un crecimiento rentable, la compañía necesariamente debe estar constantemente optimizando sus procesos de negocio, siendo los objetivos clave la óptima gestión de plantas productivas y la eficiencia de los procesos de compra del cliente.

Por un lado, la alta diversidad de categorías y cantidad de marcas requiere de diversas plantas productivas especializadas en su categoría. También es necesario optimizar la logística de entrega para mejorar los costos totales de transacción. Y, además, el proceso de compra y abastecimiento de los clientes no está 100% automatizado, por lo que es posible incurrir en errores de pedidos que aumentan los gastos por resolución de problemas. La mejora continua es vital para lograr un nivel aceptable de competitividad en la industria aprovechando las economías de escala.

El tema estratégico “Mejorar la Competitividad” se refiere a lograr ser un proveedor que pueda competir agresivamente en precios para lograr sostener la posición de mercado planificada. Para lograrlo, se debe mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos. La percepción que se busca generar en el cliente es la de un costo de transacción bajo, o un precio de compra bajo, que mejora las posibilidades de cumplimiento de los objetivos particulares de sus locales. Para lograr un costo total de transacción bajo, se requiere del trabajo transversal de todas las actividades clave de la compañía, desde la elección de los insumos más eficientes en la elaboración de nuevos productos, como el la entrega eficiente y a tiempo de los productos comercializados con los clientes. Se debe también ser muy eficiente en los procesos de fabricación de productos, de gestión logística y de realización de procesos de negocios comerciales, para lo cuál es necesario mantener una infraestructura empresa especializada con

personas capacitadas para utilizar los factores productivos disponibilizados por la compañía. nuevamente los valores organizacionales son clave para el cumplimiento de este tema estrategico, sobretodo el relacionado con el trabajo en equipo y alineamiento empresarial con foco en minimización de costos.

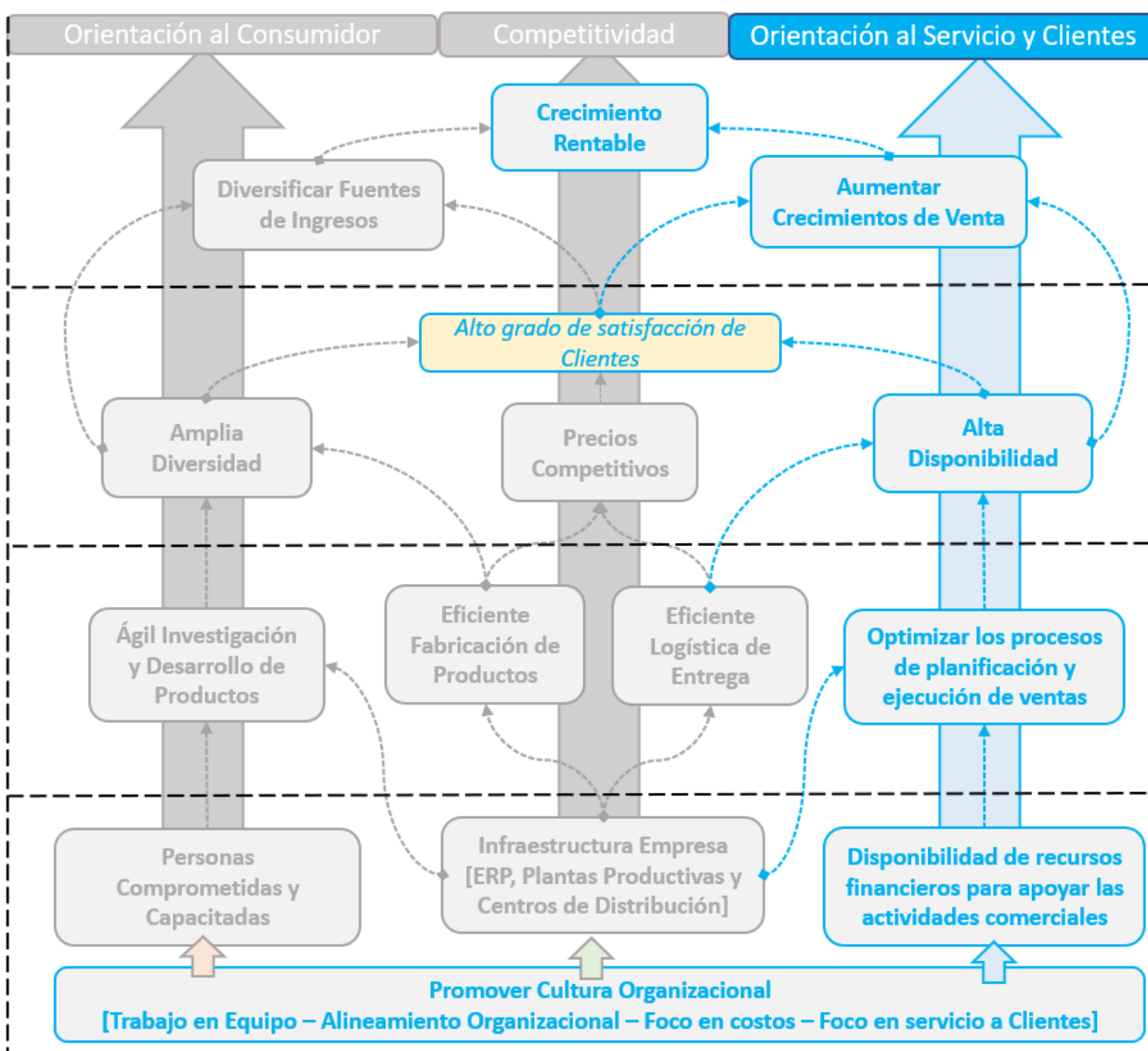


Figura 45 Mapa Estratégico propuesto para Watts S.A. - Tema Orientación al Servicio y Clientes

Tabla 41 *Diccionario de objetivos: Orientación al Servicio y Clientes*

Perspectiva	Objetivo Causa	Perspectiva	Objetivo Efecto	Descripción
Aprendizaje y Crecimiento	Promover cultura organizacional	Aprendizaje y crecimiento	Disponibilidad de recursos potenciadores de ventas	Una cultura promoviendo el alineamiento organizacional y un comportamiento con foco en servicio a clientes permitirá disponer de los recursos financieros necesarios para planificar de mejor manera las actividades comerciales exigidas por las grandes cadenas.
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de recursos potenciadores de ventas	Procesos internos	Optimizar planificación de ventas	Disponer de un presupuesto para invertir en actividades comerciales permitirá medir y controlar de mejor manera los procesos de planificación y ejecución de ventas, controlando mediante indicadores de desempeño el performance de las ventas de la compañía.
Procesos internos	Optimizar planificación de ventas	Cliente	Alta disponibilidad	Controlar detalladamente las actividades de los productos más elásticos (los que se activan) permitirá mejorar la planificación mediante aumentos localizados de demanda de productos, garantizando así la disponibilidad de los productos evitando quiebres de stock.
Cliente	Alta disponibilidad	Cliente	Satisfacción de Clientes	Otorgar una alta disponibilidad de productos aumenta la confianza de los clientes en la UEN, mejorando los niveles de satisfacción de clientes.
Cliente	Alta disponibilidad	Financiera	Aumentar crecimientos de venta	Otorgar siempre una alta disponibilidad de productos permitirá maximizar los niveles de venta de la compañía, teniendo siempre disponible los productos demandados por los principales clientes de la compañía.
Cliente	Satisfacción de Clientes	Financiera	Aumentar crecimientos de venta	Clientes satisfechos permitirá generar más negocios con la UEN, asegurando el posicionamiento en las góndolas de las grandes cadenas de supermercados, aumentando así las expectativas de crecimientos de venta.
Financiera	Aumentar crecimientos de venta	Financiera	Crecimiento Rentable	El aumento del nivel de ventas de la UEN es la manera de impactar directamente en la variable <i>crecimiento</i> del objetivo “Crecimiento rentable”.

Fuente: elaboración propia

3.2 CMI: Cuadro de Mando Integral

La construcción del mapa estratégico es de vital importancia para la comprensión de las estrategias que plantea la organización sobre la manera en que la compañía busca capturar valor del mercado. Sin embargo, es necesario disponer de alguna herramienta que permita cuantificar los objetivos desarrollados en la construcción del mapa. El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta desarrollada por los doctores Kaplan y Norton, guiados por la necesidad de ampliar la mirada convencional de la gestión, que sobrevaloraba la importancia de los indicadores financieros por sobre los otros de origen “intangible”, relegando así a los indicadores financieros como la expresión y cuantificación de que tan bien funciona la propuesta de valor entregada a los clientes, para lo cual debe destacar en una serie de procesos críticos para el correcto funcionamiento de la empresa, por lo que se requiere tanto de personal capacitado para la ejecución del plan estratégico como la disponibilidad de infraestructura adecuada para lograrlo. Lo anterior se expone en una serie de objetivos transversales a las 4 perspectivas del mapa estratégico. Sin embargo, para evitar ambigüedades definatorias, se deben definir premeditadamente los indicadores que revelen la manera en que la empresa visualiza que logrará cumplir con el objetivo, junto con la meta que se debe lograr para dar cumplimiento al plan estratégico. A continuación, se presentará la selección de indicadores que medirán el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el mapa, junto con su meta, métrica, frecuencia de medición he iniciativa estratégica en caso de que aplique.

CMI: Perspectiva Financiera

Tabla 42 Cuadro de mando integral, Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Financiera	Crecimiento rentable	Margen operacional	10%	$[\text{EBIT} / \text{Venta Valorada}] * 100$	Anual	Nuevo modelo promocional UEN
Financiera	Crecimiento rentable	Apoyo a ventas	11%	$\text{Menores Ingresos} / \text{Venta Valorada} * 100$	Anual	
Financiera	Diversificar fuentes de ingresos	%Venta nuevos productos	15%	$\text{Venta Valorada nuevos productos} / \text{Venta Valorada} * 100$	Anual	
Financiera	Diversificar fuentes de ingresos	%Venta nuevos segmentos	9%	$\text{Venta Valorada nuevos segmentos} / \text{Venta Valorada} * 100$	Anual	
Financiera	Aumentar crecimientos de ventas	%Crecimiento Venta Valor	7,5%	$\text{Venta Valorada}(t) / \text{Venta Valorada}(t-1)$	Anual	Nuevo modelo promocional UEN

Fuente: elaboración propia

En la perspectiva financiera, el objetivo estratégico primordial es lograr un crecimiento rentable, medido por el EBIT o lo que es lo mismo, el margen operacional, donde la meta declarada por la administración es lograr un 10% en este indicador. Este resultado la empresa lo ha logrado en años anteriores, pero con la adquisición de nuevas compañías fue cada vez más complejo mantenerlo. Los objetivos de mejorar el margen del mix de productos, mejorar los crecimientos de ventas y la utilización eficiente de recursos aportaran al logro del crecimiento rentable. Para medir la mejora del margen del mix de productos, se espera que el margen del mix de productos a nivel compañía mejore 10 puntos porcentuales. La mejora en los crecimientos de venta serán medidas por el crecimiento de los ingresos en un 7,5%, aumentos de venta debido a nuevos lanzamientos, aportando un 15% del crecimiento en ventas, y participar de mayor manera en los gastos de los clientes, al menos aumentar la participación en un 2,5%, esto es necesario

para ganar marketshare. Y con relación a la mejora en la eficiencia de la utilización de recursos, esta será medida en función del indicador “costo total de transacción”, el costo total se refiere a todos los costos necesarios desde la obtención de los insumos hasta la puesta en punto de venta del producto. Es necesario mirar el costo de los productos de esta manera, ya que mientras menor sean los costos de transacción del producto, más competitiva será la empresa en la industria. Los otros tres indicadores se relacionan con la eficiencia en la utilización de recursos financieros para potenciar ventas. Las actividades promocionales corresponden a casi el 12% de las ventas, por lo que el ROI promocional, y los apoyos a ventas serán controlados para lograr mejorar la eficiencia en la utilización de recursos.

CMI: Perspectiva Cliente

Tabla 43 Cuadro de mando integral, Perspectiva Clientes

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Cientes	Satisfacción de clientes	Encuesta anual mejor proveedor	Top 1	Publicación de resultados concurso grandes cadenas de supermercados	Anual	
Cientes	Amplia diversidad de productos	Crecimiento mix de productos	10%	#Lanzamientos / #ProductosTotales	Anual	Go To Market
Cientes	Amplia diversidad de productos	Días promedio lanzamiento nuevos productos	8 días	#Lanzamientos / 365 días	Anual	Go To Market
Cientes	Precios Competitivos	Cumplimiento índice de precios IdP	97%	Precio real / Precio objetivo	Semanal	
Cientes	Alta disponibilidad de productos	Instock	95%	#ProductosStockMínimo / #TotalProductosBodega	Diario	
Cientes	Alta disponibilidad de productos	Entregas a Tiempo <i>EAT</i>	92%	#Unid. entrega oportuna / #Unid. despachadas	Semestral	

Fuente: elaboración propia

La valoración que buscamos tener de parte del cliente es de satisfacción, buscando ser el proveedor más conveniente del mercado. La empresa necesita satisfacer las necesidades de sus principales clientes para poner en juego su estrategia. Todos los años, el mejor cliente de la compañía, Walmart, realiza una ceremonia donde premia a los mejores proveedores de la industria del Retail de alimentos, la compañía evalúa su posición en esta encuesta realizada por el cliente para evaluar que tan satisfactorio es el servicio brindado a los clientes Supermercadistas. En el mapa estratégico, la perspectiva de clientes muestra cómo se espera cumplir con los atributos de la propuesta de valor. La amplia diversidad de productos prometida

a los clientes se medirá en función de la velocidad de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, necesaria para aumentar el mix de productos ofertado. Los días promedio de lanzamiento de productos, el cumplimiento del plan de lanzamientos con su posterior crecimiento del surtido de productos serán la forma de medir si el atributo de amplia diversidad de productos se está cumpliendo de la manera esperada. La disponibilidad de productos en góndola, medida según el Instock y % quiebres de stock, uno mide que la cantidad de productos en góndola sea la necesaria para satisfacer la demanda del día, y el otro mide el nivel de servicio ofrecido al cliente mediante el menor porcentaje de quiebres de stock. El índice de precios es un indicador que mide la posición relativa del precio del producto con relación al precio del producto de la competencia. El sentido común inicialmente indicaba que Watts debería estar posicionado siempre con un precio menor al de la competencia, sin embargo, este indicador es un objetivo, podría ser que el IDP objetivo en relación con un producto de la competencia sea de 105%, esto quiere decir que no debemos estar posicionados a un precio superior al 5% del precio de la competencia. Se espera lograr con el tiempo aumentar la rentabilidad potencial del surtido de productos por cliente.

CMI: Perspectiva Procesos Internos

Tabla 44 Cuadro de mando integral, Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Procesos Internos	Ágil investigación y desarrollo de productos	%Renovación de productos	10%	#NuevosProductos / #TotalProductos	Anual	
Procesos Internos	Ágil investigación y desarrollo de productos	Tiempo de desarrollo de productos	7 meses	Tiempo desde desarrollo de prototipo hasta ficha final	Anual	
Procesos Internos	Eficiente fabricación de productos	%Mermas	2%	PerdidaValorada / VentaValorada	Mensual	
Procesos Internos	Eficiente fabricación de productos	Cumplimiento plan de producción	97%	Producción Real / Producción Plan	Trimestral	
Procesos Internos	Eficiente logística de entrega	Efectividad de la entrega <i>EFE</i>	98%	Entregas efectivas / Unidades solicitadas	Mensual	
Procesos Internos	Eficiente logística de entrega	%Devoluciones	2%	Devoluciones / Productos despachados	Mensual	
Procesos Internos	Óptima planificación de ventas	Cumplimiento plan de marketing	95%	VentaValorada / VentaPlanMktg	Semestral	
Procesos Internos	Óptima planificación de ventas	Cumplimiento plan de ventas	95%	VentaValorada / VentaPlanVtas	Semestral	
Procesos Internos	Óptima planificación de ventas	ROI Promocional	2%	MargenDirecto / FondosPromocionales	Trimestral	Nuevo Modelo Promocional UEN

Fuente: elaboración propia

Para lograr mantener los atributos de la propuesta de valor al cliente, es necesario lograr mantener un proceso de innovación y desarrollo ágil, esto se medirá según la tasa de innovación de productos, esperando tener un 10% de nuevos productos anualmente, además de controlar el tiempo de desarrollo, actualmente es de 8 meses, sin embargo, se espera disminuir los tiempos a 7 meses.

La logística de entrega eficiente y la fabricación de productos eficiente son requeridas para mantener una alta disponibilidad de productos junto con la posibilidad de otorgar precios atractivos, de esta manera se pretende medir la disponibilidad de un alto surtido de productos a precios convenientes. Dichos indicadores serán medidos en función del porcentaje de entregas a tiempo, disminuir las devoluciones por cualquier motivo en menos del 2% de lo despachado y mejorar la efectividad de la entrega, cumpliendo con las metas de mermas y disminución de costos por kilo fabricado. La actividad de velar por la correcta ejecución en los puntos de venta realizada en gran parte por los mercaderistas y Trade Marketing, mejorará la diversidad de productos evitando quiebres evitables al controlar el performance en el punto de venta de manera directa. Y finalmente, la óptima gestión de clientes clave se refiere al seguimiento de las ventas con foco en el cumplimiento de los indicadores clave que otorgarán a la compañía altas posibilidades de cumplimiento del plan estratégico, esto es, la medición de los crecimientos objetivos de venta y la medición de los crecimientos objetivos de margen, ambos crecimientos vinculados al crecimiento necesario para lograr el objetivo principal del 10% operacional con el que se espera medir el “crecimiento rentable”. Junto con la medición de los cumplimientos de venta y margen se medirá la rentabilidad de las inversiones realizadas por cada actor.

CMI: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 45 Cuadro de mando integral, Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Aprendizaje y Crecimiento	Personas comprometidas y capacitadas	índice de satisfacción de empleados	Favorabilidad: 70% Participación: 97%	Encuesta clima laboral	Bianual	
Aprendizaje y Crecimiento	Personas comprometidas y capacitadas	Cumplimiento plan de lanzamientos	90%	Venta Valorada Lanzamientos / Venta Valorada Total*100	Anual	
Aprendizaje y Crecimiento	Personas comprometidas y capacitadas	Cumplimiento plan de capacitaciones	85%	Capacitaciones Efectivas / Capacitaciones Planificadas*100	Anual	
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de infraestructura empresa	Disponibilidad modelos comerciales	90%	Uptime Modelos Comerciales QV	Mensual	
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de infraestructura empresa	Disponibilidad de plantas productivas	97%	Tiempo efectivo plantas disponible / Tiempo plantas demandado*100	Mensual	
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de infraestructura empresa	Disponibilidad de centros de distribución	98%	Tiempo efectivo CD disponible / Tiempo CD demandado*100	Mensual	
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad fondos promocionales	Recursos disponibles para inversión comercial	90%	Recursos aprobados / Recursos planificados*100	Trimestral	
Aprendizaje y Crecimiento	Promover cultura organizacional	Participación actividades fortalecimiento valores UEN	100%	Actividades realizadas / Actividades planificadas*100	Anual	Curso valores corporativos
Aprendizaje y Crecimiento	Promover cultura organizacional	Cumplimiento objetivos colectivos	80%	Objetivos colectivos logrados / Objetivos colectivos totales	Anual	

Fuente: elaboración propia

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encuentran las bases necesarias para el correcto funcionamiento de las actividades estratégicas. En los 3 temas estratégicos se utilizan todos los recursos intangibles de la compañía para lograr una excelente ejecución de la operación. Se puede apreciar que la compañía espera cumplir con el plan de capacitaciones a los empleados, logrando capacitar al 95% de los puestos clave, y cumplir con el 85% de las capacitaciones proyectadas anualmente. Además, si la compañía apuesta por la capacitación efectiva de sus personas debe invertir recursos también en la retención del personal capacitado, para capitalizar la inversión y evitar la fuga de talentos. Con estas acciones se espera mejorar el puntaje de la encuesta de clima laboral realizada cada dos años, esperando obtener una favorabilidad > 70% y una participación superior al 99%. Los fondos promocionales deben estar cargados en los modelos oportunamente para poder proyectar la producción y entrega de productos de manera precisa, evitando posibles quiebres de productos que disminuyan la diversidad prometida. Además, se debe disponer de una infraestructura de la empresa especializada a nivel de plantas de producción y centros de distribución, manteniendo un uptime del 98% objetivo. A nivel de infraestructura T.I., es necesario disponer de modelos de información que otorguen herramientas a marketing y ventas para realizar seguimiento y tomar decisiones preventivas para lograr los objetivos estratégicos. Finalmente, el foco de la organización en trabajar efectivamente en equipo se espera incentivar mediante la implementación de una modificación al esquema de incentivos actual, ponderando de manera más importante el trabajo en equipo, el foco en el servicio al cliente y el foco en los costos por kilo fabricado/transportado. Finalmente, para asegura menores riesgos y optar a más fuentes de inversión, la compañía se compromete a disminuir un 90% los residuos generados por el modelo de negocios actual.

