



SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN SODIMAC HOMECENTER CHILE

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

Alumno: Alfredo Piutrín López
Profesor Guía: Antonio Farías Landabur

Santiago de Chile, 2022

Resumen

El presente proyecto se realizó para Sodimac Homecenter Chile, unidad estratégica de negocios del holding SACI Falabella, la empresa se dedica a la comercialización de materiales para la construcción y de mejoramiento del hogar, agregando valor a los clientes por medio de 3 atributos principales detectados los cuales son rapidez en el envío, omnicanalidad y variedad de productos.

El principal objetivo del proyecto es la propuesta de un sistema de control de gestión que busca resolver los problemas de control de gestión detectados en el estudio, para resolver estos problemas se construyó un sistema integrado que aborda 3 etapas, desarrollo de la estrategia, planificación estratégica, alineamiento de las unidades funcionales.

En la primera etapa de desarrollo de la estrategia, se clarifica la misión, visión y valores de la compañía, se realizaron análisis estratégicos mediante las herramientas PEST, 5 fuerzas de Porter, cadena de valor y, análisis de recursos y capacidades, las cuales permitieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, luego se identificaron los atributos más valorados por los clientes y con ello se logró definir el modelo de negocios, en síntesis, esta primera etapa permitió identificar la posicionamiento actual de la compañía para formular la estrategia de posicionamiento futuro.

En la segunda etapa de planificación estratégica se construyó un mapa estratégico basado en los temas estratégicos de crecimiento y clientes, se definieron los objetivos estratégicos generando una relación de causa y efecto que permite alinear a la compañía acortando la brecha existente que se derivaron de los análisis estratégicos, para medir el desempeño, se diseñó un sistema de medición que contiene 33 indicadores tanto financieros como no financieros los cuales permiten operacionalizar la estrategia otorgándole una mirada a corto y largo plazo.

En la tercera etapa de alineamiento de las unidades, se identifican las unidades funcionales claves del negocio las cuales son la gerencia comercial y la gerencia de cadena de abastecimiento, se propusieron los tableros de control y gestión para lograr el alineamiento entre estas unidades, adicionalmente para lograr el alineamiento se evaluó el actual esquema de incentivos y se propuso uno nuevo que busca asegurar los desempeños esperados para lograr los objetivos estratégicos de la compañía.

Finalmente, el resultado del proyecto es un sistema de control de gestión que se hace cargo de los objetivos planteados al inicio del proyecto y que además se hace cargo de los problemas de control de gestión identificados generando los lineamientos necesarios para el logro de los objetivos tanto de la organización como de los distintos departamentos que la componen y los colaboradores. Para que el sistema de control de gestión tenga una implementación exitosa que busque asegurar la continuidad del negocio en el largo plazo es importante tomar en consideración las recomendaciones como utilizar el mapa estratégico y los CMI como medios de comunicación de la estrategia a todos los niveles de la empresa, formalizar, comunicar y revisar periódicamente el esquema de incentivos, y el establecimiento de un área especializada en la gestión estratégica, que se ocupe de realizar reuniones periódicas para revisar y analizar la estrategia de la organización.

Agradecimientos

Primeramente, agradecer a mi profesor guía Antonio Farías por la disposición a resolver todas las dudas, por guiarme y establecer un mecanismo de continuidad para el desarrollo exitoso de este proyecto.

A mis hermanas por el apoyo incondicional, a mi madre quién siempre nos ha inculcado la importancia del estudio y por ser simplemente la mejor, a mi padre que falleció apenas comenzaba en este proceso y que de alguna u otra manera me dio las fuerzas para continuar y por darme otra oportunidad en la vida.

Finalmente, un especial agradecimiento a Carlos que fue parte fundamental en todo este proceso, por la paciencia y toda la ayuda que me brindó en este período tan duro y difícil de la vida, sin su apoyo no hubiese sido posible toda esta odisea.

Índice

Introducción.....	1
I.1 Objetivos del proyecto.....	2
I.2 Objetivos específicos	2
I.3 Justificación del proyecto	3
I.4 Metodología	4
I.5 Alcances y Limitaciones	5
I.6 Organización del documento.....	6
Capítulo 1: Desarrollar la estrategia	8
1.1 Contexto empresa, negocio, y unidad estratégica de negocio.....	9
1.1.1 Descripción de la Organización.....	9
1.1.2 Descripción de la unidad estratégica de negocio	17
1.1.3 Caracterización del negocio.....	19
1.1.4 Composición del contexto	21
1.2 Declaraciones estratégicas	26
1.2.1 Análisis y definición de la Misión.....	27
1.2.2 Análisis y definición de la Visión	29
1.2.3 Definición de Creencias	30
1.3 Análisis estratégico	34
1.3.1 Análisis del macroentorno.....	34
1.3.2 Análisis del microentorno	40
1.3.3 Análisis interno	44
1.3.4 Análisis FODA	55
1.4 Formulación estratégica	60
1.4.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave	61
1.4.2 Selección de atributos clave	66
1.4.3 Atributos seleccionados	67
1.4.4 Declaración de la Propuesta de Valor.....	69

1.4.5 Descripción de la estrategia de la empresa.....	70
1.5 Modelo de Negocio	73
1.5.1 Definición del modelo de negocio	73
1.5.2 Análisis del modelo de negocio.....	76
1.5.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	84
Capítulo 2: Planificar la estrategia.....	88
2.1 Justificación del sistema de control de gestión	90
2.2 Mapa estratégico.....	94
2.3 Temas estratégicos	96
2.4 Definición de los objetivos estratégicos.	99
2.5 Iniciativas estratégicas	104
2.6 Diseño del sistema de medición del desempeño	108
2.6.1 Cuadro de mando integral propuesto.....	108
2.6.2 Descripción de los indicadores de las iniciativas estratégicas	112
Capítulo 3: Alineamiento organizacional	114
3.1 Explicación de las funciones de Sodimac.....	117
3.2 Flujo de actividades.....	126
3.3 Selección de las funciones a analizar.....	128
3.4 Tableros de control y gestión.....	130
3.5 Evaluación del desempeño y esquemas de incentivos	135
3.5.1 Descripción de los esquemas de incentivos actuales.....	136
3.5.2 Crítica al actual esquema de incentivos	143
3.5.3 Identificación de los desempeños claves a recompensar.....	145
3.5.4 Propuesta de esquema de incentivos.	147
3.5.5 Justificación del esquema de incentivos.	150
Capítulo 4: Conclusiones	152
4.1 Recomendaciones.....	154
Bibliografía	155

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones	4
Ilustración 2: Organigrama Sodimac	16
Ilustración 3: Organigrama Sodimac Homecenter	18
Ilustración 4 Gráfico de incremento de reclamos	22
Ilustración 5 Matriz Poder/ Interés.....	26
Ilustración 6: Logo de comunicación de Valores de Sodimac.....	31
Ilustración 7 Destino que dará al retiro anticipado de fondos %	37
Ilustración 8 Participación en compra proveedores	41
Ilustración 9 Cadena de Valor Sodimac Homecenter	49
Ilustración 10 Curva de Valor materiales de la construcción y mejoramiento del hogar. ..	65
Ilustración 11 Curva de valor esperada.....	68
Ilustración 12 Estrategia Sodimac Homecenter.....	72
Ilustración 13 Modelo Canvas Sodimac Homecenter	75
Ilustración 14 Cambios en el Modelo Canvas por desarrollo de estrategias.....	86
Ilustración 15 Modelo Canvas Sodimac final.....	87
Ilustración 16 Mapa estratégico	95
Ilustración 17 tema estratégico crecimiento	97
Ilustración 18 Tema estratégico: Clientes	98
Ilustración 19 Relación de modelo de negocios con el mapa estratégico.....	103
Ilustración 20 CMI Sodimac	109
Ilustración 21 Estructura organizacional de Sodimac.....	118
Ilustración 22 Flujo de actividades Rapidez en el envío	126
Ilustración 23 Tablero de gestión Gerencia Comercial	131
Ilustración 24 Tablero de gestión Gerencia de Cadena de abastecimiento	133

Índice de tablas

Tabla 1 Stakeholders y sus conflictos de interés.....	23
Tabla 2 Oportunidades y Amenazas	43
Tabla 3 Recursos.....	45
Tabla 4 Capacidades	47
Tabla 5 Fortalezas y Debilidades	54
Tabla 6 Matriz FODA	55
Tabla 7 Escala de Lickert.....	56
Tabla 8 Matriz FODA Cuantitativo.....	57
Tabla 9 Estrategias derivadas del análisis FODA	60
Tabla 10 Calificación Curva de Valor	63
Tabla 11 Atributos.....	64
Tabla 12 Distribución de ingresos	82
Tabla 13 Distribución de costos	83
<i>Tabla 14 Cruce de problemas y mecanismos del sistema de control de gestión.....</i>	<i>93</i>
Tabla 15 Descripción de los objetivos estratégicos tema crecimiento	99
Tabla 16 Descripción de los objetivos estratégicos tema excelencia operacional	101
Tabla 17 Iniciativas estratégicas tema crecimiento	104
Tabla 18 Iniciativas estratégicas tema excelencia operacional	105
Tabla 19 Descripción de indicadores	112
Tabla 20 Funciones Gerencia Cadena de abastecimiento	119
Tabla 21 Funciones gerencia Comercial, Marketing y Venta a distancia.....	121
Tabla 22 Funciones gerencia de Operaciones.....	123
Tabla 23 Otras gerencias de Sodimac	124
Tabla 24 Tablero de control Gerencia comercial.....	132
Tabla 25 Tablero de control gerencia Cadena de abastecimiento.....	134
Tabla 26 Bono de vacaciones.....	137
Tabla 27 Aguinaldo de Fiestas Patrias.....	137
Tabla 28 Bono de antigüedad	138
Tabla 29 Bono de escolaridad	140
Tabla 30 Esquema de incentivos actual Gerencia Comercial.....	141
Tabla 31 Esquema de incentivos actual Gerencia Cadena de Abastecimiento	142
Tabla 32 Desempeños clave Gerencia Cadena de Abastecimiento	145

Tabla 33 Desempeños claves Gerencia Comercial.....	146
Tabla 34 Detalle de esquemas de incentivos propuesto	147
Tabla 35 Esquema de incentivos de la gerencia Cadena de Abastecimiento.....	148
Tabla 36 Ejemplo esquema de incentivos.....	149
Tabla 37 Esquema de incentivos para la gerencia Comercial.....	150

Introducción

El objetivo de este proyecto es desarrollar una propuesta de un sistema de control de gestión que permita alinear la estrategia de la unidad estratégica Sodimac Homecenter Chile con la ejecución operacional de la misma.

Sodimac Homecenter es la compañía de mejoramiento del hogar más grande de Latinoamérica, donde se comercializan materiales para la construcción y de mejoramiento del hogar. Si bien Sodimac Homecenter es líder en la industria de venta de materiales de construcción y mejoramiento del hogar, en el último año se ha visto muy afectado por los cambios en el macroentorno.

El estallido social y la pandemia por COVID 19 sin duda generaron cambios conductuales en la manera que nos relacionamos al efectuar una compra, haciendo aún más fuerte la relación a través de canales virtuales, con consumidores cada vez más informados y con mayores exigencias en cuanto variedad de productos y rapidez en los envíos, además de estar sujetos a políticas gubernamentales que afectan los procesos de compra, venta y logística, Sodimac está presentando problemas en poder entregar los productos en tiempos acordados, presentando problemas de lineamiento entre las gerencias de cadena de abastecimiento y la gerencia comercial, entonces se hace necesario revisar el plan estratégico del negocio, acercándolo a un plan estratégico con enfoque en el Control de Gestión, que nos entregará herramientas para poder anticiparnos a la industria y efectuar estrategias emergentes que permitan actuar en el momento oportuno ante los cambios sociales y medioambientales.

I.1 Objetivos del proyecto

El objetivo general de este proyecto es elaborar y proponer un sistema de control de gestión para Sodimac Homecenter Chile, que permita alinear la estrategia organizacional con la ejecución de ésta en la operación dentro de los diferentes departamentos que la componen, de manera de asegurar los lineamientos necesarios y la entrega de la propuesta de valor a los clientes.

I.2 Objetivos específicos

Para lograr llevar a cabo el objetivo general de este proyecto se subdivide en objetivos específicos, estos son:

- Clarificar las declaraciones estratégicas de la organización, para lograrlo se hará una revisión de las actuales declaraciones estratégicas de Sodimac Homecenter Chile y se propondrán mejoras de ser necesario, para esto se analizarán la misión, visión y valores actuales, y se verificará si estas declaraciones están alineadas con la propuesta de valor.
- Determinar el posicionamiento actual de la organización, para ello se realizará un análisis de los factores internos y externos, que permitan identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Desarrollar la estrategia para la organización a través del modelo de negocios CANVAS.
- Planificar la estrategia de la posición competitiva futura, para esto se diseñará un mapa estratégico con los objetivos estratégicos de cada perspectiva.
- Crear un cuadro de mando integral que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos los cuales serán medidos por métricas definidas en el cuadro de mando integral.
- Realizar el desdoblamiento de la estrategia con la ayuda de los tableros de gestión para facilitar el despliegue de la estrategia a los distintos niveles de la empresa.
- Alinear los objetivos personales de los colaboradores con los objetivos de la organización, para ello se propondrá un esquema de incentivos que permita reducir los problemas de agencia, orientando los desempeños individuales para el cumplimiento de los objetivos.

I.3 Justificación del proyecto

El presente proyecto se justifica en función de los principales problemas de control de gestión que afectan a Sodimac, estos problemas van desde los problemas con foco en la estrategia, problemas de alineamiento verticales y horizontales, así como también los problemas de comunicación.

Dentro de los problemas que tienen foco en la estrategia es posible identificar la falta de comunicación de la estrategia de la compañía en diferentes niveles de la organización, es decir, la estrategia sólo es comunicada a los altos mandos de la compañía, donde los diferentes departamentos y los colaboradores que los componen desconocen la estrategia generando desalineamientos.

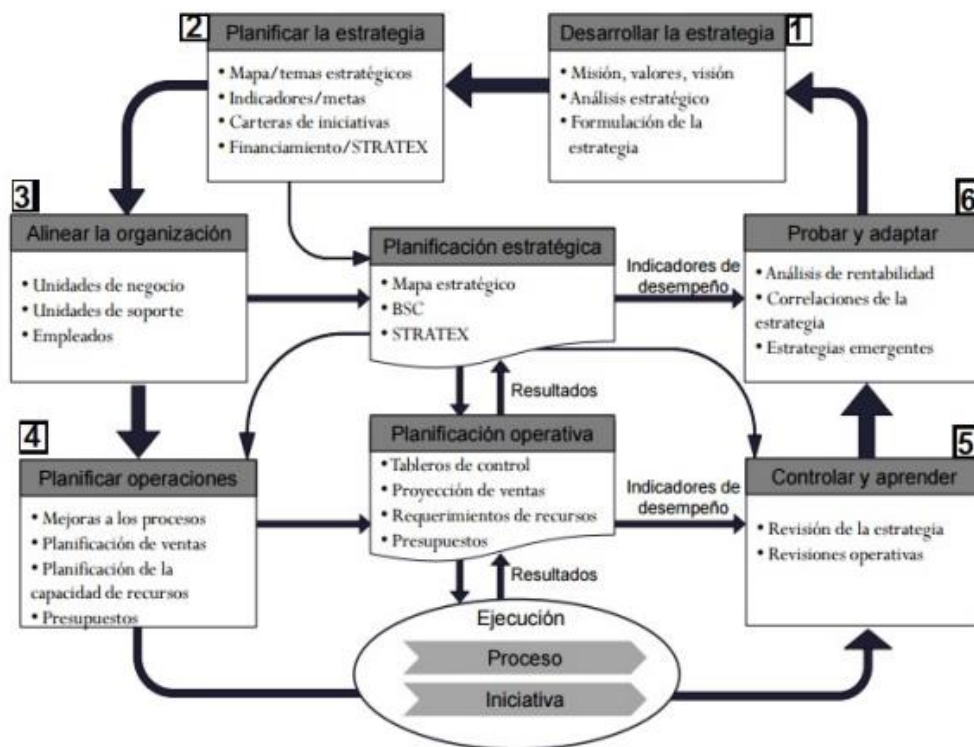
Actualmente existen desalineamientos horizontales entre las gerencias de Cadena de Abastecimiento y la gerencia Comercial, los desalineamientos se dan porque cada área se preocupa por cumplir los objetivos del área sin importarles el impacto que esto pueda tener en el desempeño de otras áreas y por consecuencia, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. Uno de los principales objetivos de la gerencia de Cadena de Abastecimiento es la entrega de productos a los clientes, pero para ello requiere que el área comercial asegure la adquisición de los productos y que estos estén disponibles en los centros de distribución para ser enviados a los clientes, si un producto no está en el centro de distribución, la gerencia de cadena de abastecimiento no podrá enviar el producto y se verá afectado su desempeño porque la gerencia comercial no compró la cantidad suficiente generando un quiebre de stock y a su vez, generando tensión entre las áreas, este tipo de problemas es habitual entre las gerencias. Adicionalmente existen desalineamiento de tipo horizontal entre las gerencias comercial y operaciones con la gerencia de soporte tecnología de información, ya que no se cumplen con los estándares de nivel de servicio necesario para que las gerencias mencionadas primeramente pueden realizar su trabajo de manera óptima.

Otro de los problemas detectados están los problemas de tipo de comportamiento organizacional debido a la falta de congruencia de los objetivos de la compañía y el actual sistema de incentivos de la compañía y que también genera desalineamientos entre los colaboradores y la empresa.

I.4 Metodología

Para diseñar el sistema de control de gestión que se propone en este proyecto, la metodología utilizada se basa en el sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008), este es un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución a nivel operacional. Este proyecto abarca sólo las siguientes fases del modelo: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento de la organización que corresponden a las etapas 1, 2 y 3 según la Ilustración 1. Este proyecto no considera las fases restantes las cuales son planificar operaciones, controlar y aprender, probar y adaptar.

Ilustración 1. Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: Kaplan y Norton

Etapas 1 y 2 Desarrollo de la estrategia: en esta etapa se espera clarificar la misión, la visión y los valores de la compañía que permitan guiar a la organización a la consecución de estos objetivos estratégicos, el siguiente proceso a realizar es el análisis estratégico, el cual permite identificar el posicionamiento actual de la organización, esto se logra

realizando análisis externo mediante un análisis PEST y 5 fuerzas de Porter y mediante la realización de un análisis interno el cual se realizará mediante cadena de valor y análisis de recursos y capacidades, de los resultados obtenidos de los análisis se realizará un FODA para resumir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que dan paso para el desarrollo de la estrategia. Por último, esta etapa contempla la formulación de la estrategia identificando a los clientes, propuesta de valor, procesos claves, capacidades de capital humano y los facilitadores tecnológicos.

Etapa 2 Planificar la estrategia: en esta etapa se busca definir los objetivos del posicionamiento futuro que aspira alcanzar la organización, para ello desarrollan los objetivos estratégicos, esto se realizará mediante un mapa estratégico que permite definir los objetivos estratégicos de manera interconectada y que ayuda a guiar la selección de la estrategia y se desarrollan indicadores, metas e iniciativas mediante un cuadro de mando integral que permite monitorear la ejecución de la estrategia por medio del uso de indicadores.

Etapa 3 Alinear la organización: en esta etapa se espera lograr los lineamientos entre las unidades funcionales, las unidades de soporte y los colaboradores con la estrategia de la organización. Acá se relacionan los cuadros de mandos integrales con los objetivos estratégicos enunciados en el mapa estratégico, además contempla el diseño de un esquema de incentivos, que busca generar las conductas y comportamientos deseados, de los gerentes clave de las unidades funcionales, con la finalidad de alinear los comportamientos con los objetivos estratégicos.

I.5 Alcances y Limitaciones

El presente trabajo de acuerdo con la metodología escogida mencionada en el punto anterior considera sólo las tres primeras etapas, es decir, desarrollo de la estrategia, planificar la estrategia y alinear a la organización, no considera las tres etapas restantes planificar operaciones, controlar y aprender, probar y adaptar. Por lo tanto, no considera la implementación del sistema de control.

Las principales limitaciones han sido que las distintas unidades son reticentes a compartir información, lo cual dificulta tener un mejor entendimiento de las dificultades que se presentan y, por lo tanto, también dificulta el desarrollo de estrategias que permitan

corregir los desalineamientos con la organización y entre las unidades, otro de las limitaciones fue poder obtener información confidencial respecto al presente esquema de incentivos de la organización, afectando el desarrollo de este punto del proyecto.

I.6 Organización del documento

La organización del documento está en concordancia a la metodología escogida para el desarrollo del proyecto, este se dividirá en 3 capítulos cada capítulo aborda una parte del sistema del ciclo cerrado de Kaplan y Norton, el capítulo 1 corresponde al Desarrollo de la estrategia, el capítulo 2 Planificar la estrategia y el capítulo 3 Alineamiento organizacional. Cada parte está compuesta por capítulos en donde se abordan diferentes temas para el desarrollo del proyecto, en el capítulo 1.1 se dará a conocer el contexto de la empresa, el negocio y la unidad estratégica de negocio, en el capítulo 1.2 se realiza un análisis de las declaraciones estratégicas de Sodimac Homecenter y se proponen mejoras a estas declaraciones, en el punto 1.3 se realizará el análisis estratégico, para ello se utilizan PEST y 5 fuerzas de Porter para el análisis del micro y macroentorno, cadena de valor y análisis de recursos y capacidades para el análisis interno, posteriormente se consolidan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una matriz FODA, en el capítulo 1.4 se realiza la formulación estratégica, realizando un análisis de la curva de valor y selección de los atributos clave para poder realizar una descripción de la estrategia que se llevará a cabo. En el capítulo 1.5 se realiza la definición y análisis del modelo de negocios.

El capítulo 2 aborda la etapa “planificar la estrategia”, en donde primeramente se explican los problemas de control de gestión que justifican el proyecto, luego en el capítulo 2.2 se desarrolla el mapa estratégico, en el capítulo 2.3 se definen los temas estratégicos, en el capítulo 2.4 se definen los objetivos estratégicos presenten en el mapa estratégico, en el capítulo 2.5 se desarrollan las iniciativas que permitirán la consecución de los objetivos propuestos y finalmente en capítulo 2.6 se diseña un sistema de medición del desempeño.

El capítulo 3 aborda la etapa de “alineamiento organizacional” en donde en el capítulo 3.1 se explican las principales funciones de la compañía, en el capítulo 3.2 se desarrolla un flujo de actividades del atributo escogido para el análisis, en el capítulo 3.3 se seleccionan las principales funciones a analizar que intervienen en el flujo de actividades, en el capítulo

3.4 se realiza los tableros de control y gestión de los departamentos seleccionados en el capítulo anterior y finalmente en el capítulo 3.5 se desarrolla la evaluación de los actuales sistemas de incentivos y se realiza una propuesta que permitirá alinear a los colaboradores con la empresa.

Por último, el capítulo 4 presenta las conclusiones del proyecto y las recomendaciones para que el proyecto tenga éxito en su implementación.

Capítulo 1: Desarrollar la estrategia

Introducción

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008) y su metodología de sistema de control de gestión de ciclo cerrado, el capítulo 1 aborda el desarrollo de la estrategia, en este proceso se deben responder las siguientes 3 preguntas:

- ¿De qué negocios participamos y por qué? La idea es clarificar la misión, la visión y los valores de la organización. La misión es el propósito de una organización, la visión es el futuro que aspira alcanzar la organización y los valores son aquellas acciones que guían a la organización para alcanzar la estrategia.
- ¿Cuáles son los puntos clave? Para identificar los puntos clave es necesario realizar un análisis estratégico que permita analizar al macroentorno y al microentorno de la organización, los resultados obtenidos de este análisis se resumen en una tabla FODA que identifica un conjunto de temas estratégicos que deben ser encarados por la estrategia.
- ¿Cómo podemos competir mejor? Aquí se busca formular la estrategia, identificándose los nichos en los que se competirá, la propuesta de valor para el cliente, los procesos claves que crean diferenciación en la estrategia, las capacidades del capital humano y los facilitadores tecnológicos.

1.1 Contexto empresa, negocio, y unidad estratégica de negocio

Antes de responder la primera pregunta del capítulo 1, a continuación, se realizará una descripción de la organización a nivel general, luego se realizará una descripción de la unidad estratégica de negocio en el cual se desarrollará este proyecto esta unidad estratégica es Sodimac Homecenter Chile (en adelante Sodimac), también se describe la caracterización del negocio y la composición del contexto en el cual está inserta.

1.1.1 Descripción de la Organización

La unidad estratégica de negocio en la cual se desarrolla este proyecto es Sodimac Homecenter Chile, esta unidad de negocio pertenece al grupo de empresas Sodimac que,

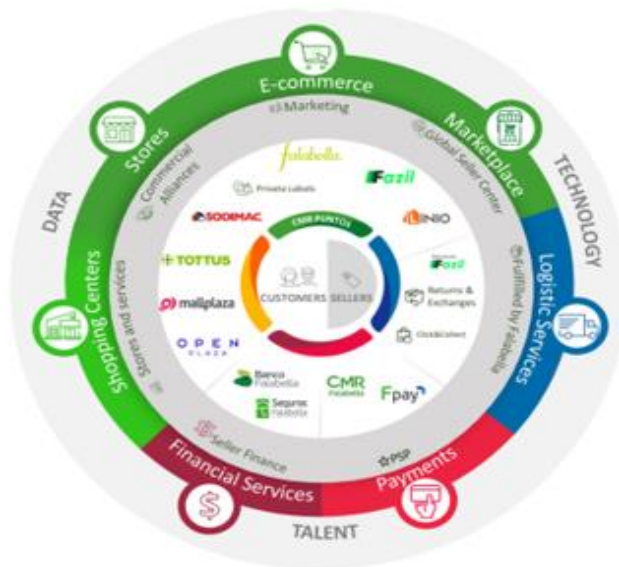
a su vez, pertenece a un holding mayor llamado SACI Falabella. A continuación, se describe la organización de SACI Falabella y luego el grupo Sodimac, la descripción de Sodimac Homecenter se realizará en el 2.2 de este capítulo.

SACI Falabella es una de las plataformas de venta minorista más grandes de América Latina con 130 años de historia, tiene presencia en varios países como Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Brasil, Colombia y México.

En el 2019 tuvo ingresos por MMM\$9.411 con un crecimiento del 1,9% respecto al 2018, dispone de 3.102.516m² de superficie de venta, 3.235.000m² de superficie arrendables, 1.300.000m² en centros logísticos, 511 tiendas, 43 centros comerciales y emplea a 114.647 colaboradores en todos sus negocios.



La estrategia de SACI Falabella se basa en la omnicanalidad, para ello cuenta con varios negocios en distintos rubros, operando tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, supermercados, bienes inmobiliarios y servicios financieros, cada uno con marcas fuertemente posicionadas.



A continuación, se realiza una breve descripción de cada rubro y las principales marcas que lo componen:

Tiendas por departamento: Falabella Retail es la plataforma líder en moda, decoración y electrónica en Latinoamérica. A través de una red de 111 tiendas y fuerte presencia online opera en Chile, Perú, Colombia y Argentina. Falabella tiene diversos competidores en los países en los que opera, dentro de los cuales se pueden distinguir cuatro distintos subsectores: las tiendas por departamento propiamente tales, las multitiendas, los comercios online y las cadenas de especialidad, las que centran su oferta de productos en torno a una marca, estilo de vida o concepto. De acuerdo al análisis de mercado realizado en base a información del Instituto Nacional de Estadísticas y la Encuesta Casen de Chile, la Encuesta Nacional de Hogares de Perú, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia y Euromonitor, entre otras, la participación de mercado de Falabella en la industria del comercio minorista de acuerdo a las categorías en las que participa es de alrededor de 21% en Chile, 18% en Perú, 8% en Colombia y 2% en Argentina, aproximadamente.

Supermercados: Tottus opera hipermercados, supermercados y formatos de precio conveniente (Hiperbodega Precio Uno). Con 146 tiendas y presencia online, opera en Chile y Perú. El segmento de supermercados cuenta con diversos competidores, entre ellos hipermercados, supermercados, tiendas de autoservicio y almacenes de barrio. De acuerdo con el análisis de mercado realizado internamente en base a información Euromonitor, el

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, entre otros, la participación de mercado de Tottus en la industria de supermercados es de alrededor de 4% en Chile y 5% en Perú.

Servicios financieros: Falabella Financiero ofrece una amplia gama de servicios financieros integrados, combinando el modelo tradicional de negocio financiero con la proximidad propia de los negocios de retail. Esta división incluye CMR Falabella (tarjeta de crédito), Banco Falabella (banco), Seguros Falabella (corredora de seguros) y CF Seguros (compañía de seguros). Opera en Chile, Perú, Colombia, Argentina y México. En el área de servicios financieros se compite tanto con bancos de personas como con operadores de tarjetas de crédito de casas comerciales. Adicionalmente, se compite con otras corredoras de seguro y compañías de seguro. De acuerdo con el análisis realizado internamente en base a información pública, la participación de mercado de acuerdo con el stock de colocaciones de consumo es del 10,0%² en Chile, considerando las colocaciones de CMR y Banco Falabella. En el caso de Perú, de acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de ese país, la participación de mercado de Banco Falabella en colocaciones de consumo asciende a 4,15%³. En Colombia, de acuerdo con la Superintendencia Financiera de ese país, la participación de mercado de Banco Falabella en colocaciones de consumo asciende a 4,83%⁴. De acuerdo con el Banco Central de la República Argentina, la participación de mercado de CMR en ese país de acuerdo con las colocaciones de tarjetas de crédito y préstamos personales asciende a 0,5%⁵. Finalmente, la participación en México llega al 0,35%⁶ según la información de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México

Negocio inmobiliario: Falabella opera y administra centros comerciales en Chile, Perú y Colombia, a través de Mallplaza y Open Plaza. El brazo inmobiliario de Falabella está dedicado al desarrollo y operación de centros comerciales y la administración de tiendas en ubicaciones free standing, donde se destaca la presencia de los formatos de venta minorista de Falabella y los usos mixtos de las propiedades. Falabella Inmobiliario: con presencia en Chile y Perú, opera centros comerciales de menor escala, teniendo como ancla los formatos operados por la empresa (Falabella, Sodimac y Tottus), complementándolos con una atractiva oferta de tiendas menores y entretenimiento. Adicionalmente, la compañía es dueña de aproximadamente 1.000.000 m² adicionales de superficie arrendable en ubicaciones free standing de Falabella, Sodimac, Tottus y otros.

Mejoramiento del hogar: Sodimac con presencia en Chile, Perú, Argentina, Colombia, Uruguay, Brasil y México, la división de mejoramiento del hogar ofrece una amplia gama de soluciones para la construcción, decoración y mantenimiento de viviendas.

A continuación, se hace una descripción con mayor profundidad de Sodimac y las empresas que componen esta unidad de negocio.

Sodimac tiene presencia en varios países, siendo la cadena de venta al por menor de mejoramiento del hogar más grande y con mayor presencia en Latinoamérica, el 2019, sólo en Chile, tuvo una venta de M\$2.092.653, cuenta con 251 tiendas en total, de las cuales 89 están en Chile, donde se comercializan materiales para la construcción y de mejoramiento del hogar, además tiene venta a través de tiendas físicas y tiendas online, las unidades de negocio que componen esta organización son, Sodimac Homecenter, Sodimac Constructor, Sodimac.com, Imperial, Homy y Venta empresas.