3.3 Iniciativas estratégicas

Para dar cumplimiento al plan estratégico propuesto, se requiere de la gestión integral de la cartera de iniciativas de la empresa. Sin embargo, se escogerán las iniciativas que promuevan la acción coordinada, es decir, que estén vinculadas a la mayor cantidad de objetivos estratégicos vinculados a cada tema. La metodología definida para el proceso de selección de iniciativas corresponderá al propuesto por (Kaplan y Norton, Execution Premium, 2012) que consta de tres fases:

- Identificar Iniciativas Estratégicas
- Clasificar Iniciativas en cada Tema Estratégico
- Medir Impacto e Importancia de cada Iniciativa Estratégica

Identificación de Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son actividades destinadas a influir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, donde dichas iniciativas buscan reducir la complejidad de las operaciones que se llevan a cabo el modelo de negocios propuesto. Sin embargo, existen importantes limitaciones en términos de tiempos de procesos y/o de recursos empresariales de los que es importante hacerse cargo. Es por este motivo que se requiere de una jerarquización previa, para luego destinar los recursos a cada iniciativa en función del impacto estratégico esperado. Las iniciativas estratégicas de la compañía son levantadas por cada Gerente en función de las necesidades particulares de su área.

Tabla 46 *Lista de Iniciativas Estratégicas Oficiales*

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
[IE1] Implementación Nuevo Modelo Promocional Compañía
[IE2] Implementación Procedimiento “Go To Market” para lanzamientos
[IE3] Implementación Sistema WMS para Automatización de Bodegaje
[IE4] Capacitaciones en cambio cultural Watts, taller de NeuroLeadership
[IE5] Plan de capacitaciones en B.I. para cargos comerciales-marketeros
[IE6] Plan de mejora Estructura de Incentivos

Elaboración propia.

Clasificación y medición de impacto de iniciativas estratégicas

Los temas estratégicos fueron clasificados por los líderes de cada área involucrada. La compañía utiliza encuestas a través de la intranet para obtener los comentarios de las personas, pidiendo valorar de 1 a 5 (con observaciones) donde 1 es considerado que no impacta en absoluto, y 5 que impacta críticamente en el tema estratégico respectivo. A continuación, se expresa el resultado de la encuesta:

N°	Iniciativa Estratégica	Tema estratégico que impacta			Score
		Orientación al Consumidor	Competitividad	Orientación al Servicio y Clientes	
1	Implementación nuevo modelo promocional	5	5	5	15
2	Taller de NeuroLeadership Institute (cultura)	5	5	5	15
3	Implementación plan "Go to Market"	5	4	5	14
4	Implementación de SAP (sistemas)	2	4	4	10
5	Aumentar capacidades en B.I. área comercial-marketing	3	5	4	12
6	Implementación de WMS	3	5	3	11
	Total	23	28	26	77

Figura 46 Resultado encuesta interna impacto iniciativas estratégicas

Se puede apreciar que el nuevo modelo promocional de la compañía junto con la realización del taller especializado del instituto de NeuroLeadership, son las iniciativas que los líderes de la empresa consideran de vital importancia para lograr ejecutar correctamente el modelo de negocios buscado. Por el lado del nuevo modelo promocional, la compañía ha identificado una debilidad en los procesos llevados a cabo en torno a las actividades promocionales, debido a que no existe un orden o proceso oficial que rinda cuenta de cómo se está llevando a cabo el negocio, por lo tanto, se espera que este nuevo modelo promocional ordene y mida la manera en la que se están llevando a cabo los negocios de la empresa con respecto a todo lo relacionado con las actividades promocionales. Por el lado del taller especializado, la compañía ha identificado que las personas tienen una cultura de trabajo muy jerarquizada, esto produce rigidez en la manera de trabajar de las personas. La empresa a contratado a una empresa especializada para realizar talleres que apunten a un cambio cultural profundo de cada uno de los colaboradores de la compañía. Los resultados han sido positivos, impulsando para el 2020 una serie de talleres que se realizarán a todos los colaboradores de la compañía, la idea es lograr integrar a todas las personas a la cultura que busca generar la empresa en sus colaboradores. Estas iniciativas han estado fuertemente impulsadas por el gerente general de la empresa, siendo el primero en tomar los cursos y talleres para estar alineados todos en una misma visión. El tercero de mayor importancia es el proceso Go To Market, que está relacionado con el proceso formal de lanzamiento de productos que implica la integración de diversas áreas de la compañía.

3.4 Desdoblamiento de los Objetivos estratégicos: Eje Orientación al Servicio y Clientes

El despliegue de la estrategia tiene que ver con comprender como se articulan las actividades diarias los trabajadores con la operatividad diaria de la compañía para dar cumplimiento a la

propuesta de valor declarada. Dicha articulación depende directamente de la forma en que interactúa un conjunto de actividades diferentes, de diversas áreas de la empresa que deben coordinarse para llevar a cabo con excelencia su estrategia particular. Es relativamente fácil imitar un producto ofrecido por la competencia, incluso imitar un cargo nuevo o una actividad puntual que realice la competencia, sin embargo, copiar o imitar el comportamiento de un equipo de personas, cada una con diferentes habilidades, es algo más complicado. Por este motivo se plantea la siguiente hipótesis: en una compañía, mientras mayor sea la sinergia entre las personas y mayor sea su coordinación de trabajo en equipo, más valor agregaran al negocio y más complicado será para la competencia imitar el performance de la compañía.

El desdoblamiento de los objetivos estratégicos será realizado para el eje estratégico Orientación al Servicio y Clientes, debido a que es en este eje donde las áreas de marketing y ventas convergen en sus objetivos estratégicos. Se describirá el flujo de actividades que realiza la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos del pilar “Orientación al Servicio y Clientes”.

Flujo de Actividades: Orientación al Servicio y Clientes

La Gerencia de Marketing es la responsable de comenzar el flujo de actividades, asignando los fondos promocionales de maneta trimestral. Con esta información, la fuerza de ventas debe pre-evaluar sus activaciones comerciales y enviar a trade marketing sus propuestas de negocios. Luego de la aprobación y/o rechazo de estas, ventas confirma las activaciones con los clientes e informa a planificación de demanda (Gerencia de Plantas) para la actualización de los planes de producción. Con esto se preparan las bodegas para la entrega eficiente de productos y se realiza un seguimiento de las activaciones por medio de las áreas de Trade Marketing y Control de Gestión Comercial. Finalmente, Gerencia de Administración y Finanzas entrega un informe a

toda la compañía sobre el performance financiero de dichas actividades, retroalimentando a la compañía sobre la rentabilidad (o pérdida) de estas.



Figura 47 Flujo de actividades entre áreas participantes, compromisos

Asignación de Fondos Promocionales

Los fondos promocionales son definidos y publicados por la Gerencia de Marketing. Dicho plan debe ser ratificado en el proceso anual de planificación estratégica. Sin embargo, existen ciertos problemas metodológicos, ya que, al disponer de un presupuesto limitado para realizar estas actividades, pueden existir incentivos para utilizar los recursos en los productos con mejores resultados, en detrimento del desarrollo de las demás categorías de productos. Para evitar este problema, se definirá un límite de fondos transferibles permitido por cada producto a nivel de clientes.



Asignación de fondos promocionales:

El área de marketing es la encargada de definir los montos de los fondos promocionales. Estos son publicados en un plan promocional anual. El 2019, la compañía busca potenciar las siguientes categorías:

Aceites
Néctares
Mermeladas
Conservas (Frutas)
Conservas (Verduras)

Criterios de asignación:

Se asignan en base al histórico de ventas, S&OP (Sales and Operation Planning) y al Plan Anual de Ventas.

Los fondos promocionales serán sometidos a una posevaluación financiera, se busca comprender qué actividades son las que más conviene realizar y que actividades debemos intentar evitar.

Observación:

Existen productos que deberán ser "presionados" a utilizar sus fondos. Existiendo la posibilidad de traspasar los fondos, se corre el riesgo de concentrar una gran cantidad de recursos en pocos productos descuidando los demás. Para mitigar este riesgo, se propone definir (Marketing) un límite "% de fondos traspasables permitidos" para cada SKU a nivel de cliente, manteniendo un nivel de fondos que no puedan ser traspasados (fijo para el producto). También se deben generar metas trimestrales relacionadas al consumo óptimo de los fondos promocionales.

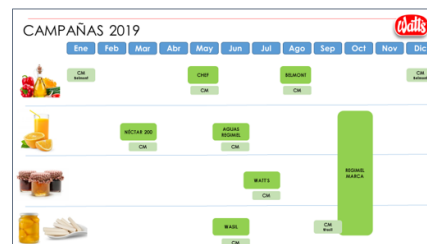


Figura 48 Flujo de actividades – Asignación y control de fondos promocionales

Preevaluación de Propuestas Promocionales

Para la preevaluación financiera se utiliza una herramienta diseñada por la Gerencia de Administración y Finanzas, donde se sensibiliza el descuento otorgado y evalúa si el crecimiento de ventas esperado cumple con los requisitos necesarios para el cumplimiento del objetivo estratégico principal de la compañía: Lograr crecimientos de venta que generen un margen operacional de 10%. Para la preevaluación comercial, son necesarios los siguientes datos: Cliente, fechas de inicio y fin de la actividad, nombre de la actividad, efectividad de la promoción e inversión fija adicional.



Datos Requeridos por la herramienta:

1. Datos Promocionales Cabecera:

- Cliente (Cadena, Sub-Cadena, Rut)
- Fechas (Inicio Prom, Fin Prom, Días Compra Ant)
- Nombre Promoción
- Efectividad
- Inversión fija adicional (Cabeceras, Catálogos, Exhibiciones)

2. Datos Promocionales Productos:

- SKU
- Precio promocional S.I. (o aporte S.O.) ofrecido a cliente
- Venta Comprometida por jefe de venta
- PVP sugerido

Información relevante en la Pre-Evaluación promocional:

- Costos de activación promocional
- Crecimientos exigidos
- Volúmenes de Venta Física con y sin activación
- Crecimientos promocionales comparables
- Recomendación Financiera

HERRAMIENTAS DE EVALUACION

Cliente: WALMART
 Sub Cadena: ZORROPREDES
 Min Prom: CATALOGO
 Efectividad: 300%
 Fecha de inicio: 05/10/2017
 Fecha fin promo: 22/10/2017
 Dias promo: 22
 Clasificación: 0
 Inversión adicional (M\$): 800

Cuenta TOTAL: 12.712 (M\$)
 Equilibrio: 5.952 (M\$)
 + comp ant: 2.883 (M\$)
 + invier: 800 (M\$)

Limpiar TODO
 Limpiar SKU's

Guardar Promoción
 Evaluar Promoción

cod: 9040

Watts

SKU	Nombre Producto	Precio Actual (B fud)	Cto Cliente Sell In (B f ud)	Aporte Sell Out (B f ud)	Inv adicional (M\$)	S.O. S.C. Total	Cto Total (M\$)	Mg Prom	Mg Prom	Via Reg (Bnd)	Crecimiento mínimo		Via Regar rdo (Bnd)	Via Compror mdo (Bnd)	Econ. Compro mdo	Econ. hebitos prom	Evaluación Financiera	
											+ Compra ant	+ Inv						
N° SKU: 9		800		12.712		79		113		112								
30302	ACEITILLANT DDI	1.243	1.173	0	357	15%	5.201	22%	85%	34,9	28%	42%	48%	50,9	50	42%	52%	Pasar
30309	ACEITE CHEF HARAVILLA 10VLT	1.398	1.300	0	271	36%	4.894	26%	27%	24,9	32%	47%	58%	37,8	38	52%	48%	ok
30308	HARAVILLA SUPERALIGHT 60VLS	1.598	1.516	0	39	4%	398	44%	42%	14	8%	36%	83%	1,7	2	39%	28%	ok
30305	HARAVILLA SUPERVA 60V	1.598	1.418	0	21	4%	289	27%	24%	2,3	8%	26%	27%	3,0	2	0%	0%	Pasado
30303	HARAVILLA SUPERVA 60V	1.681	1.605	0	39	4%	514	20%	26%	3,7	8%	22%	23%	4,5	3	0%	0%	Pasado
30304	HARAVILLA SUPERVA DIET 60V	1.675	1.600	0	36	4%	363	44%	42%	15	8%	33%	85%	1,8	2	39%	27%	ok
30307	HARAVILLA SUPERVA 60V	1.666	1.590	0	36	4%	326	34%	32%	18	8%	33%	85%	1,8	2	33%	52%	ok
30306	HARAVILLA SUPERVA 60V	2.226	2.105	0	7	3%	226	36%	36%	1,7	8%	32%	85%	1,9	1	6%	38%	Pasado

Figura 49 Flujo de actividades – Preevaluación financiera de propuestas comerciales

Workflow de aprobación

El siguiente paso es el Workflow de aprobación, en este proceso se evalúan las propuestas comerciales del área de ventas. Los encargados de la aprobación o rechazo de las actividades son responsabilidad de trade marketing, quienes vinculas las actividades al plan promocional que debiera estar alineado con la estrategia global. este corresponde al "primer ok" del flujo promocional. Todas las postulaciones aprobadas son enviadas al cliente esperando su confirmación, o "segundo ok", para continuar con el flujo de actividades.

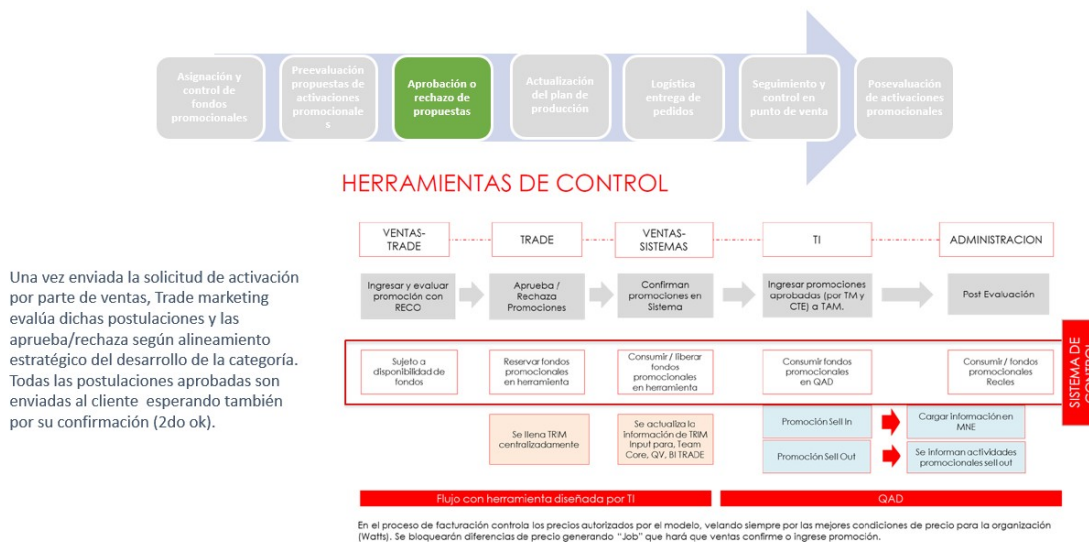
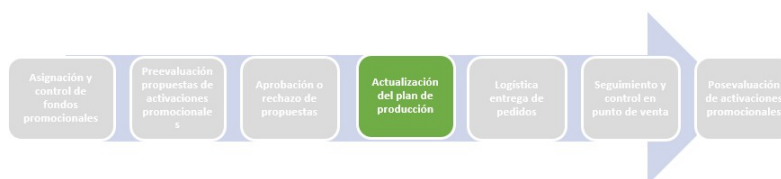


Figura 50 Aprobación y/o rechazo de propuestas comerciales

Actualización Bases de S&OP

Las promociones aprobadas por trade marketing y el cliente, es decir, que cuentan con el primer y segundo ok, son informadas a S&OP para actualizar los planes de fabricación de productos. El área de planificación de demanda revisa con los gerentes de marketing y ventas las estimaciones, generando un pre-cierre cada mes, luego el área financiera define las metas de la fuerza de ventas y son publicadas en los modelos de QlikView, para finalmente generar el reporte de cierre de la planificación mensual para el periodo objetivo.



Las promociones que son aprobadas por Trade Marketing deben ser informadas a área de S&OP (Planificación) para proyectar la fabricación de productos, de esta manera se evitan aumentos sorpresivos de demanda que incurrirían en inevitables quiebres de stock, ya que la compra que realizan las 4 cadenas principales (Concentrando las promociones más agresivas del mercado, por lo tanto el presupuesto esta destinado para estas cuentas) puede llegar a ser muy elástica al precio de venta.

Planificación de Venta y Acuerdos

1. Las Gerencias de Marketing, Gerencias de Ventas planifican en el proceso S&OP, la demanda mensual con horizonte de 2 a 18 meses. Esta planificación debe ser conocida y acordada en conjunto con la Gerencia de Operaciones y Planificación.

Calendario

1. El calendario de compromisos establecidos en la planificación con horizonte de dos meses, debe comenzar la primera semana de cada mes.

Comunicación

Publicación Preliminar

- a) El área de Planificación de la Demanda, durante la penúltima semana del mes, revisará junto con los Gerentes de Marketing el Pre-cierre de la estimación.

Determinación de Metas Comerciales

- a) Servicios Comerciales, extraerá desde Plataforma JDA el informe preliminar de la Planificación de la Demanda, información que utilizarán para establecer las Metas Comerciales el primer día hábil del mes siguiente.
- b) Finalizada la determinación de metas comerciales, el área de Servicios comerciales integrará el dato a QlikView a disposición del área de Ventas.

Publicación informe final de Planificación de la Demanda

- a) Una vez concluido el calendario de actividades, el área de Planificación de la Demanda informará a las Gerencias de 1ª Línea el reporte con el cierre final de la planificación.

Figura 51 Flujo de actividades – Actualización del plan de producción

Logística de Entrega de Pedidos

En esta parte del flujo de actividades, los procesos de abastecimiento, preparación de pedidos, facturación y despacho, rendiciones, etc. Esta parte es responsabilidad de gerencia de logística, sin embargo, para el presente trabajo, tanto logística como producción son unidades que vitales para el funcionamiento del negocio, pero que no son consideradas aun en el mapa estratégico a manera de cascada debido a que están más alineadas a la estrategia que marketing y ventas, el foco de este proyecto.



Los procesos que lo componen son:

- Abastecimiento
- Preparación de la carga, facturación y despacho
- Distribución Cross Docking
- Rendiciones de Reparto
- Devoluciones de clientes
- Control de Inventario



Figura 52 Flujo de actividades – Logística de entrega de pedidos

Seguimiento y Control en Puntos de Venta

El seguimiento de las activaciones es realizado por 3 gerencias, marketing, ventas y finanzas, cada una con focos estratégicos diferentes pero alineados: la gerencia de ventas rinde tributo al crecimiento de las ventas, la gerencia de marketing brinda tributo al margen objetivo buscado por cada categoría, y la gerencia de finanzas busca que los indicadores financieros estén alineados a los objetivos financieros de la estrategia, es decir, el crecimiento rentable. Los Dashboard están confeccionados a nivel de categorías de producto y a nivel de clientes clave.

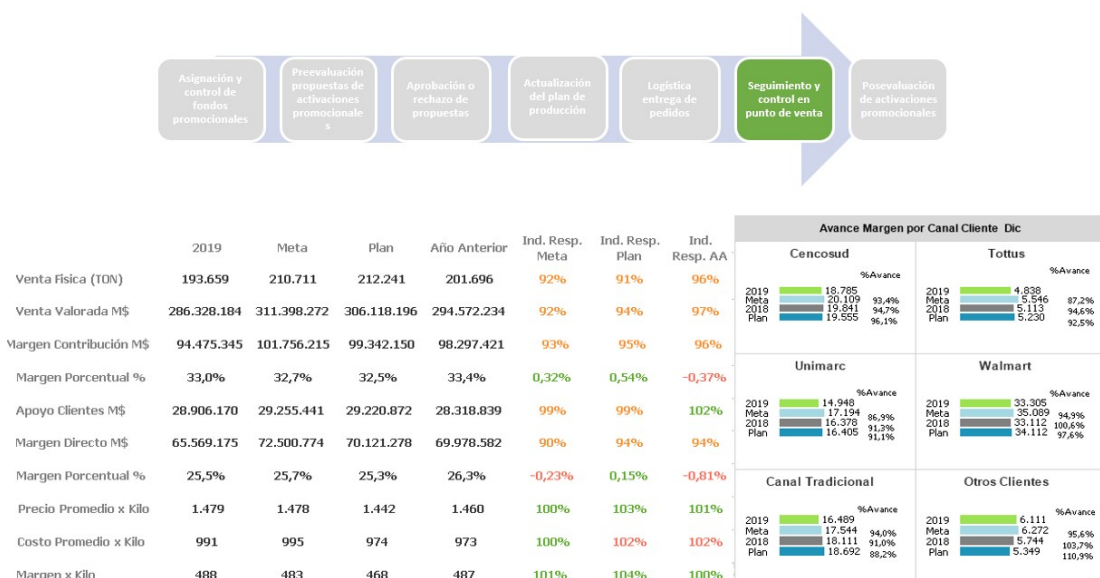


Figura 53 Flujo de actividades – Seguimiento y control en punto de venta

Post-Evaluación Financiera de Actividades Promocionales

La posevaluación de las actividades promocionales es realizada por el área de control de gestión comercial, localizada en gerencia de finanzas, donde son analizadas las actividades comerciales a través del prisma del crecimiento rentable, esto dentro del marco del nuevo proceso promocional impulsado por la empresa. A nivel de fondos promocionales, se espera evaluar tanto la composición de productos activados, los desempeños obtenidos y el rendimiento a nivel de responsable, cliente y categoría. Todo esto junto con un informe sobre la gestión de los fondos. También se debe realizar el seguimiento de los KPI de las posevaluaciones, donde están el ROI promocional, flujos de stock, EAT, coeficiente de elasticidad, entre otros. El seguimiento y la posevaluación es realizada de manera transversal dando acceso a la información a todas las áreas de la compañía, buscando obtener retroalimentación suficiente para lograr aumentar los conocimientos de los clientes clave y generar una más efectiva asignación de fondos promocionales por parte de marketing.

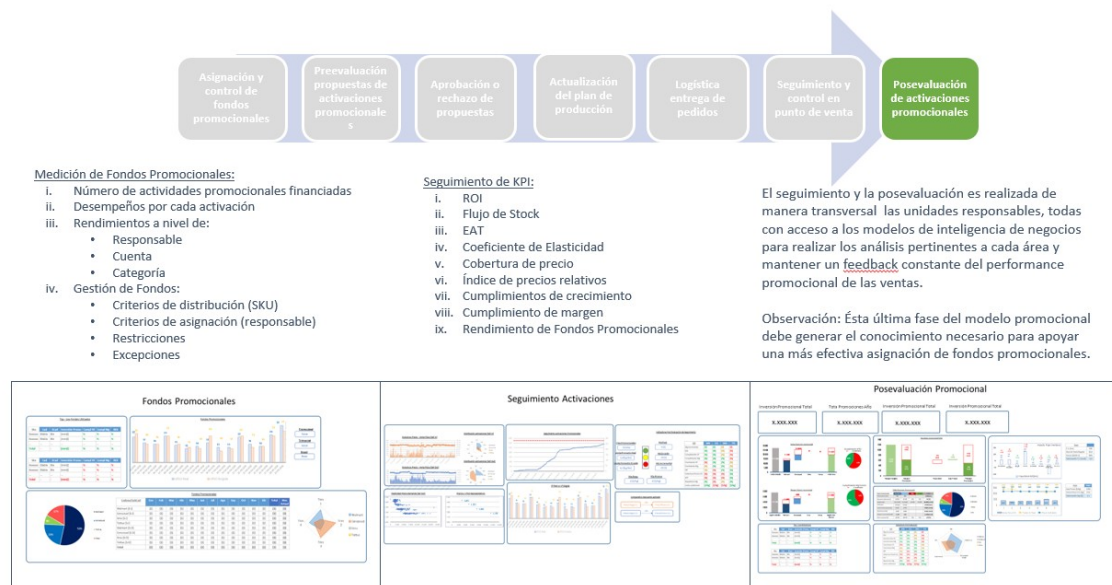


Figura 54 Flujo de actividades – Posevaluación de actividades comerciales

3.5 Tableros de control de unidades funcionales

Los tableros de control son una de las principales herramientas utilizadas para el alineamiento estratégico de las actividades diarias de las unidades funcionales. Las áreas funcionales más importantes para el negocio son Gerencias de Producción y Planificación; Gerencia Logística; Gerencia de Ventas; Gerencia de Marketing. La herramienta escogida para el alineamiento es la aplicación en cascada del Balanced Scorecard diseñado para lograr una alineación Vertical, y posteriormente se utilizará la modificación del esquema de incentivos actual para lograr mejorar el alineamiento de tipo horizontal. Toda la empresa se beneficiará de la aplicación en cascada del cuadro de mando de la compañía. Esta técnica se refiere “...al proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la compañía.” (Niven, 2003). Estos cuadros deben estar alineados al cuadro de mando principal, incluso existen empresas que consideran que el primer BSC es solo el comienzo del proceso de vinculación de todos los trabajadores de la compañía a la estrategia empresarial, permitiendo que cada colaborador pueda responder a la pregunta ¿de qué manera mis acciones otorgan valor a la compañía? Es decir, ¿Cómo estoy aportando al cumplimiento de la propuesta de valor al realizar mis actividades diarias? Incluso, “las empresas que aplican el cuadro de mando en cascada hasta este nivel obtendrán así el máximo valor del sistema al asegurarse que todos los empleados, independiente del nivel o función, han desarrollado objetivos e indicadores que están en línea con los objetivos generales de la empresa.” (Niven, 2003). Se propone realizar la bajada en cascada del cuadro de mando general para las gerencias de marketing y ventas, esto es necesario debido a que uno de los principales problemas actuales de la compañía es el desalineamiento de los objetivos estratégicos en cada una de las áreas, en parte debido a que el cumplimiento sobresaliente de un área podría destruir valor para la otra, por ejemplo, si deseamos aumentar las ventas de determinado

producto, la herramienta que dispone ventas es activar promociones para aumentar el crecimiento, esto implica que el margen del producto bajará y si pasa cierto límite podría afectar el cumplimiento del margen objetivo definido por marketing. Es por este motivo que la primera bajada será realizada en estas áreas, ya que la hipótesis planteada es que el alineamiento estratégico de dichas áreas mejorara el performance comercial de la empresa, aumentando los márgenes de ganancias y crecimientos necesarios para lograr el crecimiento rentable tan esperado por la dirección. A continuación, se presentarán los cuadros de mando propuestos, trabajados directamente con las áreas participantes.

Tablero de Control - Marketing: Perspectiva Financiera

Tabla 47 Cuadro de mando integral, Perspectiva Financiera, Marketing

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Financiera	Crecimiento rentable	Margen Directo Lácteos	21,5%	(Mg Contribución-ApoyoVentas) / VentaValoradaLacteos	Mensual	
Financiera	Crecimiento rentable	Margen Directo Oleaginosas	23,6%	(Mg Contribución-ApoyoVentas) / VentaValoradaOleaginosas	Mensual	
Financiera	Crecimiento rentable	Margen Directo Frutas	29,3%	(Mg Contribución-ApoyoVentas) / VentaValoradaFrutas	Mensual	
Financiera	Diversificar fuentes de ingreso	%Venta nuevos productos lácteos	20%	VentaNuevosProductos / VentaValoradaLacteos	Mensual	
Financiera	Diversificar fuentes de ingreso	%Venta nuevos productos oleaginosas	10%	VentaNuevosProductos / VentaValoradaOleaginosas	Mensual	
Financiera	Diversificar fuentes de ingreso	%Venta nuevos productos frutas	18%	VentaNuevosProductos / VentaValoradaFrutas	Mensual	

Fuente: elaboración propia

Los objetivos financieros de la perspectiva de marketing corresponden al crecimiento rentable de venta por categoría, que será medido en base al margen directo de las categorías lácteos, oleaginosas y frutas, cada una con sus crecimientos objetivos respectivos. La mejora en la eficacia de la utilización de recursos promocionales se medirá en función de los costos de apoyo a ventas para cada categoría y del ROI incremental de los fondos promocionales, esto es, la rentabilidad obtenida de una inversión promocional considerando como base la rentabilidad regular de la actividad comercial a invertir, en palabras simples, cuanto retorna -por cada peso

invertido- por sobre el retorno regular, considerando el retorno regular como el retorno sin activación promocional. A continuación, se expresan las métricas, frecuencias e iniciativas de estos objetivos.

Tablero de Control - Marketing: Perspectiva Clientes

Tabla 48 Cuadro de mando integral, Perspectiva Clientes, Marketing

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Clientes	Satisfacción de clientes	Encuesta anual mejor proveedor	Top 1	Publicación de resultados concurso grandes cadenas de supermercados	Anual	
Clientes	Crecimiento Surtido Refrigerados	Crecimiento Mix Refrigerados	>%15	Sku mix refrigerados (t) / Sku mix refrigerados (t-1)	Anual	Go to Market
Clientes	Crecimiento Surtido Abarrotes	Crecimiento Mix Abarrotes	>5%	Sku mix abarrotes (t) / Sku mix abarrotes (t-1)	Anual	Go to Market
Clientes	Precios Competitivos	Cumplimiento índice de precios IdP	97%	Precio real / Precio objetivo	Semanal	
Clientes	Alta disponibilidad de productos	Instock	95%	#ProductosStockMínimo / #TotalProductosBodega	Diario	
Clientes	Alta disponibilidad de productos	Entregas a Tiempo <i>EAT</i>	92%	#Unid. entrega oportuna / #Unid. despachadas	Semestral	

Fuente: elaboración propia

Satisfacción de clientes es un objetivo que también se encuentra en el mapa estratégico principal, por lo que el objetivo se medirá de la misma manera. La amplia diversidad de productos, desde el punto de vista de las responsabilidades de la gerencia de marketing, tiene relación con el crecimiento de las categorías de productos Lácteos, Oleaginosas y Frutas, junto

con el crecimiento sostenido de las ventas de nuevos productos lanzados al mercado, de esta manera la gerencia de marketing espera aportar al desarrollo de una amplia diversidad de productos. Y finalmente, el atributo más valorado por los clientes es directamente el nivel de precios ofertado, por lo que la compañía buscará identificar cuál es el índice de precios objetivo esperado por el mercado, así se dispondrá de una herramienta (o palanca) para aumentar la satisfacción de los clientes, mediante el posicionamiento del precio “*relativo al precio de los productos sustitutos*” ofertados por la competencia directa.

Tablero de Control – Marketing: Perspectiva Procesos Internos

Tabla 49 Cuadro de mando integral, Perspectiva Procesos Internos, Marketing

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Procesos Internos	Ágil innovación y desarrollo de productos	Tasa de innovación	>10%	Sku's totales (t)/ Sku's totales (t-1)	Anual	Go to Market
Procesos Internos	Óptima gestión de categorías	Cumplimiento plan promocional	>80% Cumplimiento	VentaValor / VentaValorPlan	Trimestral	Nuevo Modelo Promocional
Procesos Internos	Óptima gestión de categorías	Asignación oportuna de fondos promocionales	< 1 Días retraso	Días de retraso publicación de F.P.	Semestral	Nuevo Modelo Promocional
Procesos Internos	Óptima gestión de categorías	FP% categoría abarrotes	=6,2% (*)	VentaBrutaAbarrotes/ FondoPromocional	Trimestral	Nuevo Modelo Promocional
Procesos Internos	Óptima gestión de categorías	FP% categoría refrigerados	=9,3% (*)	VentaBrutaRefrigerados / FondoPromocional	Trimestral	Nuevo Modelo Promocional
Procesos Internos	Oportuna evaluación de	Aprobación oportuna de fondos	< 1 Días retraso	Días de retraso Aprobación/Rechazo fondos promocionales	Semanal	Nuevo Modelo Promocional

	solicitudes comerciales	promocionales				
--	----------------------------	---------------	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

(*) Se expresan estos valores como una igualdad “=” debido a que el plan preparado de marketing evaluará los fondos no en función de un presupuesto fijo, sino en función de la venta bruta de la empresa, de esta manera los recursos disponibles para invertir en una actividad comercial (en adelante “fondos promocionales”) aumentaran si la elasticidad del producto genera explosiones de venta, siempre y cuando la proporción de la venta valor bruta sobre los fondos promocionales sea el valor objetivo definido por marketing

En la perspectiva de procesos internos para el cuadro de mando de marketing, se considera la ágil innovación y desarrollo de productos como un objetivo en el que marketing es responsable, esto debido a que es en esta gerencia donde se busca generar valor a los productos, se definen las tendencias y se trabaja en colaboración con la gerencia de desarrollo para la fabricación de nuevos productos. El objetivo de Watts es tener una cartera con un 10% más de productos cada año. La óptima gestión de clientes clave es otro objetivo que afecta directamente a marketing, esta será medida en función del nivel de cumplimiento del plan de marketing desarrollado en el PLAE y aprobado en el mismo proceso, debido a lo telúrico del entorno competitivo se espera un cumplimiento de al menos el 80%, además, se deben disponibilizar los fondos promocionales oportunamente para que gerencia de ventas nacionales pueda planificar oportunamente sus actividades. Es importante notar que el fondo es asignado anualmente, pero se publica cada mes y se podría ajustar trimestralmente. Las inversiones promocionales actuales están con un ROI negativo, ya que no existe ningún control del margen al ingresar promociones, solo se controla el aumento de ventas con una mirada tangencial al retorno, sin embargo, en el mapa se pide a

marketing que gestiones las inversiones promocionales buscando disminuir el % de inversión requerido para los aumentos de venta buscados. Finalmente, existe un objetivo relacionado con el tiempo de aprobación de los fondos promocionales, ya que sin esta aprobación no se podrán cargar los descuentos al sistema, afectando directamente a la propuesta de valor en temas de disponibilidad de productos. A continuación, se expresa el CMI expandido.

Tablero de Control – Marketing: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 50 Cuadro de mando integral, Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, Marketing

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de personas capacitadas y comprometidas	Capacitaciones efectivas	100%	TiempoEfectivoCapacit/ TiempoTotalCapacit	Semestral	Taller Neuro Leadership
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de personas capacitadas y comprometidas	Tasa de deserción	<5%	RenunciasNoForzadas/ DotaciónTotal*100	Anual	Taller Neuro Leadership
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de fondos promocionales	100% Disponibilidad de fondos requeridos	100%	Fondos Disponibles/ Fondos Requeridos	Trimestral	Taller Neuro Leadership
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de infraestructura adecuada	Disponibilidad de modelos de seguimiento	>95%	Disponibilidad información critica	Diario	
Aprendizaje y Crecimiento	Equipo alineado a la cultura de la organización	Usabilidad de herramientas colaborativas	100%	Uso (Teams, Outlook, CalProm, Dashboard de Seguimiento)	Mensual	
Aprendizaje y Crecimiento	Cumplimiento plan de capacitaciones	Participación talleres especializados	95%	AsistenciaTalleresEfectiva / AsistenciaTalleresExigida	Anual	

Fuente: elaboración propia

Como recurso esencial para la estrategia de marketing, es necesario disponer de personal comprometido y capacitado para lograr realizar de manera eficiente los procesos que agregan valor al cliente. Para evaluar este objetivo, se propone como indicador el porcentaje de personas capacitadas de la gerencia, focalizado en el cargo Category Manager. Disminuir la tasa de deserción de empleados a menos del 5%, para esto se espera cumplir con el objetivo del índice de satisfacción laboral definido por recursos humanos, y lograr capacitar a todo el personal por sobre el 85% de eficiencia. Es importante retener al personal capacitado, ya que debido al valor de su gestión son muy cotizados en el mercado laboral. Se espera disponer de los fondos promocionales desde la gerencia de finanzas, para planificar y asignarlos de manera oportuna. La infraestructura especializada es importante para el cumplimiento de los 3 atributos de la propuesta de valor. Las plantas de fabricación serán apartadas del análisis, a pesar de ser muy importantes debido a que en estas se desarrollan los nuevos productos que requiere marketing en sus objetivos de cara al cliente, sin embargo, se medirá la infraestructura de marketing en función de la disponibilidad de la información que esta gerencia debe publicar (listas de precios, mangas aprobadas, fondos promocionales, etc.) en los modelos de gestión de la compañía, a la vez que se evalúa la confiabilidad de la información. Y en términos de cultura empresarial, el trabajo en equipo es clave para mantener una ejecución coordinada del modelo de negocios con la gerencia de ventas, junto con un foco en las necesidades del cliente para lograr generar un pensamiento crítico que vele por otorgar un servicio de excelencia a los clientes principales.

Tablero de Control – Ventas: Perspectiva Financiera

Tabla 51 *Cuadro de mando integral, Perspectiva Financiera, Ventas*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Financiera	Crecimiento rentable	Margen Directo Walmart	23,1%	$(\text{Mg Contribución-Apoyo Ventas}) / \text{Venta Valorada Walmart}$	Mensual	
Financiera	Crecimiento rentable	Margen Directo Cencosud	24,8%	$(\text{Mg Contribución-Apoyo Ventas}) / \text{Venta Valorada Cencosud}$	Mensual	
Financiera	Crecimiento rentable	Margen Directo SMU	21,7%	$(\text{Mg Contribución-Apoyo Ventas}) / \text{Venta Valorada SMU}$	Mensual	
Financiera	Aumentar crecimientos de venta	Crecimiento Venta Valor Walmart	10,5%	$\text{Venta Valorada Walmart}(t) / \text{Venta Valorada Walmart}(t-1)$	Mensual	
Financiera	Aumentar crecimientos de venta	Crecimiento Venta Valor Cencosud	10%	$\text{Venta Valorada Cencosud}(t) / \text{Venta Valorada Cencosud}(t-1)$	Mensual	
Financiera	Aumentar crecimientos de venta	Crecimiento Venta Valor SMU	7%	$\text{Venta Valorada SMU}(t) / \text{Venta Valorada SMU}(t-1)$	Mensual	

Fuente: elaboración propia

El cuadro de control de la gerencia de ventas nacionales disgrega el indicador de mejorar los crecimientos de venta por medio del crecimiento en ventas de los clientes clave, definidos particularmente para cada uno en la planificación de ventas anuales de la empresa. Además, se espera aumentar en la participación en los gastos del cliente en un 2,5% mediante un surtido más amplio de productos. Y el otro objetivo financiero tiene relación con la eficiencia de la utilización de los recursos financieros para actividades comerciales, esperando que la gerencia de ventas se preocupe de mantener controlados los costos de totales de apoyo a ventas, indicador

representado por los costos de producción, costos de flete y apoyo a ventas, donde el área de ventas tiene participación directa en los costos de apoyo a ventas. Se mantiene el costo total de apoyo como responsabilidad de la gerencia de ventas debido a que es la fuerza de ventas la que debe proyectar junto con S&OP las ventas esperadas, y con esto la producción en planta y la planificación de entregas de productos, es por este motivo que se intenta responsabilizar al vendedor de realizar un seguimiento de las ventas e informar oportunamente a producción y logística sobre posibles cambios en la proyección de ventas que impacten en la gestión de la fabricación y entrega de productos. Se espera un cumplimiento de los gastos de administración y ventas donde la meta es no superar el presupuesto asignado. El ROI incremental de los fondos promocionales debe ser mayor a un 2% y los apoyos de venta son particulares para cada cliente.

Tablero de Control – Ventas: Perspectiva Clientes

Tabla 52 Cuadro de mando integral, Perspectiva Clientes, Ventas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Clientes	Satisfacción de clientes	Encuesta anual mejor proveedor	Top 1	Publicación de resultados concurso grandes cadenas de supermercados	Anual	
Clientes	Alta disponibilidad	Instock	>95%	#SKU inventario mínimo / #SKU totales en bodega	Diario	Nuevo Modelo Promocional
Clientes	Alta disponibilidad	Nivel de quiebres	<2%	Solicitudes quebradas / Solicitudes totales	Diario	Nuevo Modelo Promocional
Clientes	Precios Competitivos	Cumplimiento índice de precios IdP	97%	Precio real / Precio objetivo	Semanal	
Clientes	Amplia diversidad de productos	Crecimiento mix de productos	10%	#Lanzamientos / #ProductosTotales	Anual	Go To Market
Clientes	Amplia diversidad de productos	Días promedio lanzamiento nuevos productos	8 días	#Lanzamientos / 365 días	Anual	Go To Market

Fuente: elaboración propia

La perspectiva clientes para la gerencia de ventas también comienza con el indicador satisfacción de clientes, calculado de la misma manera que en cuadro de mando global. La amplia diversidad de productos requiere de un seguimiento de las ventas de los productos nuevos para cumplir con el plan de ventas de los lanzamientos de productos, y por otro lado el seguimiento de las ventas de los productos actuales es necesario para mantener niveles aceptables de instock para evitar los quiebres por falta de productos.

Los costos totales de transacción son los responsables primarios de lograr otorgar un nivel de precios bajo. Este indicador se medirá indirectamente mediante el índice de precios del producto con relación al precio de la competencia directa, a la vez que se espera aumentar el margen del surtido de productos de cada cliente principal. Este margen aumentará a medida que se bajen los costos de transacción total o se aumente el precio del producto. A continuación, se expresa el cuadro de control de ventas de manera extendida.

Tablero de Control – Ventas: Perspectiva Procesos Internos

Tabla 53 Cuadro de mando integral, Perspectiva Procesos Internos, Ventas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Procesos Internos	Eficiente logística de entrega	%EAT Walmart	>93%	(unid enviad – unid devuelt) / (unidades solicitadas)	Diario	
Procesos Internos	Eficiente logística de entrega	%EAT Cencosud	>93%	(unid enviad – unid devuelt) / (unidades solicitadas)	Diario	
Procesos Internos	Eficiente logística de entrega	%EAT SMU	>93%	(unid enviad – unid devuelt) / (unidades solicitadas)	Diario	
Procesos Internos	Óptima gestión de clientes	Cumplimiento Plan de Venta Walmart	>95%	VVSI Real Walmart / VVSI Plan Walmart	Mensual	
Procesos Internos	Óptima gestión de clientes	Cumplimiento Plan de Venta Cencosud	>95%	VVSI Real Cencosud / VVSI Plan Cencosud	Mensual	Nuevo Modelo Promocional
Procesos Internos	Óptima gestión de clientes	Cumplimiento Plan de Venta SMU	>95%	VVSI Real SMU / VVSI Plan SMU	Mensual	Nuevo Modelo Promocional
Procesos Internos	Eficiente ejecución proceso de venta	Bloqueo de OC	<5%	OC Bloqueadas / OC Totales	Diario	
Procesos Internos	Eficiente ejecución proceso de venta	Retrabajo Cargas Promocionales	<10%	Solicitudes modificadas/ Solicitudes totales	Mensual	Nuevo Modelo Promocional

Fuente: elaboración propia

La entrega logística eficiente es un proceso que impacta a ventas nacionales debido a su responsabilidad en el seguimiento de las ventas, donde si existe un riesgo de quiebre de stock, o ante un aumento de ventas importante, si no hay disponibilidad de productos en bodega o si el proceso de carga de promociones se complica, la entrega a tiempo de los productos se verá afectada y con ella surgirían problemas para cumplir con la propuesta de valor. El objetivo de una óptima gestión de clientes clave requiere que gerencia de venta genere un volumen importante de propuestas de negocio rentables, acordes a los límites puestos por marketing en el plan de marketing y en la asignación de los fondos promocionales. Mejorando la participación de la inversión en clientes clave a la vez de lograr el objetivo del cumplimiento del plan de ventas por cliente.