Existen múltiples y diversos competidores en los distintos países en los que opera la unidad de mejoramiento del hogar. Están las grandes tiendas de materiales de construcción y mejoramiento del hogar, así como también las ferreterías, muchas de las cuales están agrupadas en cadenas. Adicionalmente, existen otros competidores en productos de mejoramiento del hogar dentro de los cuales destacan todos los hipermercados, tiendas departamentales y tiendas de especialidad y, por último, proveedores que atienden directamente a clientes de empresas constructoras.

De acuerdo al análisis de mercado realizado internamente en base a información de Instituto Nacional de Estadísticas, la Encuesta de Presupuestos Familiares y la Cámara Chilena de la Construcción de Chile, el Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia, el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina, el Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística, el Instituto Nacional de Estadísticas de Uruguay (INE), entre otras, la participación de mercado¹ en este segmento es de alrededor de 24% en Chile, 14% en Perú, 12% en Colombia, 1% en Argentina, 4% en Uruguay y menos del 1% en Brasil y México.

A continuación, se realiza una breve descripción de cada uno de estos formatos:

Sodimac Constructor: se enfoca en los profesionales, maestros y contratistas que buscan materiales de construcción y productos de ferretería a los mejores precios. Estos

clientes exigen una atención rápida y experta, por lo que las tiendas están estructuradas en torno a un patio que permite cargar los vehículos de los clientes directamente y luego pagar de manera expedita.

Sodimac Venta Empresas: atiende a empresas constructoras, industriales y metalmecánicas, así como a ferreterías. Estos clientes compran en grandes volúmenes y requieren mucha formalidad en el cumplimiento de los compromisos y plazos de entrega.

Sodimac.com: es el canal de venta a distancia y servicios, que en términos estratégicos es un complemento de apoyo al negocio global de Sodimac. Esto implica que al proceso de venta tradicional se suman servicios de arriendo, despacho a domicilio y apoyo con información y orientación a través de la página web y el call center de la compañía. El objetivo es que esta área facilite al cliente su acceso a la más amplia variedad de productos y servicios que ofrece Sodimac.

Imperial: es un formato especializado en el rubro de los mueblistas y maderas, que ofrece un surtido de productos y servicios valorados por este segmento de clientes.

Homy: es el más reciente formato de la compañía, sus tiendas recrean una diversidad de espacios del hogar, con una propuesta vivencial de diseño y decoración con productos a precios asequibles, está enfocado principalmente a un público más exigente y que dan gran importancia al diseño.

Sodimac Homecenter: ofrece una amplia variedad de productos y servicios, destinados al equipamiento, renovación, remodelación y decoración, y se orientan principalmente a familias que buscan mejorar sus hogares y maestros contratistas.

Los principales grupos de interés de Sodimac son: accionistas; proveedores; asociaciones gremiales; clientes; colaboradores; comunidades locales; entidades públicas y regulatorias; ONG/fundaciones.

Con respecto a los proveedores, más del 88% de las compras de Sodimac son abastecidas por proveedores locales, el resto son provenientes de Asia, Sudamérica, Norteamérica y Europa, entre otros mercados. Entre los principales proveedores de Sodimac se incluyen, Paneles Arauco S.A., Codelpa Chile S.A., CMPC Maderas S.A., CINTAC S.A.I.C., Industrias Metalúrgicas Limitada, Compañía Industrial El Volcán S.A., Sociedad Industrial Pizarreño S.A., Forestal León Limitada, V.H. Manufactura de Tubos de

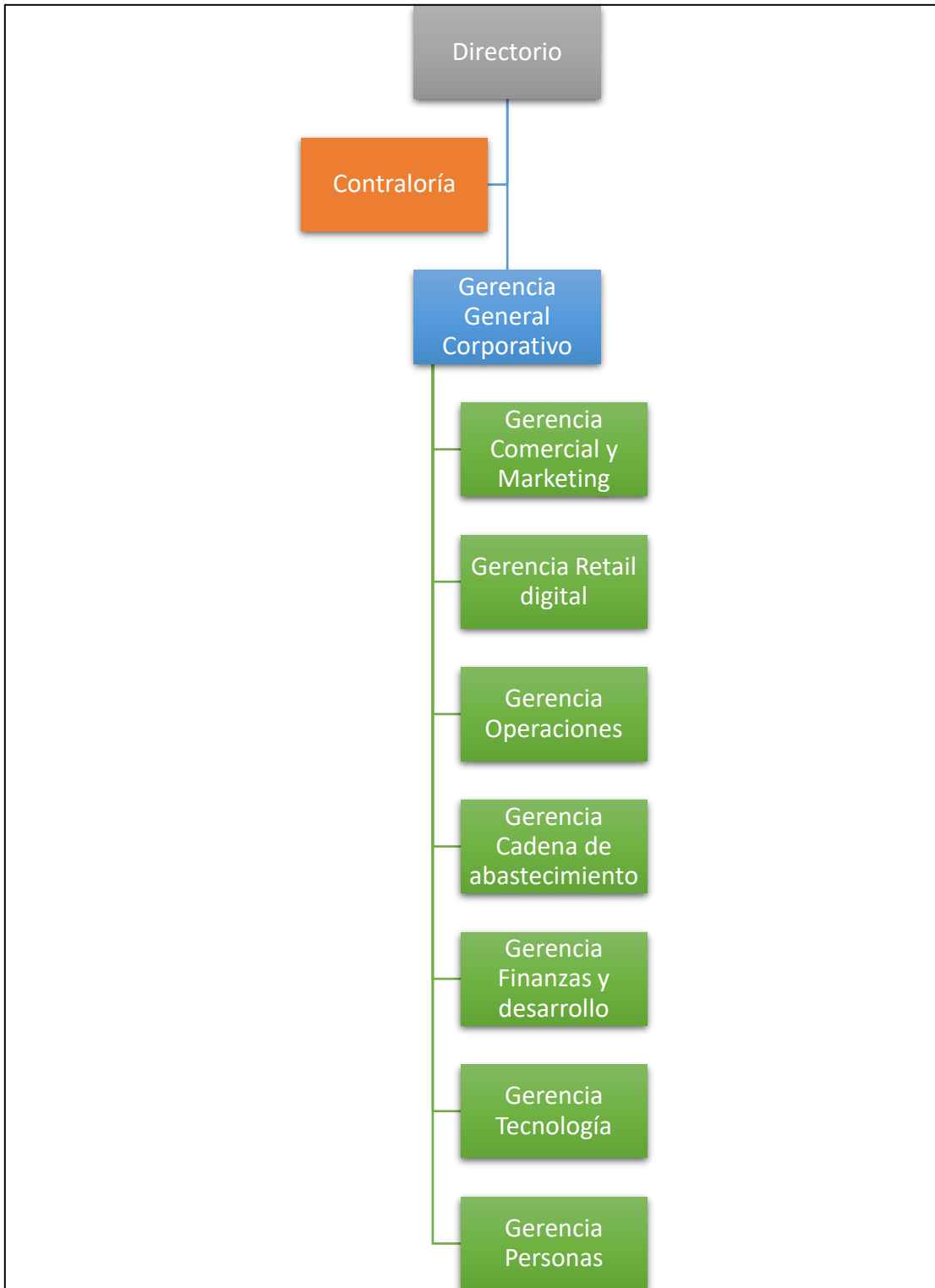
Acero S.A. y CEM S.A., entre otros. No hay proveedores que representen individualmente el 10% del total de compras realizadas.

La plana ejecutiva la encabeza el gerente general corporativo, quien lidera también el comité ejecutivo corporativo, equipo gerencial que apoya la estrategia de crecimiento internacional, facilita el desarrollo de sinergias y permite una dirección del negocio ágil y eficiente.

Tanto Sodimac Chile como su filial Imperial tienen, además, sus respectivos comités ejecutivos, que controlan y gestionan su desarrollo económico, social y medioambiental.

A continuación, en la Ilustración 2 se presenta el organigrama funcional de SODIMAC.

Ilustración 2: Organigrama Sodimac



Fuente: elaboración propia.

1.1.2 Descripción de la unidad estratégica de negocio

El alcance de la unidad estratégica objeto de estudio es Sodimac Homecenter, siendo uno de los principales formatos que Sodimac tiene en la industria del mejoramiento del hogar en Chile.

Sodimac Homecenter (en adelante Sodimac) cuenta con un total de 56 tiendas a lo largo de país, en donde ofrece una amplia variedad de productos y servicios, destinados al equipamiento, renovación, remodelación y decoración.

En la industria del mejoramiento del hogar en Chile existen tres actores principales, donde Sodimac ocupa la primera posición en participación de ventas la cual es de un 23,9% al 31 de diciembre de 2019, luego están en una posición más reducida las empresas Easy y Construmart, también existen otros actores ligados principalmente a materiales de construcción, los cuales están agrupados en una gran cantidad de ferreterías, algunas de las cadenas más importantes son MTS, Chilemat y/o Placacentros. Además, existen otros competidores en productos de mejoramiento del hogar dentro de los cuales destacan todos los hipermercados, tiendas departamentales y tiendas de especialidad, operadores online y por último proveedores que atienden directamente a clientes como empresas constructoras.

Los principales clientes de Sodimac son las familias que buscan mejorar sus hogares, especialistas en decoración, maestros contratistas, pequeñas y medianas empresas, cabe destacar que no existen clientes que representen el 10% de los ingresos de la compañía en ninguna área de negocio.

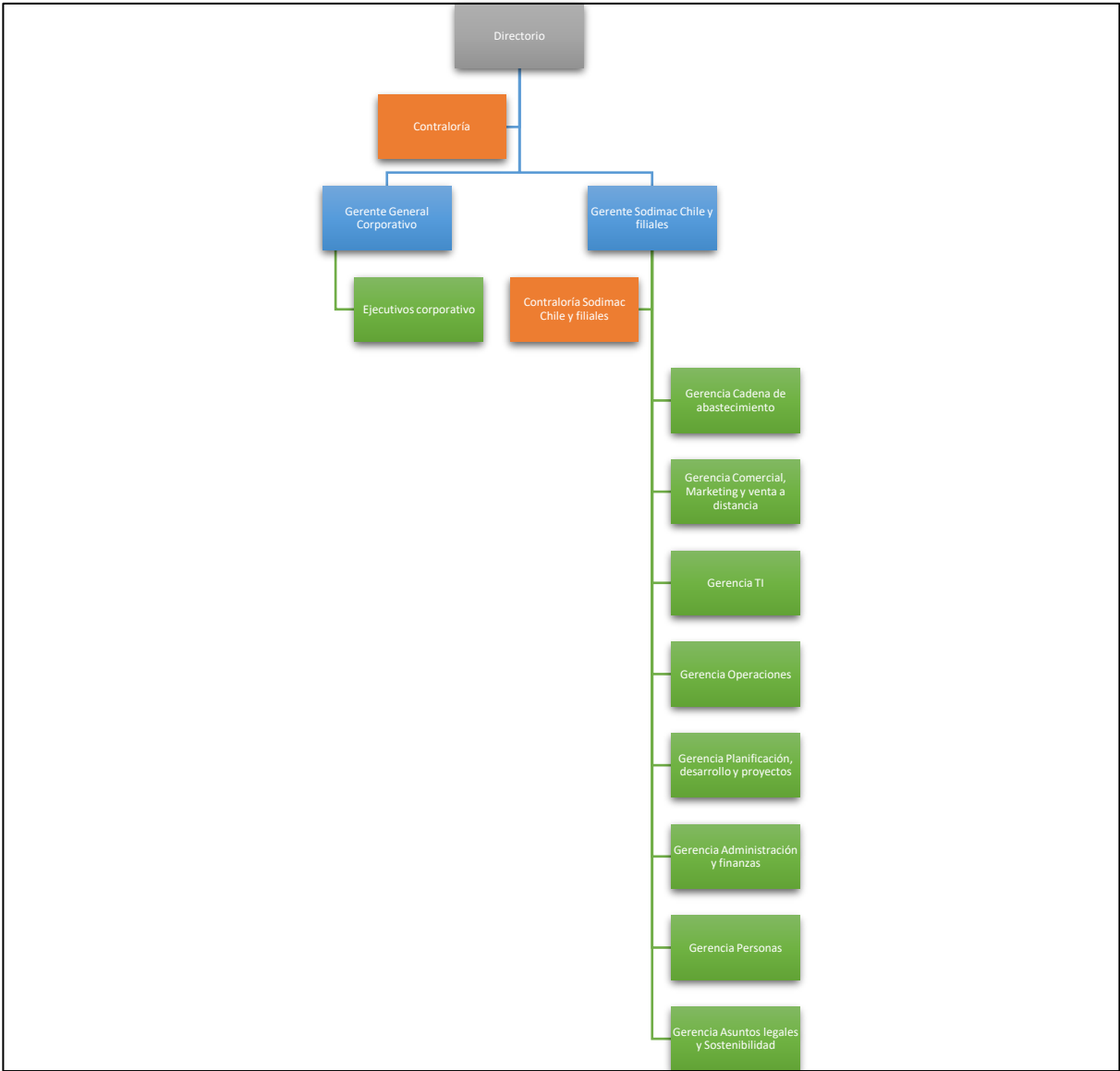
Con respecto a los proveedores, más del 88% de las compras de Sodimac son abastecidas por proveedores locales, el resto son provenientes de Asia, Sudamérica, Norteamérica y Europa, entre otros mercados. Entre los principales proveedores de Sodimac se incluyen, Paneles Arauco S.A., Codelpa Chile S.A., CMPC Maderas S.A., CINTAC S.A.I.C., Industrias Metalúrgicas Limitada, Compañía Industrial El Volcán S.A., Sociedad Industrial Pizarreño S.A., Forestal León Limitada, V.H. Manufactura de Tubos de Acero S.A. y CEM S.A., entre otros. No hay proveedores que representen individualmente el 10% del total de compras realizadas.

Sodimac está integrada por 19378 trabajadores en total dentro de sus negocios, el comité ejecutivo está conformado por 3 mujeres y 6 hombres, todos de nacionalidad

chilena, la plana ejecutiva está compuesta por 3 mujeres y 27 hombres de distintas nacionalidades, el resto de los trabajadores está compuesto por 7605 mujeres y 11743 hombres de distintas nacionalidades. Sodimac es controlada por Sodimac Chile, y sus respectivos comités ejecutivos, controlan y gestionan su desarrollo económico, social y medioambiental.

A continuación, en la Ilustración 3 se presenta el organigrama funcional de Sodimac Homecenter.

Ilustración 3: Organigrama Sodimac Homecenter.



Fuente: elaboración propia.

1.1.3 Caracterización del negocio

La industria de materiales de la construcción y mejoramiento del hogar busca satisfacer las necesidades de construcción de viviendas, equipamiento y decoración de las mismas, generando una amplia oferta de productos, herramientas y servicios, en donde se compran y luego se comercializan y arriendan equipos ligados a la construcción como por ejemplo cemento, ladrillos, pinturas y materiales de ferretería, por otro lado, el mejoramiento del hogar contempla en su oferta de productos, una serie de bienes durables como artículos de cocina, muebles, electrónicos, jardinería y decoración en general. La forma que se gana dinero en esta industria es gracias al margen que se genera entre el precio de venta y el costo de los productos.

Con respecto a los clientes, en la industria de materiales de la construcción y mejoramiento del hogar se pueden identificar varios segmentos los cuales son: empresas constructoras de diversos tamaños, contratistas, profesionales del rubro de la construcción y la decoración, y las familias o personas naturales.

En la industria existen dos principales canales, tiendas físicas y tiendas online, estos canales se clasifican a su vez, de acuerdo al tipo de producto que se transa, por ejemplo, en materiales para la construcción el principal canal de comunicación es de manera directa a través de tiendas físicas, al tratarse de un rubro altamente especializado y los clientes necesitan ver la calidad de los productos, por otro lado, la venta de productos de mejoramiento del hogar se transan mayoritariamente a través de internet, ya que existe una mayor oferta de productos que en ocasiones no es posible encontrar en tiendas físicas y por tratarse de productos que por lo general no son especializados. Debido a factores externos como el estallido social y la pandemia el mercado online ha tenido un incremento exponencial, debiendo generar grandes cambios en las plataformas tecnológicas y en los sistemas e infraestructura logísticas, guiando los esfuerzos hacia un mercado digital.

Un factor de riesgo propio del sector es la sensibilidad de la demanda a períodos económicos contractivos, en especial de aquellos segmentos altamente ligados a la construcción, actividad con fuertes características procíclicas y que por tanto experimenta profundos descensos en épocas recesivas. Asimismo, el rubro de venta al detalle, orientado al mercado familiar, también se ve resentido en tales períodos, básicamente por tratarse de productos que no son de primera necesidad. De acuerdo con los datos entregados por el Banco Central, Chile presentó una caída en del PIB en un 6% siendo unas de las peores

cifras desde 1982. A pesar de esto el comercio minorista tuvo un crecimiento del 18% con respecto al 2019.

La industria de materiales para la construcción y mejoramiento del hogar por lo general ofrece bajos niveles de diferenciación, por lo cual es importante encontrar estrategia de diferenciación a través de servicios que representen un valor agregado para los clientes y desde allí generar la diferenciación.

Dentro de los factores críticos de éxito en la industria del retail podemos identificar los siguientes:

- Compra y venta de productos, son las principales actividades del negocio y aquellas que generan mayores ingresos a la compañía, es clave una buena negociación con los proveedores que aseguren la disponibilidad de los productos y ofrecer precios competitivos.
- Logística, tanto de entrada como salida es de vital importancia en el negocio del comercio minorista, poder abastecerse de buenos productos a buenos precios y que estén disponibles en el mercado local para no generar quiebre de stock y que aseguren una buena rentabilidad, adicionalmente los clientes finales buscan el cumplimiento en tiempo y forma establecidos previamente, además buscan reducir al máximo el tiempo de entrega desde que se realiza la compra.
- Mercado online, los avances tecnológicos en el comercio digital tuvo un fuerte crecimiento correspondiente al 214% durante el 2020, dado el nuevo contexto es clave que la compañía busque mejoras en el mercado digital en donde se puedan ofrecer diversos canales de compra y atención, así como también incrementar la oferta de medios de pagos.
- Rentabilidad del M2, los altos costos en activos fijos y de la operación, hace que sea muy importante generar un foco de estrategia en aumentar la eficiencia de los costos operacionales, el manejo de inventarios, reducción de pérdidas, entre otros.
- Capacidad para generar campañas publicitarias, las empresas, que parecen ser omnipresentes todos los días a través de los medios de comunicación tradicionales y digitales, tienen la mayor base de clientes y prosperan más en el negocio.
- Alcance geográfico para llegar a la mayor cantidad de clientes posible.

- Infraestructura y sistemas tecnológicos para cumplir con la venta online y despachos de productos a clientes y tiendas.

1.1.4 Composición del contexto

Sodimac posee un marcado liderazgo en su sector, este rubro no se caracteriza aún por estar demasiado concentrado, por lo que existe la probabilidad de que el escenario competitivo se vea intensificado. Existen diversos tipos de competidores dentro de la industria, los competidores directos en el área de materiales de construcción (Construmart) y de mejoramiento de hogar (Easy, de Cencosud), también se destacan las asociaciones de ferreterías Chilemat y MTS, cada una está compuesta por alrededor de 45 ferreteros con una cadena de 120 locales, desde el punto de vista tecnológico, también se destaca el sitio especializado B2B “I-construye”, que podría llevar a un proceso de desintermediación en el mercado de bienes transables, el cual podría impactar negativamente a Sodimac, en particular en lo relativo al segmento de empresas, en la medida que los proveedores estuviesen dispuestos a asumir el riesgo de financiamiento de estas ventas. En el sector de mejoramiento del hogar, también existen actores mixtos que se deben considerar, como las tiendas por departamento y las grandes cadenas de supermercados, que ofrecen parte del mix de productos de Sodimac. Los proveedores son importantes para el éxito de las organizaciones, las negociaciones por volúmenes ayudan a reducir los costos e incrementar las utilidades.

Un factor de riesgo propio del sector es la sensibilidad de la demanda a períodos económicos contractivos, en especial de aquellos segmentos altamente ligados a la construcción, actividad con fuertes características procíclicas y que por tanto experimenta profundos descensos en épocas recesivas. Asimismo, el rubro de venta al detalle, orientado al mercado familiar, también se ve resentido en tales períodos, básicamente por tratarse de productos que no son de primera necesidad. Este período de contracción económica se ha producido tras el estallido social y la pandemia por COVID-19, el aumento de la incertidumbre que generan estos factores ha hecho que los sectores más afectados sean el comercio al por menor y la construcción, justamente las industrias en que se encuentra Sodimac y su mercado objetivo. Si bien Sodimac ha redirigido sus esfuerzos a aumentar las ventas a través de los canales online, esto no ha logrado compensar las bajas en las ventas, por lo que es importante establecer nuevas estrategias que busquen mejorar el rendimiento de la operación.

La Ilustración 4 muestra un gráfico de incremento de los reclamos producto del retardo en la entrega de productos, esto podría generar una disminución en las ventas por el aumento de la desconfianza de los clientes y el daño en la imagen de la compañía.

Ilustración 4 Gráfico de incremento de reclamos



Fuente: SERNAC

Una forma de poder entender de mejor manera el negocio en la que se encuentra inserta la organización es a través de un análisis de los *stakeholders*¹, la idea es poder identificar de manera clara cuales son los conflictos de interés de los *stakeholders* y su poder de influir en el negocio, y de esta manera poder tomar decisiones respecto a cómo enfrentar sus requerimientos y generar un equilibrio de todas las partes interesadas.

¹ *Stakeholders*: su traducción al español es "partes interesadas" se refiere a los diferentes grupos de personas que influyen en una empresa. Por ejemplo, los empleados, los proveedores, los accionistas o incluso el Gobierno.

La

Tabla 1 presenta un resumen de los principales conflictos de interés y el poder de los *stakeholders* para influir en el negocio de Sodimac.

Tabla 1 Stakeholders y sus conflictos de interés.

Stakeholders	Interés	Poder de influencia	Grado de interés
Accionistas	Buscan incrementar su rentabilidad.	Alto	Alto
Proveedores	Buscan incrementar su rentabilidad, exigen cumplimiento en el pago de los productos y servicios entregados, buscan posicionar su marca.	Bajo	Alto
Clientes	Buscan que se respeten sus derechos como consumidores, demandan mayor cantidad y calidad en los productos y servicios, exigen el cumplimiento de leyes en general, que afecten a clientes o trabajadores, demandan una rápida respuesta a sus requerimientos. Exigen una buena atención del personal en tienda.	Bajo	Alto
Trabajadores	Exigen el cumplimiento de las leyes laborales, buscan mayores beneficios económicos y sociales, esperan un mayor desarrollo profesional y personal.	Alto	Alto

Comunidad	Exigen que la empresa realice un aporte a la comunidad donde se encuentra inserta, que no afecte el entorno ecológico y que se haga responsable de la seguridad y limpieza.	Bajo	Bajo
Gobierno	Vela por el cumplimiento de una gran diversidad de leyes que van desde el pago de impuestos, leyes laborales, medio ambientales, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, entre otras.	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Accionistas: Representados por un directorio de nueve miembros que establece los lineamientos generales de la compañía, vela por su cumplimiento y responde frente a los accionistas. Los accionistas buscan el incremento de su utilidad.

Proveedores: Mantener buenas relaciones con los proveedores es clave en el éxito en todo tipo de negocio, por lo que Sodimac Homecenter realiza un seguimiento de la cadena de valor de sus proveedores, con auditorías sociales, con el fin de revisar el cumplimiento de los estándares de salud y seguridad de trabajadores, respeto de los derechos humanos, medioambiente y leyes laborales, existe una gran variedad de proveedores entre grandes, medianas y pequeñas empresas que surten de productos y servicios a Sodimac, los proveedores buscan incrementar su rentabilidad, exigen el cumplimiento a tiempo del pago de servicios y mercancías entregadas y además buscan posicionar la marca de sus productos. Por lo general, el poder de negociación de los proveedores es bajo, esto ya que la mayor parte de los proveedores ofrece productos y servicios de fácil sustitución, sin embargo, existen marcas internacionales que tienen gran poder de negociación debido a su reconocimiento y trayectoria internacional.

Clientes: En los últimos años se han producido importantes cambios económicos, culturales, sociales y demográficos que han significado también el surgimiento de un

consumidor con un nuevo perfil que se caracteriza por tener un alto acceso a la información, más exigente y dotado de herramientas legales que protegen sus derechos, a su vez, los avances tecnológicos y la globalización han incrementado la forma de compra de los clientes quienes hoy en día buscan mayor surtido, mejor calidad y una respuesta rápida por parte de las empresas en los diferentes procesos de compra. Ello significa crecientes niveles de exigencia, un bajo poder negociación, pero gracias al uso de redes sociales este podría aumentar, a su vez tienen alto interés en la empresa y que esta cumpla con los productos y servicios ofrecidos.

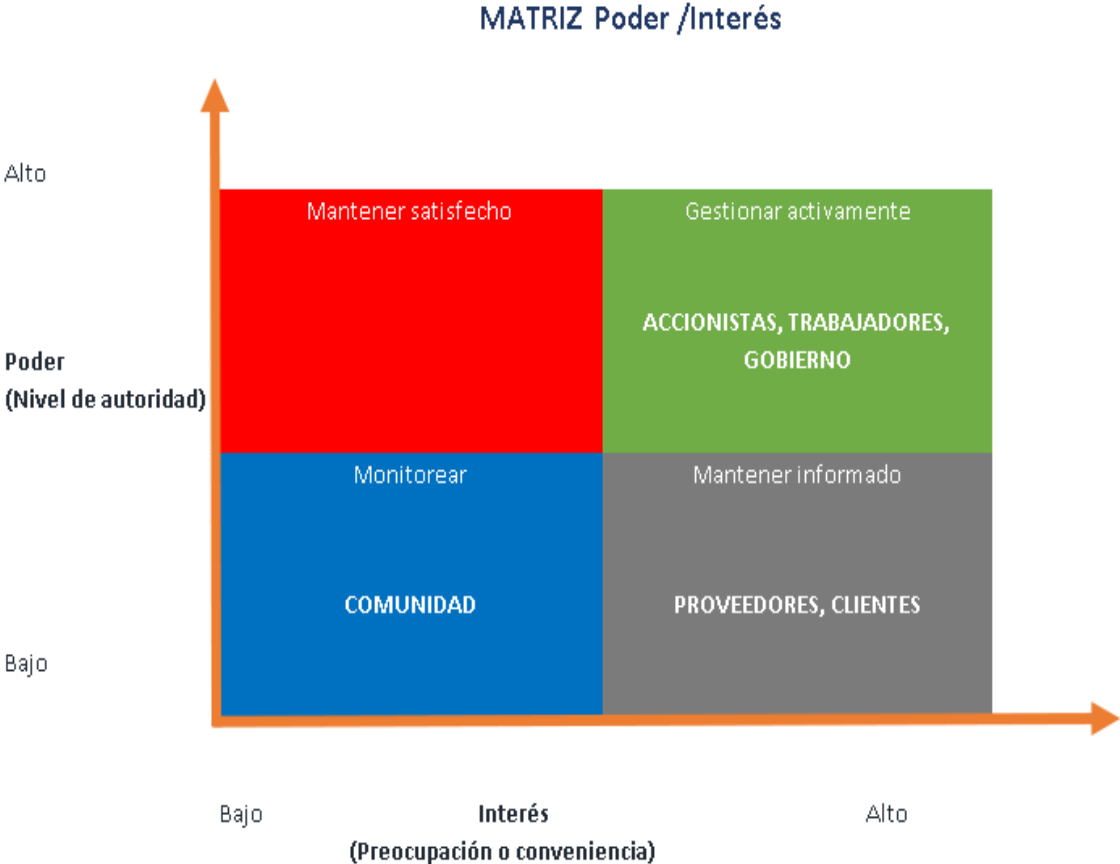
Trabajadores: En los últimos años se han producido importantes cambios económicos, culturales, sociales y demográficos que han significado también el surgimiento de un consumidor con un nuevo perfil que se caracteriza por tener un alto acceso a la información, más exigente y dotado de herramientas legales que protegen sus derechos, a su vez, los avances tecnológicos y la globalización han incrementado la forma de compra de los clientes quienes hoy en día buscan mayor surtido, mejor calidad y una respuesta rápida por parte de las empresas en los diferentes procesos de compra. Ello significa crecientes niveles de exigencia, un alto poder negociación y alto interés con la empresa.

Comunidad: las comunidades en donde se emplazan las tiendas y las oficinas centrales tienen más conocimiento de sus derechos y los deberes que las organizaciones deben cumplir, ellas demandan una mayor responsabilidad social y empresarial, en temas como cumplimiento de las leyes medioambientales, de la limpieza de los espacios públicos y reducción de los desechos, buscando generar un mínimo impacto medioambiental. También las comunidades exigen a las empresas el cumplimiento de las leyes laborales de los trabajadores y a su vez se preocupan por la seguridad de los trabajadores y de la comunidad, si bien las comunidades son escuchadas y sus peticiones son tomadas en cuenta y atendidas según sus requerimientos, éstas aún no poseen un poder de influencia significativo a la hora de la toma de decisiones de la empresa.

Gobierno: éste vela por el cumplimiento de una gran diversidad de leyes que van desde el pago de impuestos, leyes laborales, medio ambientales, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, entre otras, el poder de negociación del gobierno es alto, ya que el incumplimiento de leyes podría llevar a multas importantes y hasta un cierre de la operación. Actualmente ha cobrado un rol importante como fiscalizador en el cumplimiento de medidas sanitarias derivadas de la pandemia.

La Ilustración 5 es una matriz de poder-interés de los stakeholders, la cual muestra el poder grupos de interés y el interés que tienen para gestionar los intereses de cada parte interesada, esta matriz permite a la organización visualizar la posición de cada stakeholders y de este modo, diseñar estrategias dirigidas a facilitar las relaciones

Ilustración 5 Matriz Poder/ Interés



1.2 Declaraciones estratégicas

Luego de revisar la descripción de Sodimac y explicar el negocio y el contexto donde se encuentra inmersa la unidad estratégica de negocio. En este capítulo se realiza un análisis crítico de la misión, visión y valores de Sodimac, en donde se realiza una propuesta de ser necesario, con el fin de que en los próximos capítulos se logre un alineamiento entre las declaraciones estratégicas y los objetivos de Sodimac.

1.2.1 Análisis y definición de la Misión

Según Thompson et al (2008) afirman que: “una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí. Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para: 1. Identificar los productos o servicios de la compañía. 2. Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer. 3. Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender. 4. Precisar su enfoque para agradar a los clientes. 5. Otorgar a la compañía su identidad propia”.

La misión de Sodimac es:

Misión

Desarrollamos con innovación y sostenibilidad, ofreciendo los mejores productos, servicios y asesoría, al mejor precio del mercado, para inspirar y construir sueños y proyectos de nuestros clientes”.

De acuerdo con el planteamiento de Thompson et (2008), se procederá a evaluar si la misión responde las siguientes interrogantes:

¿Qué hacemos? Analizando la misión de Sodimac Homecenter se puede desprender que se entregan bienes, servicios y también asesorías a un precio de venta conveniente, pero no es posible identificar específicamente qué tipos de bienes y servicios son los que se prestan, sin embargo, en la frase “*para inspirar y construir sueños y proyectos de*

nuestros clientes” se destaca una buena intención para satisfacer las necesidades de los clientes.

¿Cuáles son nuestros productos o servicios? Tal como se indica en el párrafo anterior, no es posible identificar en la declaración de la misión, qué tipo de bienes, servicios y asesorías son los que se prestan, pero se puede reconocer que estos tienen un enfoque en la innovación y la sostenibilidad y precios convenientes.

¿Quiénes son nuestros clientes? No es posible identificar quienes son los clientes. De acuerdo con lo descrito por Thompson et (2008) “la misión debe identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender”.

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica? La misión no especifica cual es el alcance geográfico de Sodimac Homecenter. Sodimac Homecenter tiene presencia en varios países de Sudamérica, sin embargo, este proyecto se centra en Sodimac Homecenter Chile, por lo cual la cobertura geográfica deberá ser nacional.

Dado lo anterior, se procede a dar una propuesta de misión para Sodimac:

Misión

“Ofrecemos los mejores productos, servicios y asesorías en herramientas, materiales de construcción y decoración para el hogar, al mejor precio del mercado y ayudando a inspirar en la construcción de proyectos para el hogar de nuestros clientes en todo Chile”.

¿Qué hacemos? Con la nueva propuesta de misión es posible identificar qué es lo que se hace, se ofrecen productos, servicios y asesoría, en herramientas, materiales de construcción y decoración para el hogar, a un precio conveniente, con esto se puede entender que Sodimac Homecenter se dedica al rubro de venta al detalle en productos y servicios de la construcción, decoración y mejoramiento del hogar, ayudando e inspirando a los clientes a construir sus proyectos de hogar.

¿Cuáles son nuestros productos o servicios? Con la nueva propuesta de misión se puede desprender claramente que se entregan productos, servicios y asesoría en herramientas, materiales de construcción y decoración para el hogar.

¿Quiénes son nuestros clientes? Con la nueva misión es posible desprender que los clientes son todas aquellas personas que se relacionan con la construcción, decoración

y mejoramiento del hogar, pudiendo ser maestros contratistas, pequeñas y medianas empresas relacionadas con el rubro de la construcción y decoración de interiores y exteriores, y personas o familias que se encuentran en la etapa de construcción, mejoramiento de su hogar y o en fases finales de éste como es la decoración.

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica? La cobertura geográfica es en todo Chile, donde actualmente es posible contar con tiendas físicas en todas las regiones del país, además con la venta a través de canales online es posible aumentar mucho más este alcance geográfico.

1.2.2 Análisis y definición de la Visión

Según Kaplan y Norton (2008) "la declaración de la visión define los aspectos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar con frecuencia en términos visionarios como quiere la empresa que el mundo la perciba".

Thompson et al (2008) señala lo siguiente respecto a la visión, "los puntos de vistas y conclusiones de la administración sobre la dirección de largo plazo de la organización y sobre la mezcla óptima de producto-consumidor-mercado-tecnología constituye una visión estratégica de la organización. Una visión bien constituida es distintiva y específica de una organización particular (debe evitar declaraciones generales). Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa, debe expresar lo que la administración desea que sea la organización, y aportar a sus administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y prepararla para el futuro".

La declaración de visión de Sodimac es la siguiente:

Visión

"Ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción que, mejorando la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, clientes, trabajadores y proveedores en América".

De acuerdo con lo descrito por Thompson et al (2008), se evalúa la visión respondiendo a las siguientes interrogantes:

¿Es gráfica? Sí, ya que expresa claramente lo que como organización quiere lograr identificando claramente el mercado. “Ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción”. Además, identifica los grupos de interés que abarca y como quiere generar impacto dentro de estos grupos “que, mejorando la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, clientes, trabajadores y proveedores en América”.

¿Se direcciona al futuro? Se puede inferir que se direcciona al futuro, sin embargo, no tiene un horizonte de tiempo claramente definido.

¿Es viable? Sí, es viable ya que actualmente Sodimac es líder en la industria del mejoramiento del hogar en Latinoamérica, por otro lado, Sodimac Homecenter es líder de la industria en Chile, siendo la marca “Homecenter” aún más reconocida por los clientes que Sodimac, por lo que es totalmente factible de ser alcanzada.

¿Es fácil de recordar? Es una declaración de visión relativamente breve, la que la hace fácil de recordar.

¿Es ambigua o incompleta? No, claramente informa sobre dónde quiere llegar y como lograrlo, “Ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción que, mejorando la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada”, además dentro de su declaración de visión está la mezcla óptima de producto-mercado-consumidores “la comunidad, clientes, trabajadores y proveedores en América”. Para el caso de Sodimac Homecenter Chile, esta declaración debe acotarse a Chile.

¿Es medible? No es medible, ya que no especifica un horizonte de tiempo determinado para alcanzar este objetivo. Sin embargo, el liderazgo se puede medir a través de indicadores de posicionamiento de marca y a través de la participación de mercado, comparándose con los competidores de la industria.

De acuerdo con lo anterior, se propone la siguiente declaración de visión para Sodimac:

Visión

“Al 2025, mantener el liderazgo en ventas en la industria”

1.2.3 Definición de Creencias

Kaplan y Norton (2008), indican que “los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter”.

Thompson et al (2008) plantea, “los valores explícitos de una organización son las creencias, rasgos y normas conductuales que la administración ha determinado que deben guiar la persecución de su visión y misión, y que se espera que los empleados exhiban al realizar el negocio de la organización. Los valores se relacionan con cosas como un tratamiento justo, integridad, conducta ética, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad, servicio al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en la comunidad”.

Porras y Collins (1997) plantean “los valores centrales son los principios esenciales y perdurables de una organización. Como un pequeño conjunto de principios guía atemporales, los valores centrales no necesitan una justificación externa, tienen un valor y una importancia intrínsecos para quienes forman parte de la organización. La clave no está en qué valores centrales tenga una empresa, sino en que los posea”.

A continuación, se da a conocer los valores centrales de Sodimac con una breve explicación de cada uno de estos valores, los cuales se mantendrán para la UEN Sodimac y se mantiene el logo de comunicación de los valores centrales según la Ilustración 6. Los valores que presenta Sodimac Homecenter como pilares fundamentales de la organización están acordes con la misión y visión propuesta, el respeto, excelencia, integridad y responsabilidad están fuertemente ligados a la confiabilidad y la preocupación por mejorar la calidad de vida de la comunidad, clientes, trabajadores y proveedores en Chile.

La cantidad de valores declarados como esenciales es la idónea y gracias al logo de comunicación “REIR” hace que sea posible recordarlos más fácilmente y de esta manera se integren a todos los miembros de la organización.

Ilustración 6: Logo de comunicación de Valores de Sodimac



Fuente: Sodimac

Respeto: se reconoce el valor de las personas y la importancia de la diversidad, respetando sus derechos y dignidad, de igual manera se escucha y valora las opiniones de todos. Se respeta tratando bien a los compañeros de trabajo y clientes, y se valora el esfuerzo y el trabajo de todos. Desde el 2015 Sodimac cuenta con una política de inclusión, diversidad y no discriminación, que tiene como objetivo desarrollar un lugar de trabajo donde nadie sea excluido por un factor distinto al de su aporte profesional.

Excelencia: se valora la excelencia en la forma de actuar, orientados al servicio, poniendo al cliente en el centro siempre, haciendo las cosas bien y dando lo mejor de sí, colaborando e innovando para ser cada vez mejores, para entregar de mejor forma lo que se promete tanto con compañeros de trabajo como con los clientes.

Integridad: para Sodimac Homecenter la integridad significa tomar decisiones de manera honesta, justa, ética y transparente y de confianza respecto a todos los grupos de interés.

Responsabilidad: ser responsable en todas las relaciones, haciéndose cargo de todo lo que se hace y los impactos que se generan en el presente y en el futuro. Se debe reconocer los errores y asumir sus consecuencias, solidarizar y ayudar a la comunidad, ser responsable al utilizar los implementos de seguridad, ser responsables cuidando el medioambiente.

Una vez realizada la descripción de los valores se realiza el análisis de los valores de la organización.

De acuerdo con los autores Thompson et al. (2012), debe existir un vínculo entre la visión y misión con los valores organizacionales. Así mismo, definen los valores organizacionales como las creencias, rasgos y normas de conducta que la administración ha determinado para guiar la visión y misión, estos valores se relacionan con cosas como principios éticos, integridad, servicio al cliente, trato justo, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad y responsabilidad social. Muchas compañías han desarrollado la declaración de valores y que espera que los empleados exhiban estas normas conductuales al realizar el negocio de la organización y así perseguir su visión estratégica.

De acuerdo con lo señalado con los autores se establecen las siguientes preguntas como parametros para avaluar los valores de la empresa:

¿Los valores están en concordancia con la misión y visión de la compañía?

Sí, los valores de la compañía están en concordancia con las declaraciones estratégicas de Sodimac, el respeto, la integridad y la responsabilidad están estrechamente relacionados con la misión que es entregar los mejores productos y servicios, y que son fundamentales en los procesos de compra y venta, por otro lado, la excelencia está estrechamente relacionada con la visión de ser el líder en ventas y la manera de relacionarse con los clientes de cara al futuro. Así mismo, los valores están ligados con los factores clave del éxito de la compañía como son los procesos de compra y venta, siendo respetuosos y responsables en el cumplimiento de la calidad y disponibilidad de los productos ofrecidos, cumpliendo con los tiempos de entrega acordados y en constante búsqueda de la excelencia en todos los procesos, generando nuevos canales de ventas para cumplir con las exigencias de los clientes de manera íntegra.

¿Los valores tienen principios éticos?

Sí, los valores tienen principios éticos como el respeto, la excelencia, la integridad y la responsabilidad.

¿Los valores predicen la forma de actuar de los trabajadores y ayudan a la selección de los colaboradores?

Sí, los valores establecen la forma en la que deben actuar los trabajadores y ayudan a la selección de trabajadores que estén en sintonía con los valores del respeto por las personas y su trabajo, la orientación hacia la excelencia, actuar de forma íntegra, y la responsabilidad con la compañía y los clientes.

1.3 Análisis estratégico

Luego de revisar la descripción de Sodimac, explicar el negocio y el contexto donde se encuentra Sodimac Homecenter y realizar un análisis crítico de la misión, visión y valores centrales de Sodimac Homecenter, en este apartado se realizará un análisis estratégico de esta unidad de negocio.

El análisis estratégico implica el análisis de dos grandes campos en los cuales se desenvuelve la organización, estos son el macro y microentorno. En el macroentorno o ambiente externo se analizan las condiciones generales y competitivas de la industria en la que se encuentra inserta la empresa, y en el microentorno o ambiente interno se analizan los recursos y capacidades que posee la organización. Un correcto análisis estratégico es el puntapié inicial para el desarrollo de la estrategia a largo plazo de la organización, logrando identificar las fortalezas y debilidades que posee la organización y las oportunidades y amenazas que debe enfrentar.

Para realizar el análisis estratégico se comenzará con un análisis del macroentorno, para ello se utilizarán las herramientas PEST (Narayanan y Fahey 1986) y para el análisis del microentorno se utilizarán las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1982), a continuación, se procederá a realizar un análisis interno, para ello se utilizarán el análisis de recursos y capacidades y la cadena de valor (Porter, 1982).

1.3.1 Análisis del macroentorno

Según (Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, Gamble, 2012) “toda organización funciona en un ambiente mayor que va bastante más allá de la industria en la que opera”, por lo tanto, las organizaciones necesitan tener en cuenta una gran diversidad de fuerzas y factores que afectan el logro de los objetivos estratégicos de cada organización.

El macroentorno engloba una serie de factores que impulsan el cambio, estos factores son: políticos, económicos, socioculturales, ecológicos, demográficos, tecnológicos y fuerzas globales. Para realizar un análisis del macroentorno se utilizarán las herramientas análisis PEST (Narayanan y Fahey 1986) y 5 fuerzas de Michael Porter (Porter, 1982).

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) identifica los factores del entorno general que afecta a la empresa. Este análisis se realiza para poder identificar las oportunidades y amenazas, y de este modo poder realizar una planificación estratégica con la herramienta FODA la cual se verá más adelante, no se tomaron en cuenta las variables ecológicas y legales ya que, por el momento no es posible identificar oportunidades o amenazas estratégicas de estas variables.

Político: En primer lugar, las protestas contra las políticas económicas neoliberales de Chile, las tensiones dentro de la coalición gobernante y ciertas medidas adoptadas durante la pandemia de COVID-19, han generado que la aprobación del presidente Piñera caiga a 6%. La pandemia golpeó a Chile bajo circunstancias complejas, ya que el país afronta un descontento generalizado ante la desigualdad socioeconómica, y existe una demanda popular por reformas desde octubre de 2019. Lo anterior generó una disminución de la actividad económica y un aumento del desempleo.

Tras una ola de protestas, el presidente Piñera aceptó organizar un plebiscito nacional para decidir si reemplazar la actual constitución, heredada de la dictadura militar. En el plebiscito, que originalmente debía realizarse en abril de 2020, pero que fue pospuesto a octubre de 2020 debido a la pandemia de coronavirus, una mayoría de 78% votó en favor de la nueva constitución, que será redactada por un órgano constituyente electo por voto popular. En abril de 2021, los chilenos volverán a las urnas para escoger a 155 constituyentes encargados de redactar la nueva carta fundamental que luego deberá ser aprobada en otro plebiscito en 2022.

A1: la incertidumbre política deteriora la confianza tanto de los inversionistas, como de los clientes, generando una disminución en la inversión y el consumo.

En segundo lugar, el 3 de marzo de 2020 llegó el primer caso de COVID-19 a Chile, producto del avance de esta pandemia según la calificación de la OMS, el gobierno de Chile declaró estado de excepción constitucional de catástrofe, esto permite al Estado de Chile establecer algunas medias sanitarias orientadas a resguardar la salud de la población y a prevenir el contagio de COVID-19, este plan de salud contempla protección de fronteras, alertas sanitarias, aduanas y cordones sanitarios, cuarentenas, testeos, trazabilidad, aislamiento y plan paso a paso. Pese a que el 88% de los proveedores de Sodimac Homecenter son proveedores locales existe un 12% de proveedores extranjeros, los primeros meses cuando se declaró el cierre de fronteras generó un impacto negativo en el stock de productos, que repercutió de manera negativa en las ventas por la no disponibilidad de productos, a su vez, los proveedores locales también importan materias primas aumentando aún más el riesgo de quiebre de stock.

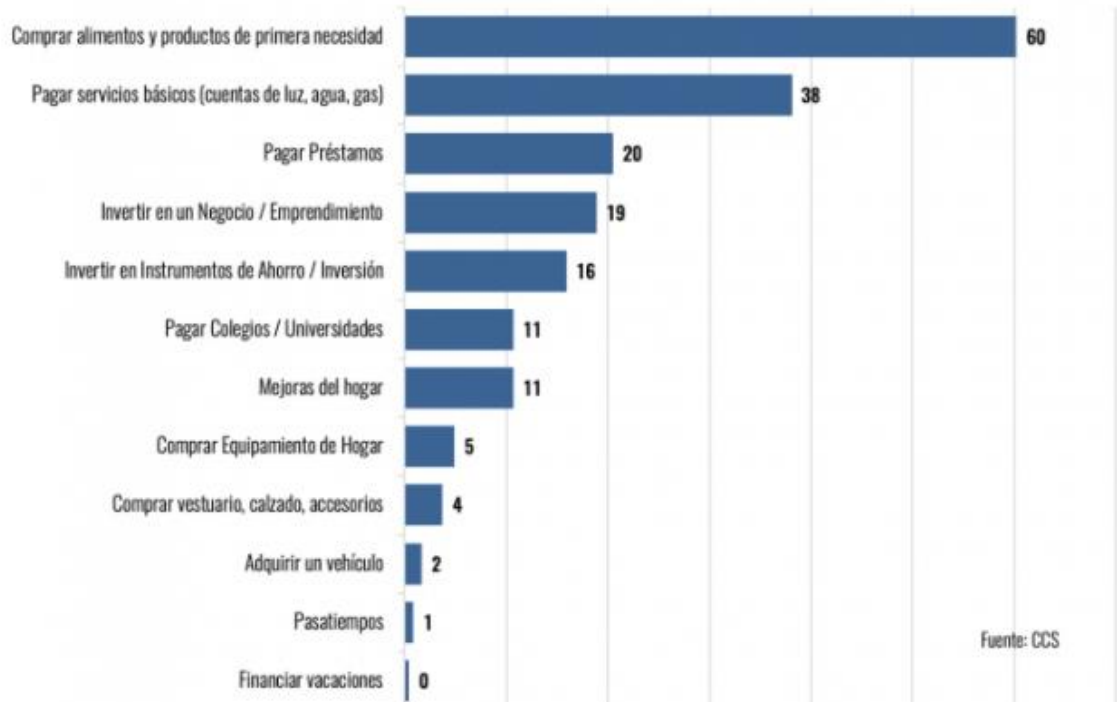
Las cuarentenas, aduanas y cordones sanitarios prohíben la libre circulación de personas con el fin de evitar la transmisión comunitaria y expansión del virus, desde el punto de vista logístico, esto genera una disminución de la eficiencia en la entrega de los productos de los clientes, repercutiendo de manera negativa en la imagen de marca por el no cumplimiento de plazos de entrega establecidos, y también una disminución de las ventas por el incremento en el plazo de entrega de productos, y por solicitud de devolución del dinero por incumplimiento en el despacho, acotación en el tiempo de apertura de los locales producto del toque de queda, entre otros.

A2: Riesgo de quiebre de stock de productos por establecimiento de cierre de fronteras y aduanas sanitarias.

Actualmente se encuentran ingresados en el parlamento, 3 proyectos que permitirían un eventual tercer retiro del 10% desde el fondo previsional individual. Según el diario el Mostrador (2020) “una encuesta realizada por la CCS revela que el 11% de los encuestados, destinaría el retiro del 10% de los fondos previsionales a realizar mejoras en el hogar y un 5% destinaría los fondos a realizar compras para el equipamiento del hogar”. En la Ilustración 7 se presenta un detalle del destino de estos fondos según la encuesta.

O1: Oportunidad de crecimiento por la disponibilidad de dinero en efectivo si se aprueban nuevas medidas económicas.

Ilustración 7 Destino que dará al retiro anticipado de fondos %



Fuente: Cámara de comercio de Santiago

Económico: Para abordar los efectos de la pandemia, diversos bancos centrales, han implementado medidas de inyección de liquidez sin precedentes, que han mantenido condiciones favorables en los mercados financieros internacionales. No obstante, los mercados continúan volátiles, dada la incertidumbre respecto a los desarrollos de la pandemia, la vigencia de las medidas y las perspectivas de recuperación económica. En

conjunto con lo anterior, las medidas extraordinarias aplicadas en Chile han ayudado a mitigar los efectos de la emergencia sanitaria en el mercado financiero nacional. Pese a la severidad del shock, la elevada expansividad monetaria, a través de medidas convencionales y no convencionales, ha contribuido a mantener condiciones financieras internas favorables. Entre las medidas no convencionales adoptadas se encuentra el programa de compra de bonos bancarios y bonos del Banco Central (BCP y BCU), que en su conjunto han acumulado US\$13.500 millones, así como la Facilidad de Crédito Condicional al Incremento de las Colocaciones (FCIC) I y II y la Línea de Crédito de Liquidez (LCL), orientadas a fortalecer el crédito bancario, que totalizan cerca de US\$28.600 millones. Estas medidas han favorecido un menor costo de financiamiento, manteniéndose activa la emisión de bonos bancarios y corporativos.

Según el Banco Central (2020) “La actividad continuará una gradual senda de recuperación en los próximos trimestres, y se sigue proyectando que solo hacia el 2022 retornará a los niveles de septiembre del 2019. Esto considera que la evolución de la pandemia permitirá mantener niveles de movilidad mayores a los de mediados del 2020, y que durante el 2021 se avanzará en el proceso de vacunación, acorde con lo señalado por el Gobierno. El retiro de ahorros previsionales tendrá un efecto relevante en el consumo y las actividades ligadas al comercio el próximo año. El estímulo fiscal seguirá siendo positivo, acorde con el presupuesto aprobado. La economía recibirá un impulso externo algo mayor a lo previsto, con socios comerciales que en promedio crecerán 4,9% en el 2021-2022, y un precio del cobre que promediará US\$3,15 la libra en ese lapso. Con esto, se proyecta que tras caer entre 6,25 y 5,75% este año, la economía chilena crecerá entre 5,5 y 6,5% el 2021 y entre 3 y 4% el 2022”.

O1: oportunidad de crecimiento por mejores expectativas de crecimiento económico en los próximos años.

Social: El 18 de octubre de 2019 marca un hito en la historia de Chile, el estallido social nace por el descontento de la ciudadanía contra todo lo que representa una posición de “privilegio” en el país, políticos, empresarios, jueces y policías, según un estudio de riesgo industrial, económico y social de Verisk Maplecroft (2020), el documento hace referencia a las causas de las protestas en Chile, que se relacionarían, según expresan, con “la desigualdad de ingresos y los altos costos de vida, y que fueron desencadenadas por un aumento aparentemente trivial de 30 pesos en el precio del pasaje de metro”. La empresa también alerta sobre las violaciones a los derechos humanos, cometidas en

distintos países donde las protestas han estallado: “Las violaciones de los derechos humanos, incluidas las detenciones arbitrarias y el uso de violencia indiscriminada, representan un riesgo para los manifestantes y cualquier miembro del personal de la empresa en las cercanías de los disturbios en curso. El uso de la violencia, a su vez, radicaliza a los manifestantes, provoca respuestas violentas y, en última instancia, alimenta aún más los disturbios”.

Un estudio realizado por la Asociación de Investigación de Mercados Chile (2020) que mide la percepción de la ciudadanía en distintos ámbitos mediante encuesta, arrojó los siguientes resultados:

- Un 68,7% de la población considera que el Gobierno no ha dado solución a las demandas sociales manifestadas el 18 de octubre del 2019. Un 23,6% manifiesta que el Gobierno ha solucionado medianamente estas demandas.
- Las pensiones (81,3%), la desigualdad económica de los chilenos (76,8%), el costo de la salud (68%) y los sueldos de los trabajadores (67,8%) son las principales demandas sociales que no han sido resueltas a juicio de los entrevistados.
- Un 85,3% considera que es muy probable o probable que vuelva a ocurrir un estallido social en Chile.
- Un 43,6% está muy de acuerdo o de acuerdo con que continúen las manifestaciones y un 36,6% está muy en desacuerdo/desacuerdo.

A3: Altas probabilidades de que se desencadene un nuevo estallido social y lo que ello implica, alta probabilidad de saqueos y caída de las ventas por cierres de locales.

En los últimos años el mundo ha enfrentado cambios conductuales en los hábitos de compra, según Manuel Melero presidente de CNC (2020) señaló que “toda la sociedad ha cambiado a raíz de la pandemia y que en especial el comercio ha sufrido una transformación en virtud de que los consumidores también han cambiado, pasando a ser más solidarios, más digitales y con mayor confianza en las marcas dándole mucha importancia al factor ocio. Añadió, además, que el comercio electrónico ha tenido un aumento del 300%, pasando del 5% en las ventas totales al 15% de participación”.

O2: Aumento de la demanda en el canal online.

Tecnológico: en Chile el comercio electrónico venía creciente a un ritmo constante durante los últimos años, según los datos entregados por la Cámara de Comercio de Santiago en un informe publicado el 2 de marzo de 2020 mostraba que las ventas por comercio electrónico durante el 2019 aumentaron un 25%, proyectando para 2020 un crecimiento entre un 15 y un 25%, sin embargo, producto de la pandemia en los últimos 12 meses el comercio online creció un 214% (CCS, 2020).

Otro informe publicado, esta vez por la cámara nacional del comercio (2020) que “las plataformas de venta por internet que abren espacio a todos los comercios (market places) han incorporado nuevos oferentes y aumentado considerablemente las ventas desde marzo.

O2: Aumento de la demanda en el canal online.

A esto se suma también un incremento exponencial de las redes sociales como canal de venta lo que también abre paso a una alta informalidad en el canal digital. Este auge está a la vez generando desafíos enormes en materia logística y de servicio al cliente, ya que el mercado no estaba preparado para este crecimiento tan fuerte y repentino, se avanzó en tres meses lo que se esperaba avanzar en tres años, lo que ha significado ajustar de manera rápida los modelos de negocios para satisfacer de la mejor manera esta creciente y cambiante demanda.

El canal digital seguirá ganando terreno, si bien una vez que pase la pandemia la participación que ha alcanzado caerá, igualmente se espera que esta duplique lo que se tenía a fines de 2019. El canal físico y digital convivirán conjuntamente en la búsqueda por aumentar cada vez más los puntos de contacto con el cliente. El desafío futuro estará puesto entonces en la agilidad y velocidad de la digitalización y en la capacidad de responder de manera rápida y dinámica a los cambios del entorno”.

O3: Diferenciación a partir de la omnicanalidad, ventas y servicios a través de diferentes medios.

1.3.2 Análisis del microentorno

El modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1982) evalúa el microentorno en 5 variables, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los

compradores, amenazas de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. Esta herramienta sirve para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de estas presiones.

Poder de negociación de proveedores: Bajo. La compañía cuenta con una amplia cadena de valor que suma más de 5.600 empresas de todo tamaño, con las cuales se articulan relaciones que favorecen una coordinación eficiente, con complementariedad de capacidades, innovación, producción asegurada y sensibilidad para atender las necesidades de los clientes. Alrededor de 77% de las compras realizadas por la empresa en Chile son suministradas por compañías locales. La mercadería de origen extranjero, por su parte, alcanzan el 23% en 2019, siendo importada principalmente desde Asia, Sudamérica, Norteamérica y Europa, ver ilustración 8.

Ilustración 8 Participación en compra proveedores

Participación en compra proveedores

Origen	2017	2018	2019
Importado	24%	25%	23%
Nacional	76%	75%	77%

Fuente: Sodimac.

El poder de negociación de proveedores de materias primas, de servicios y marcas no exclusivas es baja, ya que Sodimac Homecenter al ser una compañía de gran envergadura su capacidad de compra es grande lo que hace que tenga un mayor poder de negociación dado que compra en conjunto con SACI Falabella para obtener aún mayores economías de escala. Así mismo, no existen proveedores que ocupen una posición relevante dentro de la compañía.

Poder de negociación de compradores: Bajo. Existen tres grupos grandes compradores: las empresas (de todos los tamaños), maestros contratistas o profesionales del rubro de la construcción y las personas naturales, este último grupo es el grueso de los compradores y su poder de negociación es bajo, sin embargo, no se debe descuidar la atención del cliente, cada día aumenta el empoderamiento de los clientes debido a que se encuentran más informados volviéndose más exigentes, según diversos estudios académicos (Barna Consulting Group, 2017) “el tener una deficiente o mala gestión comercial implicará en que al menos un 70% de los clientes dejarán de preferir la marca, y hablarán mal de ella, afectando o influenciando en la decisión de compra de otros clientes”.

Amenaza de nuevos competidores: Alto. Si bien posee altas barreras de entrada al mercado por la infraestructura, las barreras de entrada en temas legales son bastante bajas y si se quiere competir en el comercio electrónico las barreras de entrada se reducen considerablemente.

El mercado de venta al detalle en el que compite Sodimac Homecenter tiene altas barreras de entrada y de salida dado que requiere una alta inversión inicial sobre todo en materia de infraestructura, el retail es un mercado que se caracteriza por no poseer una alta tasa de retorno, además las empresas que compiten en este mercado están fuertemente posicionadas, lo cual hace que sea un mercado poco atractivo para nuevos competidores, sin embargo, con la llegada de internet y nuevas plataformas comerciales online ha logrado cambiar la forma de compra de los clientes, transformando el mercado y aumentando la amenaza de nuevos competidores de venta online como Amazon, Aliexpress y de otras empresas ya existentes en Chile de tipo Marketplace como Mercadolibre que entran a competir en el mercado, acaparando un porcentaje importante de participación del mercado. Según un estudio de riesgo realizado por la clasificadora de riesgo Humphreys (García y González, 2020) indica que “el sitio especializado B2B “I-construye”, podría llevar a un proceso de desintermediación en el mercado de bienes transables, impactando negativamente a Sodimac, en particular en lo relativo al segmento de empresas, en la medida que los proveedores estuviesen dispuestos a asumir el riesgo de financiamiento de estas ventas”. Otro estudio realizado por (Kawésqar Lab, 2020) indicó que “otras tiendas de mejora del hogar” aparecen en el comercio electrónico estas tiendas son CMT, Oviedo, El Carpintero, Mi Ferretería, entre otras, las cuales más que duplicaron su participación durante el año, desde 6,7% en 2019 hasta 14,7% a junio de 2020.

A4: riesgo de ingreso de nuevos competidores en modalidad online.

Amenaza de competidores indirectos: Alta. Actualmente existen varios competidores indirectos en la industria del mejoramiento del hogar, donde se encuentran los supermercados, donde destacan, Líder, Jumbo, Santa Isabel, Unimarc y Tottus, las tiendas por departamento como Falabella, París, La Polar, Hites, entre otras, y diversas empresas dedicadas a la venta al detalle de productos para el hogar.

Rivalidad entre competidores: Alta. En la industria del mejoramiento del hogar en Chile existen tres actores principales, donde Sodimac Homecenter ocupa la primera posición en participación de ventas la cual es de un 23,9% al 31 de diciembre de 2019, luego están en una posición más reducida las empresas Easy 15,3% y Construmart, también existen otros actores ligados principalmente a materiales de construcción, los cuales están agrupados en una gran cantidad de ferreterías, algunas de las cadenas más importantes son MTS, Chilemat y/o Placacentros. Además, existen otros competidores en productos de mejoramiento del hogar dentro de los cuales destacan todos los hipermercados, tiendas departamentales y tiendas de especialidad, operadores online y por último proveedores que atienden directamente a clientes como empresas constructoras.

Un reporte realizado por (Kawésqar Lab, 2020) reveló que, en el mercado de comercio electrónico en la categoría de mejoramiento del hogar, Homecenter Sodimac mantiene el 52,5% de participación a junio de 2020, mientras que Easy tiene un 32,9%. Sin embargo, ambas empresas experimentaron caídas en cuota de mercado de 5,3 y 2,6 pp., respectivamente, versus lo que tenían al cierre del año pasado.

A5: Riesgo de pérdida de cuotas de mercado por intensificación de la rivalidad entre competidores sobre todo en modalidad online.

De los análisis del macroentorno y microentorno se obtuvieron las oportunidades y amenazas y se consolidan en la Tabla 2.

Tabla 2 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Origen
---------------	--------

O1: Oportunidad de crecimiento por mejores expectativas de crecimiento económico en los próximos años y por ayudas estatales.	PEST- Político, Económico.
O2: Aumento de la demanda a través del mercado online.	PEST Social-Tecnológico; 5 Fuerzas rivalidad entre competidores
O3: Diferenciación a partir de la omnicanalidad, ventas y servicios a través de diferentes medios.	PEST Social-Tecnológico; 5 Fuerzas rivalidad entre competidores
Amenazas	Origen
A1: La incertidumbre política deteriora la confianza tanto de los inversionistas, como de los clientes, generando una disminución en la inversión y el consumo.	PEST- Político
A2: Riesgo de quiebre de stock de productos por establecimiento de cierre de fronteras y aduanas sanitarias	PEST- Político
A3: Altas probabilidades de que se desencadene un nuevo estallido social y lo que ello implica, alta probabilidad de saqueos y caída de las ventas por cierres de locales.	PEST- Social
A4: riesgo de ingreso de nuevos competidores en modalidad online.	5 fuerzas - Amenazas de nuevos competidores
A5: Riesgo de pérdida de cuotas de mercado por intensificación de la rivalidad entre competidores principalmente en modalidad online	5 fuerzas Rivalidad entre competidores

1.3.3 Análisis interno

Realizar un análisis interno de la organización es fundamental para evaluar la situación actual de la empresa y de esta manera detectar fuentes de ventajas competitivas para poder aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que vayan surgiendo.

Para realizar el análisis interno se realizará un análisis de recursos y capacidades y un análisis de la cadena de valor de Sodimac Homecenter.

Análisis de recursos y capacidades

Según (Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, Gamble, 2012) “los recursos y las capacidades de una organización representan sus activos competitivos y son determinantes de su capacidad de competencia y de su habilidad de tener éxito en el mercado.