La eficiencia en la fabricación de productos es un indicador padre del BSC, sin embargo, la responsabilidad de la gerencia de ventas para la fabricación eficiente tiene relación con la confiabilidad de la base de ventas proyectadas que entrega ventas a producción, es por esto que se espera tener un personal altamente capacitado en conocimientos del cliente para lograr una proyección certera de las ventas, que ayuden a producción a cumplir con sus indicadores y lograr economías de escala mediante la optimización del costo por kilo.

La ejecución eficiente del proceso de compra será evaluada mediante la responsabilidad de ventas de informar de manera oportuna las cargas necesarias, con su aprobación respectiva, para las cuentas de los clientes principales, a la vez de informar también las bajas en las cargas promocionales. Se espera también disminuir el nivel de retrabajo, debido a que, al ingresar

promociones o acuerdos comerciales incorrectos, las órdenes de compra se bloquean y no permiten que se realice la venta. Es importante notar que esta regla solo se efectúa si el precio de compra de la OC es inferior al precio habilitado en sistema, ya que, si el precio de compra es mayor, la empresa libera la OC y en caso de error genera una nota de crédito para el cliente.

Tablero de Control – Ventas: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 54 Cuadro de mando integral, Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, Ventas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Frecuencia	Iniciativa
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de personas capacitadas y comprometidas	Capacitaciones efectivas	100%	$\frac{\text{TiempoEfectivoCapacit}}{\text{TiempoTotalCapacit}}$	Semestral	Taller Neuro Leadership
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de personas capacitadas y comprometidas	Tasa de deserción	<5%	$\frac{\text{RenunciasNoForzadas}}{\text{DotaciónTotal}} * 100$	Anual	
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de fondos promocionales	Retraso publicación de plan de activaciones	< 1 día	Días de retraso	Trimestral	Nuevo Modelo Promocional
Aprendizaje y Crecimiento	Equipo alineado a la cultura de la organización	Índice de Satisfacción de Empleados	>85%	Encuesta Satisfacción Laboral	Anual	Taller Neuro Leadership
Aprendizaje y Crecimiento	Equipo alineado a la cultura de la organización	Usabilidad de herramientas colaborativas	100%	Uso (Teams, Outlook, CalProm, Dashboard de Seguimiento)	Mensual	Taller Neuro Leadership
Aprendizaje y Crecimiento	Cumplimiento plan de capacitaciones	Participación talleres especializados	95%	$\frac{\text{AsistenciaTalleresEfectiva}}{\text{AsistenciaTalleresExigida}}$	Anual	Taller Neuro Leadership

Fuente: elaboración propia

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento para el panel de control de ventas también tiene el objetivo de personas comprometidas y capacitadas en ventas, medido por cumplimiento de capacitaciones y la capacitación particular de cargos clave en ventas, que corresponden a las jefaturas de venta, CPFY y líderes de fuerzas de venta en general. La tasa de deserción de empleados y el índice de satisfacción de los trabajadores deben cumplir de la misma manera que el cuadro de marketing.

La disponibilidad de fondos promocionales es el recurso que la fuerza de ventas posee para impulsar las ventas siempre con foco en el cumplimiento del crecimiento rentable, la asignación oportuna es una tarea que debe realizar marketing para disponibilizar los fondos para el área de ventas nacionales, cuya responsabilidad recae en disponibilizar los fondos mediante un análisis previo de la propuesta comercial, para que los clientes puedan desarrollar sus categorías e impulsar las ventas invirtiendo recursos financieros para la realización de promociones, con foco en los crecimientos de venta, ya que marketing es quien define el margen y desarrollo de marcas mediante su propio panel de control.

La disponibilidad de infraestructura especializada para ventas tiene relación con la disponibilidad del centro de distribución, este indicador, a pesar de ser directamente un indicador de logística, es un indicador del performance de la fuerza de ventas también debido a que la disponibilidad de los centros de distribución queda mermada si el jefe de venta no lleva el seguimiento de las ventas y de los potenciales quiebres de productos. La gerencia de ventas es la encargada de informar las OC bloqueadas para que puedan ser liberadas por administración comercial cargando el precio correcto, para lograr facturar al precio correcto y no disponer de flota paralizada debido a bloqueos perfectamente evitables.

CAPÍTULO 4: ALINEAMIENTO

4.1 Alineamiento de unidades funcionales

Principales desafíos de alineamiento

En Watts, con relación a la teoría de agencia existe una clara alineación desde los accionistas hasta la plana ejecutiva, la familia Larraín está presente dentro de los accionistas mayoritarios, de los integrantes del directorio y este último año de la plana ejecutiva de primera línea (el Gerente General de la empresa también es de la Familia Larraín). Esto genera una cultura organizacional conservadora, similar a lo ocurrido en las empresas de tipo familiar, donde los líderes se enfocan prioritariamente en el control de las tareas de los empleados, utilizando el CMI como una herramienta de control más que de gestión. Se sabe que el mapa estratégico junto con sus indicadores debe ser considerados no como una herramienta de control, sino como una herramienta de “comunicación de la estrategia”. Actualmente los empleados si conocen la estrategia de la empresa (de manera declarativa), pero el conocimiento más detallado llega sólo al nivel de gerencias de 2da línea, ya que todas estas están presentes en las reuniones de planificación estratégica anual. Sin embargo, no existe un proceso formal de bajada de los objetivos a todo el equipo, sino más bien se hace responsable a la jefatura del cumplimiento del plan independientemente de si utiliza un proceso de cascada de los objetivos o no. En este punto se puede apreciar el origen del problema de alineamiento que tiene la empresa, ya que al escoger cada gerencia sus propios indicadores y estrategias para llegar a los resultados exigidos por la directiva, las áreas de Marketing y Ventas han desarrollado estrategias que, a pesar de ser coherentes dentro de cada unidad de negocio, complican la gestión integral de la empresa ya que utilizan la misma herramienta para impulsar el logro de sus objetivos pero en sentido inverso: El Precio de Venta de los Productos.

Se propone realizar un proceso de capacitación cultural de la empresa, esto es de vital importancia una vez identificado el problema cultural, ya que el modelo de negocios propuesto le otorga una importancia relevante a la dimensión cultural de la compañía. cómo se mencionó antes, la empresa encargada de realizar la capacitación cultural fue NeuroLeadership, empresa especializada en cambios culturales y el impacto que estos generan.

Propuesta para cambio cultural

La compañía comenzará el 2020 una serie de talleres donde trabajará con la empresa NeuroLeadership en un plan de cambio cultural organizacional que este alineado a los objetivos estratégicos de la compañía. Este modelo aún no está terminado, sin embargo, ya se tienen las primeras recomendaciones y pasos dados por la compañía en esta dirección. El instituto de NeuroLeadership recomendó basar la cultura en 3 pilares valóricos que la empresa debe definir (en vez de los 8 valores ya definidos), debido que los cambios culturales son gestiones que se deben hacer en periodos de tiempo extensos y poco a poco. La compañía definió 3 pilares con los que trabajar:

- i) Pilar “Inspira al equipo”
- ii) Pilar “Haz que ocurra”
- iii) Pilar “Construye el mañana”

Las herramientas propuestas para lograr que las personas se alineen a estos pilares corresponden a la herramienta “SCARF” para inspirar al equipo (acrónimo para las variables “estatus”, “certeza”, “autonomía”, “similaridad” y “justicia”) y a la herramienta “TAPS” para hacer que ocurran las cosas (acrónimo para “preguntar”, “solución”, “decir”, “problema”). En referencias se adjunta el contenido de los talleres que se desarrollarán durante el año 2020-2021. En anexos se podrá ver el contenido del taller para el cambio cultural de Watts S.A.

4.2 Esquema de incentivos

La parte final del sistema de control de gestión propuesto para Watts requiere garantizar que los agentes responsables del logro de los objetivos estratégicos estén correctamente motivados por la compañía hacia el logro de los objetivos del mapa. Es importante considerar las herramientas que dispone una organización para lograr el alineamiento estratégico de las operaciones, incluso se sabe que *“la clave para motivar a la gente a comportarse de una manera que procure el cumplimiento de las metas de una organización reside en la forma en que los incentivos de dicha organización se relacionan con las metas del individuo”* (Anthony y Govindarajan, 2008). La teoría de la agencia es una disciplina que se ha aventurado a estudiar en profundidad el diseño de los contratos laborales considerando como objetivo principal la congruencia de metas. Esta teoría tiene como objetivo reducir la divergencia natural existente entre las metas de las personas y las de la empresa, ya que supone que cada actor se comporta en base a sus propios intereses. Uno de los problemas que la compañía debe solucionar tiene relación con el grado de opacidad de las actividades de los agentes (Anthony y Govindarajan, 2008), ya que cuando el principal no logra supervisar adecuadamente las actividades del agente, independientemente de la razón por la que no logre supervisar, surge un problema relativo a la *“asimetría de la información”*, problema que adopta diversas formas. Sin embargo, la teoría aporta una herramienta importante que servirá como elemento motivador de los empleados, el esquema de incentivos.

El esquema de incentivos de la empresa está bajo el marco conceptual de la teoría de agencia o teoría del principal-agente. Esta teoría se centra en el tipo de problemas que surgen de la relación contractual de los actores y de los conflictos que dificultan su cooperación. Los conceptos básicos de la teoría de agencia comienzan con el supuesto de que en cualquier

interacción económica se puede identificar el rol de principal y el rol de agente, donde el principal “contrata” al agente para que este realice alguna acción necesaria para él, delegando en el agente parte de su autoridad y capacidad de decisión. Esta relación posee varias dificultades:

- La información entre el principal y el agente es de carácter asimétrica
- La acción del esfuerzo no es directamente observable por el principal
- Los resultados no dependen absolutamente del agente
- El principal y el agente son racionales y buscan maximizar su función de utilidad, que no necesariamente son coincidentes.

Esta teoría sugiere modelar las situaciones reales con vistas a encontrar soluciones en diseño de esquemas de incentivos que formule los estímulos adecuados que incentiven al agente a no desviarse de los intereses del principal, convergiendo las metas de ambas partes en el mismo objetivo. El esquema de incentivos es una herramienta de alineamiento estratégico clave para disminuir los conflictos de interés y alinear los objetivos de los empleados a los objetivos de la organización. Se procederá a analizar si el esquema de incentivos actual impulsa un comportamiento adecuado al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Esquema de Incentivos Actual

La compañía dispone de un esquema de incentivos basado en recompensas económicas y está compuesto por una parte fija (correspondiente al sueldo base del trabajador) y otra variable (correspondiente a la parte del sueldo que se relaciona con el nivel de cumplimiento de metas). Este esquema de incentivos es muy común en el área de ventas, y la compañía lleva varios años utilizando el esquema de incentivos actual. Los bonos por cumplimiento de objetivos son definidos en cada reunión de planificación estratégica, y para el 2019 se decidió otorgar el bono en función del cumplimiento del margen operacional, dándole una importancia relevante al cumplimiento del objetivo financiero principal de la empresa.

Tabla 55 Esquema actual de incentivos altos rangos de Watts S.A.

% cumplimiento	% Pago de bono	# Sueldos base	# Sueldos base
Mg Operacional	anual	gerentes 1era línea	gerentes 2da línea
103%	100%	10	5
102%	85%	8,5	4,3
101%	70%	7	3,5
100%	60%	6	3
99%	50%	5	2,5
98%	30%	3	1,5
97%	20%	2	1

Elaboración Propia.

El cumplimiento del margen operacional se medirá a fin de año, y la paga de los bonos se realiza en marzo del año entrante.

El pago del bono se realiza en base al cumplimiento de la meta margen de la compañía, sólo si se cumplen las siguientes condiciones (no son excluyentes):

- Cumple con el 100% de la meta punto
- Cumple la tasa de notas de crédito por diferencia de valor asignada ($\leq 25\%$)
- Cumplimiento $\geq 97\%$ del margen de la meta contribución con flete.

**Las jefaturas solo deben cumplir con el margen de contribución con flete.*

El cálculo del bono incentivo está compuesto por los siguientes conceptos:

1. Meta Punto: corresponde a la meta punto del mes, asignada mensualmente a cada vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.
2. Meta Margen de Contribución con flete, resulta del proceso de valorización de la meta mensual de venta por vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.

3. Nota de créditos por diferencia de valor, se determina una tasa meta por vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM

$$Tasa\ promedio = \sum_1^n NC\ por\ dif.\ mes / Venta\ neta\ facturas\ propias\ del\ mes$$

Se excluyen las notas de crédito por diferencias de peso, ajustes facturación, rebajas promocionales, rebajas promoción clientes.

Situaciones especiales para considerar

Pueden existir también situaciones especiales por quiebres de productos, en estas situaciones, servicios comerciales revisará los 50 productos que hayan tenido un mayor quiebre y asignará sólo a aquellos vendedores que no lograron la meta, un cumplimiento de hasta 100%. Además, cualquier gestión que no dependa directamente del vendedor, se asumirá un cumplimiento de los últimos 3 meses de venta, pagando un mínimo de 80% y un máximo de 100%.

Estructura de incentivos actual

Evaluadas por mes, trimestre y año

El cálculo del bono incentivo está compuesto por los siguientes conceptos:

1. Meta Punto: corresponde a la meta punto del mes, asignada mensualmente a cada vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.
2. Meta Margen de Contribución con flete, resulta del proceso de valorización de la meta mensual de venta por vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.
3. Nota de créditos por diferencia de valor, se determina una tasa meta por vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM

$$Tasa\ promedio = \sum_{i=1}^n NC\ por\ dif.\ mes / Venta\ neta\ facturas\ propias\ del\ mes$$

% cumplimiento margen operacional objetivo	% pago de bono anual	Sueldos Base Grcia 1era línea	Sueldos Base Grcia 2era línea
103%	100%	10,0	5,0
102%	85%	8,5	4,3
101%	70%	7,0	3,5
100%	60%	6,0	3,0
99%	50%	5,0	2,5
98%	30%	3,0	1,5
97%	20%	2,0	1,0

% Meta Alcanzada	% Bono entregado	\$ Bono Vendedor	\$ Bono supervisor
<97%	0%	0	0
97%	25%	21.250	62.500
98%	50%	42.500	125.000
99%	75%	63.750	187.500
100%	100%	85.000	250.000
101%	102%	86.700	255.000
102%	104%	88.400	260.000
103%	106%	90.100	265.000
104%	108%	91.800	270.000
105%	110%	93.500	275.000
106%	112%	95.200	280.000
107%	114%	96.900	285.000
108%	116%	98.600	290.000
109%	118%	100.300	295.000
110%	120%	102.000	300.000
111%	122%	103.700	305.000
112%	124%	105.400	310.000
113%	126%	107.100	315.000
114%	128%	108.800	320.000
115%	130%	110.500	325.000
116%	132%	112.200	330.000
117%	134%	113.900	335.000
118%	136%	115.600	340.000
119%	138%	117.300	345.000
120%	140%	119.000	350.000
121%	142%	120.700	355.000
122%	144%	122.400	360.000
123%	146%	124.100	365.000
124%	148%	125.800	370.000
125%	150%	127.500	375.000

Figura 55 Estructura de incentivos Actual de la compañía

Análisis del Esquema de Incentivos Actual

Para analizar el esquema actual de incentivos de manera crítica, se revisará primero que tan alineados están los objetivos al cumplimiento de los objetivos estratégicos y luego cuanto poder realmente tienen los colaboradores de conseguir los resultados exigidos.

El esquema de incentivos definido por la compañía es demasiado exigente en el cumplimiento de la meta (desde 97% de cumplimiento), la compañía considera que es necesario debido a que los objetivos buscados requieren de resultados necesariamente sobresalientes.

Problema 1: el alto nivel de exigencia en los crecimientos de venta podría ser perjudicial debido a la potencial pérdida de motivación del agente al prever que por alguna razón no se logrará el cumplimiento de la meta (Sandbagging).

La simplicidad del cálculo es esencial para que la meta pueda ser comprendida fácilmente por los agentes, por este motivo se ha planteado la meta en función de solo tres indicadores: venta real, notas de crédito y margen comercial.

Problema 2: existe una externalidad negativa al utilizar el sistema de compensación proporcional para la alta diversidad de marcas y productos que ofrece la compañía, ya que se puede caer en el problema del *auto escalamiento*: por ejemplo, el gerente comercial, al ver que no dispone de un cumplimiento seguro en las categorías más débiles, asegura un sobre cumplimiento de ventas en las categorías más fuertes, logrando así el desempeño esperado para su área, pero sin maximizar las ventas globales de la empresa.

Problema 3: La naturaleza individualista del bono promueve el trabajo individual por sobre el grupal, desalineando en cierto sentido la recompensa económica de uno de los valores más importantes para una compañía en constante expansión inorgánica, el *trabajo en equipo*.

Problema 4: La mal asignación de las metas impacta directamente en la motivación de la fuerza de ventas, debido a que la compañía tiene una manera particularmente simple de definir los crecimientos exigidos a cada cliente, por ejemplo, para el año 2020 se está planificando crecer un 7,5% las ventas globales de la empresa, sin embargo, este valor será exigido transversalmente a cada cliente, independientemente de su relevancia en el mercado o de si está experimentando una expansión o una reducción de su negocio.

Ajustes necesarios al modelo de incentivos

Se considera que el actual esquema de incentivos debe modificarse para abarcar aspectos que no están siendo abordados por el sistema actual, además de tener que solucionar los problemas identificados en el apartado anterior.

Los desempeños esperados por la organización buscan impulsar un trabajo más colaborativo, alineándose con uno de los valores de la compañía, el *trabajo en equipo*. La modificación debe abarcar también el aspecto colaborativo del comportamiento buscado por la compañía.

El nuevo bono se paga en base al cumplimiento de la Meta margen, si se cumplen las siguientes condiciones (no son excluyentes):

- a. Cumple con el 100% de la meta punto ponderada de la compañía.
- b. Cumple con el 100% de la meta punto.
- c. Cumple la tasa de notas de crédito por diferencia de valor asignada ($\leq 25\%$)
- d. Cumplimiento $\geq 97\%$ del margen de contribución ponderado nivel compañía.
- e. Cumplimiento $\geq 97\%$ del margen de la meta contribución con flete.

**Las jefaturas solo deben cumplir con el margen de contribución con flete.*

El cálculo del nuevo bono por incentivo está compuesto por los siguientes conceptos:

1. Meta Punto: corresponde a la meta punto del mes, asignada mensualmente a cada vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.
2. Meta Punto Compañía: Corresponde a la ponderación de las metas punto individuales de cada agente a nivel de vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.
3. Meta Margen de Contribución con flete, resulta del proceso de valorización de la meta mensual de venta por vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.
4. Meta Margen de contribución ponderado: ponderación de márgenes de contribución de agentes individuales por vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.
5. Nota de créditos por diferencia de valor, se determina una tasa meta por vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM

$$Tasa\ promedio = \sum_1^n NC\ por\ dif.\ mes / Venta\ neta\ facturas\ propias\ del\ mes$$

También se excluirán notas de crédito por diferencias de peso, ajustes facturación, rebajas promocionales, rebajas promoción clientes.

El proceso de valoración anteriormente descrito se mantendrá para la nueva propuesta, sin embargo, previamente deberá pasar por un filtro tipo “Switch” (tipo on-off), donde si no se

logran los objetivos en equipo, tampoco se lograrán los objetivos a nivel personal, esperando disminuir la brecha entre lo esperado por la empresa y lo esperado por la persona.

Es importante notar que existe una gran cantidad de personas especialistas en ventas, con sus respectivos equipos de trabajo, por lo que, una vez alcanzada la meta para su cliente particular, antes de seguir aumentando su premio, la compañía espera que se alcancen los resultados esperados a nivel general. Se espera generar un aumento del esfuerzo y capacidad de planificación interáreas para lograr la meta punto global de la compañía.

1. El pago al cumplimiento del 100% para vendedores es de \$85.000, para KAM y Jefes de Venta \$250.000
2. Para Vendedores: mínimo de \$21.250 bruto – máximo de \$127.500 bruto
3. Para KAM y Jefes de Venta: mínimo de \$62.500 bruto – Máximo de \$375.000 Bruto
4. La meta alcanzada se pivotea con un tope de 125%, siendo este el máximo bono pagado. Por cada punto adicional sobre el 100% cumplimiento, el porcentaje del bono pagado se aumenta 2% como se expresa en la tabla de compensaciones

Uno de los problemas relevantes del esquema de incentivos es que no promueve el trabajo en equipo, para ejemplificarlo de manera clara, se provee el ejemplo de los clientes principales Walmart y Tottus. Por un lado, cada gerencia de venta debe maximizar las ventas de sus clientes, disponiendo de recursos para invertir en actividades que potencien la venta de sus productos. Sin embargo, la estrategia de Walmart es lograr los precios más bajos del mercado, por lo que, si deseamos activar las leches sin lactosa en Tottus, y Walmart quiere activarlas el mismo periodo, la venta realizada a Tottus será canibalizada por la compra de Walmart, ya que este pide exclusividad en los precios más bajos. Si la compañía respeta el precio ofrecido a Tottus, Walmart tiene la facultad de abstenerse de realizar una compra importante debido a que se la compañía “no está alineada a su estrategia de precios bajos, dando preferencia en costos a la

competencia”. Es evidente que existe un conflicto importante entre los vendedores a la hora de activar sus promociones, ya que cada cliente desea los mejores precios para sus clientes, por lo que se requiere de un modelo que promueva el trabajo en equipo y logre coordinar las diversas áreas de ventas en pro de lograr una ejecución impecable del proceso de ventas.

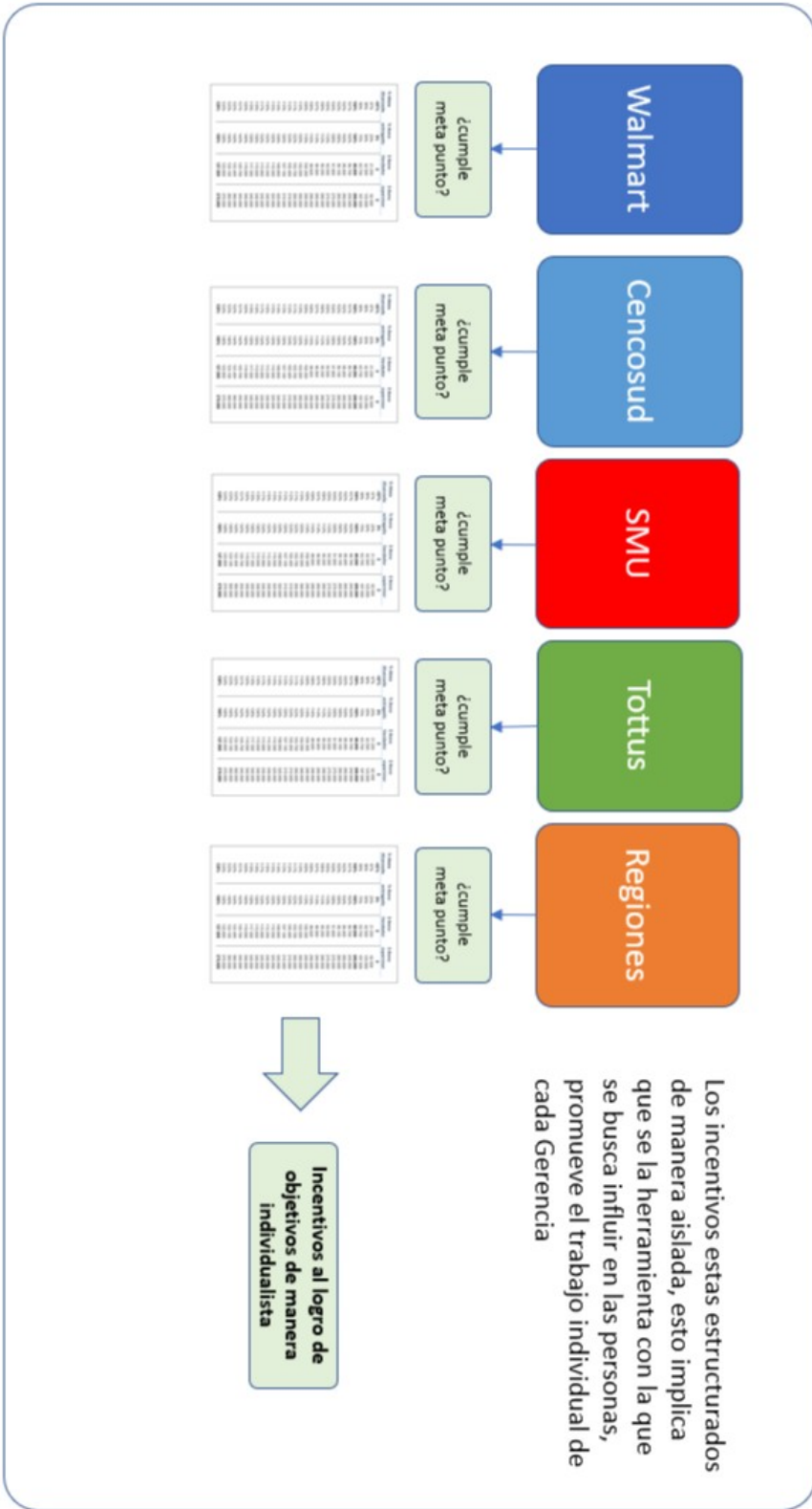


Figura 56 Estructura de incentivos Actual de la compañía – Problema trabajo en equipo

Esquema de incentivos propuesta, solución problema trabajo en equipo

Para solucionar el problema anterior, se propone pasar los niveles de venta por un filtro previo que permita controlar el cumplimiento global de los niveles de venta requeridos por la compañía. Esto se logrará exigiendo un mínimo de crecimiento a nivel compañía, desde donde recién se comenzará a pagar el bono para todas las áreas. Esto supone que el área comercial deberá planificar anticipadamente los productos que comercializará con sus clientes, para así poder planificar activaciones cruzadas que no compliquen el desarrollo de clientes más pequeños. Esto implica que marketing también debe planificar correctamente los montos asignados a cada categoría de productos, logrando una asignación eficiente que entregue disponibilidad de recursos promocionales necesarios para maximizar la rentabilidad de la cartera de todos los clientes claves de la empresa.

Estructura de incentivos actual – propuesta solución 1

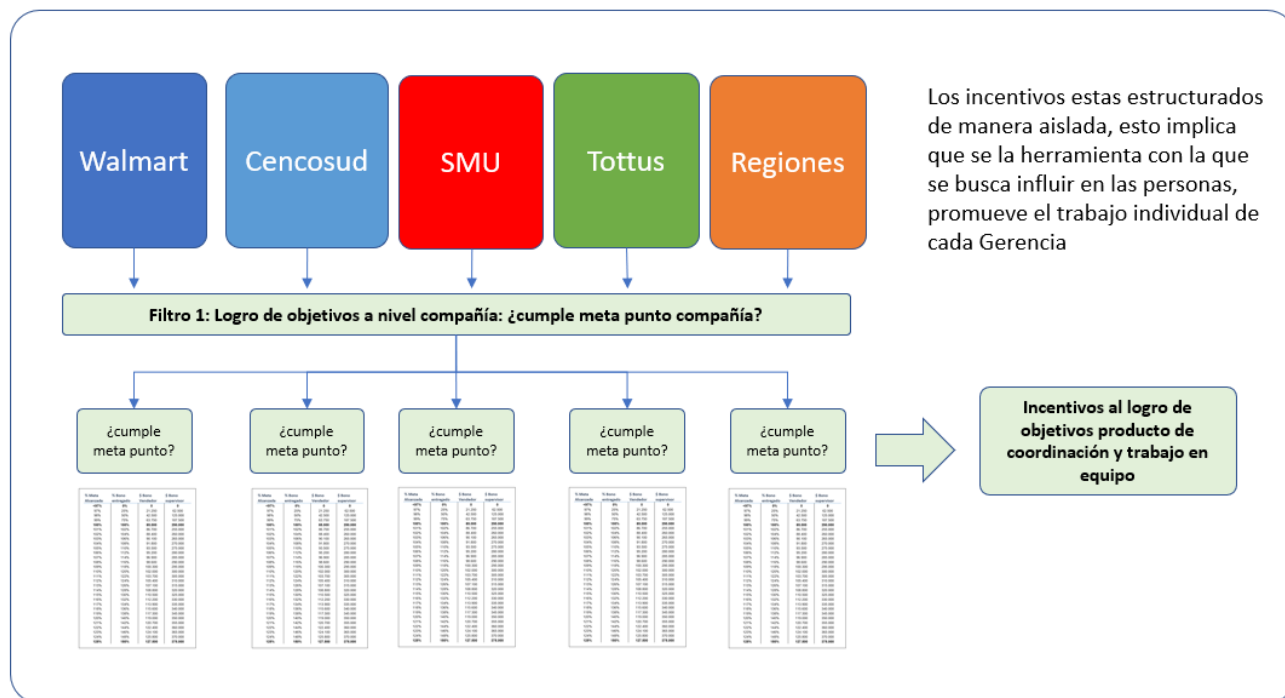


Figura 57 Estructura de incentivos Actual de la compañía – Solución trabajo en equipo

Estructura de incentivos propuesta – cumplimiento de objetivos estratégicos

Además de velar por el trabajo en equipo del área de ventas y marketing en la asignación de recursos y definición de planes de venta, se premiará la ejecución impecable del plan estratégico mediante la potenciación del bono en caso de cumplir con niveles mínimos aceptables del mapa estratégico. Este bono será entregado a cada responsable que impacte en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Se entiende que, si los cuadros de mando están bien construidos, el cumplimiento de los objetivos clave de cada área impulsará la ejecución impecable del modelo de negocios. Por lo que se propone que se asigne un incentivo monetario para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, de esta manera se vinculara a cada área de manera íntima con los objetivos de la compañía, mejorando su comprensión y aprendizaje sobre cómo lograr los objetivos estratégicos mediante la operación del día a día.

Estructura de incentivos Propuesta

Evaluadas por mes, trimestre y año

El cálculo del nuevo bono por incentivo está compuesto por los siguientes conceptos:

1. **Meta Punto:** corresponde a la meta punto del mes, asignada mensualmente a cada vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.
2. **Meta Punto Compañía:** Corresponde a la ponderación de las metas punto individuales de cada agente a nivel de vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.
3. **Meta Margen de Contribución con flete,** resulta del proceso de valorización de la meta mensual de venta por vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.
4. **Meta Margen de contribución ponderado: ponderación de márgenes de contribución de agentes individuales por vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM.**
5. **Nota de créditos por diferencia de valor,** se determina una tasa meta por vendedor, supervisor, jefe de ventas y KAM

$$Tasa\ promedio = \sum_{i=1}^n NC\ por\ dif.\ mes / Venta\ neta\ facturas\ propias\ del\ mes$$

% cumplimiento metas del bsc	Factor multiplicador del bono	Sueldos Base Gracia 1era línea	Sueldos Base Gracia 2era línea
120%	2,03	2,0	1,0
115%	1,80	2,0	1,0
110%	1,60	2,0	1,0
105%	1,42	2,0	1,0
100%	1,27	2,0	1,0
95%	1,13	0,0	0,0
90%	1,00	0,0	0,0

% cumplimiento margen operacional objetivo	% pago de bono anual	Sueldos Base Gracia 1era línea	Sueldos Base Gracia 2era línea
103%	100%	10,0	5,0
102%	85%	8,5	4,3
101%	70%	7,0	3,5
100%	60%	6,0	3,0
99%	50%	5,0	2,5
98%	30%	3,0	1,5
97%	20%	2,0	1,0

% Meta Alcanzada	% Bono entregado	\$ Bono Vendedor	\$ Bono supervisor
<97%	0%	0	0
97%	25%	21.250	62.500
98%	50%	42.500	125.000
99%	75%	63.750	187.500
100%	100%	85.000	250.000
101%	102%	86.700	255.000
102%	104%	88.400	260.000
103%	106%	90.100	265.000
104%	108%	91.800	270.000
105%	110%	93.500	275.000
106%	112%	95.200	280.000
107%	114%	96.900	285.000
108%	116%	98.600	290.000
109%	118%	100.300	295.000
110%	120%	102.000	300.000
111%	122%	103.700	305.000
112%	124%	105.400	310.000
113%	126%	107.100	315.000
114%	128%	108.800	320.000
115%	130%	110.500	325.000
116%	132%	112.200	330.000
117%	134%	113.900	335.000
118%	136%	115.600	340.000
119%	138%	117.300	345.000
120%	140%	119.000	350.000
121%	142%	120.700	355.000
122%	144%	122.400	360.000
123%	146%	124.100	365.000
124%	148%	125.800	370.000
125%	150%	127.500	375.000

Figura 58 Estructura de incentivos con modificación propuesta a la compañía

El esquema de incentivos propuesto busca ajustar el esquema actual para que pueda responder a las fallas identificadas en el análisis anterior. Se mantiene la tabla de pago de bonos aprobada por directorio, pero se propondrá una ponderación diferente en pro de mejorar el trabajo coordinado y en equipo (desalineamiento horizontal).

4.3 Análisis de desempeño

El KPI escogido es el margen operacional. Se escoge este KPI debido a que es el indicador estrella de la planificación estratégica del 2019, el indicador que más se evaluará y el indicador al que todos los objetivos del mapa estratégico llegan. Este indicador depende de dos indicadores previamente calculados, el Margen directo, y luego el margen comercial, ambos se construyen de la siguiente manera:

Gerencia responsable	AÑO	2019
	TIPO_REGISTRO	REAL
	MES	Acumulado
	Venta Física (Ton)	82.736
Gerencia de Ventas Nacionales	Ingreso Ventas	123.325.343
Gerencia de Marketing	- Apoyo Ventas	12.878.384
	Ingreso Neto	110.446.959
Gerencia de Operaciones y Planificación	- Costo Valorado	78.793.365
Gerencia de Logística	- Costo Flete	6.995.937
	- Costo Total	85.789.303
	Margen Directo	24.657.656
	<i>%MD</i>	<i>22,3%</i>
Gerencia de Marketing	- G. Mercaderistas	4.305.021
Gerencia de Ventas Nacionales	- G. Adm. Ventas	2.463.531
Gerencia de Marketing	- G. Adm. Marketing	2.492.817
	- Gastos Comercial Total	9.261.369
	Margen Comercial	15.396.287
	<i>%MC</i>	<i>13,9%</i>
	- Gasto Fijo	8.218.145
	- Gasto Depreciación	75.279
	- Otros Gastos Total	8.293.425
	Resultado Operacional	7.102.863
	<i>%RO</i>	<i>6,4%</i>

Figura 59 Disgregación del margen operacional según EERR

Se puede apreciar que las principales áreas que afectan al cumplimiento del margen operacional son Marketing, Ventas y Planificación, impactando en los diversos conceptos que componen el objetivo final del margen operacional del 10%. (en ejemplo se muestra el 6,4%), en este proyecto presentamos el alineamiento de las áreas de marketing y ventas, con la información recapitulada hasta ahora se prevé que al modelo final debe contemplar detalladamente un cuadro de mando para cada una de las áreas en cuestión. El primer indicador importante para medir es el ingreso neto, Ventas contribuye a aumentar las ventas y marketing destina un 10% aproximadamente para apoyar la venta de estos productos. Luego, restando los costos de

producción y fletes, se obtiene el margen directo de la operación, el cual debería estar alrededor del 25%. Luego de restar los gastos de Administración de Marketing, los Gastos de Administración de Ventas y el gasto en mercaderistas, se obtiene el margen comercial, que debiera estar el rededor de los 15%, se puede apreciar que en estos gastos solo participan las áreas de marketing y ventas. Y finalmente, restando los gastos fijos. Otro indicador importante para seguir es la rentabilidad de los recursos invertidos en actividades promocionales. Estos seguimientos los realiza el área de marketing para obtener mayor conocimiento del performance de las actividades promocionales y del retorno de la inversión en estas.

En Anexos se pueden apreciar los Dashboard de seguimiento de los indicadores clave, donde se aprecia que se ha mejorado el indicador Margen Directo desde un 6% hasta un 8,1%, mostrando que existe una tendencia al alza en el rendimiento de la compañía.

Resultado de indicadores de desempeño

A continuación, se presentan los resultados comerciales conseguidos durante el periodo de tiempo del 2019 y lo que va del 2020. Estos modelos son compartidos con todos los colaboradores de la compañía, mediante la herramienta QlikView, disponibilizando con un día de retraso en caso de la venta valorada Sell In, y con 3 días de retraso para el caso de la venta valorada Sell Out. El seguimiento y cumplimiento de las metas de los vendedores tiene un seguimiento mensual y trimestral, evitando de esta manera el Sandbagging generado por lo elevado de la exigencia en el cumplimiento de la meta.

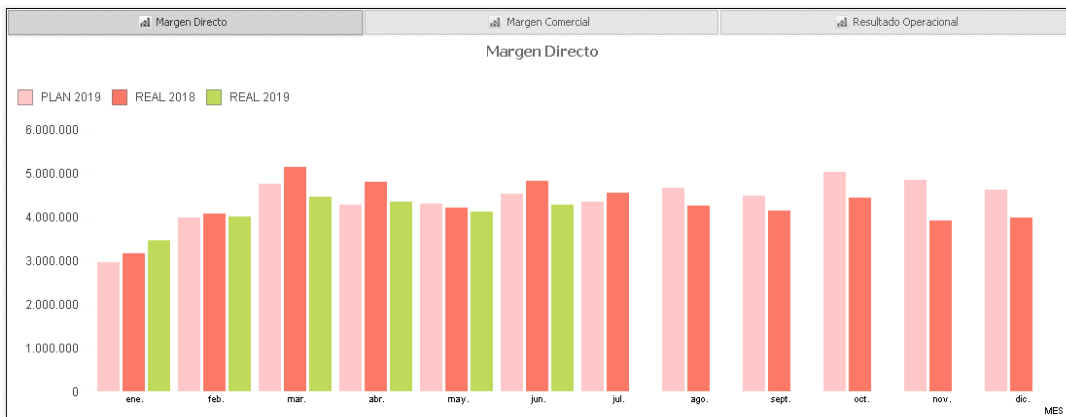


Figura 60 Dashboard de seguimiento global de cumplimiento margen directo

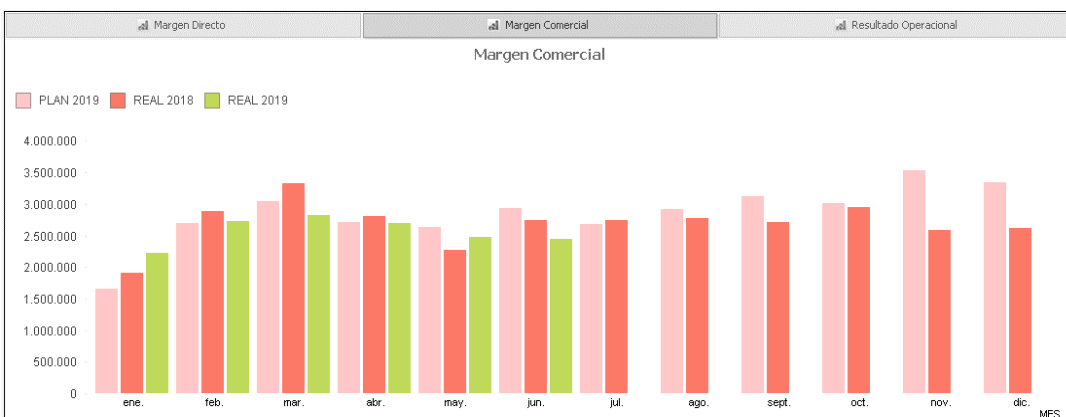


Figura 61 Dashboard de seguimiento global de cumplimiento margen comercial

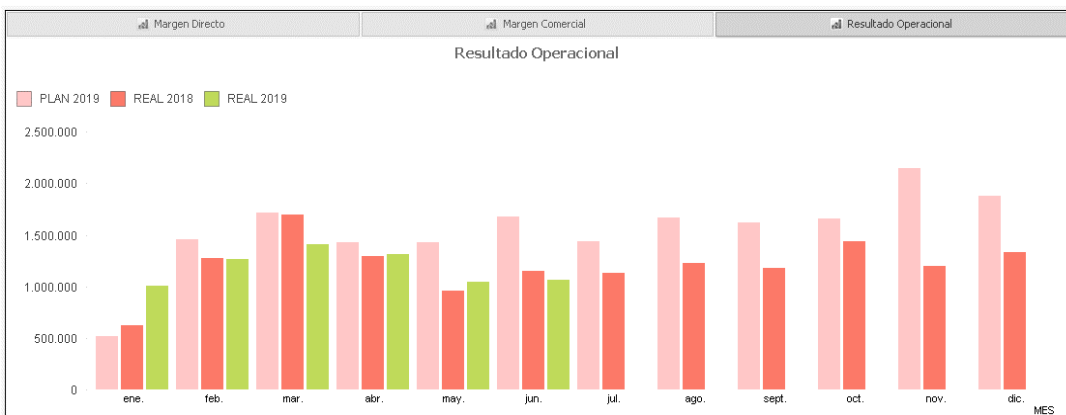


Figura 62 Dashboard de seguimiento global de cumplimiento del resultado operacional

El análisis del margen operacional anteriormente mencionado es seguido mensual, trimestral, semestral y anualmente en los modelos de gestión comercial publicados en QlikView. Por lo tanto, si se cumple esto, se estará creciendo de manera rentable directamente (creciendo en nivel de ventas y logrando un margen mayor que el escenario regular. Es por esto por lo que la manera estandarizada de evaluar una actividad comercial será mediante este criterio, el cual será gestionado en la iniciativa del Nuevo Modelo Promocional Corporativo.

El cumplimiento del margen operacional del 10% no se cumplió en ningún mes del primer semestre de año 2019, siendo el promedio del margen operacional un 6,4%. Sin embargo, el segundo semestre del 2019 se aprecia un alza en los indicadores de cumplimiento y desempeño, explicado por el sobreabastecimiento posterior a los eventos del estallido social y la posterior pandemia, donde los productos de primera necesidad se han visto muy favorecidos en sus niveles de cumplimiento. La compañía tomo la decisión de hacer un ajuste estratégico y se detuvo el proceso de seguimiento de plan y metas para replantearse los objetivos y ajustar el modelo para enfrentar esta nueva situación. Para el momento que se escribe esta tesis, lo único claro es que la empresa espera mantener su posición competitiva en el mercado y mantiene también el objetivo de lograr un crecimiento rentable con un margen operacional del 10% estabilizado. Como se aprecia en Dashboard de seguimiento estratégico en los Anexos, considerando el reciente aumento de los niveles de venta regular en el mercado de productos de primera necesidad, la diferencia entre el resultado real y el deseado se ha ido encogiendo, mostrando una clara tendencia al alza en el indicador financiero que rinde cuenta de la estrategia de la compañía.