Un recurso es un activo competitivo que es propiedad o está controlado por una organización, una capacidad es la habilidad de una empresa para realizar con destreza alguna actividad.

Los recursos pueden ser tangibles o intangibles, a continuación, se presenta la Tabla 3 de recursos de Sodimac Homecenter.

Tabla 3 Recursos

Recursos tangibles	Recursos intangibles
- Tiendas y bodegas: la empresa tiene 56 tiendas a lo largo del país que suman 689.224 m ² de superficie de venta y 9 centros de distribución y bodegas con 546.478m ² de capacidad de almacenamiento.	- Marca: la empresa es dueña de numerosas marcas que utiliza en su promoción e identificación comercial, entre las que destacan: Sodimac Homecenter, Sodimac Constructor, Homy, Ubermann, Bauker, Casa Bonita, Topex, Mr Beef, Glam Kolor, Autostyle, entre otras. Dichas marcas se encuentran debidamente inscritas en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI).

<p>- Equipamiento: la empresa cuenta con equipamientos de tiendas tales como racks o estanterías, dimensionadoras de madera, grúas, horquillas, mobiliario de tiendas, carros, maquinaria especializada en la preparación de fierro y otros de naturaleza similar, distribuidos a lo largo del país.</p>	<p>- Relaciones estratégicas: la empresa tiene alianzas estratégicas con las empresas del Holding SACI Falabella, las cuales son: Falabella Retail, CMR Banco Falabella, Tottus, Fpay, Linio, entre otras, estas alianzas permiten poder adquirir productos o servicios a un mejor precio y así como también mejorar la propuesta de valor para el cliente. Así mismo también posee alianzas estratégicas con proveedores locales e internacionales para asegurar el abastecimiento y la calidad de los productos, entre los principales proveedores destacan: Paneles Arauco S.A., Codelpa Chile S.A., CMPC Maderas S.A., CINTAC S.A.I.C., Industrias Metalúrgicas Limitada, Compañía Industrial El Volcán S.A., Sociedad Industrial Pizarreño S.A., Forestal León Limitada, Manufactura de Tubos de Acero S.A. y CEM S.A., entre otros.</p>
<p>-Sistemas tecnológicos: la empresa cuenta con sistemas tecnológicos de última generación que permiten realizar una gran cantidad de transacciones y sistemas logísticos robotizados.</p>	<p>- Capital humano: la empresa cuenta con 19.348 colaboradores al cierre de 2019, quienes aportan con sus conocimientos, experiencias, diversidad, habilidades y talentos.</p>
<p>- Seguros: la empresa cuenta con cobertura de seguros para los riesgos de incendio, sismo, paralización, responsabilidad civil, desórdenes populares y manifestaciones, entre otros, que puedan afectar los activos, el patrimonio y la operación de la empresa.</p>	<p>- Cultura: la empresa impulsa su cultura constantemente la cual se basa en vivir y promover los valores corporativos, los que considera son claves para el desarrollo de la estrategia, siendo una organización ágil y flexible que mantiene la tradición de tener al cliente y a los colaboradores siempre al centro de toda gestión.</p>

- **Recursos financieros:** la empresa tiene una sólida situación financiera, además posee operaciones de inversión financiera de corto plazo, créditos bancarios de corto plazo en moneda nacional, operaciones de comercio exterior, productos derivados, recaudación de ventas, pagos masivos y deuda de largo plazo por emisión de bonos.

Siguiendo con el análisis interno, la Tabla 4 muestra un análisis de las principales capacidades de Sodimac Homecenter.

Tabla 4 Capacidades

Capacidad	Descripción
Desarrollo de imagen de marca	Esta capacidad se deriva del know-how del área de marketing y de los recursos financieros que dispone la empresa para este propósito, logrando posicionar a la empresa en primer lugar en ventas de la industria. Para el desarrollo de marca se realizan importantes contratos con diferentes medios de comunicación como la televisión, radios locales, revistas, diarios y redes sociales.

<p>Investigación y desarrollo</p>	<p>La empresa destina importantes recursos a la incorporación y el desarrollo de tecnología aplicada al comercio minorista. Con el objetivo de entregar cada vez una mejor experiencia a los clientes y realizar una gestión eficiente del negocio, la empresa incorpora los últimos avances de la industria de las comunicaciones, logística, manejo de materiales y tecnologías de información, así como nuevas tecnologías de ventas y marketing. Paralelamente, se pone foco en aumentar la presencia nacional a través de tiendas físicas y su integración con el canal online, mejorando la infraestructura existente y desarrollando nuevos formatos de negocios.</p>
<p>Inversión y financiamiento</p>	<p>La empresa realiza las inversiones necesarias para el cumplimiento de sus objetivos de negocio de acuerdo con planes de expansión propuestos por la administración y aprobados por el directorio. El estudio y la aprobación de estos proyectos se efectúa de acuerdo con criterios técnicos y económicos, así como variables sociales y ambientales. Las fuentes de financiamiento se administran conforme al plan financiero de largo plazo de la empresa. Los recursos financieros se obtienen de fuentes propias, de endeudamiento tradicional, de instrumentos de oferta pública y privada con o sin opción de conversión en capital, en Chile o en el extranjero, créditos de proveedores y aportes de capital.</p>

Cadena de valor

De acuerdo con Michael Porter (1982) el concepto de “cadena de valor” es una herramienta de planificación que identifica las actividades primarias que crean valor para el cliente y las actividades secundarias o de soporte que sustentan el proceso de creación de valor.

En este apartado se presentará la cadena de valor de Sodimac Homecenter donde se detallan cada uno de los procesos que la componen según muestra la Ilustración 9.

Ilustración 9 Cadena de Valor Sodimac Homecenter



Fuente: Elaboración propia

Actividades Primarias

1. **Comercial:** ésta área se encarga de generar acuerdos comerciales directamente con proveedores de países tales como China e India y con los proveedores locales, al ser parte del grupo SACI Falabella, permite obtener grandes economías de escala por compras de grandes volúmenes, además posee una fuerte política de adquisiciones con enfoque integral y de sostenibilidad que busca conseguir la mejor calidad al mejor precio que ofrecen los proveedores, generando alianzas con alrededor de 3400 proveedores de diferentes productos y servicios. Además, profundiza los esfuerzos para generar impactos positivos en beneficio de los clientes, trabajadores, proveedores, inversionistas y las comunidades del país, donde somete a los proveedores a evaluaciones sociales en ámbitos de la salud y seguridad de los trabajadores, derechos humanos y medioambiente. Dentro de los principales inconvenientes que tiene esta área se puede identificar la falta de control en el proceso de recepción de mercadería en las bodegas y la escasa comunicación y coordinación con las tiendas pudiendo generarse problemas de sobre stock o escasez.
2. **Cadena de abastecimiento:** El área de cadena de abastecimiento dispone de 9 centros de distribución, el 2019 se obtuvo grandes mejoras en la eficiencia de la cadena de

abastecimiento, manteniendo índices de disponibilidad en tiendas por sobre 95% optimizando los niveles de inventario. Cuenta además con un nuevo sistema automatizado de robots en el Centro de Distribución Lo Espejo, denominado Super Butler System (SBS), para ser más ágiles y rápidos en la respuesta a tiendas y clientes. Este nuevo sistema implicó construir una estructura de 32 mil m² en cuatro niveles con 325 robots autónomos, que pueden clasificar más de 45 mil cajas diarias en una primera etapa y almacenar hasta 50.000 códigos de productos. El área de cadena de abastecimiento se subdivide en dos grandes áreas, logística internacional y logística nacional:

- La logística internacional está a cargo de otra empresa del grupo, Logística Internacional Limitada, ésta se encarga del transporte terrestre, marítimo y lacustre de toda clase de bienes muebles, dentro y fuera del país, la prestación de servicios de mudanza, embalajes y la asesoría y prestación de servicios de puerto y de aduanas, la prestación de los servicios de almacenaje de mercaderías, la compra, venta, comercialización, fabricación, importación y exportación de mercaderías y otros bienes corporales muebles y la prestación de servicios, y, en especial, la comercialización de materiales de construcción.
- Los servicios logísticos nacionales incluyen el abastecimiento de tiendas y los envíos a clientes, gracias a los avances en temas de estandarización y automatización de procesos que buscan reducir los costos, tiempos de entrega y con ello mejorar la experiencia del cliente final, se logró mantener los índices de disponibilidad en tiendas por sobre 95% y la entrega a domicilio logró un 90% de cumplimiento en entregas en período regular, junto con habilitar 10 tiendas con servicio de entrega diferenciado.

Los principales inconvenientes que presenta esta área son problemas de coordinación con la gerencia comercial, debido que tienen responsabilidad conjunta con dicha área en la recepción de los productos en las bodegas, la revisión del stock de productos, también existen problemas con la gerencia de sistemas para cumplir con el despacho de productos, principalmente cuando existen caídas de sistemas, en cuanto los principales problemas internos de la gerencia están los problemas en el manejo de inventario y coordinación en el despacho de productos.

3. **Operaciones:** El área de operaciones es clave en el negocio, esta genera el vínculo entre las diversas áreas de Sodimac con el cliente, para lograr mejorar la estrategia el área se subdivide en operaciones de tiendas e internet. Es la encargada de velar por el surtido en tiendas y solicitar a las áreas comerciales y de logística el despacho de los productos, además, lleva a cabo las estrategias de publicidad y cuidado visual de las tiendas, además es la encargada de detectar fallas en los sistemas y operación en general para que las áreas especializadas realicen las mejoras pertinentes. Para poder tener mayor control de las operaciones el área se subdivide en operaciones de tiendas y operaciones internet:

- Operaciones de tiendas, cuenta con un total de 56 tiendas a lo largo de país, es la encargada de velar por el surtido en tiendas y solicitar a las áreas comerciales y de logística el despacho de los productos, además, lleva a cabo las estrategias de publicidad y cuidado visual de las tiendas, además se encargada de detectar fallas en los sistemas y operación en general, para que las áreas especializadas realicen las mejoras pertinentes
- Operaciones internet, el cual ha tenido un crecimiento exponencial los últimos años. Esto permite a la organización abarcar gran parte del territorio nacional. La apertura de Marketplace ha logrado ampliar aún más el catálogo de productos, a la fecha se venden más de 55.000 productos diferentes, sin embargo, la apertura de Marketplace ha traído consigo un incremento en la tasa de reclamos.

Los principales problemas detectados en esta gerencia son problemas de tipo interno, como falta de coordinación en el mantenimiento de equipos y maquinarias para la venta de productos y la falta de compromiso de los trabajadores con la misión de la compañía, es decir, se presentan problemas en la atención de clientes.

4. **Marketing y Venta a distancia:** el área de Marketing busca incrementar cada vez más el posicionamiento de marca a través de fuertes campañas de marketing en distintos medios que además permiten lograr el incremento de las ventas, adicionalmente cuenta con una gran amplitud de colaboradores y empresas externas especialistas. Dentro de los principales acuerdos comerciales que actualmente tiene para desarrollar las estrategias de marketing son las siguientes:

- Contrato de servicios de impresiones con Morgan Impresores S.A.
- Contrato de servicios de impresiones con Moller + R B Impresores LTDA.
- Contratos de Agencia de Publicidad con Dittborn y Unzueta S.A. y BBDO.
- Contratos de auspicio de fútbol con Megasports y diversos equipos de fútbol (Colo-Colo, Universidad de Chile, Universidad Católica y otros).
- Contrato de auspicio con Kidzania.
- Contrato de servicios de marketing con radios locales.
- Contrato de servicios de marketing con canales de televisión y auspicios con Canal 13, Fox y Mega.
- Contrato de: servicios de marketing con diversos diarios y revistas.
- Contrato de servicios con Universidades e Institutos Técnicos, para las becas del Círculo de Especialistas Sodimac.

El área de Venta a distancia complementa la estrategia y apoya el negocio global de Sodimac e incluye servicios de arriendo, despacho a domicilio y apoyo con información y orientación a través de la página web y el call center de la compañía. A su vez, está encargada de promocionar y establecer acuerdos comerciales a través del servicio de market place, este servicio permite que una gran diversidad de proveedores puedan vender sus productos a través de la página web de Sodimac aprovechando el potencial de marca que ésta tiene, pero se deben cumplir con una serie de estándares en los productos y asegurar la calidad de los mismos, el servicio implica la venta del producto a través de la página web y servicio de logística con despacho al cliente. Los problemas que se detectan en esta área son problemas a nivel sistémico y con los desalineamientos con los proveedores de marketplace.

- 5. Servicio al cliente:** Sodimac Homecenter ofrece el servicio de post venta a través de distintos medios, servicio de call center, a través del portal Sodimac.cl, servicio al cliente en tiendas físicas y a través de medios digitales, esto con el fin de mejorar la experiencia de compra mediante la comunicación continua con los clientes para entregar un óptimo servicio de post venta. Los principales problemas detectados en esta área son los problemas de atención de clientes en tienda, donde los trabajadores tienen escaso compromiso con la entrega de la propuesta de valor.

Actividades de soporte

1. **Personas:** el área de Personas se enfoca en transmitir la misión y visión del negocio a todos los colaboradores de Sodimac Homecenter, con el fin de empapar el espíritu de la organización, también centra sus esfuerzos en la capacitación en temas de servicio al cliente, LEAN, prevención de delitos entre otros. También cuenta con políticas de incentivos, garantías de la salud y seguridad de los colaboradores, además de las políticas de RSE. Además, cuenta con una plataforma de evaluaciones masivas online por una que permite realizar pruebas para seguir el estándar de los perfiles digitales que se requieren en el negocio, como también, mejorar la experiencia de los candidatos, que pueden realizarlas desde cualquier dispositivo móvil, sin necesidad de acercarse físicamente a una tienda, ahorrando costos y tiempos, tanto del candidato, como de los equipos de recursos humanos.
2. **Tecnología de la información:** el área de tecnología es una piedra angular en la continuidad de la operación, además de crear proyectos de mejora continua que abarcan a toda la organización, este departamento se subdivide según las áreas de negocio, proyectos y soporte, para ello utiliza diversos sistemas tecnológicos tales como SAP, SRX, SAB entre otros, además administra la página web y los sistemas que la soportan, asegurando el procesamiento de datos para cursar cientos de transacciones simultáneamente y el soporte informático de toda la organización. Para generar sistemas robustos y seguros, el área de tecnología ha incorporado un enlace de diferentes sistemas, estos enlaces buscan que la información obtenida sea lo más fidedigna, sin embargo, si uno de los sistemas falla, puede generar problemas en la operación ya que estos sistemas trabajan de manera conjunta y están fuertemente interconectados, además si bien existen sistemas que guardan la información se generan problemas en los registros de ventas, medios de pagos y su posterior cobro a las entidades pertinentes y también en la entrega de productos a clientes.
3. **Administración y Finanzas:** el área de administración y finanzas abarca un gran número de subáreas que permiten llevar los registros y control financieros y contables de la organización, entre otros, de manera clara y fidedigna, con el fin de entregar información a los socios accionistas, gerencias, proveedores y SII.

Del análisis interno se desprenden las siguiente fortalezas y debilidades que se consolidan en la Tabla 5 Fortalezas y Debilidades.

Tabla 5 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Origen
F1: Fuerte imagen de marca.	Recursos Intangibles: Marca. Capacidades: Desarrollo de imagen de marca.
F2: Amplia cobertura a nivel nacional.	Recursos tangibles: Tiendas y bodegas. Cadena de Valor: Actividades de soporte - Infraestructura
F3: Experiencia en el negocio.	Recursos Intangibles: Capital Humano, Cultura. Actividades de soporte: RR.HH.
F4: Sistemas logísticos de última generación	Recursos tangibles: Sistemas tecnológicos. Cadena de Valor: Logística
F5: Plataforma con alta capacidad de procesamiento de transacciones	Recursos tangibles y Cadena de valor: Sistemas tecnológicos.
Debilidades	Origen
D1: Alto riesgo de la continuidad de la operación por excesiva correlación entre los sistemas.	Cadena de valor: Sistemas tecnológicos
D2: Altos costos fijos.	Recursos tangibles: Tiendas y bodegas.
D3: Vendedores desalineados respecto a la atención al cliente.	Cadena de valor: Servicio al cliente.
D4: Deterioro de la imagen de marca debido a marketplace.	Cadena de valor: Operaciones, Marketing y venta a distancia.

1.3.4 Análisis FODA

El FODA es una herramienta altamente utilizada en las organizaciones para lograr determinar las ventajas competitivas de una organización y establecer estrategias en consecuencia de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas). Según el documento docente Matriz de análisis FODA cuantitativo (Cancino, 2012) el añadir una técnica cuantitativa al análisis FODA ha mostrado

ser de gran valor para las organizaciones, en particular en la información que entrega para realizar una planificación estratégica institucional.

En la Tabla 6 Matriz FODA, se consolidan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, obtenidas en el apartado anterior de análisis del macro y microentorno.

Tabla 6 Matriz FODA

Variables Internas	Variables Externas
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Fuerte imagen de marca.	O1: Oportunidad de crecimiento por mejores expectativas de crecimiento económico en los próximos años y por ayudas estatales.
F2: Amplia cobertura a nivel nacional.	O2: Aumento de la demanda a través del mercado online
F3: Experiencia en el negocio.	O3: Diferenciación a partir de la omnicanalidad, ventas y servicios a través de diferentes medios.
F4: Sistemas logísticos de última generación	
F5: Plataforma con alta capacidad de procesamiento de transacciones	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Alto riesgo de la continuidad de la operación.	A1: La incertidumbre política deteriora la confianza tanto de los inversionistas, como de los clientes, generando una disminución en la inversión y el consumo.
D2: Altos costos fijos.	A2: Riesgo de quiebre de stock de productos por establecimiento de cierre de fronteras y aduanas sanitarias
D3: Vendedores desalineados respecto a la atención al cliente.	A3: Altas probabilidades de que se desencadene un nuevo estallido social y lo que ello implica, alta probabilidad de saqueos y caída de las ventas por cierres de locales.

D4: Deterioro de la imagen de marca debido a marketplace.	A4: Riesgo de ingreso de nuevos competidores en modalidad online.
	A5: Riesgo de pérdida de cuotas de mercado por intensificación de la rivalidad entre competidores principalmente en modalidad online

Fuente: Elaboración propia

En la

Tabla 8 se consolidan las fortalezas y amenazas obtenidas en el análisis interno y las oportunidades y amenazas extraídas del análisis externo. La puntuación de las variables es según la escala de Lickert, la puntuación es presentada en la Tabla 7 con valorización de 1 a 7. La encuesta fue realizada mediante formulario google y fue realizada a los trabajadores de SODIMAC así como también a clientes en un universo de 30 personas.

Tabla 7 Escala de Lickert

Nota	Respuesta
1	Totalmente en desacuerdo
2	Muy en desacuerdo
3	En desacuerdo
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	De acuerdo
6	Muy de acuerdo
7	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Matriz FODA Cuantitativo

Matriz FODA Sodimac Homecenter		Variables Externas									
		O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	A4	A5	Promedio
Variables Internas	F1	6	6	7	6,3	2	2	2	7	7	4,0
	F2	7	6	6	6,3	2	2	4	5	5	3,6
	F3	6	6	6	6,0	2	5	3	6	6	4,4
	F4	5	6	6	5,7	2	5	2	5	5	3,8
	F5	6	7	6	6,3	2	4	2	7	7	4,4
	Promedio	6,0	6,2	6,2	6,1	2,0	3,6	2,6	6,0	6,0	4,0
	D1	1	6	6	4,3	1	3	1	5	5	3,0
	D2	2	2	2	2,0	1	1	5	1	2	2,0

D3	1	1	5	2,3	1	1	1	1	7	2,2
D4	1	5	6	4,0	1	1	1	6	6	3,0
Promedio	1,3	3,5	4,8	3,2	1	2	2	3	5	2,6

Fuente: Elaboración propia

Cuadrante Fortalezas-Oportunidades:

En este cuadrante nos debemos preguntar cómo una fortaleza nos permite que aprovechemos una oportunidad. Se puede determinar que las fortalezas detectadas anteriormente como la fuerte imagen de marca, la amplia cobertura nacional, la experiencia en el negocio, los sistemas logísticos de última generación y la plataforma electrónica que posee Sodimac Homecenter les permitirá generar estrategias para aprovechar las oportunidades que se detectaron, todas estas fortalezas obtuvieron una alta puntuación y permiten aprovechar de buena manera las oportunidades de crecimiento por mejor expectativas económicas, el aumento de la demanda en el mercado online y generar una diferenciación respecto a los competidores en los distintos canales de comunicación.

Cuadrante Fortalezas-Amenazas

En este cuadrante nos debemos preguntar cómo una fortaleza nos permite enfrentar una amenaza. La fuerte imagen de marca que Sodimac posee es una fortaleza que ha sido cultivada durante muchos años y es una alta barrera de entrada, por lo que esta fortaleza ayuda a enfrentar de muy buena manera el ingreso de nuevos competidores en el mercado online y también mitiga el incremento de la rivalidad entre los competidores. Una amplia cobertura nacional ayuda al incremento de ventas porque capta un amplio territorio y también ayudará a mitigar los efectos por cierre de locales si se llega a concretar un nuevo estallido social, donde los desmanes se concentran principalmente en la región metropolitana, por otro lado, también ayuda a obtener una ventaja competitiva respecto a los competidores sobre todo en temas logísticos ya que ayudaría a disminuir los costos y los tiempos de despachos. La vasta experiencia en el negocio ha permitido que Sodimac se anticipe a los cambios que se dan en el entorno, es por esto que la empresa ha invertido en sistemas logísticos y sistemas de procesamiento de datos, los cuales le permitirán hacer frente al incremento de la demanda en el mercado online, y también le ha permitido entender que aún existe una gran mayoría que prefiere los canales tradicionales, optando

de esta manera a una estrategia omnicanal. Un canal de ventas online capaz de procesar un gran número de transacciones y un gran centro de distribución con sistemas de última generación ayudarán a mitigar la disminución de ventas en los locales, pudiendo estar en una mejor posición que el resto de sus competidores, estos sistemas generan informes que permiten anticiparse a los cambios en la demanda, mitigando los problemas de quiebre de stock, además sirven como una alta barrera de entrada para los nuevos competidores.

Por último, las amenazas sobre la disminución en el consumo producto de la incertidumbre económica y el cierre de locales por el descontento social son variables totalmente exógenas a la organización, sin embargo, estas amenazas pueden ser mitigadas en parte gracias la experiencia en el negocio, los sistemas logísticos y la plataforma de ventas online.

Cuadrante Debilidades-Oportunidades

En este cuadrante nos debemos preguntar cómo una debilidad no nos permite que aprovechemos una oportunidad. La alta correlación que existe en los sistemas de información de Sodimac Homecenter, por un lado, generan mayor seguridad en la información, pero una caída de uno de los sistemas podría generar problemas en la continuidad operativa, repercutiendo de manera negativa al aprovechamiento de la oportunidad del aumento de la demanda en el mercado online y a lograr una diferenciación omnicanal. Los vendedores desalineados con la estrategia de la compañía respecto a la atención al cliente, afecta de manera negativa a la oportunidad de generar una diferenciación en el servicio al cliente. La apertura de marketplaces ayuda al incremento de ventas ya que hay más proveedores y mayor variedad disponibles para los clientes, pero una excesiva apertura de nuevos proveedores puede generar un desalineamiento interempresas, en donde el mayor perjudicado es Sodimac Homecenter pues es la cara visible y por lo tanto responsable del cumplimiento de la calidad de los productos, así como también del cumplimiento en los plazos de entrega, y por ende, afectando de manera negativa las oportunidad de incrementar las ventas online y el logro de diferenciación en el servicio. Por último, los altos costos fijos en infraestructura permiten hacer frente a las oportunidades, sin embargo, si no se logran las ventas mínimas, este podría ser una debilidad bastante considerable sobre todo en épocas de crisis.

Cuadrante Debilidades-Amenazas

En este cuadrante se debe preguntar cómo una debilidad permite que se active una amenaza. El riesgo de continuidad de la operación por la excesiva correlación de los sistemas puede generar la pérdida de cuotas de mercado por el descontento que esto genera en los clientes, además del incumplimiento en los despachos deteriora la imagen de la empresa, lo mismo es un incentivo para otros competidores que tengan sistemas más dinámicos y que no generen problemas en la operación.

Los desalineamientos entre las áreas funcionales, inter-empresas por marketplaces y de los vendedores respecto a la atención de clientes se agudizan aún más a la hora de hacer frente a las amenazas, aumentando el riesgo de quiebre de stock por deficiencias en la coordinación entre las áreas funcionales, una menor rentabilidad por una mala atención al cliente e incumplimiento en la calidad de los productos y tiempos de entrega, y esto de cara a los competidores es una pésima señal pues les abre las puertas a competidores que pudieran ser mejor en aspectos de atención al cliente o más eficientes en la logística, disminuyendo la rentabilidad de Sodimac Homecenter y haciendo notar más fuertemente los altos costos fijos, haciendo caer severamente la rentabilidad de los metros cuadrados.

Una vez realizado el análisis de cada cuadrante de la matriz FODA, a continuación, en la Tabla 9 se muestran las principales estrategias que se derivan del análisis FODA por cada cuadrante y que permitirán mejorar la actual posición competitiva de SODIMAC.

Tabla 9 Estrategias derivadas del análisis FODA

Matriz FODA	Variables Externas	
	Oportunidades	Amenazas

Variables Internas	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la venta a través de los canales digitales. - Potenciar estrategia omnicanal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los sistemas tecnológicos online, tiendas y logística. - Diferenciación en rapidez del envío. - Mejorar la experiencia de compra y servicio al cliente.
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Alinear la estrategia comercial de la compañía de Marketplace. - Generar alianzas con nuevos socios comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer eficiente el uso de los recursos

Fuente: elaboración propia.

1.4 Formulación estratégica

En esta sección se presenta una formulación estratégica, para ello se realiza un análisis de la curva de valor y se seleccionarán los atributos claves que los clientes valoran en la industria de materiales de construcción y mejoramiento del hogar, a partir de esto se procede a realizar una selección de atributos claves con lo cual se realizará la propuesta de valor y el planteamiento de la estrategia.

1.4.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave

Según Kim y Mauborgne (2005) la curva de valor es a la vez una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente. Cumple dos propósitos. El primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicios

y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado.

A continuación, se procederá a identificar y describir los atributos valorados por los clientes para crear una curva de valor, con el fin de identificar la posición actual de Sodimac Homecenter y la posición que aspira alcanzar.

- **Variedad de productos:** es la diversidad de productos que una empresa ofrece al mercado y que cumplen con satisfacer una misma necesidad o diferentes necesidades, pero desde una perspectiva diferente, ya sea por diferenciación en calidad, rendimiento, precio, marca, etc.
- **Bajos precios:** los clientes mayormente buscan incrementar sus ganancias personales, por ello prefieren precios más bajos.
- **Experiencia de compra vivencial:** se refiere a que los clientes prefieren poder vivenciar los productos, esto es generar una posibilidad de ver, tocar, oler, etcétera, los productos antes de tomar la de decisión de compra.
- **Amplitud de espacios:** se refiere a la amplitud de los espacios físicos ofrecidos en las tiendas para generar una mejor experiencia de compra.
- **Calidad de atención:** se refiere al cumplimiento en ciertos estándares de calidad en la atención, por ejemplo, amabilidad en la atención, disposición a la atención, orientación respecto a los productos y ofrecimiento de alternativas, resolución de problemas y accesibilidad para contactar a los vendedores o encargados de atención al cliente.
- **Buena calidad de productos:** se refiere a los estándares de calidad ofrecido en los productos como durabilidad, funcionalidad, seguridad y la capacidad de estos de satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Venta online:** se refiere a que si dispone de un canal de ventas online.

- **Venta online con retiro en tienda:** se refiere a que si además de ofrecer venta a través de internet es posible escoger además un lugar para retirar el producto sin que esto signifique un costo adicional.
- **Despachos a domicilio:** se refiere a si dispone del servicio de despacho de productos a domicilio.
- **Rapidez de envío:** se refiere al tiempo que tarda en entregar los productos luego de realizar la compra si esta requiere de despacho a domicilio o de retiro en tienda.
- **Métodos de pago:** se refiere a la variedad en las opciones de pago para adquirir los productos, es decir, como tarjetas de débito, tarjetas de crédito, cheques, transferencia y efectivo, así como también la posibilidad de adquirir los productos en cuotas y de diferentes entidades bancarias y no bancarias (tarjetas de crédito digitales como Google Pay, F Pay, MACH, entre otras)
- **Servicio de Post Venta:** se refiere a la posibilidad de obtener asistencia una vez realizada la compra, asistencia sobre los atributos y funcionamiento de los productos, además de poseer servicio de devoluciones, anulación de compra, servicio técnico, servicio de garantía.
- **Omnicanalidad:** es una estrategia de comunicación utilizado para estar en contacto con los clientes o prospectos a través de diferentes canales (email, redes sociales, sitio web, tiendas físicas, etc.). En vez de usar los canales por separado, se utilizan de forma unificada para llegar a los consumidores y de esta manera mejorar la experiencia de compra.
- **Arriendo de herramientas:** se refiere si se dispone del servicio de arriendo de herramientas y maquinarias para la construcción, como por ejemplo maquinarias para obra gruesa (excavadoras, monta cargas, trompo para concreto, etc.) trabajos en altura (andamios, elevadores tipo tijeras eléctricos, escalas, etc.) construcción (alzaprimas, cortadores de cerámica, equipos de perforación, esmeriles, etc.) aseo (aspiradoras industriales, hidrolavadoras, lavadoras de

alfombras, etc.) y jardinería (máquinas cortadoras de pasto, motosierras, fumigadoras, etc.)

- **Rapidez de la atención:** se refiere a la capacidad de atender rápidamente sin perder la buena calidad de la atención, resolver los problemas rápidamente tanto en las diferentes secciones al interior de la tienda, como en el frente de cajas al momento de pagar, el retiro y despacho de productos.

A continuación, en la Ilustración 10 se presenta una curva de valor en base a los resultados obtenidos en la Tabla 11 en esta curva se presentan los competidores directos de Sodimac Homecenter Easy y Construmart, otras cadenas de materiales para la construcción y grandes ferreterías como MTS, Chilemat y Placacentro, otros competidores indirectos focalizados en la decoración del hogar como Falabella, París, Ripley, Casaideas, y Supermercados. La Tabla 10 muestra la escala de valorización utilizada en la curva de valor y la Tabla 11 muestra la calificación obtenida por empresa de cada uno de los atributos antes mencionados.