Análisis y Revisión de Performance

Las reuniones de revisión del performance estratégico son de carácter mensual y trimestral, para evaluar el performance de las jefaturas comerciales, trimestral para evaluar las tendencias en los indicadores con los gerentes de cuenta de 2da línea, trimestral-semesteral con foco en la evolución de los indicadores de manera transversal a todas las cuentas. En estas reuniones, el foco principal es obtener mejor conocimiento de la rentabilidad de los recursos invertidos en cada tipo de negocio, estando alerta por si se presentan oportunidades. Por lo que el indicador clave para medir el desempeño de los fondos promocionales serán los Costos de activación promocional, dando cuenta de cuantos recursos fueron destinados para la activación. En dichas reuniones, la actitud del área comercial ha sido mucho más defensiva que la de marketing, debido en parte a la sistematización del análisis realizado. Esto ocurre porque era trabajo del jefe de ventas evaluar si una actividad comercial era conveniente o no desde el punto de vista del crecimiento de las ventas. Sin embargo, ahora se debe pre-evaluar la actividad agregando una mirada financiera, es decir, se deben ingresar propuestas comerciales que a la vez aumenten los niveles de venta y generen un resultado financiero deseable. Este procedimiento responsabiliza a la fuerza de ventas por los resultados financieros de sus actividades, generando una sensación de mayor exigencia para el cumplimiento de los niveles de venta esperados.

Por otra parte, la gerencia de marketing y trade-marketing han sido más receptivas al sistema de control de gestión propuesto, debido a que otorga una herramienta poderosa para controlar la gestión integral del modelo de negocios comercial, además de empoderar a dicha gerencia al otorgarle un presupuesto promocional con el cuál controlar la gestión comercial y planificar de mejor manera las activaciones para lograr el desarrollo objetivo de las marcas de la empresa.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones Generales

El objetivo principal del presente proyecto fue desarrollar una propuesta de sistema de control de gestión para disponibilizar a la compañía de una herramienta para lograr una comunicación efectiva de la estrategia global de la empresa a las gerencias de marketing y ventas, buscando resolver en parte el actual problema de desalineamiento estratégico entre las áreas de marketing y ventas. Para desarrollar dicha propuesta, se utilizó la metodología recomendada por los profesores Kaplan y Norton, en su libro *Execution Premium*, logrando los siguientes hitos:

Se identificaron las declaraciones oficiales de misión, valores centrales y visión que ya había desarrollado la compañía, sometiéndolas a un análisis crítico y modificándolos en el caso de la visión para disponer de una declaración estratégica oficial sólida sobre la cual construir la propuesta de SCG.

Luego se realizó un análisis del contexto de negocio en el que se encuentra la UEN, para lo cual se utilizaron 3 herramientas diferentes: para analizar el macroentorno se utilizó el análisis PESTEL, para el microentorno se diagramó el mercado en función de las 5 Fuerzas de Porter, y para revisar las características internas de la UEN se realizó un análisis de la Cadena de Valor de Porter. Se obtuvieron las variables externas “*oportunidades y amenazas*” del análisis del macro y microentorno, y del análisis de la cadena de valor de Porter surgen las variables internas “*fortalezas y debilidades*”, construyendo así la matriz FODA de la organización.

Una vez concluida la identificación de la matriz FODA, se propuso una formalizar la declaración de propuesta de valor de la compañía, definiendo tres atributos críticos que dan fortaleza a la declaración: disponer de una *Amplia diversidad de marcas y productos*; ofrecer a los clientes *Precios altamente competitivos*; otorgar a todos los clientes una *Alta disponibilidad*

de productos. Estos atributos fueron colocados en el corazón del modelo de negocios de la compañía.

A continuación, se utilizó la metodología CANVAS para diseñar el diagrama del modelo de negocios de la compañía, manteniendo la coherencia estratégica del análisis desarrollado hasta la matriz FODA, utilizando los tres atributos de la propuesta de valor como el *motor* del modelo de negocios.

Todo lo anterior se considera la primera fase de la propuesta de SCG para la compañía, identificando claramente todos los conceptos asociados al desarrollo de la estrategia. Sobre esta base se procedió a construir un sistema que permita gestionar las operaciones claves de la compañía para el cumplimiento óptimo de la estrategia.

Para poder medir el nivel de cumplimiento de la estrategia empresarial, se definieron una serie de objetivos relacionados casuísticamente entre sí, junto con sus métricas y metas asociadas a cada uno de dichos objetivos. De esta manera, la relación de *causa y efecto* ayuda a comunicar la estrategia como un *relato* o *historia* que la compañía cuenta a sus colaboradores sobre cómo articulan los objetivos del negocio global el cumplimiento de los objetivos para dar cumplimiento a la propuesta de valor e impactar en los objetivos financieros esperados.

Debido a la complejidad de una administración integral de todos los objetivos del negocio, la estrategia fue dividida en tres temas estratégicos, cada uno relacionado con uno de los pilares estratégicos ya formalizados por Watts: *Orientación a Consumidor*, *Orientación a Servicio y Clientes*, *Aumentar Competitividad*.

El mapa estratégico propuesto consta de un total de 16 objetivos estratégicos, que se relacionan casuísticamente para dar forma a la estrategia a corto, mediano y largo plazo de la

compañía. El tema estratégico que se encarga de la gestión de la estrategia a corto plazo corresponde es *Aumentar la Competitividad*, disponiendo de 8 objetivos estratégicos y su foco es mantener un nivel de precios competitivos. El tema *Orientación al Servicio y Clientes* se encarga de gestionar la estrategia a mediano plazo, dispone de 9 objetivos del mapa estratégico y su foco es mejorar el nivel de servicio otorgado a los clientes mediante el impacto de una alta disponibilidad de productos. Finalmente, la gestión de la estrategia para el largo plazo esta expresada el tema *Orientación al Consumidor*, disponiendo de 9 objetivos del mapa y su foco principal es aumentar la diversidad del surtido para ampliar la oferta.

Se desarrollaron tableros de control para realizar seguimiento del mapa estratégico propuesto, escogiendo los indicadores clave que rinden cuenta del cumplimiento de los objetivos del mapa. Este proceso fue necesario ya que constituye la base estratégica sobre la que se desarrolló el desdoblamiento de los objetivos para alinear las gerencias de marketing y ventas a la estrategia global de la compañía.

Se recomendó realizar el alineamiento de manera parcializada y el tema escogido como *kick off* del proyecto fue *Orientación al Servicio y Clientes*. Se escogió este tema estratégico en particular debido al alto nivel de desarticulación existente entre los objetivos de marketing y ventas.

Se desdoble la estrategia considerando las particularidades del negocio de cada área, es decir, las necesidades de aumento de ventas y desarrollo de clientes del área comercial deben estar alineadas a las necesidades de aumento de rentabilidad y desarrollo de categorías del área de marketing, de esta manera, los integrantes de ambas áreas mejoraran los resultados del negocio debido a la amplificación de los resultados producido por un trabajo coordinado donde “*todos*

remen para el mismo lado”, frase que se popularizó en la empresa durante el levantamiento de la información para construir el presente SCG.

Finalmente, se propuso ajustar el esquema de incentivos actual de la compañía, buscando un alineamiento más sólido entre las áreas en conflicto por medio de incentivos, buscando incentivar el trabajo en equipo de ambas áreas y el cumplimiento de los objetivos particulares de cada área. Además, se agregó una bonificación por el logro de los objetivos del mapa estratégico y se aumentó el universo de colaboradores que reciben bono, como los trabajadores de trade marketing, quienes tienen una importante participación en la planificación, ejecución y control de las ventas, pero sin tener ningún incentivo relacionado a este objetivo, lo que desmotiva el trabajo colaborativo de marketing con ventas.

El proyecto comenzó a implementarse a fines del año 2019, sin embargo, el país ha sufrido un impacto social importante que ha detenido el desarrollo del proyecto, debido a que la junta directiva está evaluando adelantar el PLAE 2020 para modificar la estrategia de la compañía de cara al eventual nuevo ciclo social que se asoma.

La compañía actualmente mantiene un problema conceptual con relación a los modelos de control de gestión, debido a que consideran al Balanced Scorecard como un sistema de “control”, cuando es una herramienta de “comunicación”. Esta confusión conceptual ha implicado que el mapa estratégico sea considerado de información sensible y no es un tema conversado abiertamente en la compañía, salvo en las reuniones formales de planificación estratégica, donde efectivamente participan todas las áreas de la compañía, pero sólo a nivel gerencial.

Se puede apreciar que la compañía de alimentos Watts, a pesar de su gran tamaño, tiene serios problemas para el control de las actividades que rinden cuenta sobre cómo se está desarrollando

la estrategia de la empresa, principalmente debido a un problema comunicacional y más que operacional. El planteamiento formal de la estrategia de la compañía y el uso de esta información para construir los objetivos e indicadores que deben lograr las áreas para lograr la propuesta de valor de la compañía generó en el equipo de Watts el alineamiento necesario para que las áreas de marketing y ventas trabajaras unidas, esto generó una sinergia importante, adelantando los tiempos de planificación y mejorando el control de las actividades comerciales realizadas por los clientes. El impacto positivo de este proyecto se vio incluso en la unión de las áreas de marketing y ventas en una misma sala (estaban localizadas en áreas muy separadas), a puertas abiertas para mejorar la comunicación efectiva.

CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Mexico: The McGraw-Hill Companies.
- Cancino, C. (2012). *Documento Matriz FODA Cuantitativo*. Santiago: FEN - Universidad de Chile.
- Chilecracia. (05 de noviembre de 2019). *Chilecracia*. Obtenido de Chilecracia:
<https://chilecracia.org/resultados>
- Dialnet. (17 de 11 de 2019). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- DUNA. (28 de 08 de 2018). *Duna*. Obtenido de Duna: <https://www.duna.cl/noticias/2018/08/28/ guerra-de-la-leche-en-chile-las-claves-del-conflicto-entre-colun-y-soprole/>
- ElMostrador. (31 de 10 de 2019). *El Mostrados*. Obtenido de El mostrador Web:
<https://www.elmostrador.cl/mercados/2019/10/31/las-consecuencias-economicas-y-de-imagen-para-chile-tras-la-cancelacion-de-2-grandes-cumbres-internacionales-por-el-estallido-social/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestion2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Execution Premium*. Colombia: DEUSTO.
- MEMO_WATTS. (09 de 09 de 2018). *Pagina oficial Watts S.A*. Obtenido de Memoria watts 2019: <http://www.watts.cl/docs/default-source/memorias/memoria-watt-39-s-2018.pdf?sfvrsn=2>

- Niven, P. (2003). *El cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Simons, R. (1995). *Palancas de control*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- SistemaIntegrador. (05 de 10 de 2019). *Sistema integrador*. Obtenido de Sistema integrados:
<http://sistemaintegrador.mma.gob.cl/mma-centralizador-publico/indicador/vistaIndicador.jsf?id=55CE42F3-94F0-BD44-BF3A-ED662D094A67&subtema=8>
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. México: The McGraw-Hill Companies.
- TrendTIC. (18 de octubre de 2019). *TrendTIC*. Obtenido de TrendTIC:
<https://www.trendtic.cl/2019/10/37-ha-crecido-el-e-commerce-en-chile-este-2019/>

CAPITULO 7: ANEXOS

ANEXO N°1 Proceso de metas mensuales de cumplimiento de venta para jefaturas de ventas

Las metas son establecidas de acuerdo con un estimado móvil comercial (S&OP)., el cual es validado y aprobado por el Gerente de Ventas Nacionales. En caso de tener observaciones, éste puede sugerir cambios en el S&OP. Las metas deben estar publicadas el día 25 de cada mes. Servicios comerciales debe entregar una propuesta, recogiendo los mix de productos y crecimientos de venta, con una historia de 4 meses de venta, 50% de venta real mes cerrado y 50% de venta proyectada en S&OP, esta propuesta debe ser aprobada por el gerente de cuentas nacionales quien podría solicitar cambios menores entre gerencias y subgerencias de ventas. El gerente o subgerente de ventas podrá realizar cambios que estime necesarios menores entre sus zonas de responsabilidad, siempre y cuando se mantenga la meta global de su área. Servicios comerciales debe asignar la meta a cada KAM y/o jefe de venta, por vendedor en base a venta (últimos 3 meses cerrados y mismos meses año anterior). Luego disponibiliza la información en los modelos de gestión comercial de la compañía. El KAM y/o jefe de ventas puede realizar modificaciones en la asignación de kilos de venta meta de los vendedores de su responsabilidad. Las metas SELL OUT nacen de las metas SELL IN: una vez definida la meta de la central para cada cliente “centralizado”, se asigna la meta sell out por área de ventas (regiones y grandes cuentas) de acuerdo con los últimos 3 meses de venta SELL OUT de cada cliente centralizado. Servicios comerciales debe cargar las metas cerradas en sistema.

Metas Trimestrales cumplimiento de venta

Estas metas nacen de la suma de metas mensuales, actualizándose mes a mes, debido a que, por ejemplo, desde el mes 1 se tiene la información de la meta del trimestre, con los 2 siguientes

meses de venta en condición de proyectados, pero una vez cerrado el mes, se actualiza la meta del trimestre con el mes cerrado real. Todos los concursos, premios, bonos y cualquier impulsor del comportamiento deben ser previamente autorizado por la gerencia de recursos humanos e informado a las respectivas Gerencias y Subgerencias de administración. Servicios comerciales actualiza y publica la información de la siguiente manera:

- Metas mensuales: se publican diariamente
- Metas trimestrales: se publican a partir del día 15 (o hábil siguiente) den forma diaria.

Comunicación de los Cumplimiento de venta

Servicios comerciales publica a más tardar los días 15 el cumplimiento de metas de cada gerencia/subgerencia, las licencias o vacaciones, se deben descontar los días no trabajados. Servicios comerciales debe informar los días 20 de cada mes los bonos y premios obtenidos por el área de ventas. No se modificarán los cumplimientos de meta. Cualquier modificación o excepción a la regla debe ser autorizada por gerente de recursos humanos, gerente de administración y gerente de ventas nacionales. En el caso de los concursos, solo se negará la llegada a la meta si el trabajador no estuvo presente más del 50% de trabajo total.

ANEXO N°2 Planificación PLAE

1. Etapa 1

Reunión Equipo Gerencial Ampliado

Objetivos:

- a. Evaluar resultados del negocio del año.
- b. Integrar información de especialistas externos sobre diversos temas de interés del entorno del negocio de consumo.
- c. Desarrollar propuestas de líneas de acción para el próximo año.

2. Etapa 2

Reunión Comité de Gerentes, liderada por Gerente General

Objetivos:

- a. Revisar marco estratégico: Visión, Misión, Valores y Factores Críticos de éxito.
- b. Elaborar Plan Estratégico Corporativo del próximo año, tomando como base las propuestas de líneas de acción del Equipo Gerencial Ampliado.

3. Etapa 3

Reuniones de Alineamiento Estratégico por Gerencias y Plantas

Objetivos:

- a. Presentar el Marco Estratégico de Watt's y el Plan Estratégico Corporativo del próximo año.
- b. Elaborar Planes de acción específicos, alineados estratégicamente con el plan corporativo

4. Etapa 4

Revisión de Consistencia de Planes Estratégicos de Gerencia y Plantas

Objetivos:

- a. Validar con Gerencia General, los planes de acción derivados del proceso de alineamiento estratégico.

5. Etapa 5

Difusión de Plan Estratégico Corporativo a Áreas Operativas

Objetivos:

- a. Presentar planes a nivel operativo: Plantas y Centros de Distribución.

6. Etapa 6

Elaboración de Balanced Scorecard

- a. Elaborar, a nivel de Gerentes, Sub-Gerentes y Jefaturas de Primer Nivel, las metas individuales de mayor impacto en la estrategia de la compañía.
- b. Actualizar tableros de gestión.

ANEXO N°3 Talleres de cambio cultural NeuroLeadership, presentación.**PILAR INSPIRA AL EQUIPO SCARF®****PILAR****INSPIRA AL EQUIPO****HÁBITOS**

Genera Confianza
Integra y colabora
Valora y reconoce

EL ROL DEL LÍDER

Los líderes son la fuente más ponderosa para sus equipos de trabajo.



Cuando los líderes adoptan nuevos hábitos y son coherentes con su ejemplo, harán que estos se vuelvan contagiosos en sus equipos y se implementen más fácilmente.

Figura 63 Pilar Inspira al equipo y hábitos a potenciar

Principio organizador del cerebro



La **percepción, cognición, creatividad y colaboración** disminuyen en su funcionalidad en estado de amenaza y aumentan en su estado de recompensa

Variables sociales SCARF

Variables que mayor influencia tienen en la sensación de amenaza y recompensa



Figura 64 Pilar Inspira al equipo, SCARF

PILAR HAZ QUE OCURRA

¿Cómo hacer que las cosas ocurran ocupando Insights?

PILAR



**HAZ QUE
OCURRA**

HÁBITOS

Genera Claridad
Simplifica lo complejo
Cierra y concreta

¿Por qué son importantes los insights para que las cosas ocurran?

- Cuando un colaborador logra a través de un *insight* fijar la importancia de los hábitos en el cumplimiento de las metas y objetivos, se activa un sentido profundo de **compromiso**.
- El despliegue de los Pilares y sus hábitos es desafiante y se **requieren** para poder fijarlos en los colaboradores.
- **Son más memorables** que las soluciones lineales.
- Los hábitos y los *insights* que se generan pasan a ser utilizadas de forma amplia en la mayoría de los contextos.
- Crean un **cambio neuronal** sostenible y de gran escala y por ende fijan la nueva conducta en un hábito permanente.

Figura 65 Pilar Haz que ocurra y hábitos a potenciar

PILAR HAZ QUE OCURRA

2020 Neuroleadership Institute

¿Cómo generamos Insights? MODELO TAPS

Cuando un colaborador viene a nosotros con un problema,
¿qué tendemos hacer usualmente?

- Pensar por ellos
- Poner todo el foco en el problema
- Foco en los detalles
- Correr a la acción demasiado pronto
- Preguntar mucho los por qué
- Decidir cómo debería pensar la gente
- Decirle a la gente qué hacer

El modelo TAPS nos permite centrarnos en el cuadrante superior derecho,
donde estamos promoviendo activamente los *Insights*.



Hagamos preguntas que provoquen reflexión, que creen conciencia de sí mismo y generen un mayor sentido de la responsabilidad. Estas no son preguntas que busquen el "por qué" de las cosas, sino más bien, el "cómo".

Figura 66 Pilar Haz que ocurra, TAPS

PILAR CONSTRUYE EL MAÑANA

¿Cómo construir el mañana desarrollando una mentalidad
abierta al cambio?

PILAR



**CONSTRUYE EL
MAÑANA**

HÁBITOS

Genera nuevas Ideas
Acepta el desafío
Aprende y mejora

Mentalidad, creencias y comportamientos Tipos de mentalidad



Los estudios muestran que cuando vemos el cambio como un desafío, experimentamos eustress, el buen estrés. Esto significa que, en lugar de contraerse, los vasos sanguíneos se expanden, y más sangre rica en oxígeno va al cerebro. Tu capacidad de concentración aumenta. Puedes pensar más profundamente,

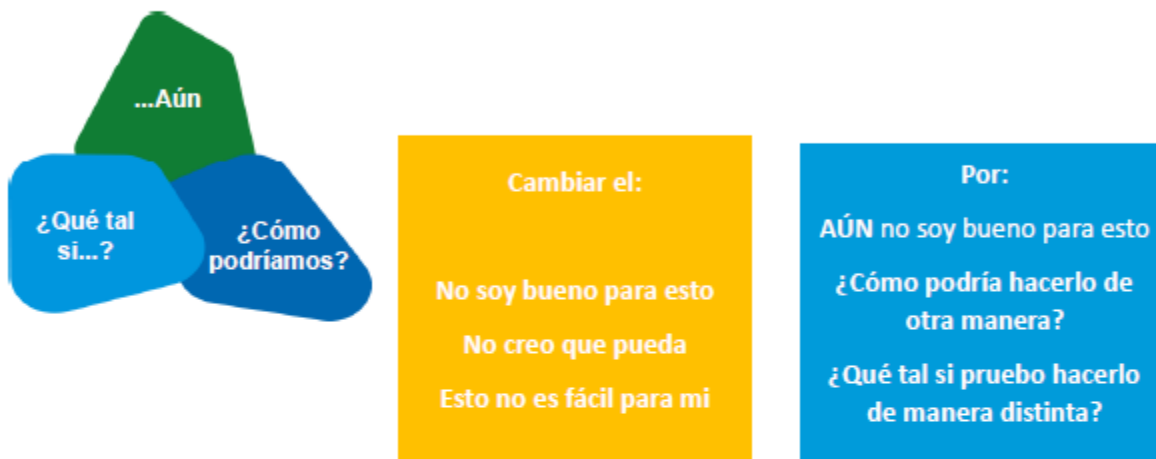
Figura 67 Pilar Construye el mañana y hábitos a potenciar

PILAR CONSTRUYE EL MAÑANA

2020 Neuroleadership Institute

Mentalidad abierta al cambio y el despliegue de los pilares y sus hábitos

Desarrollando un lenguaje que promueva una mentalidad abierta al cambio.



Conductas que promueven una mentalidad abierta al cambio y al crecimiento:

Aprender de otros



Experimentar



Enfocarse en el progreso



Figura 68 Pilar Construye el mañana, herramienta o actitud personal

FEEDBACK

2020 Neuroleadership Institute



Es un proceso de comunicación mediante el cual **una persona entrega y el otro recibe, una información concreta y oportuna** relativa al ejercicio de una actividad y/o situación y que, invite a través de preguntas la generación de **insights** en el otro.