Tabla 10 Calificación Curva de Valor

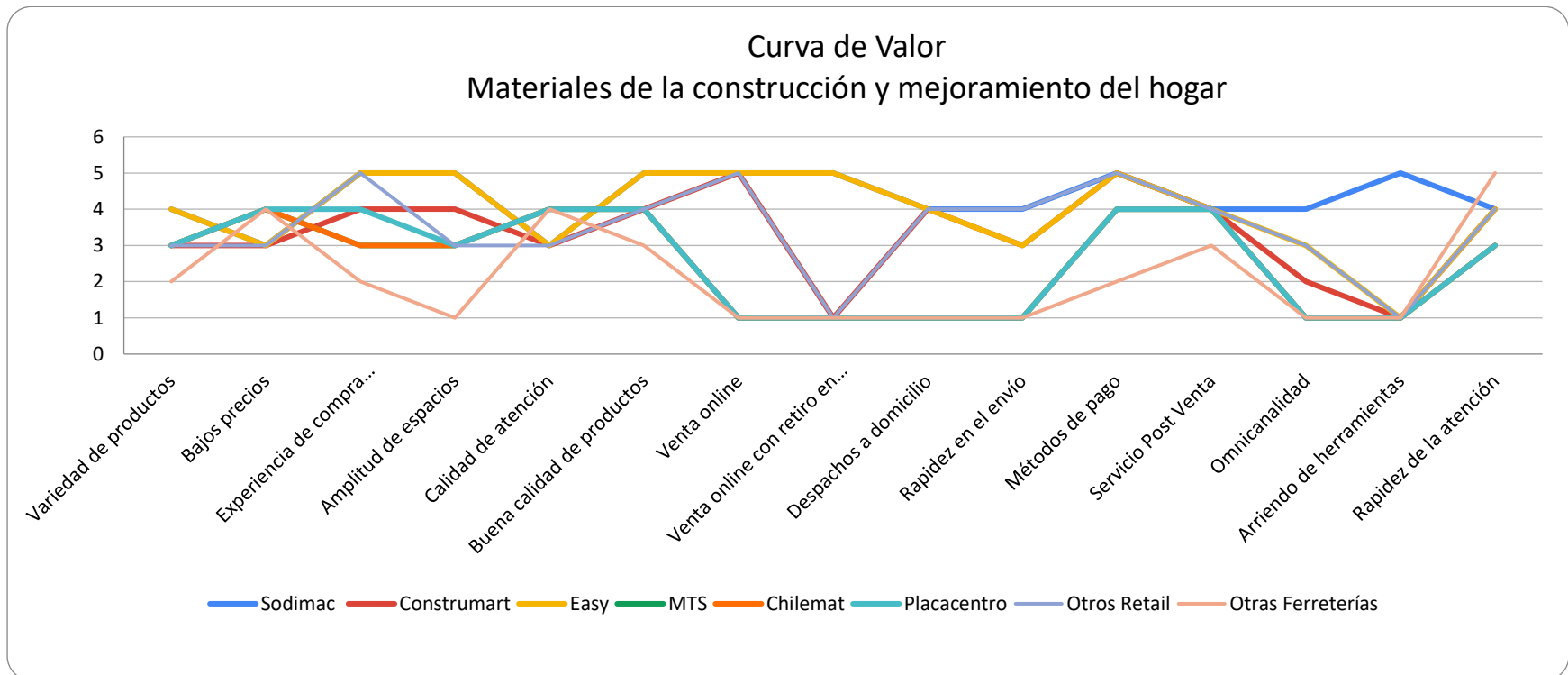
Calificación	
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Mas o menos de acuerdo
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

Tabla 11 Atributos

Empresas	Variedad de productos	Bajos precios	Experiencia de compra vivencial	Amplitud de espacios	Calidad de atención	Buena calidad de productos	Venta online	Venta online con retiro en tienda
Sodimac	4	3	5	5	3	5	5	5
Construmart	3	3	4	4	3	4	5	1
Easy	4	3	5	5	3	5	5	5
MTS	3	4	3	3	4	4	1	1
Chilemat	3	4	3	3	4	4	1	1
Placacentro	3	4	4	3	4	4	1	1
Otros Retail	3	3	5	3	3	4	5	1
Otras Ferreterías	2	4	2	1	4	3	1	1

Empresas	Despachos a domicilio	Rapidez en el envío	Métodos de pago	Servicio Post Venta	Omnicanalidad	Arriendo de herramientas	Rapidez de la atención
Sodimac	4	4	5	4	4	5	4
Construmart	4	3	5	4	2	1	4
Easy	4	3	5	4	3	1	4
MTS	1	1	4	4	1	1	3
Chilemat	1	1	4	4	1	1	3
Placacentro	1	1	4	4	1	1	3
Otros Retail	4	4	5	4	3	1	4
Otras Ferreterías	1	1	2	3	1	1	5

Ilustración 10 Curva de Valor materiales de la construcción y mejoramiento del hogar.



1.4.2 Selección de atributos clave

Una vez identificados los atributos y visualizados en la curva de valor el posicionamiento actual de Sodimac Homecenter se deben seleccionar los atributos clave con relación a las declaraciones estratégicas, en este apartado se procederá a justificar la elección de estos atributos clave. No se consideran los siguientes atributos: bajos precios, amplitud de espacios, calidad de atención, buena calidad de productos, métodos de pago, servicio de post venta, arriendo de herramientas y rapidez de la atención, esto no significa que no se seguirán otorgando, por no ser considerados clave para la declaración de la propuesta de valor.

Bajo precios no es considerado dado que la estrategia a utilizar es de diferenciación en la amplitud de productos y servicios de buena calidad, por lo que competir por precio no sería congruente con esta propuesta.

Amplitud de espacios, se da por hecho que este ítem debe ir presente si se quiere otorgar una buena experiencia vivencial, pero no es considerada como propuesta de diferenciación ya que muchos de los competidores directos ofrecen amplios espacios.

El atributo buena calidad de productos si bien es muy valorado por los clientes, no será considerado ya que la calidad de los productos de construcción por lo general es estándar y ofrece mínimas capacidades diferenciación, salvo los productos de decoración que son de buena calidad, pero tampoco ofrecen gran diferenciación respecto a los competidores, y todos los productos cumplen con el mínimo exigido, por lo que se debe seguir realizando esfuerzos en la investigación y desarrollo de nuevos productos que cumplan con los estándares mínimos exigidos.

El atributo métodos de pago no será considerado dentro de la propuesta de valor, pero esto no significa que la Sodimac Homecenter deje de ir adaptándose a las nuevas formas de pagos que vayan apareciendo, haciéndose cada vez más moderna, además la gran mayoría de los comercios ofrecen distintos métodos de pagos, por lo cual es considerado como parte del mínimo.

Los atributos de servicios de post venta, venta online con retiro en tienda y rapidez de la atención tampoco son considerados dentro de la propuesta de valor, pero claramente hay que seguir mejorando bajo estos aspectos y seguir entregando estos atributos.

1.4.3 Atributos seleccionados

A continuación, se describen los atributos que han sido seleccionados para la propuesta de valor:

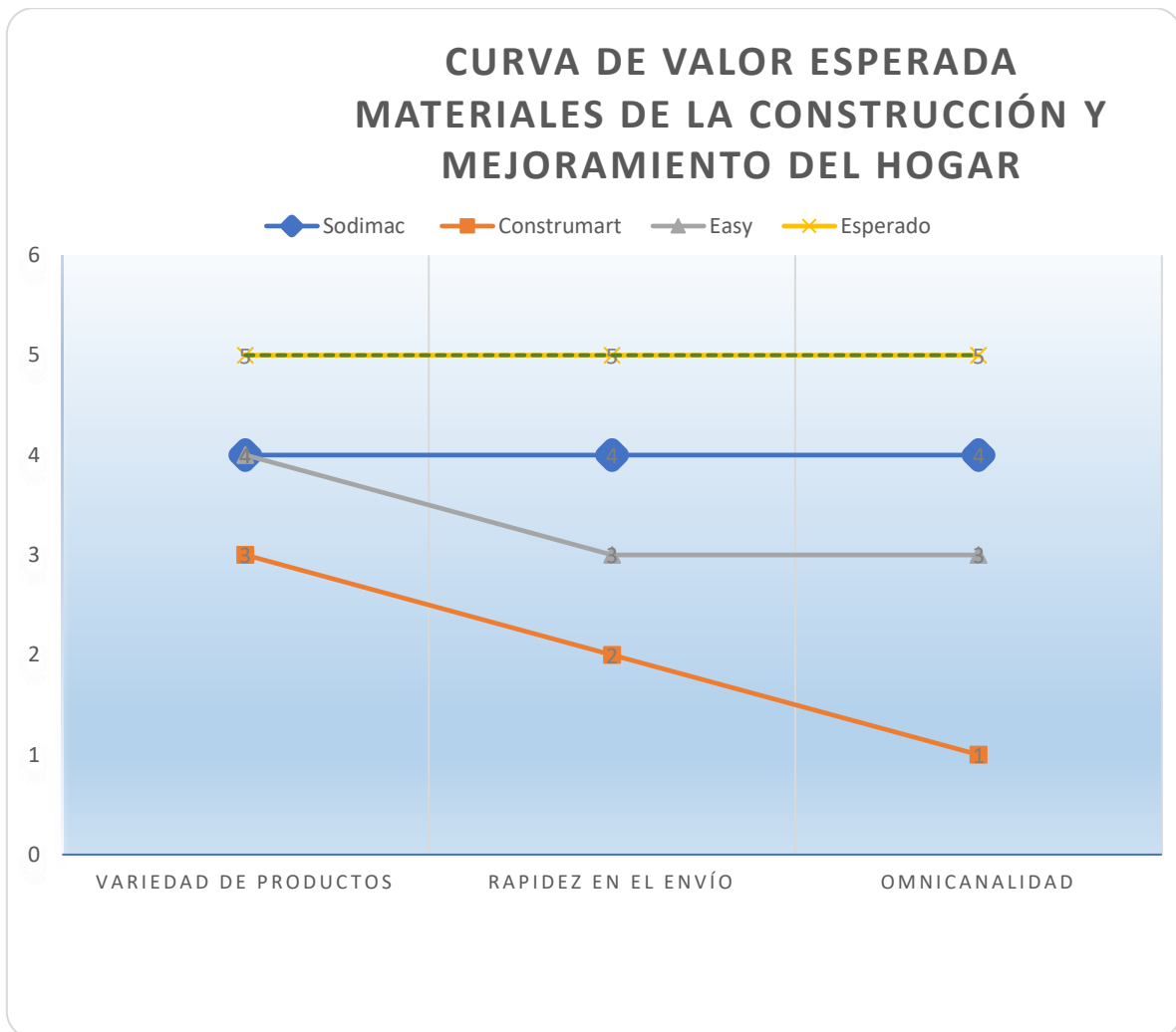
Variedad de productos: unos de los atributos muy bien valorados por los clientes es la gran variedad de productos, esto permite a los clientes poder ir a un solo lugar para adquirir lo necesario para sus proyectos de construcción o decoración, sin tener que visitar otros lugares y perder tiempo en esta búsqueda, además este atributo tiene una clara relación con la declaración de la misión donde se busca ofrecer los mejores productos y servicios a los mejores precios del mercado.

Omnicanalidad: la omnicanalidad busca atender a los clientes a través de distintos canales al mismo tiempo y estos canales de comunicación deben estar unificados, de esta manera se mejorará la experiencia de compra, la venta online es un atributo muy valorado por los clientes, pues permite efectuar compras a distancia, sin la necesidad de dirigirse a una tienda, y permite llegar a lugares donde no existe una tienda física, ampliando de este modo la cobertura geográfica, pero también aún existe una amplia mayoría que prefiere la venta directa en una tienda física, especialmente aquellos segmentos especialistas que necesitan ver los productos, en cambio otros clientes buscarán una mezcla de ambos, poder generar una venta desde la comodidad de su casa y retirar directamente en tienda o en un lugar a convenir, bajo este atributo es posible poder lograr la visión de mantener el liderazgo en ventas.

Rapidez en el envío: la rapidez en el envío de los productos es también un atributo diferenciador, mientras más rápido sea la entrega mejor es para los clientes y bajo este atributo es posible poder lograr la misión de ofrecer el mejor servicio, en este caso servicio de despacho de productos.

A continuación en la Ilustración 11 se muestra una curva de valor esperada para la industria de mejoramiento del hogar y materiales de la construcción, donde se grafica la situación esperada en base a lo que los clientes prefieren y la situación actual de Sodimac Homecenter y sus principales competidores Easy y Construmart.

Ilustración 11 Curva de valor esperada



Fuente: Elaboración propia.

1.4.4 Declaración de la Propuesta de Valor

La declaración de la propuesta de valor se desarrolla a partir de los atributos seleccionados en el punto anterior y que tienen relación con la misión, visión y valores de Sodimac Homecenter y que además son considerados clave para alcanzar estas declaraciones estratégicas.

Según (Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, Gamble, 2012) la propuesta de valor “forma parte de la materialización de la estrategia de la compañía, es la que comunica aquello que la empresa desea hacer mejor o distinto a su competencia, es aquello en lo cual desea destacarse ante sus clientes, teniendo en consideración lo que sus clientes valoran más”.

Se propone la siguiente declaración de propuesta de valor para Sodimac Homecenter.

Propuesta de Valor

“Ofrecemos la más amplia variedad de productos y un rápido servicio de entrega, puedes adquirirlos en tiendas o por nuestras plataformas digitales”.

Variación de productos: Este atributo tiene que ver con ofrecer una gran variedad de productos y servicios, en materiales de construcción, productos de decoración, herramientas, y todo lo que tenga que ver con mejoramiento del hogar, estos son productos de gran calidad a un precio accesible, para medir este atributo se sugiere el siguiente indicador:

- Cantidad de productos por jerarquía.

Rapidez en el envío: la rapidez en el envío de los productos es también un atributo diferenciador, mientras más rápido sea la entrega es más valorado por los clientes pues de acuerdo con (Mundoenlinea, 2021) sobre una encuesta realizada por la empresa Moova reveló que “para el 60% de los encuestados el tiempo de entrega es más importante que el costo del envío”, bajo este atributo es posible poder lograr la visión de mantener el liderazgo en ventas de la industria ya que es un atributo muy bien valorado por los clientes. Este atributo puede ser medido por los siguientes indicadores:

- Lead time tránsito.

- Entregas a tiempo.
- Lead time de orden de compra.

Ominicalidad: generar una experiencia de compra vívida de los productos, sobre todo en el ámbito de la construcción y decoración del hogar, permitiendo ver, tocar y de algún modo visualizar el resultado final de los productos antes de efectuar la compra, resulta muy atractivo para los clientes pues despierta un deseo que lleva finalmente a la compra de los productos, también permite disminuir la tasa de devoluciones de productos por disconformidad en la apariencia. La venta online es un atributo muy valorado por los clientes, pues permite efectuar compras a distancia, sin la necesidad de dirigirse a una tienda, y permite llegar a lugares donde no existe una tienda física, ampliando de este modo la cobertura geográfica, así mismo, establecer medios de comunicación y que estos medios conversen entre sí pudiendo empezar desde una red social, seguir en una página web y finalizar la compra en una tienda harán que mejore sustancialmente la experiencia de compra del cliente. Este atributo puede ser medido por los siguientes indicadores:

- Tasa de conversión de ventas.
- Participación de mercado.
- Índice de satisfacción al cliente.

1.4.5 Descripción de la estrategia de la empresa

De acuerdo con Thompson et al 2008, hay varios enfoques básicos para competir con éxito y para obtener una ventaja competitiva sobre los rivales, pero todos ellos implican la capacidad que entrega más valor al cliente que la competencia. Un valor superior puede significar un producto bueno a un precio más bajo, un producto superior que valga la pena pagar más, o una oferta con un mejor valor que represente una combinación atractiva de precio, características, calidad, servicio y otros atributos atractivos.

Bajo esta premisa la estrategia está enfocada en dos grandes pilares estos son clientes y crecimiento, por el lado de los clientes busca el incremento de la rentabilidad al potenciar y asegurar la entrega de aquellos atributos que son valorados por los clientes, como lo son la rapidez del envío y asegurar el funcionamiento omnicanal, para cumplir con estos se

deberá realizar una modernización en los sistemas tecnológicos que soportan la venta en los distintos canales disponibles, también se debe implementar una transformación tanto tecnológica como de infraestructura en temas de logística, pudiendo generarse nuevas alianzas con nuevos proveedores que permitan ampliar los canales de venta, aumentando las plazas de bodegaje y reduciendo los tiempos de entrega de productos, en la misma línea se pueden realizar modificaciones en las tiendas físicas que posee la compañía, reduciendo espacios destinados para la venta y destinarlos como espacios para bodegaje, de esta manera se logra hacer más eficiente el uso de los recursos.

Desde el punto de vista del crecimiento este se enfoca en el incremento de los ingresos por venta a través de estrategias de marketing y comercialización, aumentando la variedad de productos disponibles para la venta, y ofreciendo servicios de gran calidad. Para asegurar la calidad de los productos es necesario establecer lineamientos claros entre el área comercial de Sodimac Homecenter y los proveedores, uno de los objetivos será duplicar la oferta de productos y servicios amigables con el ambiente, y que todos los proveedores de Sodimac integren la plataforma de autoevaluación SEDEX². También se establece la estrategia de duplicar la oferta de productos estableciendo estrategias con sellers³ locales quienes venderán a través de la página web Sodimac.cl, esta estrategia de marketplace permite obtener rentabilidades a través de comisiones que se le imputan a los proveedores por usar la página web de Sodimac Homecenter, y que de cara al cliente cuenta con el respaldo de Sodimac Homecenter, generando ganancias para Sodimac, los clientes y los proveedores.

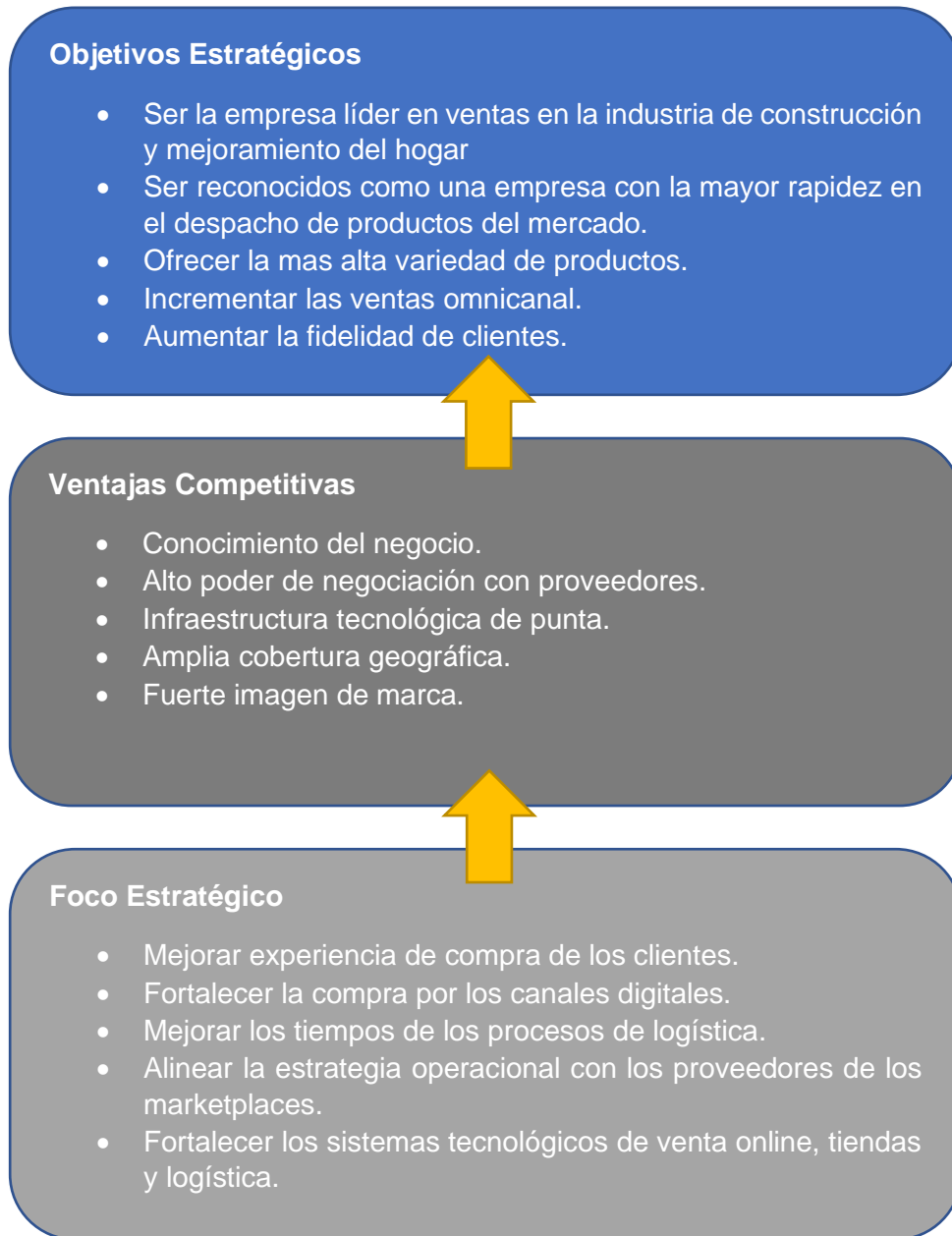
Todo lo anterior debe tener como base un potente plan de capacitación de los colaboradores que son claves para el cumplimiento de la estrategia, específicamente del personal de la gerencia comercial y la gerencia de abastecimiento, este plan contempla capacitaciones que busquen mejorar las negociaciones con los proveedores, compras y las técnicas de marketing, llevándolas hacia un mundo más digital, así mismo, se busca mejorar los procesos de logística y el uso de herramientas tecnológicas para aumentar la eficiencia en toda la cadena de logística.

² SEDEX es una organización de alcance mundial sin fines de lucro, que tiene por objetivo impulsar mejoras en las prácticas empresariales en aspectos relacionados con la ética y la responsabilidad de las cadenas de suministro.

³ Sellers son los vendedores que utilizan el marketplace de Sodimac para vender sus productos.

Para clarificar más la estrategia, en la Ilustración 12 se presentan los principales objetivos, ventajas competitivas y focos estratégicos para Sodimac Homecenter.

Ilustración 12 Estrategia Sodimac Homecenter



Fuente: Elaboración propia.

1.5 Modelo de Negocio

Para Thompson et al. (2017), el modelo de negocios de una organización es el esquema sobre la forma en que la estrategia le permitirá ganar dinero. Contiene dos elementos claves, el primero es la propuesta de valor para el cliente, un plan para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores a un precio que ellos consideren justo. El segundo elemento clave es el modelo de operación, un plan para la estructura de costos que permita que la organización entregue la propuesta de valor al cliente y gane dinero. En concreto, el modelo de negocios establece la lógica económica para ganar dinero en una organización, dada la estrategia actual de esta.

1.5.1 Definición del modelo de negocio

Para describir el modelo de negocio, se utiliza el modelo Canvas el cual fue diseñado por Osterwalder y Pigneur (2010), según los autores el modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El modelo Canvas contiene nueve módulos que cubre las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A continuación, se describen los nueve módulos:

- Segmentos de clientes: una empresa atiende a uno o varios segmentos.
- Propuesta de valor: su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante la propuesta de valor.
- Canales: las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y ventas.
- Relaciones con clientes: se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Fuentes de Ingreso: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren la propuesta de valor.
- Recursos claves: son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- Actividades claves: la propuesta de valor se proporciona mediante una serie de actividades claves.

- Socios Claves: algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la organización para cumplir con la propuesta de valor.
- Estructura de costos: diferentes elementos que conforman la estructura de costos.

La Ilustración 13 muestra el modelo canvas desarrollado para Sodimac y a continuación en el punto 5.2 se realiza una descripción de cada uno de los puntos del modelo y un breve análisis de este.

Ilustración 13 Modelo Canvas Sodimac Homecenter

Modelo CANVAS de Sodimac Homecenter				
Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de clientes
1. Falabella Retail 2. Imperial 3. CMR 4. Linio	1. Venta de productos y servicios 2. Marketing 3. Procesos de logística. 4. Desarrollo de plataformas omnicanal.	“Amplia variedad de productos, rapidez en el envío y omnicanalidad”	1. Comunicación directa en tiendas con asistencia personal en productos y servicios especializados. 2. Autoservicio en tiendas. 3. Comunicación impersonal por medio de servicios automatizados en los canales indirectos (web, aplicación móvil, redes sociales, etc.) 4. Comunicación personalizada por aplicación móvil y correo electrónico.	1. Familias 2. Profesionales del rubro de la construcción y decoración de ambientes. 3. Empresas de construcción de diversos tamaños
	Recursos claves 1. Tiendas físicas 2. Plataformas online 3. Marca 4. Equipos y sistemas logísticos de última generación. 5. Cultura organizacional		Canales Canales directos: 1. Tiendas. Canales indirectos: 1. Sodimac.cl 2. Aplicación móvil 3. Call center 4. Redes sociales	
Estructura de costos			Fuente de ingresos	
1. Costos Variables: proveedores de productos (Economías de escala y alcance gracias a compras en grandes volúmenes a través del Holding SACI Falabella) costos de distribución, otros gastos generales y mantención y reparaciones. (75,7%) 2. Costos fijos: Remuneraciones, arriendos y gastos comunes, depreciaciones de propiedades, plantas y equipos, amortizaciones, elementos de seguridad, publicaciones, publicidad y promociones, otros gastos de administración. (24,3%)			1. Venta de productos y materiales: - Mejoramiento del Hogar (37%) - Mantención, reparación y obras nuevas (56%) 2. Comisiones y despachos por uso de marketplace. (7%)	

Fuente: elaboración propia

1.5.2 Análisis del modelo de negocio.

Siguiendo con el modelo Canvas, a continuación, se describen cada una de sus dimensiones y qué aportan para el cumplimiento de los objetivos de Sodimac, se realiza además un análisis de cada una de estas dimensiones:

1. Propuesta de valor

De acuerdo con los atributos seleccionados, la propuesta de valor de Sodimac es ofrecer una amplia variedad de productos, rapidez en el envío y omnicanalidad.

Esta estrategia crea valor basada en la accesibilidad, la comodidad y la oportunidad, al ofrecer una amplia variedad de productos permite que Sodimac pueda cubrir varios segmentos de mercado, y a la vez, permite que los clientes cubran sus necesidades y ahorren tiempo en la búsqueda de productos, por otro lado, la rapidez en el envío ofrece la oportunidad de obtener los productos adquiridos en menor tiempo posible, siendo más rápidos que la competencia, y la omnicanalidad busca la comodidad de los clientes, abarcando una amplia cobertura geográfica y ofreciendo distintos medios de pagos, canales y la mezcla de estos para poder concretar la venta.

Los tres puntos que abarca Sodimac son realmente importantes en la industria del retail, pues es una industria bastante sensible a los cambios del entorno y de las necesidades de los clientes.

2. Relaciones con el cliente.

Acá se establecen las relaciones que Sodimac entabla con los clientes, estas relaciones cambian de acuerdo con el tipo de canal y el tipo de cliente, la comunicación es directa en las tiendas y con asistencia personal en productos y servicios especializados, este tipo de comunicación se da principalmente con los clientes del segmento de profesionales y empresas constructoras, sin embargo, la asistencia también se otorga a clientes del segmento de familias si lo requieren, adicionalmente también existe el autoservicio en tiendas, donde los clientes pueden tomar los productos y pagarlos en las cajas de autoatención, de acuerdo con el ciclo de vida de los clientes la mayoría se encuentra en las fases crecimiento especialmente los clientes de tipo familia que están buscando equipamiento para su nueva vivienda, y retención, especialmente constructoras y profesionales que ya se encuentran fidelizados gracias a las diversas estrategias de retención de clientes .

Por los canales digitales existen dos estrategias de comunicación, la comunicación impersonal al ingresar sin acceder mediante clave de acceso, y comunicación personalizada al acceder a los distintos canales con clave de usuario, esto genera un trato más cercano y con propuestas de productos basados en los historiales de búsqueda, las promociones pueden ser masivas o personalizadas a través del correo electrónico o la aplicación de Sodimac, según el ciclo de vida de los clientes, acá podemos encontrar todas las fases desde adquisición aquellos clientes nuevos que comienzan a cotizar los productos de su interés, la conversión en compra de los productos de su interés, crecimiento y retención, siendo estas últimas las mayoritarias.

3. Segmento de clientes

Sodimac tiene 3 segmentos de clientes estas son, las familias, los profesionales del rubro de la construcción y decoración y las empresas constructoras de diversos tamaños, los clientes pertenecientes al segmento de las familias buscan una amplia variedad de productos y servicios para el equipamiento, renovación, remodelación y decoración del hogar. El segmento de profesionales del rubro de la construcción y la decoración de ambientes buscan materiales de construcción y productos de ferretería a los mejores precios. Estos clientes necesitan una atención rápida y experta, por lo que las tiendas están estructuradas en torno a un patio que permite cargar los vehículos de los clientes directamente y luego pagar de manera expedita. El segmento empresas atiende a empresas constructoras, industriales y metalmecánicas, así como a ferreterías. Estos clientes compran en grandes volúmenes y requieren mucha formalidad en el cumplimiento de los compromisos y plazos de entrega.

Bajo esta estrategia Sodimac aborda un gran abanico de posibles clientes, lo que permite que la empresa siga existiendo ya que reduce el riesgo de fugas de clientes gracias a la amplitud, lo mismo ayuda también a sostener un crecimiento de la empresa por una mayor cantidad de tiempo.

4. Canales

Sodimac cuenta con canales directos e indirectos para realizar sus operaciones, la estrategia de Sodimac está centrada en la omnicanalidad, esto es contar con una amplia gama de canales de comunicación de modo de facilitar la adquisición de los productos por parte de los clientes. Los canales directos son las tiendas físicas, para ello cuenta con 56 tiendas distribuidas a lo largo del país, esto le permite alcanzar una gran cobertura geográfica. Entre los canales indirectos están, el sitio web www.sodimac.cl, la aplicación móvil de Sodimac, call center, correo electrónico y redes sociales (Facebook, Instagram). Las nuevas tendencias hacen necesario que Sodimac incluya nuevas formas de hacer negocios, por lo cual debe abrirse a la posibilidad de ampliar aún más los canales, con tiendas tipo dark store⁴ y grey store⁵, así como también generar alianzas con nuevos socios como Rappi o Cornershop lo cual aumentaría las posibilidades de incrementar las ventas.

5. Socios claves

Generar alianzas es importante en este modelo de negocios pues permiten generar economías de escala, ampliar los canales de distribución y facilitar la adquisición de los productos, Sodimac cuenta con 4 socios claves los cuales pertenecen al holding SACI Falabella, a continuación, se describen los socios claves:

- Falabella Retail: Falabella retail es el principal socio de Sodimac al momento de adquirir productos, principalmente aquellos destinados al mejoramiento del hogar y la decoración. Ambas empresas se unen para comprar en grandes volúmenes y de esta manera obtener economías de escala, logrando de esta manera una reducción en el precio de compra y en los gastos asociados al transporte de los productos desde el extranjero.
- Imperial: esta empresa es otro de los socios clave de Sodimac es el principal socio al momento de adquirir productos destinados a la construcción y ferretería, imperial está enfocado principalmente al rubro mueblista, esta asociación busca obtener economías de escala en donde se evalúan varios

⁴ Las dark store o tiendas oscuras son tiendas cerradas al público y sólo se dedican al despacho de productos.

⁵ Las tiendas grey store o tiendas híbridas atienden públicos y también destinan espacios para el despacho de productos.

factores como precio, calidad, seguridad de los productos y continuidad del proveedor.

- CMR: es una empresa financiera y junto con su tarjeta CMR permite comprar en diferentes comercios, gracias al programa de lealtad CMR puntos ayuda enriquecer la propuesta de valor de Sodimac y gracias a este método de pago se puede acceder a descuentos especiales en la tienda, optar al pago en cuotas y acumular puntos que pueden ser utilizados en diferentes comercios.
- Linio: Linio es una plataforma de comercio digital donde convergen una gran cantidad de vendedores, la alianza le permite a Sodimac ampliar los canales digitales, acceder a un mayor tráfico de clientes lo que incrementa las posibilidades de venta, distintas soluciones de pago para los clientes y sumar alternativas de despachos, en la plataforma Linio se pueden encontrar una gran cantidad de productos que Sodimac vende, desde productos destinados al mejoramiento del hogar y decoración, hasta herramientas de ferretería y construcción.

Si bien Sodimac tiene socios claves importantes, se centra demasiado en establecer alianzas con los miembros del holding SACI Falabella, los clientes cada vez demandan más opciones de compra y tienen mayores alternativas para escoger, sería importante establecer relaciones con nuevas empresas para ampliar los canales de atención y con esto aumentar la conversión, así mismo, se deberían establecer asociaciones con proveedores que permitan mejorar los precios y calidad de los productos.

6. Recursos claves

Los recursos claves son aquellos activos necesarios para ofrecer y proporcionar la propuesta de valor y con los cuales la empresa genera los flujos, estos activos pueden ser activos físicos o intangibles. A continuación, se describen los principales recursos clave de Sodimac:

- Tiendas físicas: Sodimac posee 56 tiendas que están distribuidas por las principales ciudades del país, esto permite cubrir una gran zona geográfica.
- Plataformas online: Sodimac amplía el canal de ventas a través de la página web Sodimac.cl y por la aplicación para dispositivos móviles Sodimac,

además se apoyan los canales de comunicación a través de Facebook e Instagram.

- Marca: desde el 2002 Sodimac se integra al Marketing Hall of Fame como gran marca actual, creando la categoría del mejoramiento del hogar en Chile, desarrollando conceptos como “hágalo usted mismo” y la preocupación de las personas por elevar su calidad de vida a través de un mejor hábitat en sus casas. Sodimac es líder indiscutido de su categoría, ofreciendo productos especialmente diseñados para el gusto y las necesidades de los chilenos, y de la permanente innovación en las estrategias de formato, surtido, servicios y comunicaciones de la marca.
- Equipos y sistemas logísticos de última generación: en su centro de distribución, Sodimac posee un sistema automatizado de robots llamado Super Butler System (SBS), este sistema permite ser más ágiles y rápidos en la respuesta logística para las tiendas y los clientes. Este sistema tiene una estructura de 32 mil m² en cuatro niveles con 325 robots autónomos, que pueden clasificar más de 45 mil cajas diarias y almacenar hasta 50.000 códigos de productos.
- Cultura organizacional: la cultura de Sodimac se basa en vivir y promover los valores corporativos, impulsando la manera de trabajar con una mirada hacia el futuro, potenciando las capacidades actuales de la propuesta de valor e incorporando otras nuevas, siendo una organización ágil y flexible, que mantiene la tradición de tener al cliente y a los colaboradores siempre al centro de toda la gestión.

Sodimac cuenta con importantes recursos, los cuales han permitido que la empresa se mantenga vigente hace varios años y además le han permitido ser líder en la industria del mejoramiento del hogar, los equipos y sistemas logísticos de última generación permitirán que la empresa pueda competir bajo las actuales condiciones del mercado incluso pudiendo sacar ventajas competitivas respecto a sus principales competidores, además su fuerte imagen de marca y su cultura organizacional son una gran ventaja competitiva.

7. Actividades claves

Las actividades claves son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para tener éxito, estas actividades son necesarias para crear y ofrecer una

propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir los ingresos. A continuación, se describen las principales actividades clave de Sodimac:

- Venta de productos y servicios: la venta de un amplio surtido de productos y servicios orientados a la construcción, mejoramiento y decoración para el hogar es la principal actividad de Sodimac.
- Marketing: con el objetivo de entregar cada vez una mejor experiencia a los clientes y realizar una gestión eficiente del negocio, la empresa incorpora los últimos avances de la industria de las comunicaciones, así como nuevas tecnologías de ventas y marketing, poniendo énfasis en aumentar la presencia nacional a través de tiendas físicas y la integración con los canales online, y de este modo mantener el liderazgo en ventas de la industria.
- Procesos de logística: para lograr el cumplimiento de la propuesta de valor de cara a los clientes y con el objetivo de alcanzar eficiencias en toda la cadena logística se realizan constantes cambios en infraestructura, tecnologías y procesos logísticos.
- Desarrollo de plataformas omnicanal: para seguir entregando la mejor experiencia de compra y ser líderes en la experiencia omnicanal, Sodimac está en un constante desarrollo de tecnologías que buscan tener la red logística más eficiente del mercado, la modernización de tiendas físicas y plataformas online y la integración de los distintos canales.

Cabe destacar que Sodimac ha realizado mejoras en los sistemas tanto en las plataformas de internet, potenciando el canal de ventas online, y en los procesos de logística, mejorando la agilidad de este, acotando los tiempos de despacho tanto a tiendas como los despachos a domicilio, esto permite que actualmente la empresa pueda seguir siendo el líder de la industria y cumplir con la propuesta de valor.

8. Fuente de ingresos:

Las fuentes de ingresos se refieren al flujo de caja que genera la empresa y el valor por los cuales los clientes están dispuestos a pagar, en este apartado se describen las principales fuentes de ingresos de Sodimac:

- Ventas de productos y materiales: esta fuente de ingresos se dividen en dos grandes grupos, mejoramiento del hogar, el cual incluye productos de decoración, accesorios y equipamiento para el hogar destinados

principalmente a familias, y el otro grupo corresponde a mantención, reparación y obras nuevas, donde principalmente se comercializan herramientas y materiales para la construcción destinados a realizar ampliaciones, reparaciones y mantenciones, tanto para hogares de terceros como para comercios y empresas.

- Comisiones y despachos por uso de marketplace: esta es una nueva fuente de ingresos el cual tendrá un fuerte crecimiento en los próximos años, el negocio pone a disposición de los vendedores las plataformas online para que puedan vender sus productos, ofreciendo un mayor tráfico de clientes, distintas soluciones de pago y adicionalmente se pone a disposición la cadena logística, por este servicio se cobra una comisión a los vendedores por las ventas realizadas a través de los canales online y a los clientes se les cobra el despacho a domicilio.

La distribución de los ingresos se muestra en la Tabla 12:

Tabla 12 Distribución de ingresos

Ingresos	Proporción
Ventas de productos y materiales	
Mejoramiento del hogar	37%
Mantención, reparación y obras nuevas	56%
Servicios	
Comisiones y despachos Marketplace	7%

Fuente: elaboración propia

9. Estructura de costos

En este módulo se describen los principales costos en los cuales incurre la organización para poder entregar la propuesta de valor, mantener las relaciones con los clientes y generar los ingresos.

La estructura de costos de Sodimac se desglosa como sigue:

- Costos fijos: los costos fijos equivalen a un 24,3% del total de los costos, entre ellos están las remuneraciones siendo estos costos los más relevantes con un 12, 8%, también se encuentran gastos por arriendos y gastos comunes, depreciaciones de propiedades, plantas y equipos,

amortizaciones, elementos de seguridad, publicaciones y publicidad y otros gastos de administración.

- Costos variables: los costos variables equivalen al 75,7% del total de los costos, entre ellos están los gastos de distribución, las mantenciones y reparaciones, otros gastos generales y los costos de ventas siendo esto últimos los más relevantes con un 72,3% del total de costos, en este último ítem existen economías de escalas gracias a la compra en grandes volúmenes a través del holding SACI Falabella, compras con Falabella Retail en productos de mejoramiento del hogar y decoración, las compras de materiales de construcción y ferretería se realizan en conjunto con Imperial.

La distribución de costos se muestra en la Tabla 13:

Tabla 13 Distribución de costos

Costos	Proporción
Fijos	24,3%
Remuneraciones	12,8%
Arriendos y gastos comunes	1,4%
Depreciaciones propiedades, plantas y equipos	4,3%
Amortizaciones	0,3%
Elementos de seguridad	0,1%
Publicaciones, publicidad y promociones	0,5%
Otros gastos de administración	4,9%
Variables	75,7%
Fletes, despachos y repartos	2,4%
Mantenciones y reparaciones	0,4%
Otros gastos generales	0,6%
Costos de ventas	72,3%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la descripción de los costos antes realizada, se puede verificar que los costos variables corresponden en gran medida a costos de ventas (72,3 %) por lo cual sería importante dirigir los esfuerzos a reducir este costo, esto se puede realizar mediante alianzas con proveedores. Otros costos a analizar son los gastos de administración y costos de fletes y despachos, si bien son un porcentaje menor, estos costos pueden ser analizados por los centros de costos y

buscar aquellos que se desvían de los presupuestos y de este modo buscar mejorar los desempeños de estos.

1.5.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

En este apartado se realiza un análisis crítico del modelo de negocios. El objetivo principal es proponer potenciales mejoras al modelo de negocio de Sodimac que permitan capturar la mayor rentabilidad posible.

Al realizar un análisis de la estructura de costos de la Tabla 13 se puede ver que los costos variables son los costos más altos de la empresa y principalmente los costos de ventas, ante esta situación se proponen algunas mejoras que podrían disminuir los costos en proporción a los ingresos de ventas.

- **Desarrollar alianzas estratégicas** con agencias de aduanas, esto permitiría establecer acuerdos entre las partes con el fin de disminuir los costos asociados a las importaciones de los productos, logrando reducir el costo de ventas.
- **Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores**, fortaleciendo la gestión de compras, la gestión de ventas y la gestión de rebates⁶, esto permitirá reducir los costos de productos y a la vez incentivar el incremento de las ventas.

En relación con los socios claves y los canales, es importante que se generen estrategias que busquen el beneficio de los clientes, actualmente Sodimac sólo tiene alianzas con los miembros del holding SACI Falabella, por lo cual se hace necesario poder entregar nuevas alternativas de despachos y una apertura a nuevos canales.

- **Desarrollar alianzas estratégicas** con empresas como Cornershop o Rappi que permitirán desarrollar nuevos canales de comercio digital y nuevas alternativas de despachos para los clientes.
- **Implementar una estrategia de crecimiento** con tiendas tipo dark store tiendas cerradas al público y dedicadas exclusivamente al despacho de

⁶ Los rebates son acuerdos comerciales entre los proveedores y el minorista en donde se establecen metas de ventas y una reducción del costo del producto por el cumplimiento de las metas.

productos, y tiendas grey store, estas últimas son tiendas híbridas que destinan sus espacios a la atención de público y además a procesos destinados para envíos a domicilio, esto con el fin de hacer más eficiente la operación en términos de espacio, tiempo y costos.

La estrategia de desarrollo de alianzas con empresas como Cornershop o Rappi, está directamente relacionada con las oportunidades O2 (Aumento de la demanda a través del mercado online) y O3 (Diferenciación a partir de la omnicanalidad, ventas y servicios a través de diferentes medios) generando nuevos canales de comunicación con el cliente y nuevas alternativas de despacho, cumpliendo de esta manera con la propuesta de valor de omnicanalidad, así mismo, la estrategia de crecimiento con tiendas tipo dark store busca aprovechar la oportunidad O1 (oportunidad de crecimiento por mejores expectativas de crecimiento económico), O2 y O3, abarcando además la propuesta de valor en el ámbito de omnicanalidad y rapidez del envío, ya que, estas tiendas se encontrarán en lugares estratégicos en las principales ciudades del país, permitiendo reducir de manera considerable los tiempos de envío y adicionalmente reduciendo los costos de transporte y almacenamiento.

Para visualizar los efectos de las estrategias en el modelo de negocios se presenta la Ilustración 14.

Ilustración 14 Cambios en el Modelo Canvas por desarrollo de estrategias.

Modelo CANVAS de Sodimac Homecenter				
Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de clientes
5. Proveedores 6. Cornershop 7. Rappi	Recursos claves		Canales	
			Canales directos: 2. Tiendas grey store Canales indirectos: 5. Cornershop 6. Rappi 7. Tiendas Dark y Grey store	
Estructura de costos			Fuente de ingresos	
1. Costos variables: reducción de los costos variables por alianzas con proveedores. 2. Costos fijos: Reducción de costos fijos, especialmente costos de fletes y reducción de costos de administración y almacenamiento por tiendas destinadas sólo al envío de productos.				

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la Ilustración 15 muestra el modelo Canvas Sodimac final, el cual está con los cambios sugeridos:

Ilustración 15 Modelo Canvas Sodimac final:

Modelo CANVAS de Sodimac Homecenter				
Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de clientes
1. Falabella Retail 2. Imperial 3. CMR 4. Linio 5. Proveedores 6. Cornershop 7. Rappi	1. Venta de productos y servicios 2. Marketing 3. Procesos de logística. 4. Desarrollo de plataformas omnicanal.	“Amplia variedad de productos, rapidez en el envío y omnicanalidad”	1. Comunicación directa en tiendas con asistencia personal en productos y servicios especializados. 2. Autoservicio en tiendas. 3. Comunicación impersonal por medio de servicios automatizados en los canales indirectos (web, aplicación móvil, redes sociales, etc.) 4. Comunicación personalizada por aplicación móvil y correo electrónico.	1. Familias 2. Profesionales del rubro de la construcción y decoración de ambientes. 3. Empresas de construcción de diversos tamaños
	Recursos claves 1. Tiendas físicas 2. Plataformas online 3. Marca 4. Equipos y sistemas logísticos de última generación. 5. Cultura organizacional		Canales Canales directos: 1. Tiendas. 2. Tiendas grey store Canales indirectos: 1. Sodimac.cl 2. Aplicación móvil 3. Call center 4. Redes sociales 5. Cornershop 6. Rappi 7. Tiendas Dark y Grey store	
Estructura de costos 1. Costos Variables: proveedores de productos (Economías de escala y alcance gracias a compras en grandes volúmenes a través del Holding SACI Falabella) costos de distribución, otros gastos generales y mantención y reparaciones. (75,7%) Reducción de los costos variables por alianzas con proveedores 2. Costos fijos: Remuneraciones, arriendos y gastos comunes, depreciaciones de propiedades, plantas y equipos, amortizaciones, elementos de seguridad, publicaciones, publicidad y promociones, otros gastos de administración. (24,3%) Reducción de costos fijos, especialmente costos de fletes y reducción de costos de administración y almacenamiento por tiendas destinadas sólo al envío de productos.			Fuente de ingresos 1. Venta de productos y materiales: - Mejoramiento del Hogar (37%) - Mantención, reparación y obras nuevas (56%) 2. Comisiones y despachos por uso de marketplace. (7%)	

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2: Planificar la estrategia

Introducción

Siguiendo con el modelo del sistema de gestión del ciclo cerrado, el capítulo 2 contempla el desarrollo de la planificación de la estrategia, para ello se deben desarrollar objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. En este proyecto se abordan las siguientes 3 preguntas:

- ¿Cómo describimos la estrategia? Esto se puede lograr mediante mapas estratégicos, el mapa estratégico brinda una representación visual de todas las dimensiones estratégicas lo cual simplifica la planificación y la gestión de los objetivos.
- ¿Cómo medimos el plan? Esto se logra mediante cuadros de mando integral, se deben convertir los objetivos definidos en el mapa estratégico hacia un cuadro de mando integral que incorpora indicadores, metas y frecuencias.
- ¿Qué programas de acción necesita la estrategia? Se deben elegir iniciativas estratégicas, los cuales son programas de acción destinados a alcanzar el desempeño buscado en los objetivos estratégicos.

Una vez realizado el análisis del modelo de negocio de Sodimac identificando las dimensiones para que el modelo sea rentable, en este capítulo se desarrollan los objetivos estratégicos de Sodimac junto con los desempeños (mapa estratégico) y las iniciativas estratégicas para lograrlos.

Según (Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, Gamble, 2012) “el propósito de establecer objetivos es convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados son específicos, cuantificables o medibles y continen fechas límites para su logro”. Así mismo indican que, “los objetivos concretos mensurables son valiosos por tres razones (1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, (2) sirven como normas para rastrear el desempeño y los avances de una organización y (3), significan una motivación e inspiran a los empleados a realizar mayores esfuerzos”.

Antes de avanzar con los objetivos estratégicos es importante indentificar los problemas que justifican el sistema de control de gestión, la idea es que en base a este análisis se presenten los desempeños esperados para el cumplimiento de los objetivos.

2.1 Justificación del sistema de control de gestión

En este apartado se explican las razones que justifican el diseño de un sistema de control de gestión para Sodimac donde se identifican los principales problemas de control de gestión.

Caprile (2020), para poder diseñar un sistema de control de gestión, es clave identificar cuáles son los problemas o potenciales problemas existentes en la organización, que eventualmente podrían contribuir a que la estrategia no se cumpla.

De acuerdo con (Anthony y Govindarajan, 2008) un sistema de control de gestión se puede ver como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Núñez y Caprile (2006) se refieren al alineamiento dentro del nivel estratégico como el proceso en que se asegura los productos de la planificación estratégica (modelo de negocio, objetivos, estrategias específicas, entre otros) muestren consistencia con las expectativas de los directivos. El alineamiento operativo es el proceso en que la empresa pretende que los objetivos, conductas y desempeño de las personas vayan en la misma línea de las directrices de las definiciones estratégicas o de los resultados esperados para la organización. El alineamiento vertical es la vinculación de las directrices recibidas por una jerarquía superior con su jerarquía directa inferior inmediata. El alineamiento horizontal es el proceso de coordinación para asegurar que las relaciones interfuncionales faciliten la obtención de los resultados, resolviendo sus conflictos por diferencias de intereses, y logrando los objetivos organizacionales por encima de los de cada área o departamento.

Para el caso de Sodimac es posible identificar problemas de alineamientos tanto a niveles estratégicos y operativos, y también a niveles verticales y horizontales.

- **Alineamiento vertical estratégico:** si bien Sodimac crea instancias para comunicar la estrategia, esta comunicación sólo se realiza a nivel gerencial, pero dicha información no es bajada a los distintos departamentos de cada gerencia, esto genera problemas de alineamiento de todas las gerencias con la estrategia al desconocer como las funciones que realiza cada departamento afecta al cumplimiento de la estrategia de la organización, se podría decir que en este sentido

existe un problema en el diseño del sistema de control de gestión. El problema de alineamiento vertical se hace patente entre las unidades de venta a distancia, comercial y cadena de abastecimiento (logística), el área comercial tiene como función hacer análisis y actualizar el stock de productos en la base de datos que alimenta la información de las distintas plataformas de venta online, muchas veces esta labor no es realizada con la suficiente rigurosidad que requiere y se venden productos donde no hay stock real, esto claramente genera descontento en los clientes generando reclamos en servicio al cliente de venta a distancia, esto claramente no va en línea con la visión de la empresa de ser “la más querida, admirada y respetada por la comunidad , clientes, trabajadores y proveedores”, sobre todo cuando las soluciones a este tipo de casos tarda hasta meses en ser resueltas, esto genera una mala imagen de la empresa de cara al cliente.

- **Alineamiento vertical operativo:** Los problemas de lineamientos verticales se dan principalmente en el área de operaciones de tienda, la estrategia de Sodimac está enfocada a la omnicanalidad esto quiere decir que dispone de variados canales de comunicación y que además estos canales de comunicación deben tener una comunicación entre ellos, esta comunicación es difícil de lograr con el personal de tiendas cuando se les solicita asistencia técnica respecto a un producto que no se encuentra en tienda y se les consulta por la disponibilidad en otra tienda de la cadena o bien si es posible encontrar el producto a través del sitio online, muchas veces la respuesta es no sé, o no es posible tener esa información, en este caso podría atribuirse a problemas en la capacitación del personal respecto a la atención de clientes, a problemas de capacitación en el uso de las herramientas de información de la empresa, a problemas en la selección del personal, o bien, a problemas de comunicación a nivel vertical entre la alta dirección y las áreas operativas, en donde abiertamente los colaboradores dicen desconocer que es lo que la organización espera de ellos ante este tipo de situaciones y como afecta el comportamiento individual al cumplimiento de la estrategia. Existen además otros problemas que tienen que ver con las compensaciones tanto económicas como no económicas, y que los colaboradores perciben como insuficientes para el trabajo que hacen, por ende, no hacen mayores esfuerzos por cumplir con los objetivos de la organización.

- **Alineamiento horizontal operativo:** Existen también problemas de alineamiento horizontal entre las áreas de TI, logística, y comercial, se detecta que no existen acuerdos de nivel de servicio (service level agreement,SLA) entre las áreas, esto claramente genera un desconocimiento por parte de TI respecto al servicio que en este caso espera tanto logística como comercial, mientras el departamento comercial busca que se registren todas las ordenes de compras cursadas en la página de internet para el cumplimiento de las metas y bonos por ventas , el área de sistemas a veces no puede cumplir por factores exógenos, como problemas en algún servidor, un corte de luz, o la no realización correcta del cierre de cajas que impide el registro de las ventas, pero que adicionalmente minimiza el impacto que esto podría traer para las personas que pertenecen al departamento comercial, y no prioriza la resolución del problema de la carga de esas ventas en los sistemas. El mismo problema de registro de las ventas por parte de TI también afecta al área de abastecimiento, despachándose productos donde no se cursó completamente el ciclo de venta, entregando finalmente productos de manera gratuita generando pérdidas para la empresa y siendo logística el centro de responsabilidad de esa entrega. Respecto a la carga de stock de productos en los sistemas de información existen problemas de desalineamiento horizontales entre el área comercial y logística ya que existe una disputa de la responsabilidad de estos errores, comercial dice que si bien ellos cargan el stock en los sistemas corresponde al área de logística confirmar que el stock esté realmente disponible en las bodegas y que esa información es tomada directamente de los sistemas de información que logística maneja.

Para dar solución a los problemas de control de gestión antes mencionados, se propone abordarlos a través de los siguientes mecanismos:

- Definir los objetivos estratégicos y construcción de un mapa estratégico, esto ayuda a generar una dirección clara de la organización y permite a las áreas situarse en los objetivos estratégicos identificando el impacto que su gerencia tiene para el logro de las metas.
- Diseñar un sistema de medición del desempeño mediante un cuadro de mando integral (CMI), que permite identificar el desempeño esperado que va en línea

con los objetivos estratégicos del mapa estratégico, generándose de esta manera el alineamiento con la organización.

- Despliegue de la estrategia por medio de tableros de control para las gerencias claves. Ayuda a alinear los esfuerzos de los departamentos con las gerencias y los trabajadores.
- Diseñar un sistema de incentivos para alinear los comportamientos individuales con los objetivos estratégicos.

La tabla 14 representa los problemas de control de gestión de Sodimac y los mecanismos que dan solución a esos problemas.

Tabla 14 Cruce de problemas y mecanismos del sistema de control de gestión.

Problema/Mecanismo	Mapa estratégico	Cuadro de mando integral	Tablero de control	Esquema de incentivos
Alineamiento vertical estratégico	✓	✓	✓	✓
Alineamiento vertical operacional	✓	✓	✓	✓
Alineamiento horizontal	✓	✓	✓	✓
Sistema de control de gestión	✓	✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia

Ya identificados los problemas de control de gestión, en el siguiente punto se realiza el diseño del mapa estratégico que pretende abordar y solucionar los problemas de control de gestión.

2.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta de planificación que permite definir los objetivos estratégicos de manera interconectada y que ayuda a guiar la selección de la estrategia al proporcionar una visualización de manera general y simple de la estrategia de la empresa.

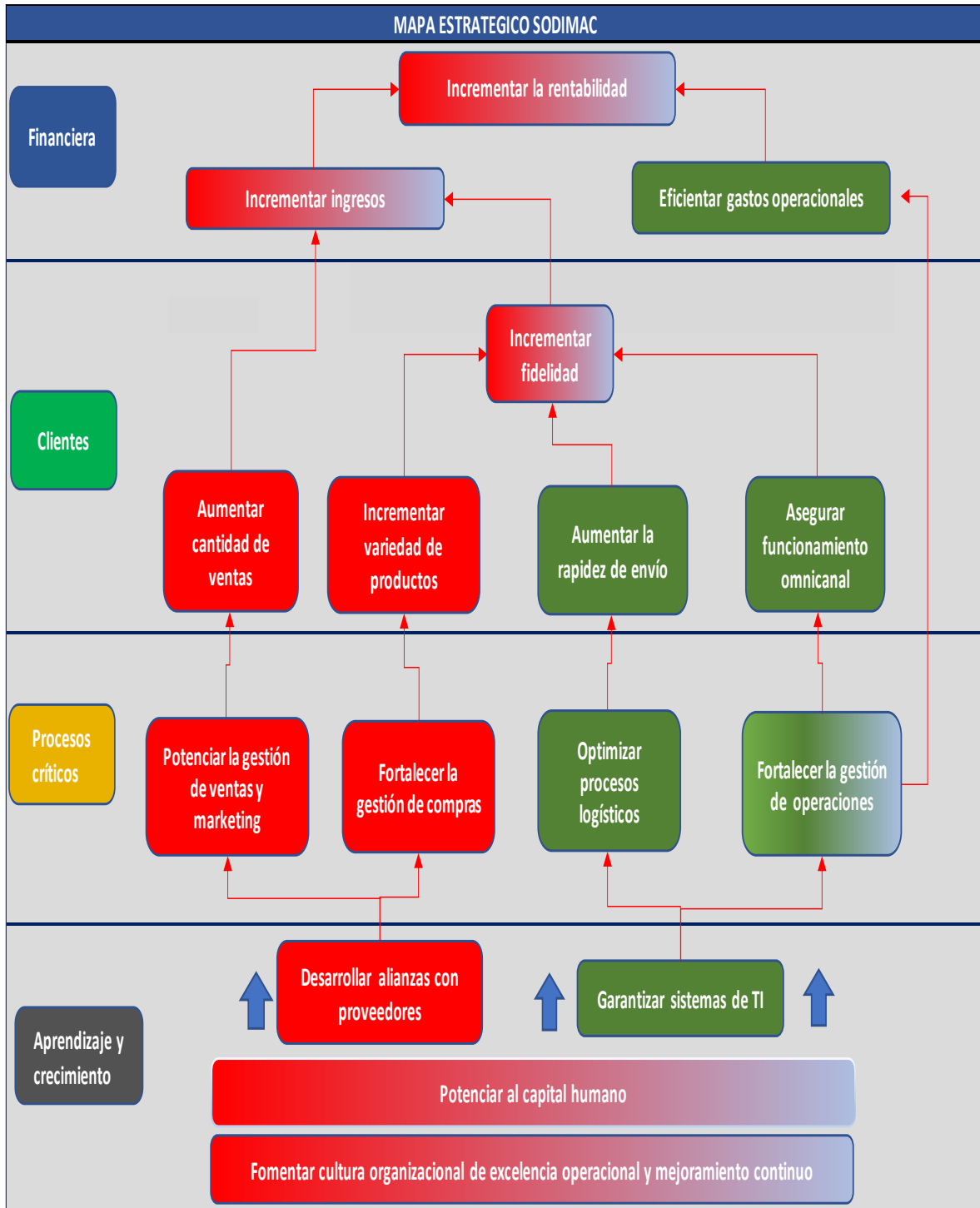
Según Kaplan y Norton (2008), “el mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y las operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización”. Así mismo indican que “el mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las 4 perspectivas del BSC (*Balanced Scorecard*)”.

De acuerdo con el modelo de los autores, las perspectivas que se abordan en el mapa estratégico son: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de los procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Perspectiva financiera: describe los resultados tangibles de la estrategia, usando indicadores conocidos como el retorno sobre la inversión, las ganancias operativas, los ingresos por clientes y el costo por unidad producida.
- Perspectiva de clientes: comprende los indicadores de resultados relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados.
- Perspectiva de los procesos: identifica los procesos de negocios críticos que satisfacen los objetivos financieros y del cliente, si bien todos los procesos son importantes, el mapa estratégico sólo refleja aquellos procesos que son relevantes para el cumplimiento de la estrategia.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información) y el clima (capital organizacional) que sustentan a los procesos que crean valor.

A continuación, en la ilustración lustración 16 se muestra el Mapa estratégico propuesto para Sodimac, el cual incluye los temas estratégicos que se serán abordados en el punto 2.3 de este capítulo.

Ilustración 16 Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

2.3 Temas estratégicos

Dentro del mapa estratégico se encuentran los temas estratégicos, según lo planteado por Kaplan y Norton (2008), los temas estratégicos son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa, y en su mayoría, son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de procesos, donde se ejecuta la estrategia.

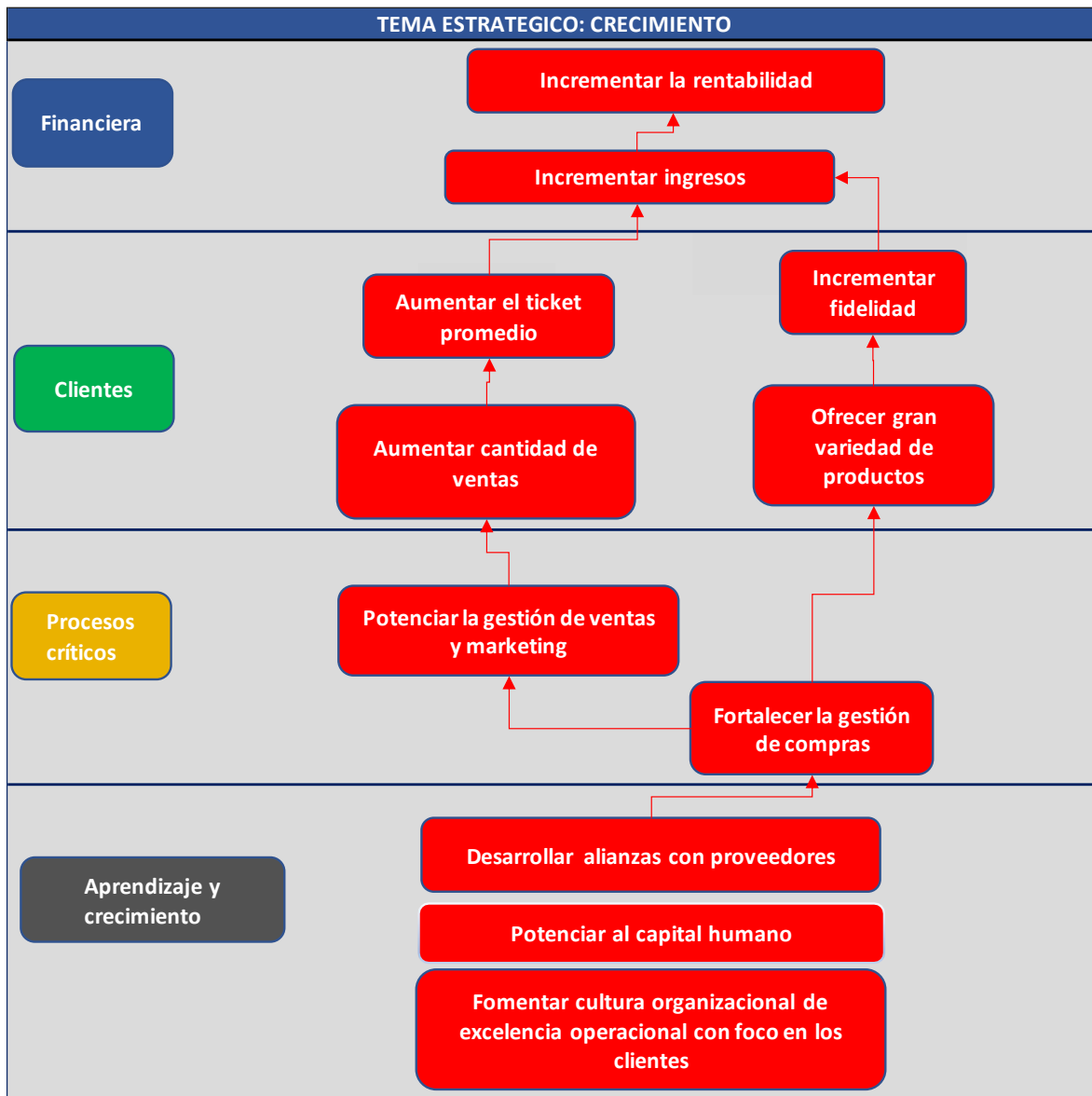
Los temas estratégicos, dividen la estrategia en varios procesos y objetivos diferentes que crean valor.

Para Sodimac se presentan dos temas estratégicos: crecimiento y excelencia operacional.