“La gente olvidará lo que hiciste, también lo que dijiste... Pero nunca olvidará cómo la hiciste sentir”



Es clave para dar un buen feedback, un foco en el **cómo decimos las cosas de manera de inspirar**, preocuparnos de la **emociones** del interlocutor (recordemos la herramienta SCARF); buscando la manera de generar cambios a través de un mensaje constructivo y positivo pensado en el futuro.

Si una persona quiere desarrollarse y el Construir el Mañana, debemos **aprender a proporcionar un buen feedback.**

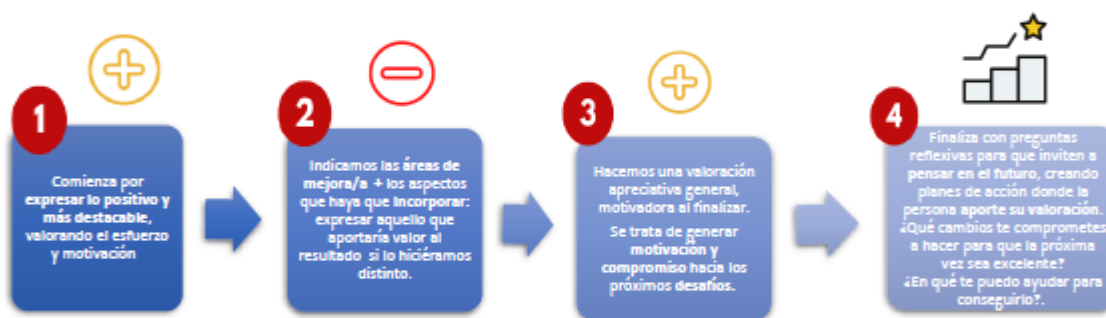


Figura 69 Feedback presentación NeuroLeadership

FEEDBACK PARA EL CAMBIO DE HÁBITO



DURANTE LA REUNIÓN DE FEEDBACK: ETAPAS



- 1) **Para comenzar, piensa que reconocimiento positivo le podrías ofrecer ¿cómo lo harías?, ¿en qué momento y lugar?**
- 2) **Comentemos los puntos críticos, áreas a mejorar y cosas que se podrían omitir para la próxima vez.**
- 3) **Cierre motivador y generador de cambios.**
- 4) **Foco en lo que viene, desafíos futuros.**

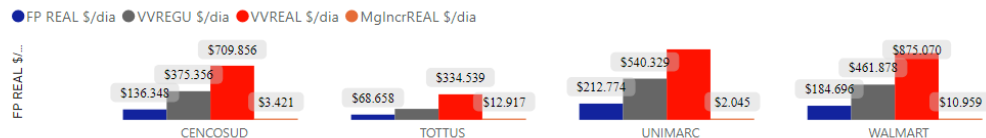
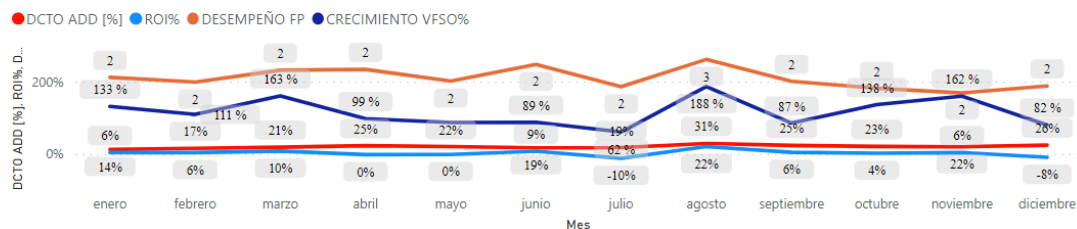
Figura 70 Feedback para el cambio de hábito taller NeuroLeadership

ANEXO N°4 DASHBOARD DE SEGUIMIENTO

Dashboard Ventas y Marketing

El seguimiento de los objetivos estratégicos será medido en relación con el cumplimiento del crecimiento rentable declarado por la junta directiva, es por esto que se disponibiliza un Dashboard de seguimiento de los indicadores de crecimiento (Crecimiento VF_{SO}%) y de rentabilidad (ROI%), en la figura 63 se puede apreciar la evolución de los indicadores y un ejemplo del desagregado por categoría que la empresa requiere gestionar. Este seguimiento se comenzó a realizar producto de la implementación del nuevo modelo promocional (ver capítulo iniciativas estratégicas). Si los objetivos del cuadro de mando son cumplidos de buena manera, se espera que tanto el crecimiento como la rentabilidad del negocio sean saludables a lo largo del tiempo.

- Categor...
 - 0
 - ABARR...
 - Fru...
 - Lec...
 - REFRIGE...
 - No...
 - PLF
-
- Año, Tri...
 - 2019
 - 2020
 - Tri...
 - et
 - fe
 - rr
-
- Ciente...
 - CENCO...
 - JU...
 - SA...
 - TOTTUS
 - TOT...
 - UNIMA...
 - MA...
 - UNL...
 - WALMA...
 - AC...
 - HIP...
 - LID...



DESEMPEÑO FONDOS PROMOCIONALES - GRUPO CGC

Categoría Artículo	[REAL] FP [\$]	DCTO ADD [%]	[REAL] VFOSO [kg]	MgIncrREAL	ROI%	DESEMPEÑO FP	CRECIMIENTO VFOSO%
REFRIGERADOS	\$6.214.421.873	18,1 %	\$16.899.415	\$365.236.250	5,8 %	1,9	107 %
PLF	\$4.422.261.418	21,5 %	\$13.261.695	\$393.002.560	8,8 %	1,2	109 %
No PLF	\$1.792.160.455	8,1 %	\$3.637.720	(\$27.766.310)	-1,6 %	3,6	101 %
ABARROTOS	\$5.417.297.335	23,1 %	\$20.330.075	\$208.574.699	3,3 %	2,5	113 %
Frutas y Oleaginosas	\$4.188.462.085	18,2 %	\$15.829.217	\$729.486.678	17,0 %	2,8	142 %
ACEITE	\$2.183.916.313	13,4 %	\$11.637.692	\$401.125.218	18,4 %	3,9	144 %
CONSERVAS Y PLATOS LISTOS	\$874.994.137	14,6 %	\$1.568.354	\$244.763.751	26,1 %	2,2	266 %
MERMELADAS	\$825.914.222	20,3 %	\$1.425.138	\$150.788.739	18,3 %	1,3	73 %
NECTAR	\$274.410.582	23,0 %	\$1.079.836	(\$85.405.029)	-31,1 %	1,3	117 %
DERIVADOS FRUTA SOLIDOS	\$26.875.311	21,7 %	\$109.990	\$17.863.702	66,5 %	3,1	299 %
AGUA	\$1.738.863	39,4 %	\$5.520	\$264.147	15,2 %	1,5	191 %
DULCES	\$612.657	10,0 %	\$2.687	\$86.151	14,1 %	3,4	199 %
Leches L. y Lacteos	\$1.228.835.250	30,1 %	\$4.500.858	(\$520.911.979)	-43,6 %	1,4	49 %
Total	\$11.631.719.20	20,6 %	\$37.229.490	\$573.810.948	4,6 %	2,2	110 %

Figura 71 Dashboard de seguimiento diario

Dashboard Cumplimientos Gerencia Comercial

A gerencia comercial se la evalúa en función del crecimiento de ventas

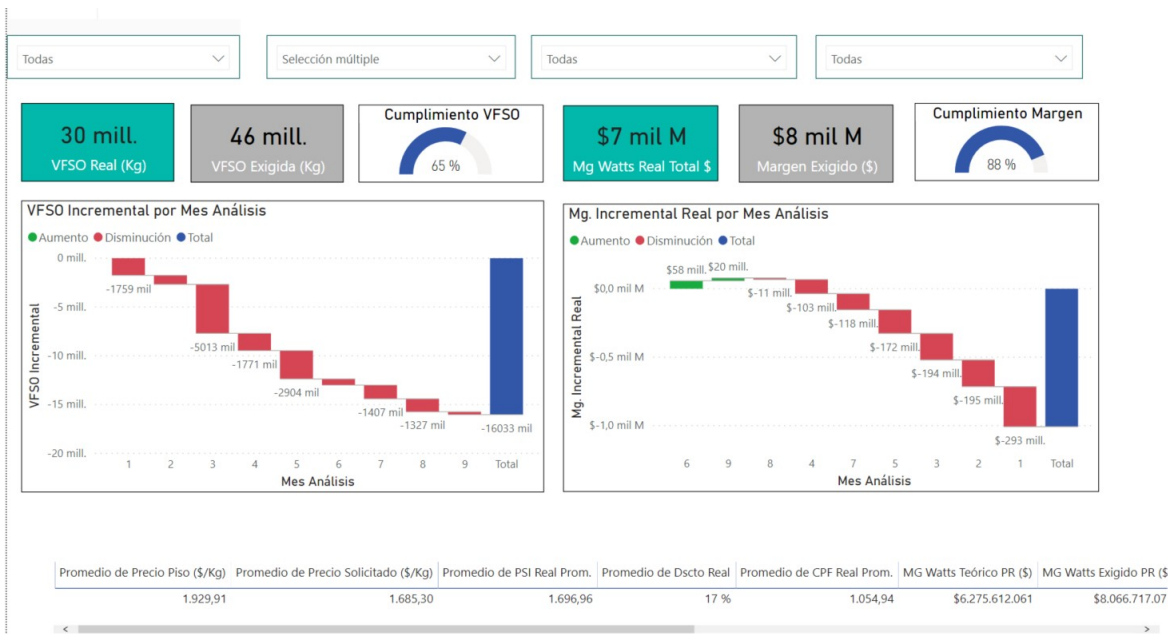


Figura 72 Dashboard de seguimiento cumplimiento objetivos comercial

Dashboard Cumplimientos Gerencia Marketing

A gerencia de marketing se la evaluará por el crecimiento de las categorías y la obtención de participación de mercado, ya que en los últimos años esta se ha visto afectada (figura 65).

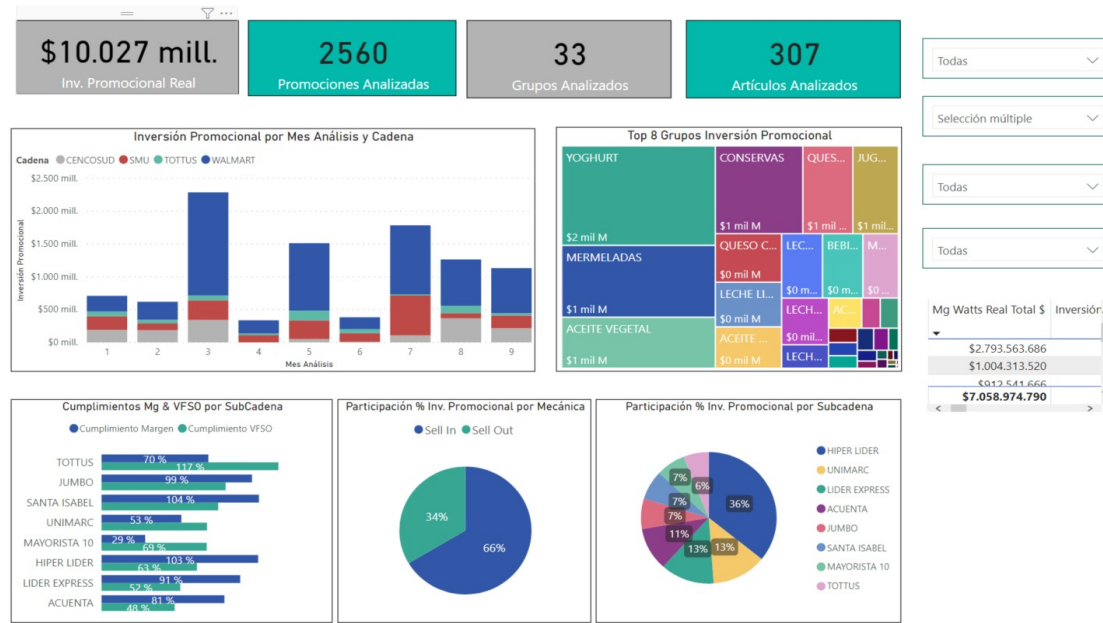


Figura 73 Dashboard de seguimiento cumplimiento objetivos marketing

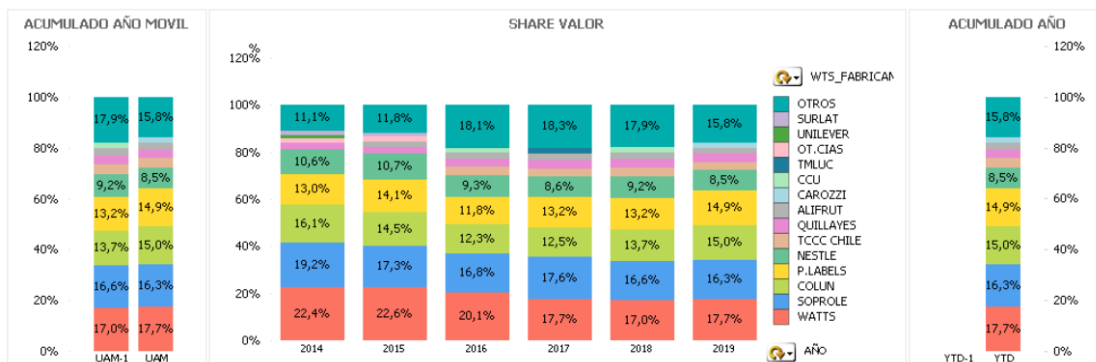


Figura 74 Share de Mercado

Dashboard Cumplimientos estratégicos

El resultado final de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en este trabajo recaerá en lograr el 10% de margen operacional, lo que será la condición de éxito del modelo de negocios propuesto, actualmente la compañía mejoro este indicador de un 6,2% el 2018 a un 8,5% terminando el 2019 y considerando algunos meses del 2020. Sin embargo, se debe tener cuidado debido al explosivo aumento de las ventas generadas por el sobreabastecimiento generado por la pandemia del COVID-19.



Figura 75 Dashboard de seguimiento cumplimiento objetivos estratégicos de la compañía

ANEXO N°5 PRESENTACIÓN GTM

Panorama General



Figura 76 Análisis GTM

Principales Desviaciones

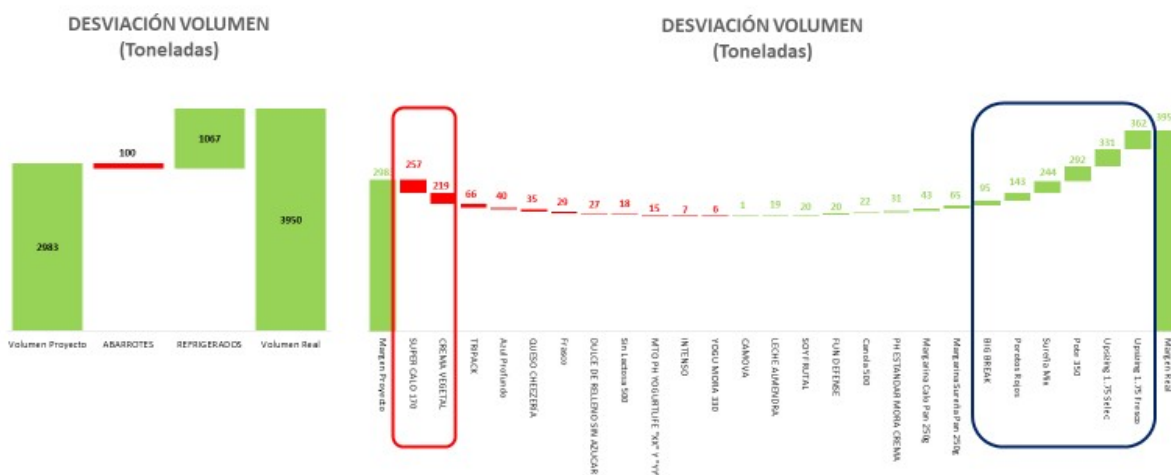


Figura 77 Análisis GTM (2)

Ranking General

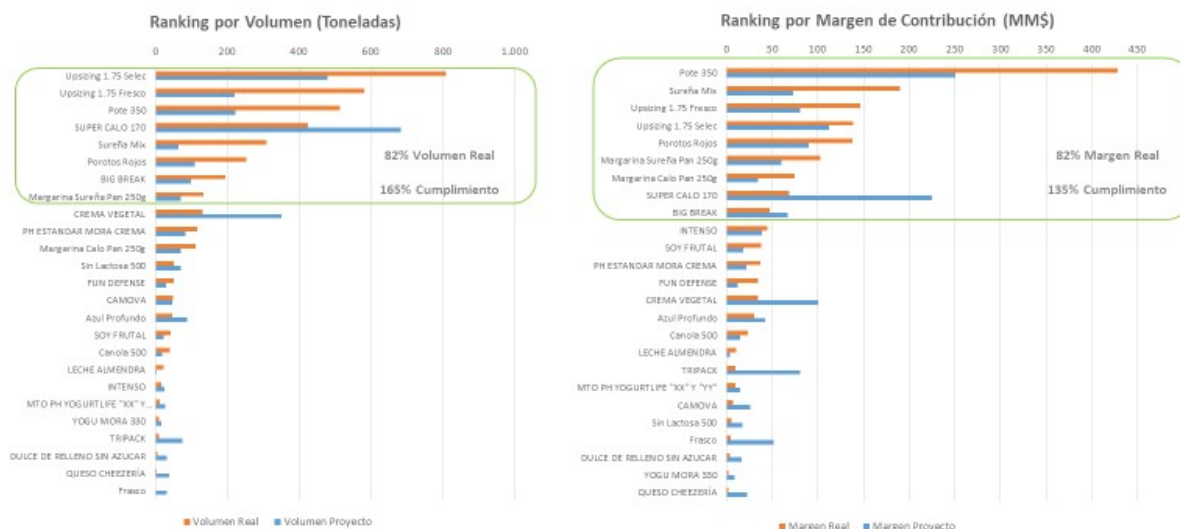
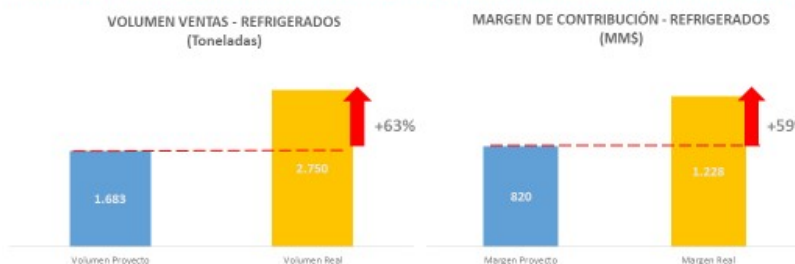


Figura 78 Análisis GTM (3)

Categoría Refrigerados



- Upsizing 1.75 Selec**
- Volumen real superior al proyectado (+69%)
 - Precio real inferior al proyectado (-9%)
 - **SKU 305120** Margen porcentual real menor al proyectado (-67%)
 - **SKU 305121** Margen porcentual real mayor al proyectado (+36%)
 - EAT 62%


- Upsizing 1.75 Fresco**
- Mayor volumen y costo real, respecto a sus proyectados (+164% y +5% respectivamente).
 - Precio real es inferior al proyectado (-5%)
 - Margen porcentual menor al proyectado (-27%)
 - EAT 33%

- Pote**
- Mayor volumen y costo real, respecto a sus proyectados (+131% y +34% respectivamente).
 - Precio real mayor al proyectado (+10%)
 - Margen porcentual menor al proyectado (-33%)
 - EAT 47%

PROYECTO	SKU	Nombre Producto	Lancamiento Real	Lancamiento Proyecto	Ind Per	Watts Venta	Volumen Real (F08)	Volumen Proyecto (F08)	Ind Val	Unico Real (MM\$)	Unico Proyecto (MM\$)	Ind Val	Precio Real (\$)	Precio Proyecto (\$)	Ind Pre	Costo Uni. Real (\$)	Costo Uni. Proyecto (\$)	Ind Cos	Margen Proyecto (MM\$)	Margen Real (MM\$)	Ind Mg	Mg % Proyecto	Mg % Real	Ind Mg	EAT %
	30878	CREMA VEGETAL CALD. DIL.T	20170	20170	0	8	81	380	0	81	308	0	1381	1448	0	1040	1180	0	81	34	0	81%	83%	0	38%
	30880	PHYOGURT LIFE "XX" Y "YY"	20170	20174	0	8	3	9	0	3	9	0	1420	1275	0	747	708	0	3	3	0	42%	55%	0	50%
	30881	PHYOGURT LIFE "XX" Y "YY"	20170	20174	0	8	4	9	0	4	9	0	1508	1275	0	855	798	0	3	3	0	42%	52%	0	50%
	30882	PHYOGURT LIFE "XX" Y "YY"	20170	20174	0	8	9	9	0	7	8	0	1588	1275	0	872	798	0	3	4	0	42%	51%	0	50%
	30884	QUESO CHIZZERIA	20170	20173	0	8	3	18	0	7	30	0	2547	2430	0	2188	2080	0	22	2	0	24%	20%	0	0%
	30885	YOGURT MORA	20170	20174	0	8	40	68	0	67	94	0	1418	958	0	736	840	0	42	38	0	28%	44%	0	47%
	30886	PH ESTANDAR MORA CREMA	20170	20178	0	5	30	58	0	18	54	0	1816	2181	0	854	888	0	0	38	0	80%	40%	0	74%
	30887	SOY FRUTAL	20170	20174	0	7	14	24	0	98	71	0	2374	2360	0	1975	1285	0	8	38	0	28%	42%	0	64%
	30888	JUGO FRESCO MANGA MOR. TSLT	20170	20186	0	8	330	200	0	570	227	0	880	934	0	700	888	0	37	80	0	26%	25%	0	32%
	30889	JUGO FRESCO MANGA MOR. TSLT	20170	20186	0	8	420	200	0	880	201	0	880	828	0	700	880	0	30	38	0	25%	42%	0	35%
	30890	JUGO FRESCO MANGA MOR. TSLT	20170	20186	0	8	334	200	0	718	221	0	822	928	0	698	882	0	30	38	0	25%	34%	0	35%
	30891	MARGARINA CALD. QUESO	20174	20173	0	9	40	78	0	79	90	0	1547	1547	0	854	822	0	35	74	0	37%	41%	0	27%
	30892	MARGARINA CALD. QUESO	20174	20173	0	9	102	78	0	227	90	0	1738	1703	0	1040	882	0	85	60	0	48%	43%	0	81%
	30893	MARGARINA CALD. QUESO	20188	20188	0	8	84	100	0	2180	118	0	1484	1475	0	1420	1345	0	290	428	0	30%	20%	0	83%
	30894	MARGARINA CALD. QUESO	20178	20178	0	9	309	68	0	758	88	0	2387	2340	0	1898	1425	0	75	80	0	44%	25%	0	83%

Figura 79 Análisis GTM (4)

ANEXO N°6 PRESENTACIÓN NUEVO MODELO PROMOCIONAL



• **Modelo Promocional**

- ☑ El sistema desarrollado responde a la necesidad de la empresa por contar con una metodología formal de evaluación de actividades promocionales, implementando un proceso coordinado y robusto, donde podremos generar historia del performance promocional.
- ☑ Se pretende lograr un mayor entendimiento de las actividades promocionales y generar recomendaciones direccionadas a mejorar la rentabilidad de las actividades promocionales de la compañía.