- **Crecimiento:** este tema se relaciona con el incremento de los ingresos y la rentabilidad, el desarrollo de alianzas que permitirá tener nuevos canales de comunicación y que permitirán fortalecer la propuesta de valor. El tema de crecimiento está en directa relación con las 3 oportunidades detectadas en el análisis FODA, estas oportunidades son de crecimiento por mejores expectativas económicas, el aumento de la demanda a través del mercado online y la oportunidad de generar una diferenciación omnicanal, en este mismo sentido es consecuente con las fortalezas como la fuerte imagen de marca, la experiencia en el negocio y la disposición de plataformas con alta capacidad de procesamiento. Del mismo modo esta perspectiva busca fortalecer la gestión de compras que permitirán hacer frente a la amenaza de quiebre de stock.

En la Ilustración 17 se muestran los objetivos estratégicos ligados al tema estratégico de crecimiento.

Ilustración 17 tema estratégico crecimiento



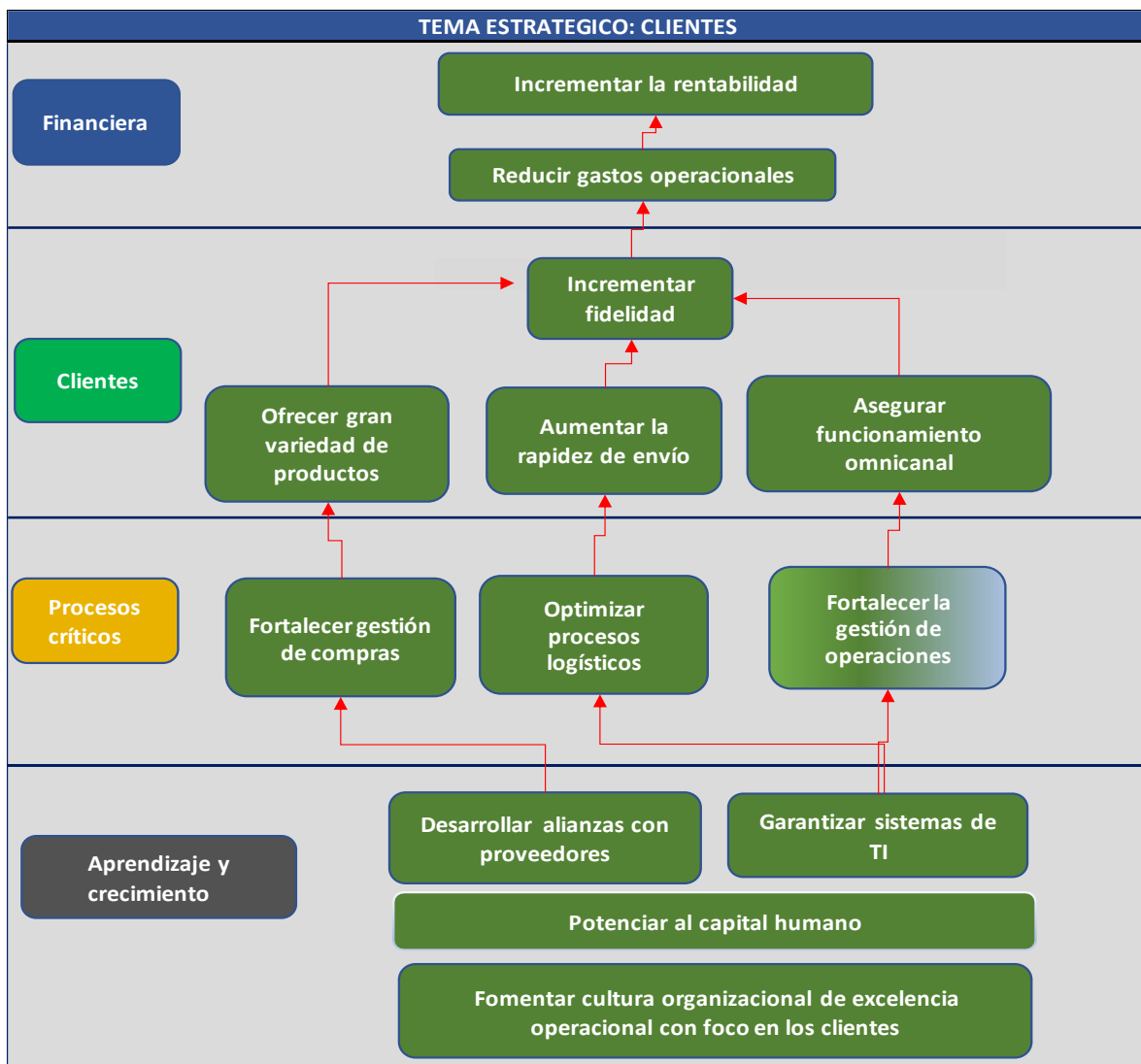
Fuente: elaboración propia.

- Cientes:** este tema está enfocado en los clientes, potenciando aquellos atributos que son importantes para ellos y de esta manera lograr el incremento de la rentabilidad y la reducción de los costos operacionales, lo anterior está directamente relacionado con la oportunidad de alcanzar una diferenciación omnicanal, para lograrlo serán clave las fortalezas detectadas en el análisis FODA, una amplia cobertura nacional permite alcanzar mayores cuotas de mercado, así mismo los sistemas logísticos de última

generación permitirán aprovechar las oportunidades detectadas, de este mismo modo es congruente con la propuesta de valor de omnicanalidad y rapidez del envío, en este tema estratégico busca fortalecer los procesos logísticos y de operaciones para la óptima entrega de la propuesta de valor y la reducción de los costos operacionales ayudan a incrementar la rentabilidad.

En la Ilustración 18 se muestran los objetivos estratégicos ligados al tema estratégico de clientes.

Ilustración 18 Tema estratégico: Clientes



Fuente: elaboración propia.

Una vez identificados los temas estratégicos y visualizado el mapa estratégico propuesto, en el siguiente apartado se despliega la propuesta del mapa estratégico para Sodimac, en donde se describirán los objetivos presentados con mayor profundidad.

2.4 Definición de los objetivos estratégicos.

Una vez desarrollados los temas estratégicos y desarrollado el mapa estratégico, en este apartado se describen los objetivos estratégicos del mapa en concordancia con los temas estratégicos y el modelo de negocios, de esta manera se pueden visualizar las relaciones causales de los objetivos que permiten alcanzar la estrategia de la empresa.

En la Tabla 15 se muestra la descripción de los objetivos bajo el tema estratégico de crecimiento.

En la Tabla 16 se muestra la descripción de los objetivos bajo el tema estratégico de excelencia operacional.

Tabla 15 Descripción de los objetivos estratégicos tema crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Efecto	Explicación
Recursos y capacidades	Fomentar cultura organizacional de excelencia operacional con foco en los clientes.	Alinear a los colaboradores con la cultura organizacional	Uno de los recursos clave de la organización es la cultura organizacional, el cual hace énfasis en valores como el respeto, la excelencia, la integridad y la responsabilidad, esta cultura impulsa a los trabajadores a hacer las cosas bien, fomentar la innovación y poner a los clientes en el centro de las decisiones.
	Potenciar al capital humano	Potenciar el conocimiento y desarrollo de habilidades técnicas para la negociación y generación de alianzas estratégicas	Entregar los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar los procesos de negociación con proveedores claves y fortalecer los procesos de gestión de compras y marketing.
	Desarrollar alianzas con proveedores	Fortalecer la gestión de compra y gestión de ventas y marketing	Las alianzas estratégicas son de vital importancia ya que permiten generar acuerdos comerciales con los proveedores, estos acuerdos buscan poder entregar una mejor propuesta de valor para los clientes y también lograr disminuir los costos para la empresa.

Procesos	Fortalecer la gestión de compras	Incrementar la variedad de productos	Al fortalecer la gestión de compras se puede lograr mejores acuerdos comerciales con los proveedores, en este sentido se busca incrementar la variedad de productos, buscando asegurar la calidad de los productos y el stock suficiente tanto en amplitud como en profundidad.
	Potenciar la gestión de ventas y marketing	Aumentar la cantidad de ventas	Potenciar la gestión de marketing y ventas provocará un aumento en el incremento de las ventas gracias al alcance logrado con la publicidad y promociones desarrolladas
Clientes	Aumentar la cantidad ventas	Aumento del ticket promedio	Las ventas aumentan gracias a diversos factores, como una correcta implementación de la gestión de marketing y la gestión de compras.
	Aumentar el ticket promedio	Incrementar ingresos	La correcta implementación de la gestiones de marketing y ventas ayudan a incrementar el ticket promedio ya que fomentan la adquisición de uno más productos adicionales y con esto aumentan por consecuencia los ingresos por ventas.
	Ofrecer gran variedad de productos	Incrementar fidelidad	La variedad de productos tanto en amplitud como profundidad aumenta la fidelidad los clientes, ya que la variedad es un atributo muy valorado por los clientes.
Financiera	Incrementar ingresos	Incrementar rentabilidad	El aumento de los ingresos por el incremento de la fidelidad y del aumento de ventas, por consecuencia aumenta la rentabilidad.
	Incrementar rentabilidad	Crear un mayor valor para los accionistas	El aumento de los ingresos por consecuencia aumenta la rentabilidad

Fuente: elaboración propia

Tabla 16 Descripción de los objetivos estratégicos tema excelencia operacional

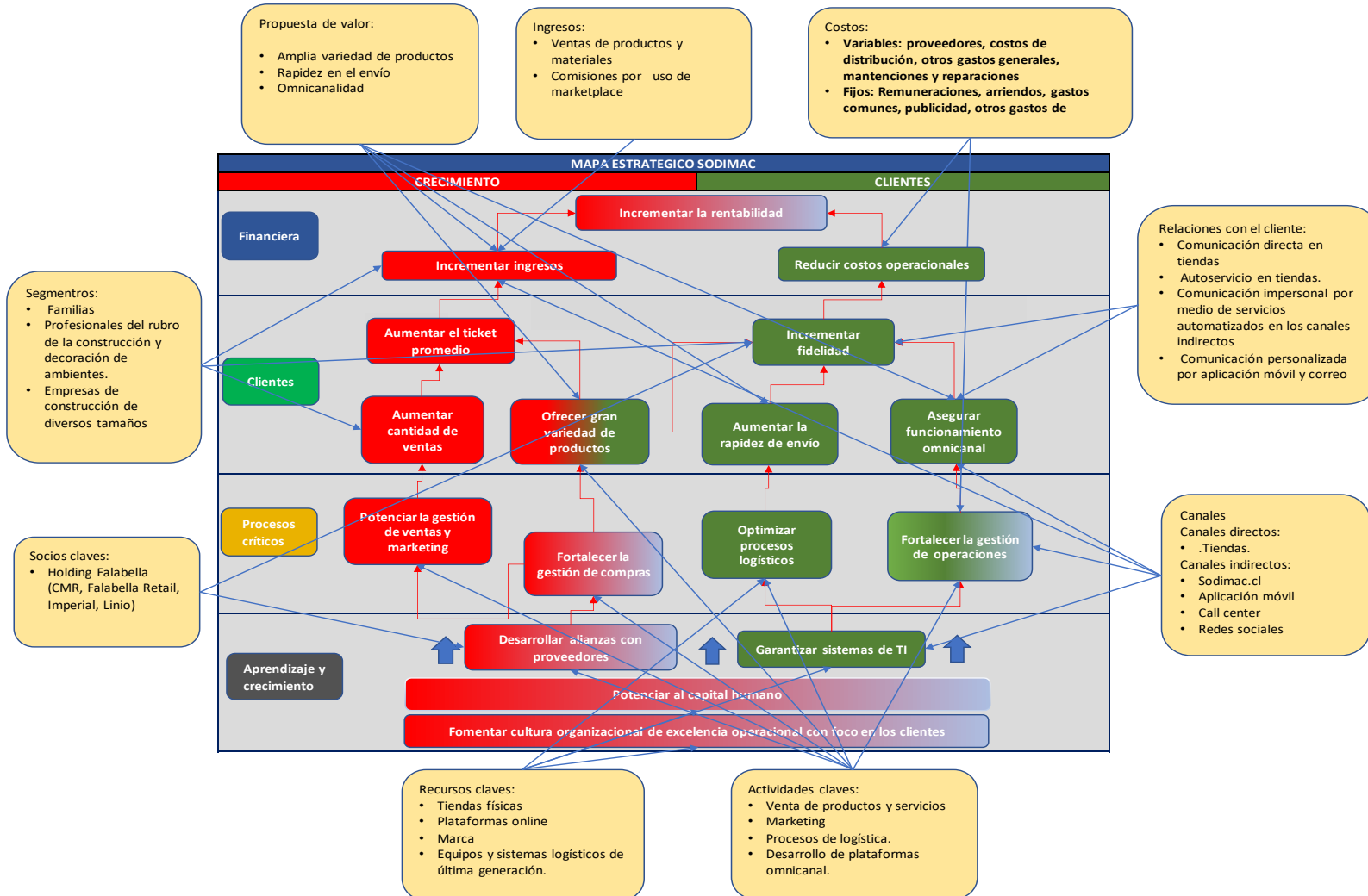
Perspectiva	Objetivo	Efecto	Explicación
Recursos y capacidades	Fomentar cultura organizacional de excelencia operacional con foco en los clientes	Alinear a los colaboradores con la cultura organizacional	Dentro de los recursos clave de la organización es la cultura organizacional, el cual hace énfasis en valores como el respeto, la excelencia, la integridad y la responsabilidad, esta cultura impulsa a los trabajadores a hacer las cosas bien, fomentar la innovación y poner a los clientes en el centro de las decisiones.
	Potenciar al capital humano	Garantizar los sistemas de TI	Entregar los conocimientos y habilidades necesarias que garanticen los sistemas de TI y para mejorar los procesos operacionales y logísticos.
	Garantizar sistemas de TI	Optimizar los procesos logísticos, la gestión de operaciones y el desarrollo de sistemas de información	Garantizar no sólo la disponibilidad de los sistemas tanto logísticos como operacionales, sino que se debe garantizar el correcto de estos sistemas que apoyan la operación.
	Desarrollar alianzas con proveedores	Fortalecer la gestión de compra y gestión de ventas y marketing	Las alianzas estratégicas son de vital importancia ya que permiten generar acuerdos comerciales con los proveedores, estos acuerdos buscan poder entregar una mejor propuesta de valor para los clientes y también lograr disminuir los costos para la empresa.
Procesos	Optimizar procesos logísticos	Aumentar la rapidez en el envío	Al optimizar los procesos de logística tanto de entrada como salida permitirá reducir los tiempos de entrega, cumpliendo de esta manera con la propuesta de valor rapidez del envío.
	Fortalecer la gestión de operaciones	Asegurar el funcionamiento omnicanal	Al fortalecer la gestión de operaciones permitirá el correcto funcionamiento de los diferentes canales tanto de tiendas como online, a su vez, una correcta implementación de los procesos operacionales ayuda al uso eficiente de los recursos de operaciones.
	Fortalecer la gestión de compras	Incrementar la variedad de productos	Al fortalecer la gestión de compras se puede lograr mejores acuerdos comerciales con los proveedores, en este sentido se busca incrementar la variedad de productos, buscando asegurar la calidad de los productos y el stock suficiente tanto en amplitud como en profundidad.
Clientes	Aumentar la rapidez del envío	Incrementar fidelidad	El atributo de rapidez del envío es un atributo muy valorado por los clientes, el cumplimiento de este atributo lleva al aumento de la fidelidad de los clientes
	Asegurar el funcionamiento omnicanal	Incrementar fidelidad	No tan solo la disponibilidad de varios canales, sino que el correcto funcionamiento de los diferentes canales aumenta la fidelidad porque aumenta la confianza.
	Ofrecer gran variedad de productos	Incrementar fidelidad	La variedad de productos tanto en amplitud como profundidad aumenta la fidelidad los clientes, ya que la variedad es un atributo muy valorado por los clientes.

	Incrementar fidelidad	Incrementar rentabilidad	Un cliente fidelizado, ayuda a incrementar los ingresos, dado que se reducen los gastos asociados de promociones, aumenta la probabilidad de repetición de compra y recomendación de la marca fomentando a que otros clientes compren en la marca, de esta manera se puede mantener el liderazgo en ventas de la industria.
Financiera	Reducir gastos operacionales	Incrementar rentabilidad	Una reducción en los gastos operacionales por consecuencia de reducción de gastos en clientes ya fidelizados, reducción de gastos en los procesos operacionales y logísticos permite el incremento de la rentabilidad.
	Incrementar rentabilidad	Crear un mayor valor para los accionistas	El aumento de los ingresos por consecuencia aumenta la rentabilidad

Fuente: elaboración propia

En la Ilustración 19 se muestra la relación del modelo de negocios con el mapa estratégico y cómo cada dimensión del modelo de negocio se relaciona con los objetivos planteados en el mapa estratégico.

Ilustración 19 Relación de modelo de negocios con el mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

2.5 Iniciativas estratégicas

Luego de describir los temas estratégicos y los objetivos del mapa estratégico que representan lo que la organización desea alcanzar, las iniciativas estratégicas representan el cómo hacerlo. En este apartado se describen las iniciativas estratégicas propuestas para poder alcanzar los objetivos estratégicos de Sodimac.

Según Kaplan y Norton (2008) “las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas especiales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado”.

En la Tabla 17 se presentan las iniciativas estratégicas por el tema estratégico de crecimiento.

En la Tabla 18 se presentan las iniciativas estratégicas por el tema estratégico de excelencia operacional.

Tabla 17 Iniciativas estratégicas tema crecimiento

Crecimiento		
Perspectiva	Objetivo	Iniciativas estratégicas
Financiera	Incrementar rentabilidad	* Plan de profesionalización y especialización de áreas comercial, ventas y marketing. * Plan de capacitación para las áreas de marketing, ventas y compras con enfoque en negociación y gestión de proyectos omnicanal. * Plan de captura de nuevos clientes y fidelización.
	Incrementar ingresos	
Clientes	Aumentar la cantidad ventas	
	Aumentar el ticket promedio	
	Ofrecer gran variedad de productos	
Procesos	Fortalecer la gestión de compras	
	Potenciar la gestión de ventas y marketing	
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar alianzas con proveedores	
	Potenciar al capital humano	
	Fomentar cultura organizacional de excelencia operacional con foco en los clientes	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18 Iniciativas estratégicas tema excelencia operacional

Clientes		
Perspectiva	Objetivo	Iniciativas estratégicas
Financiera	Incrementar rentabilidad	* Desarrollo de tiendas tipo dark store y grey store. * Alianzas con socios estratégicos para incrementar canales digitales. * Plan de capacitación para logística con enfoque optimización de procesos logísticos. * Plan de capacitación para operaciones con enfoque en procesos omnicanal y optimización de recursos. * Desarrollo de nuevos sistemas de TI de soporte para logística y operaciones.
	Reducir gastos operacionales	
Clientes	Incrementar fidelidad	
	Ofrecer gran variedad de productos	
	Asegurar el funcionamiento omnicanal	
	Aumentar la rapidez del envío	
Procesos	Optimizar procesos logísticos	
	Fortalecer la gestión de compras	
	Fortalecer la gestión de operaciones	
Aprendizaje y crecimiento	Garantizar sistemas de TI	
	Potenciar al capital humano	
	Fomentar cultura organizacional de excelencia operacional con foco en los clientes	

Fuente: elaboración propia.

Descripción de las iniciativas estratégicas:

- **Plan de profesionalización y especialización de áreas comercial, ventas y marketing.**

Este plan contempla profesionalizar las áreas, comercial, ventas y marketing, la idea es poder atraer y retener los talentos que se alinean al perfil que se requiere en el negocio, que cumplan con los valores de la organización y que tengan un fuerte enfoque en canales digitales.

- **Plan de capacitación para las áreas de marketing, ventas y compras con enfoque en negociación y gestión de proyectos omnicanal.**

Este plan contempla la capacitación de la fuerza de venta de Sodimac, en productos, venta de proyectos, herramientas tecnológicas y los diferentes servicios de omnicanalidad que ofrece el área comercial y para el área de compras busca potenciar la negociación y calificación de proveedores, bases para contratos, desarrollo de técnicas y aplicar modelos matemáticos para la cotización de productos y lograr la eficiencia de costos.

- **Plan de captura de nuevos clientes y fidelización.**

Potenciar el programa de innovación abierta, el cual convoca a distintos innovadores para generar soluciones tecnológicas creativas que respondan efectivamente a las necesidades de los clientes de los diferentes segmentos como familias, profesionales y empresas. Se debe potenciar el sitio de canje promocional de productos, con despacho gratis en todos los productos disponibles, en este plan juegan un rol fundamental los socios claves Falabella, CMR, Linio y los futuros socios claves.

- **Desarrollo de tiendas tipo dark store y grey store.**

Las tiendas tipo dark store son tiendas cerradas al público y dedicadas exclusivamente al despacho de productos, las tiendas grey store son tiendas híbridas que destinan sus espacios a la atención de público y a procesos destinados para envíos a domicilio, esto con el fin de hacer más eficiente la operación en términos de espacio, tiempo y costos ya que se ubican en puntos estratégicos donde se encuentra la mayor demanda.

- **Alianzas con socios estratégicos para incrementar canales digitales.**

Este plan busca desarrollar alianzas con empresas como Cornershop o Rappi que permitirán desarrollar nuevos canales de comercio digital y nuevas alternativas de despachos para los clientes.

- **Plan de capacitación para logística con enfoque optimización de procesos logísticos.**

Este plan contempla capacitaciones para la gerencia de logística en gestión de logística, operación de grúa horquilla, prevención de riesgos, con el objetivo de mejorar la gestión de la cadena de suministro, reducción de la accidentabilidad y la optimización de gastos de logística.

- **Plan de capacitación para operaciones con enfoque en procesos omnicanal y optimización de recursos.**

Este plan contempla capacitaciones para operaciones en temas de continuidad operacional que puedan perjudicar la operación de tiendas tales como incendios, inundaciones, sismos y otro tipo de eventos, así como desórdenes sociales, vandalismo, saqueos, clausura de locales y suspensión de actividades por orden de la autoridad en estados de excepción. Así también se busca capacitar en la eficiencia operacional tanto en tiendas como en canales digitales para enriquecer la experiencia del cliente y la reducción de gastos operacionales.

- **Desarrollo de nuevos sistemas de TI de soporte para logística y operaciones.**

Esta iniciativa busca la integración de un sistema que soporte todas las unidades de negocio, pero específicamente se enfoque primeramente en las áreas de logística y operaciones, mejorando los datos de la cadena de suministros, y asegurando el funcionamiento en los diferentes canales simplificando los procesos de compras y métodos de pagos. Este sistema debe garantizar la seguridad de los datos, permitir la toma de decisiones comerciales basadas en datos, fomentar la innovación para el futuro, y permitir una comunicación efectiva con los clientes.

2.6 Diseño del sistema de medición del desempeño

En este capítulo se desarrolla el sistema de medición del desempeño mediante un cuadro de mando integral (CMI), donde se desarrolla la selección de indicadores que permitirán monitorear apropiadamente la ejecución de la estrategia.

Según Kaplan y Norton (2008), el CMI es una herramienta de planificación y control de gran impacto, dado que permite de manera práctica operacionalizar la estrategia y, además, controlar los desempeños reales vs los esperados, objetivo fundamental en todo sistema de control. Además, señalan que esta herramienta permite centrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño serán más valiosas para el cumplimiento de la estrategia ya que proporciona un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la empresa, en un conjunto de coherente de indicadores de actuación, de este modo, el CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar las declaraciones estratégicas, utilizando mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), las medidas del CMI debe deben utilizarse para articular y comunicar la estrategia y para coordinar de la organización o alinear las iniciativas individuales, a fin de conseguir un objetivo común. Por lo tanto, el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

El CMI cuenta con cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y recursos y capacidades, estas perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetiva, a pesar de la multiplicidad de indicadores de un CMI y que estos pueden confundir, un CMI construido adecuadamente tiene una unidad de propósito, dado que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

2.6.1 Cuadro de mando integral propuesto

Para lograr una mejor comprensión del cuadro de mando integral, el cuadro de mando se divide en dos, siguiendo con la lógica de los temas estratégicos anteriormente planteados. En la Ilustración 20 se presenta la propuesta de CMI.

Ilustración 20 CMI Sodimac

Cuadro de mando integral SODIMAC					
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Métrica	Metas	Frecuencia
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Tasa de incremento ROE	$(\text{ROE periodo actual} / \text{ROE periodo anterior}) * 100$	$\geq 3\%$	Anual
	Incrementar ingresos	Tasa de crecimiento de ingresos	$((\text{Ventas mes} / \text{Ventas mes año anterior}) - 1) * 100$	$\geq 10\%$	Mensual
	Reducir gastos operacionales	Tasa de gastos	$((\text{Gasto real mensual} / \text{Gasto presupuestado}) - 1) * 100$	$\leq 1\%$	Mensual
Clientes	Incrementar la fidelidad	Índice de satisfacción al cliente	$(\text{Total encuestados con nota mayor o igual 6} / \text{total de encuestados}) * 100$	$\geq 90\%$	Trimestral
		Tasa de retención de clientes	$(\text{Total de clientes que repiten la compra} / \text{Total clientes}) * 100$	$\geq 70\%$	Anual
	Ofrecer gran variedad de productos	Variedad de productos	$((\text{SKU año actual} / \text{SKU año anterior}) - 1) * 100$	$\geq 3\%$	Anual
	Aumentar cantidad de ventas	Participación de mercado Tiendas	$(\text{Ventas tiendas de Sodimac} / \text{Ventas totales de tiendas de la industria}) * 100$	$\geq 24\%$	Anual
		Participación de mercado online	$(\text{Ventas online de Sodimac} / \text{Ventas totales online de la industria}) * 100$	$\geq 30\%$	Anual
	Asegurar el funcionamiento omnicanal	Funcionamiento plataforma de pagos	$(\text{Total de pagos realizados} / \text{Total de inicio de pago}) * 100$	100%	Mensual
		Tasa de conversión de ventas	$(\text{Total de ventas realizadas} / \text{Total de visitantes a la tienda}) * 100$	$\geq 20\%$	Mensual
		Tiempo en frente de cajas	Hora pago y retiro de productos - hora ingreso frente de cajas	$< 10 \text{ min}$	Mensual
	Aumentar la rapidez en el envío	Lead time tránsito	Fecha y hora de recepción de producto cliente- Fecha y hora despacho de producto desde bodega	$\leq 24 \text{ hrs}$	Mensual
		Entregas a tiempo	$(\text{N}^\circ \text{ de entregas a tiempo} / \text{N}^\circ \text{ total de entregas realizadas}) * 100$	95%	Mensual
		Lead time de orden de compra	Fecha de recepción del pedido- fecha de Emisión	$\leq 24 \text{ hrs}$	Mensual

Cuadro de mando integral SODIMAC continuidad					
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Métrica	Metas	Frecuencia
Procesos	Optimizar los procesos logísticos	Eficiencia de recepción de productos	Fecha y hora ingreso recepción del camión - Fecha y hora entrega de pallets	<20 min	Mensual
		Productos recibidos con problemas	$(\text{Total de productos recibidos con problemas} / \text{Total productos recibidos}) * 100$	<1 %	Mensual
		Precisión del picking	$(\text{Productos devueltos} / \text{Total de productos enviados}) * 100$	<1 %	Mensual
	Fortalecer la gestión de operaciones	% Merma en tiendas	$((\text{Total merma trimestre en curso} / \text{Total merma trimestre anterior}) - 1) * 100$	<=1%	Trimestral
		Down time	Tiempo de inactividad de mobiliarios y equipos para la operación	<5 días	Mensual
	Fortalecer la gestión de compras	Disponibilidad de productos	$((\text{Stock} / \text{Demanda}) - 1) * 100$	>=10%	Mensual
		Fiabilidad del proveedor	$(\text{Fecha de envío acordada con el proveedor} / \text{Fecha real de entrega}) * 100$	>=97%	Trimestral
		Rotación de inventarios	Ventas totales/stock promedio	>=5	Anual
	Fortalecer la gestión de ventas y marketing	Alcance redes sociales	Numero de seguidores en redes sociales	>= 1 millón	Anual
		Reconocimiento de marcas propias	$(\text{Cantidad de marcas reconocidas} / \text{Total marcas de la empresa}) * 100$	>=60%	Anual

Cuadro de mando integral SODIMAC continuidad					
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Métrica	Metas	Frecuencia
Aprendizaje y crecimiento	Garantizar sistemas de TI	Up time o disponibilidad sistemas logísticos	(Total de horas periodo- horas de interrupción)*100	>98%	Mensual
		Up time o disponibilidad sistemas de tiendas	(Total de horas periodo- horas de interrupción)*100	>95%	Mensual
	Potenciar el capital humano	Contratación personal especialista en logística	(Personal especialista logística/ Total de colaboradores logística)	>=70%	Anual
		Contratación personal especialista en marketing y ventas	(Personal especialista en marketing y ventas/ Total de colaboradores marketing y ventas)	>=70%	Anual
		Contratación personal especialista en operaciones	(Personal especialista en operaciones/ Total de colaboradores operaciones)	>=70%	Anual
	Fomentar cultura organizacional en excelencia operacional con foco en los clientes	Inducción organizacional logística	(Horas de capacitaciones/Total de capacitaciones programadas)	100%	Semestral
		Inducción organizacional Marketing y ventas	(Horas de capacitación en tienda/Total horas en tienda programada)	100%	Semestral
		Inducción organizacional operaciones	(Horas de capacitaciones/Total de capacitaciones programadas)	100%	Semestral

Fuente: elaboración propia.

2.6.2 Descripción de los indicadores de las iniciativas estratégicas

Para una mejor comprensión del cuadro de mando integral en este apartado se explican algunos indicadores que reflejarán el impacto producto de las iniciativas estratégicas adoptadas en el capítulo 2.5, estos indicadores son descritos a continuación en la Tabla 19:

Tabla 19 Descripción de indicadores

Iniciativas	Indicador de impacto	Explicación
Desarrollo de nuevos sistemas tecnológicos para logística y operaciones	Tasa de incremento ROE	Por consecuencia de mayores eficiencias en los gastos y mejor performance en a nivel operacional y logístico busca aumentar la rentabilidad de la compañía.
	Tasa de reducción de gastos	El desarrollo de nuevos sistemas tecnológicos reducirá los gastos operacionales siendo más eficiente.
	Funcionamiento plataforma de pagos (Tiendas y online)	El desarrollo de nuevos sistemas tecnológicos busca mejorar el performance operacional, reduciendo los tiempos en el frente de cajas de las tiendas, mejorando el funcionamiento de los medios de pagos y aumentando la conversión tanto en tiendas físicas como en canales digitales.
	Ratio de conversión de ventas (Tiendas y online)	
	Tiempo en frente de cajas	
	Lead time tránsito	Los sistemas logísticos buscan mejorar la eficiencia en todos los procesos de logística, buscando reducir los tiempos de procesamiento de las órdenes de compra, reduciendo los tiempos de entrega y mejorando la eficiencia en general.
	Lead time de orden de compra	
	Precisión del picking	
Desarrollo de tiendas tipo dark y grey	Tasa de reducción de gastos	Las tiendas tipo dark y grey store buscan disminuir los costos de transporte de productos, se deben ubicar en lugares estratégicos para que funcionen como un centro logístico más.
	Lead time tránsito	Al ubicar las tiendas en lugares más cerca permite la reducción en los tiempos de entrega de los productos.
Plan de profesionalización	Tasa de crecimiento de ingresos	El plan de profesionalización de la gerencia comercial busca incrementar los ingresos y la

de la gerencia comercial y marketing	índice de satisfacción al cliente	participación de mercado como consecuencia de mejorar el índice de satisfacción al cliente, la retención de clientes, sumado al reconocimiento de las marcas propias gracias a estrategias de marketing correctamente ejecutadas.
	Tasa de retención de clientes	
	Participación de mercado Tiendas	
	Reconocimiento de marcas propias	
Alianzas con socios estratégicos	Tasa de crecimiento de ingresos	Establecer alianzas con socios estratégicos para ampliar los canales digitales de venta tiene directo impacto en el crecimiento de los ingresos y participación del mercado y mejora el grado de satisfacción de clientes al establecer nuevas alternativas de compra.
	índice de satisfacción al cliente	
	Participación de mercado Tiendas	

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 3: Alineamiento organizacional

Introducción

El alineamiento estratégico busca que exista congruencia entre la estrategia de la empresa y los distintos departamentos que la componen, en otras palabras, el alineamiento organizacional busca integrar la estrategia a las diversas unidades de la organización de modo que las áreas funcionen alineadas entre sí, creando valor para la empresa. Para que el alineamiento tenga mayor efecto también se deben alinear a los empleados, asegurando que todos entiendan la estrategia y estén motivados para alcanzar los objetivos de la organización y también sus propios objetivos personales.