Figura 80 Nuevo Modelo Promocional



• **Calculadora Promocional**

El sistema permite sensibilizar y buscar negocios rentables.

Generar conocimiento de los desempeños promocionales históricos.

Alinear a la organización en la mejora de los indicadores promocionales.

Generar mejoras en la gestión de los recursos promocionales.

Figura 81 Nuevo Modelo Promocional (2)



Figura 82 Nuevo Modelo Promocional (3)



Figura 83 Nuevo Modelo Promocional (4)




• Plan de acción

Modelo Promocional

Para mejorar la gestión de las actividades promocionales, el modelo a implementar deberá:



- Canalizar el 100% de las actividades promocionales.
- Generar historia para aumentar el conocimiento del negocio.
- Brindar apoyo a la próxima gestión de Fondos Promocionales.

Se entregará una *Calculadora Promocional* (inicialmente un sistema elaborado en Excel y SharePoint) que:

- ❖ Apoyará a la planificación promocional informando a los *usuarios*: costos de activación, crecimientos necesarios, precios cargados en sistema, etc.
- ❖ Facilitará la interacción *usuarios-aprobadores* de las actividades promocionales.



Figura 84 Plan de acción Modelo Promocional

• Alcance de C.P.

Modelo Promocional

1. Habrán 3 C.P. personalizadas para cada negocio:
 - C.P. Clientes Clave (C.C.)
 - C.P. Regiones y Tradicionales (TyR)
 - C.P. Industriales (InD)
2. Los productos Danone estarán integrados en esta herramienta.
3. El modelo contempla una pre y una post evaluación, junto con llevar un seguimiento de las actividades promocionales con un modelo de gestión.




Figura 85 Alcance plan de acción

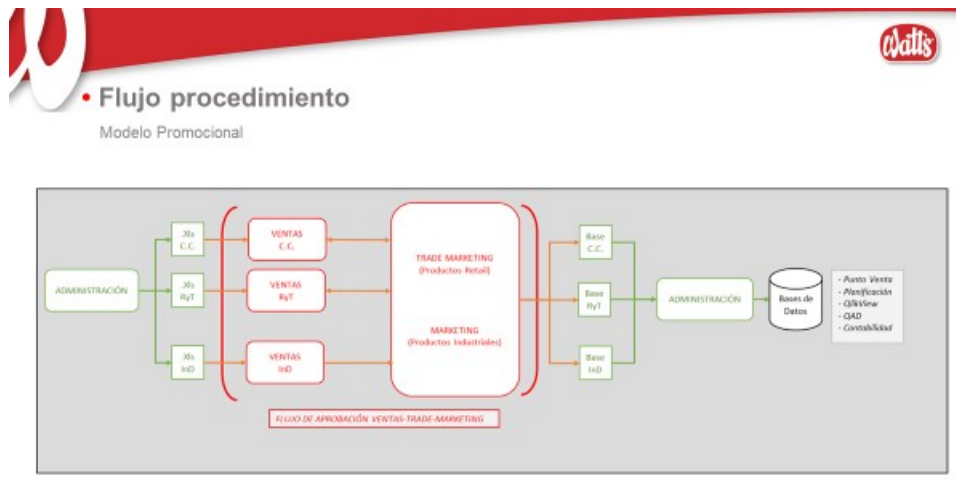


Figura 86 Flujo Modelo Promocional

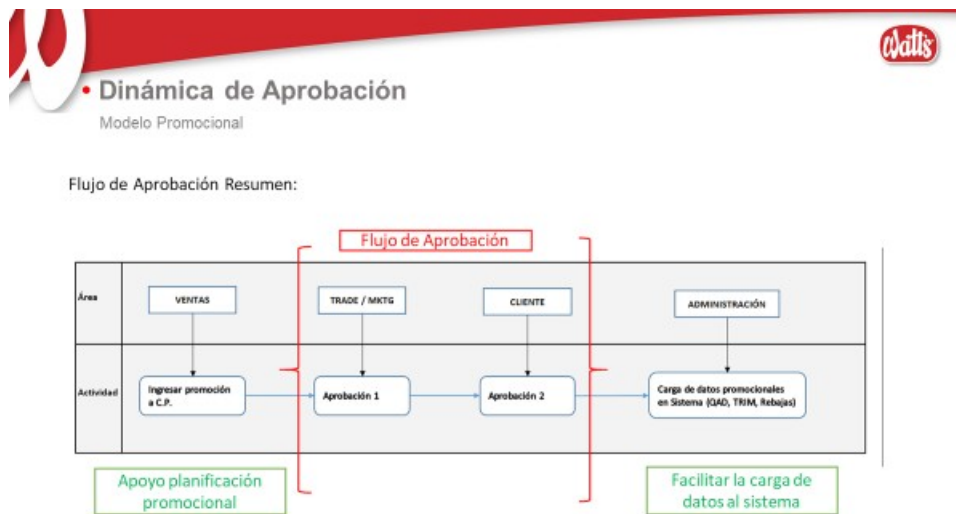


Figura 87 Flujo Modelo Promocional (2)



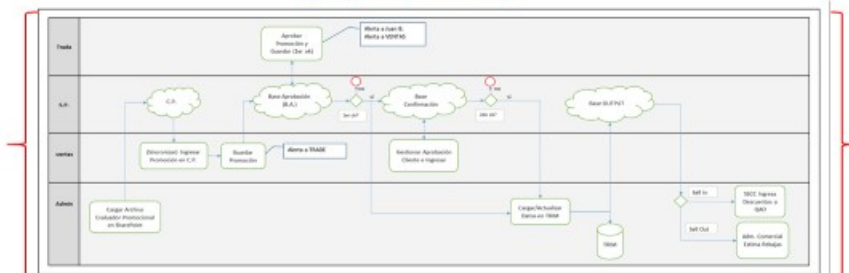
• **Dinámica de Aprobación**

Modelo Promocional



Flujo de Aprobación Detalle:

Flujo de Aprobación



ANEXO N°7 ETAPAS GESTIÓN DE CAMBIO

Figura 88 Flujo m modelo promocional (3)

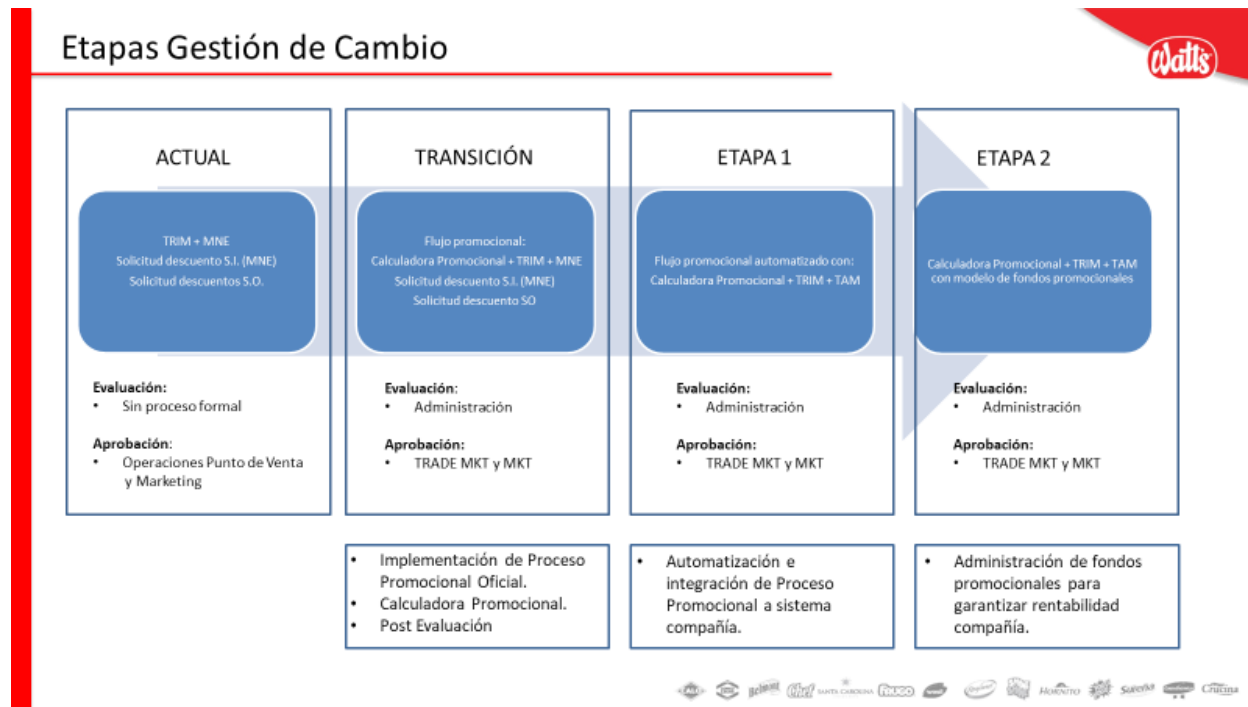


Figura 89 Fases gestión de Cambio

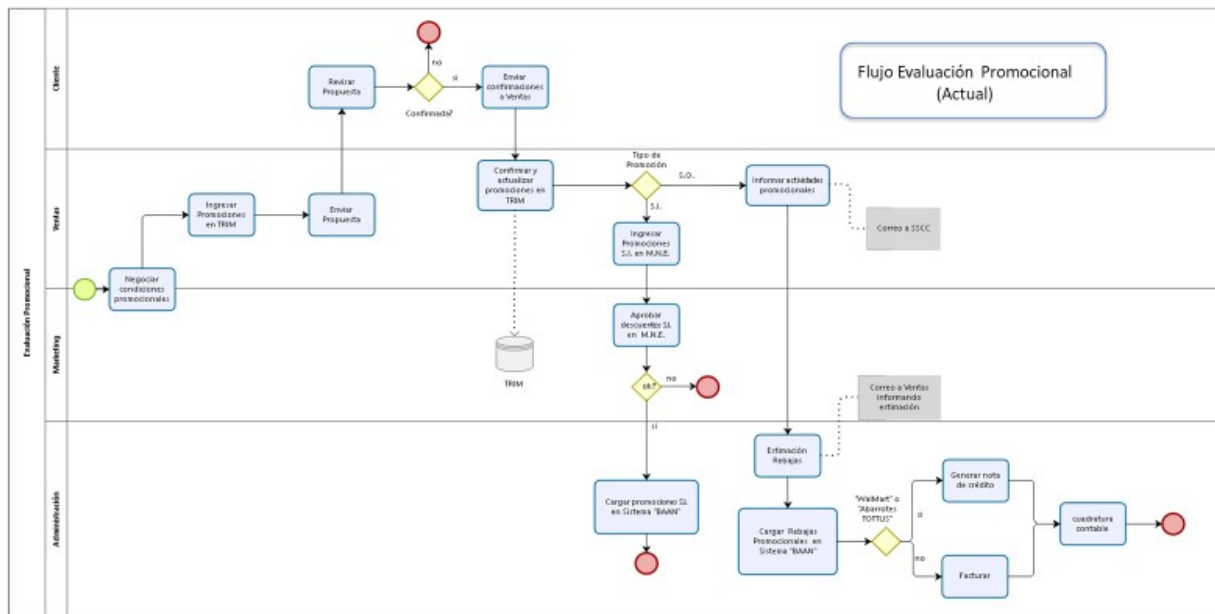


Figura 90 BPM Nuevo Modelo Promocional

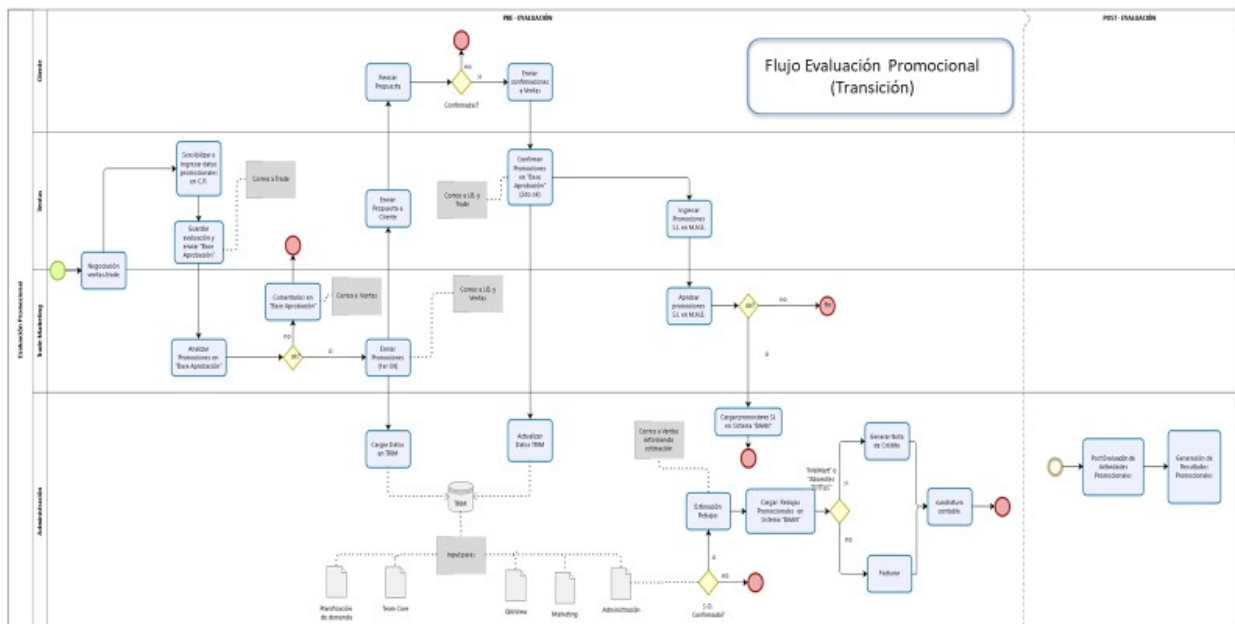


Figura 91 BPM Nuevo Modelo Promocional (2)

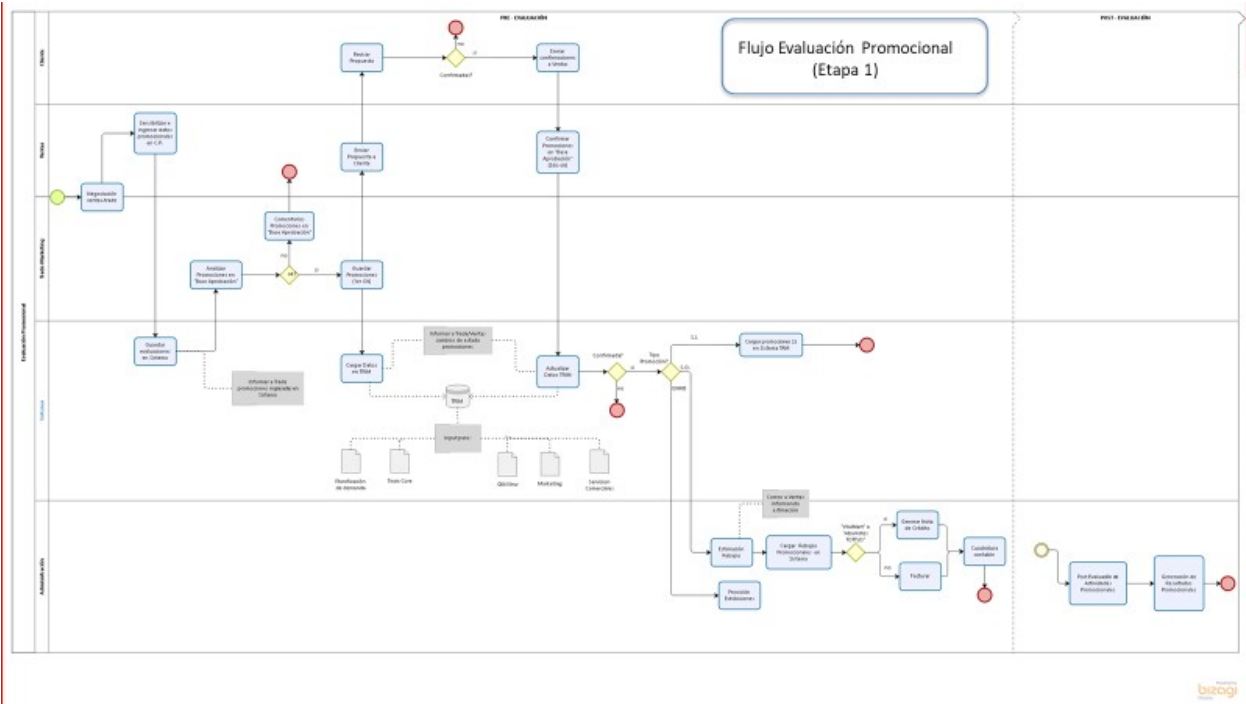


Figura 92 BPM Nuevo Modelo Promocional (3)

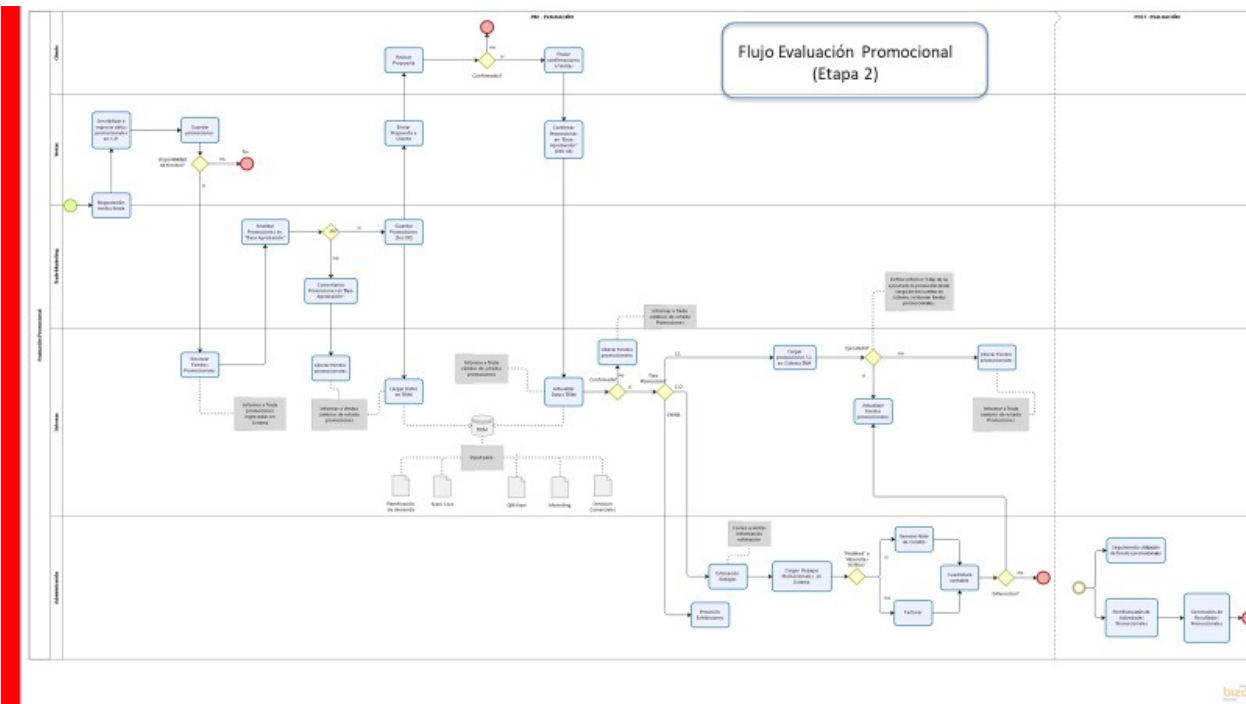


Figura 93 BPM Nuevo Modelo Promocional (4)