Siguiendo con el modelo de sistema de gestión del ciclo cerrado, y ya habiendo realizado la planificación estratégica definiendo los objetivos estratégicos, la construcción de un mapa estratégico y de un cuadro de mando integral, en el capítulo 3 se abordan los temas de despliegue de la estrategia, donde se explican las funciones de los diferentes departamentos de Sodimac, se realiza la descripción del flujo de actividades y la selección de las funciones a analizar, se definen los desempeños de las unidades funcionales, se crea un sistema de medición de las unidades seleccionadas y finalmente un esquema de incentivos.

De acuerdo con Núñez y Caprile (2006), describen el alineamiento del nivel estratégico como “el proceso en que se asegura que los productos de la planificación estratégica muestren consistencia con las expectativas de los directivos. Para esto, se pretende que los directivos se pongan de acuerdo en sus requerimientos y luego traduzcan a objetivos y metas coherentes con lo esperado. Las sesiones de planificación estratégica suelen contar con toda la gerencia en pro de evitar las brechas en este tipo de alineamiento”. El alineamiento operativo es el proceso en que la empresa pretende que los objetivos, conductas y desempeño de las personas vayan en la misma línea de las directrices de las definiciones estratégicas o de los resultados esperados para la organización. Las tareas periódicas de ejecución requieren de lineamientos claros para que no se desvíen de los objetivos estratégicos, por lo que este tipo de alineamiento apunta a cómo vincular las actividades operativas con los resultados organizaciones. El alineamiento vertical es la conexión con las directrices recibidas desde una jerarquía superior directa inferior inmediata. Mientras que el alineamiento horizontal es el proceso de coordinación para asegurar que las relaciones inter-funcionales posibiliten la obtención de los resultados, resolviendo sus conflictos por diferencia de intereses y logrando los objetivos

organizacionales por encima de los de cada área o departamento. y logrando los objetivos organizacionales por encima de los de cada área o departamento.

Según Niven (2003), el despliegue de la estrategia se refiere al proceso de desarrollar tableros de control a cada uno de los niveles de la empresa. Estos tableros deben estar en línea con el cuadro de mando integral de la empresa, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usan para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.

Según Kaplan y Norton (2008), hay tres procesos para alinear la unidades organizacionales y a los empleados con la estrategia:

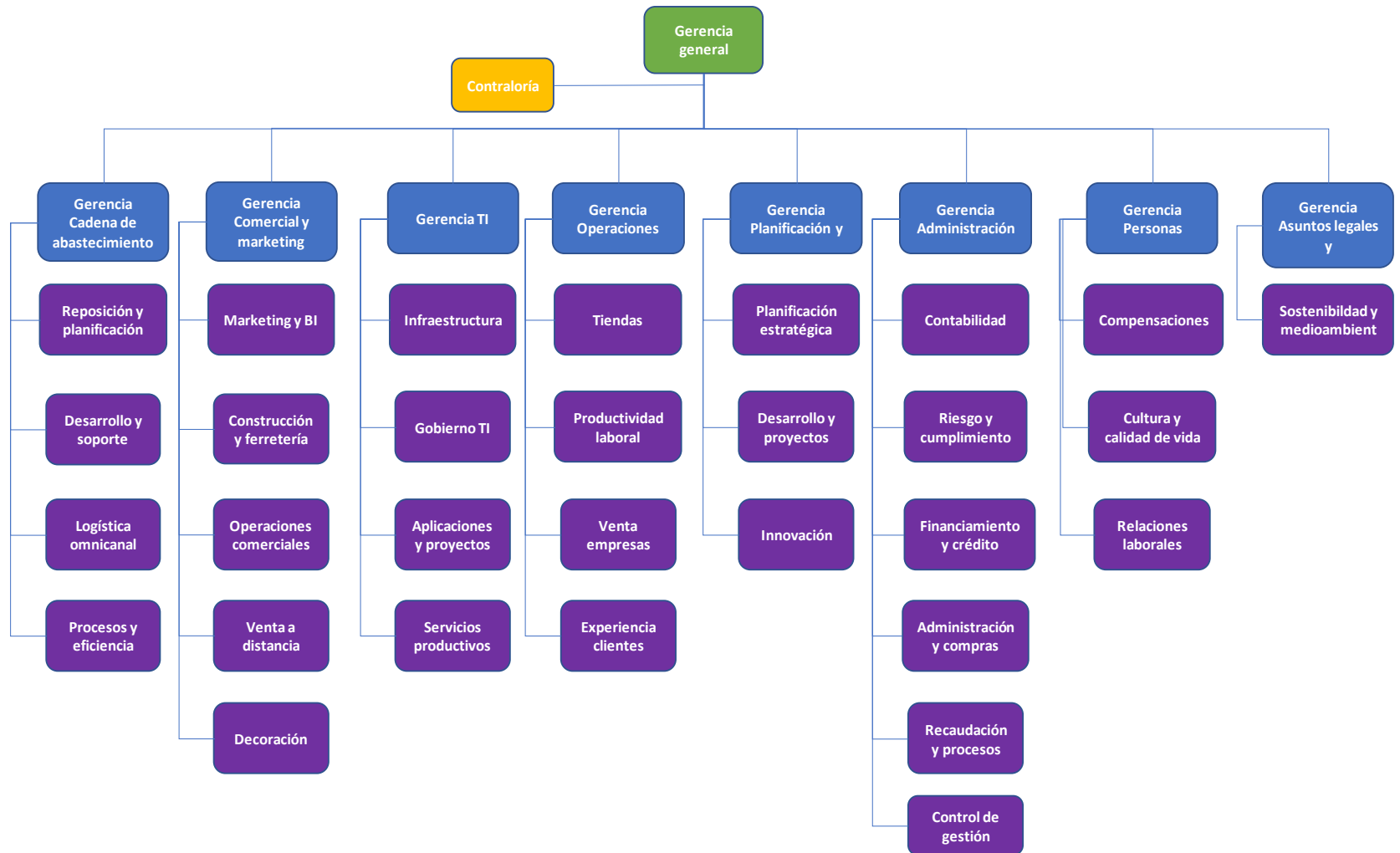
- **Alineamiento de las unidades de negocio:** este punto busca responder ¿cómo se alinean las unidades de negocios para crear sinergias corporativas? Su objetivo es desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocio.
- **Alineamiento de las unidades de soporte:** este punto busca responder ¿cómo alineamos a las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas? Tiene como objetivo garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejore el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocios.
- **Alinear a los empleados:** este punto busca responder ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia? Tiene como objetivos que todos los empleados comprendan la estrategia y estén motivados para ejecutarla.

3.1 Explicación de las funciones de Sodimac

En este punto se explican las principales funciones que tiene cada cargo de la primera línea de Sodimac, y cuáles son los objetivos o propósitos generales relevantes que se deben cumplir. Adicionalmente se explica brevemente cuáles cargos, funciones y relaciones horizontales se consideran críticos para el éxito del negocio y la estrategia.

Para un mejor entendimiento de las funciones de Sodimac, en este punto se muestra en la Ilustración 21 la estructura organizacional de Sodimac, que ya ha sido expuesta en el capítulo 1.2 Descripción de la unidad estratégica de negocio.

Ilustración 21 Estructura organizacional de Sodimac



Fuente: elaboración propia.

La unidad de negocios Sodimac Chile, tiene relaciones horizontales con la gerencia corporativa de Sodimac, ambas están presididas por el directorio del Holding SACI Falabella, ambas gerencias funcionan de manera colaborativa, las estrategias que abarcan a todo el grupo se llevan a cabo desde las gerencias corporativas, sin embargo, las gerencias de Sodimac también tienen autonomía para ejecutar sus propias estrategias. En este informe sólo se describen las funciones de Sodimac Chile. En las siguientes tablas se describen detalladamente los objetivos y funciones de las gerencias que impactan directamente en la propuesta de valor, estas gerencias son gerencia de Cadena de abastecimiento, gerencia Comercial, Marketing y Venta a distancia y gerencia de operaciones.

La Tabla 20 muestra las funciones de la gerencia Cadena de abastecimiento.

Tabla 20 Funciones Gerencia Cadena de abastecimiento

Gerencia	Departamento	Objetivos	Descripción
Cadena de abastecimiento	Distribución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y ejecutar la distribución del CD 2. Coordinar la distribución a nivel nacional. 	La gerencia se encarga de coordinar la distribución de la empresa, tanto del CD como de las tiendas a nivel nacional.
	Reposición y planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y asegurar la reposición de tiendas 2. Planificar y ejecutar proyectos que buscan mejoras operacionales en distribución 3. Planificar y coordinar el transporte 	La gerencia de reposición se encarga de coordinar las compras con la gerencia comercial, para asegurar el abastecimiento de las tiendas, así mismo también es la encargada de planificar el transporte nacional e internacional.

	<p>Desarrollo y soporte logístico</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por la continuidad operacional de logística 2. Brindar soporte operacional logístico. 3. Supervisar y analizar la información registrada en sistemas logísticos. 4. Planificar y diseñar proyectos tecnológicos que buscan mejorar la operación. 	<p>Esta gerencia se encarga de brindar soporte de los sistemas de logística para asegurar la continuidad operacional, analizando la información que contienen los sistemas y creando proyectos de mejoras en este ámbito.</p>
	<p>Logística omnicanal</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y coordinar el transporte nacional. 2. Administrar e interactuar con los proveedores de marketplace y venta a distancia. 3. Planificar y ejecutar la metodología LEAN 	<p>Esta área se encarga de la logística a nivel nacional pero sólo a nivel de planificación, es un nexo entre Sodimac y las otras unidades de negocio, y tiene a cargo la coordinación con los proveedores de marketplace, así como la ejecución de la metodología LEAN.</p>
	<p>Procesos y eficiencia operacional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y ejecutar proyectos de infraestructura de maquinarias y mantenimiento. 2. Gestionar la excelencia operacional logística 3. Velar por la productividad, administración y control de gestión de la cadena de abastecimiento 	<p>Esta gerencia se encarga de llevar a cabo los proyectos de infraestructura y maquinaria para la operación de logística y también tiene a cargo el control de gestión de la cadena de abastecimiento con el fin de alcanzar la excelencia operacional.</p>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 21 muestra las funciones de la gerencia de Comercial, Marketing y Venta a distancia.

Tabla 21 Funciones gerencia Comercial, Marketing y Venta a distancia

Gerencia	Departamento	Objetivos	Descripción
Comercial, Marketing y Venta a distancia	Marketing y BI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo estrategia para la retención y lealtad de los clientes 2. Maximizar el valor para el cliente y la organización 3. Analizar datos para la creación de estrategias y optimización de la organización 4. Gestionar los contenidos de diferentes medios. 5. Mejorar y satisfacer la experiencia de clientes en tiendas. 	Esta gerencia es la encargada de la planificación y ejecución de la estrategia de marketing, utilizando diversas herramientas de BI y medios de comunicación para lograr sus objetivos, satisfaciendo las necesidades de los clientes y mejorando la experiencia de compra.
	Construcción y ferretería	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y ejecutar la estrategia comercial del negocio de ferretería 	Esta área se encarga del negocio de ferretería, genera los acuerdos comerciales con los proveedores nacionales e internacionales, los productos a su cargo son: herramientas, automóvil, maderas, tableros, gasfitería, electricidad, ferretería, tabiquería y techumbres.
	Operaciones comerciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar el uso eficiente de los recursos para la estrategia comercial 2. Velar por la ejecución exitosa del control de gestión comercial, fidelización y medios de pagos. 3. Asegurar el control de calidad. 4. Planificar e implementar la estrategia de precios y rentabilidad. 	Esta gerencia vela por el control de calidad de los productos, el uso eficiente de los recursos, la implementación de la estrategia de precios y rentabilidad. Adicionalmente tiene a cargo el control de gestión comercial para la fidelización y los medios de pagos.

	<p>Venta a distancia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y desarrollar la estrategia de venta para e-commerce 2. Desarrollar y expandir la estrategia de marketplace. 3. Velar por el correcto contenido y catálogo de productos web 4. Asegurar el buen performance digital 	<p>Esta gerencia se enfoca en la planificación y ejecución de la estrategia de venta a distancia, vale decir, asegurar la correcta publicación de los productos y el correcto funcionamiento de los medios digitales para asegurar las ventas a través de la web y la aplicación móvil. También tiene a cargo el negocio de marketplace.</p>
	<p>Terminaciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y ejecutar la estrategia comercial del negocio de terminaciones 	<p>Esta área se encarga del negocio de terminaciones, genera los acuerdos comerciales con los proveedores nacionales e internacionales, los productos a su cargo son: revestimientos, cerámicas, pinturas, adhesivos, baño, cocina, electro hogar y climatización.</p>
	<p>Decoración</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y ejecutar la estrategia comercial del negocio de Decoración 	<p>Esta área se encarga del negocio de decoración, genera los acuerdos comerciales con los proveedores nacionales e internacionales, los productos a su cargo son: aire libre, aseo, menaje, decoración, muebles e iluminación</p>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 22 muestra las funciones de la gerencia de Operaciones.

Tabla 22 Funciones gerencia de Operaciones

Gerencia	Departamento	Objetivos	Descripción
Operaciones	Tiendas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar el funcionamiento de las tiendas 2. Gestionar los equipos de ventas 3. Administrar eficientemente los recursos de la tienda 4. Gestionar y controlar los inventarios de tiendas 5. Velar por la correcta mantención y funcionamiento de equipos para la operación 	La gerencia de tiendas está enfocada en asegurar la continuidad operacional de las tiendas físicas, preocupándose por los espacios, el funcionamiento y buen estado de los activos físicos y también de los colaboradores.
	Productividad laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, evaluar y desarrollar proyectos que apunten a generar eficiencias en las distintas operaciones de tiendas 2. Analizar las estructuras y dotaciones de tiendas de acuerdo a la actividad y proyecciones de ventas. 	Esta gerencia está enfocada en revisar la productividad laboral, es control de gestión enfocada a buscar eficiencias para mejorar la productividad de las tiendas, buscando reducir costos y determinar las dotaciones según las proyecciones de ventas.
	Ventas empresas nacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar una correcta atención a clientes empresas nacionales. 2. Asegurar el funcionamiento de los procesos de operaciones de venta empresas 	Esta área se enfoca en atender exclusivamente a los clientes empresas nacionales.
	Experiencia clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar una gran experiencia de compra al cliente. 2. Asegurar la retención y fidelización de los clientes 3. Medir e informar a los diferentes departamentos respecto a los comentarios de los clientes. 4. Dar respuestas y solucionar los problemas y requerimientos de los clientes 	Esta gerencia es la encargada de velar por el óptimo servicio al cliente, buscando siempre mejorar la experiencia del cliente, es la encargada de solucionar los problemas y requerimientos de los clientes, así como también de levantar con las otras áreas las oportunidades de mejora

A continuación, se describen de manera general el resto de las gerencias que forman parte de Sodimac, estas son: Contraloría, TI, Planificación y proyectos, Administración y finanzas, Personas, Asuntos legales y sostenibilidad.

La Tabla 23 muestra las funciones de las otras gerencias que forman parte de Sodimac:

Tabla 23 Otras gerencias de Sodimac

Gerencia	Descripción
Planificación, desarrollo y proyectos	Las principales funciones de esta gerencia son: desarrollar el proceso de implementación de la estrategia, mediante la formulación de los respectivos programas de acción, actualizar periódicamente el diagnóstico estratégico, mediante el levantamiento de información del entorno de la industria, e información interna de la empresa, examinar los factores estratégicos clave y otros aspectos necesarios, efectuando los cambios que se requiera en el Plan Estratégico, controlar y consolidar información de los programas y proyectos sobre trabajos y compromisos por asumir, gastos extras, materias primas y/o repuestos adquiridos en exceso, ingresos reales y presupuestados, y sus respectivos indicadores, entre otras funciones.
TI	Las principales funciones de la gerencia de TI son: asegurar la operación eficiente de la plataforma de sistemas de información que soportan los procesos de negocio, generando una ejecución eficiente, precisa, integral y confiable de la data e información que manejan y comparten, apoyar los requerimientos de las gerencias, que son usuarias de la información del sistema ERP, aplicando un concepto de servicio al cliente, basado en las necesidades y los problemas del negocio, generar propuestas de modernización de la plataforma informática de la empresa, para asegurar su actualización permanente y captar las oportunidades que plantea la innovación en materias informáticas.

<p>Administración y finanzas</p>	<p>Las principales funciones de la gerencia de administración y finanzas son: desarrollar la evaluación económica de los proyectos de negocios y de los proyectos de inversión, controlar que las operaciones de crédito y cobranza sean cumplidas de forma efectiva y oportuna, emitir oportunamente los estados financieros, flujos de caja proyectados, realizar su control y analizar las desviaciones proponiendo los cursos de acción que permitan corregirlas, gestionar y resguardar eficientemente los activos financieros de la empresa, ejercer las facultades que le confieran las normas legales y reglamentarias vigentes y aquellas que le sean delegadas por la dirección ejecutiva representando a la empresa, ante organismos oficiales relacionados con las actividades económicas, presupuestarias y financieras, entre otras.</p>
<p>Personas</p>	<p>Esta gerencia tiene como función administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados, para el cumplimiento de los programas de trabajo en materia de gestión de personas, representar a la empresa en la ejecución o celebración de los actos y contratos que le sean expresamente delegadas por la dirección ejecutiva. También formar parte de sus funciones atraer y retener el mejor talento, propiciar un buen clima laboral y materializar el compromiso con los trabajadores.</p>
<p>Asuntos legales y sostenibilidad</p>	<p>Las principales funciones de esta gerencia son: asesorar al director ejecutivo, y gerentes de Sodimac en la aplicación de las normas legales y reglamentarias vigentes, velar por la legalidad de los actos y contratos de la empresa y representar aquellos que los contravengan, en los casos que sea requerida formalmente su asesoría, asumir la defensa de los intereses y pretensiones de la empresa, en las litigaciones ante los tribunales de justicia competentes, o juicios arbitrales, en las causas en que ésta sea parte o tenga interés. Adicionalmente se encarga de diseñar, dirigir e implementar la estrategia social en etapa de estudio de factibilidad en el marco de los procesos de relacionamiento comunitario, estudio de impacto ambiental y programas de inversión social en la zona de influencia del proyecto, alineada con los valores, las directrices de responsabilidad social y sostenibilidad de la compañía, para garantizar la obtención y mantenimiento de la licencia.</p>

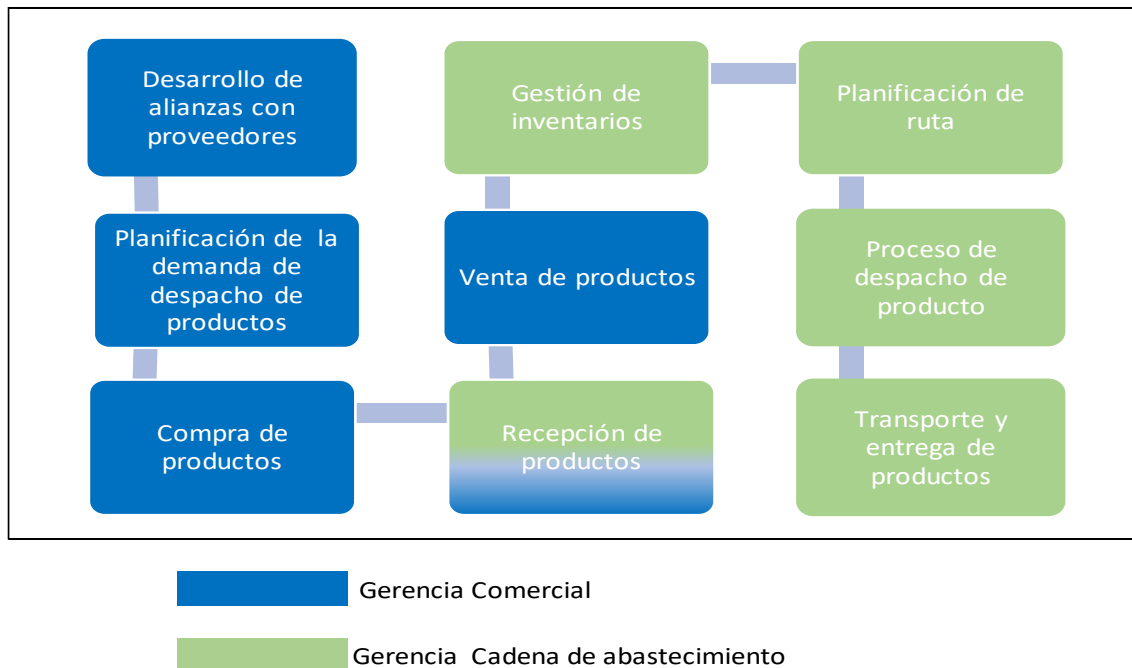
3.2 Flujo de actividades

De acuerdo con el proceso de despliegue de la estrategia, se seleccionó un atributo de la propuesta de valor, este atributo seleccionado es “rapidez en el envío”, una vez identificado el atributo se procederá a describir el conjunto de actividades que influyen, incluyendo los recursos hasta el cumplimiento del atributo. La rapidez en el envío de los productos es un atributo diferenciador, mientras más rápido sea la entrega es más valorado por los clientes, la idea es dar cumplimiento al atributo de manera sostenida y rentable en el tiempo.

De acuerdo con el atributo seleccionado, existen 2 gerencias que influyen directamente en el cumplimiento de este atributo, estas gerencias son: la gerencia Comercial, Marketing y Venta a Distancia (ahora en adelante gerencia comercial) y la gerencia de Cadena de abastecimiento.

La Ilustración 22 muestra el flujo de actividades para el atributo rapidez en el envío, en ella se pueden apreciar los flujos realizados por la gerencia comercial y la gerencia cadena de abastecimiento.

Ilustración 22 Flujo de actividades Rapidez en el envío



Fuente: elaboración propia.

- El flujo comienza con el desarrollo de alianzas con proveedores tanto nacionales como extranjeros con el fin de alcanzar acuerdos comerciales que permitan asegurar mejores precios y cuotas de productos para satisfacer la demanda.
- El segundo proceso es la planificación de la demanda de productos, este proceso es muy importante ya que ayuda a anticiparse a la necesidad de los productos y asegurar la compra de los productos necesarios para la venta. Este proceso lo realiza la gerencia comercial, marketing y venta a distancia.
- El tercer proceso se conforma por la compra y seguimiento de las órdenes de compra por parte del área comercial, esta área debe asegurarse de que los productos lleguen al centro de distribución o que se encuentren disponibles en los centros de distribución de los proveedores.
- El siguiente paso lo realizan tanto el área comercial como el área de cadena de abastecimiento es la recepción y el control de la cantidad y la calidad de los productos recibidos.
- El quinto proceso es la venta de los productos propiamente tal, esta se ejecuta a través de los diversos canales de venta disponibles.
- El sexto proceso está dado por la una correcta gestión de los inventarios y almacenaje de los productos y se verifica la disponibilidad de los productos.
- Una vez verificada la disponibilidad de los productos comienza el proceso de planificación de ruta y la optimización de la distribución de la carga en los camiones, identificando la mejor y más eficiente ruta posible, buscando reducir los gastos de distribución y el cumplimiento de tiempos de entrega.
- Luego comienza el proceso de despacho de productos con el picking⁷ y packing⁸ ya sea en los almacenes propios de Sodimac o en los almacenes de los proveedores según corresponda.
- Finalmente finaliza con el transporte y la recepción del producto por el cliente en el tiempo acordado.

En conclusión, tanto la gerencia comercial como la gerencia de cadena de abastecimiento deben trabajar en conjunto para poder cumplir con la propuesta de rapidez

⁷ Picking: en logística se trata de la recogida de pedidos, y consiste en la obtención y transporte de productos que van a ser enviados en un mismo pedido.

⁸ Packing: significa embalaje, y consiste en la preparación de los productos que se han recolectado en la fase de picking para ser enviados. Es decir, en llevar a cabo las tareas de empaque, embalaje o envase.

en el envío, por el lado de la gerencia comercial debe asegurar la compra de los productos y disponerlos en el centro de distribución para que la gerencia de cadena de abastecimiento pueda realizar el despacho del producto en el menor tiempo posible.

3.3 Selección de las funciones a analizar

Una vez visto el flujo de actividades desde la mirada del atributo rapidez del envío, en este punto se seleccionan las unidades que son críticas para el cumplimiento del atributo antes descrito, estas unidades son la gerencia de cadena de abastecimiento, la cual es la encargada del almacenaje y gestión de los inventarios y a su vez, es quien lleva a cabo la distribución de los productos tanto a las tiendas y hacia el cliente final. Por otro lado, la gerencia comercial es la encargada de disponer los productos en el centro de distribución y/o de asegurar los productos en las bodegas de los proveedores según sea el caso, para que puedan ser distribuidos por la gerencia de cadena de abastecimiento y dar cumplimiento al atributo rapidez del envío, para ello son de vital importancia los acuerdos comerciales que se alcancen con los proveedores. En otras palabras, la coordinación entre ambas gerencias es fundamental, siendo necesario el alineamiento horizontal entre las gerencias para el cumplimiento del atributo y el aumento de la rentabilidad de la compañía como consecuencia del incremento de la fidelidad de los clientes.

A partir de lo anterior, se presentan los principales desafíos organizacionales que se intentarán resolver en términos de alineamientos.

- **Alineamiento horizontal entre la gerencia de cadena de abastecimiento** y la gerencia comercial, la primera es la gerencia encargada de dar cumplimiento con el atributo de rapidez del envío, y la segunda es la encargada de disponer los productos para que la gerencia de cadena de abastecimiento pueda distribuir los productos a los clientes finales. Primeramente, la gerencia comercial debe realizar una correcta planificación de la demanda y de generar los acuerdos comerciales con los proveedores para asegurar la compra de los productos, además debe realizar el seguimiento desde la realización de la orden de compra y la recepción de los productos en el centro de distribución, este último proceso se realiza en

conjunto con la gerencia de cadena de abastecimiento y desde este punto comienza a hacerse responsable y de informar al área comercial respecto a la gestión de los inventarios, la comunicación y los sistemas de información cobran una gran importancia para mantener el stock en el almacén. Finalmente, la gerencia de cadena de abastecimiento es la encargada de recibir las ordenes de despacho de productos según se vayan ejecutando las ventas y a su vez ejecutar correctamente todos los procesos para lograr entregar el producto a tiempo y la reducción de los costos de despachos, pero principalmente la gestión de los inventarios cobra un rol ,muy importante ya que una mala gestión de inventarios puede perjudicar a la gerencia comercial en el cumplimiento de los objetivos y de la misma manera una mala planificación de demanda o una mala gestión en las compras puede perjudicar a la gerencia de abastecimiento en el cumplimiento de sus objetivos.

- **Alineamiento vertical de las gerencias comercial y abastecimiento con Sodimac**, este problema vertical se da ya que el actual sistema de incentivos tiene ciertas falencias en el criterio del desempeño esperado, en donde se premian desempeños que no cumplen el 100% de los objetivos sino que existen incentivos que se pagan desde el 85% de cumplimiento y a su vez no existen incentivos adicionales por desempeños sobresalientes, pudiendo entonces generar una especie de freno en el esfuerzo de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

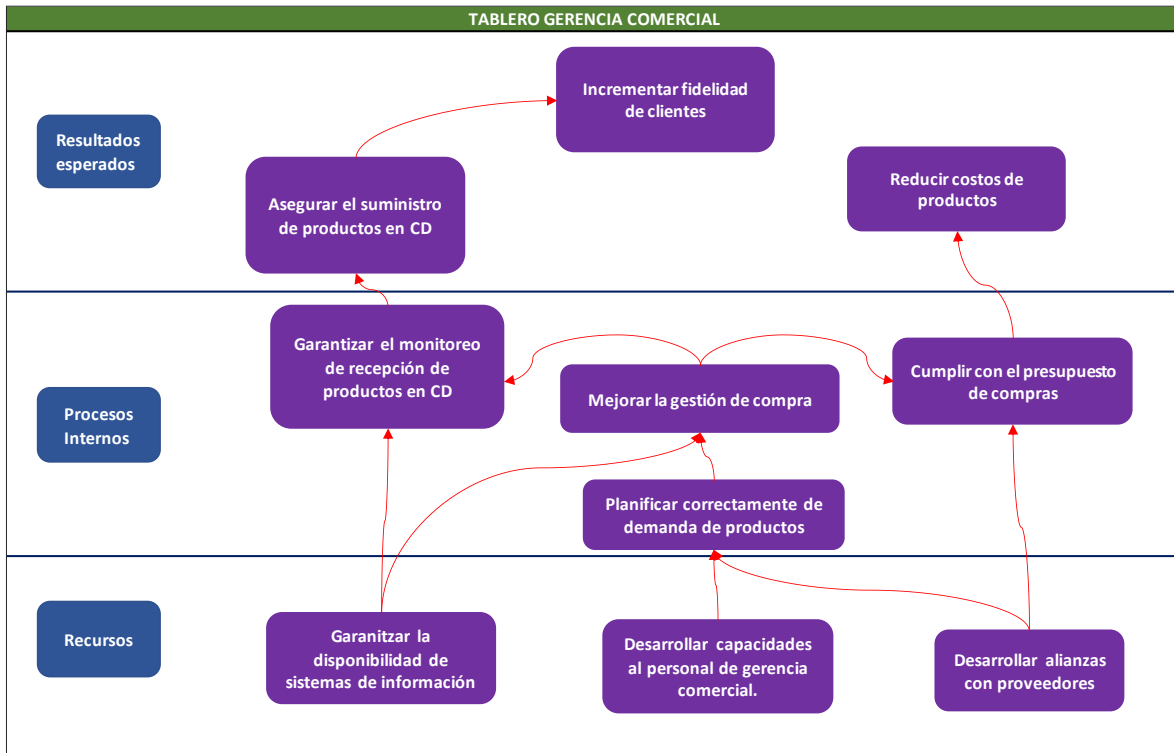
3.4 Tableros de control y gestión

En este apartado se presentan los objetivos estratégicos y operacionales de las gerencias de cadena de abastecimiento y la gerencial comercial, los objetivos serán presentados a través de diagramas de causa-efecto de recursos, procesos internos y resultados esperados, para otorgar una mejor visualización de modo que se puedan vincular con el atributo escogido y los objetivos estratégicos. Adicionalmente se presentarán los tableros de control, se busca que estos tableros permitan alinear a las gerencias antes mencionadas con los objetivos estratégicos de Sodimac y guiar el comportamiento de los empleados para cumplir con la propuesta de valor.

Según Niven (2003), los tableros de control se diferencian de los otros sistemas de control dado a su diagrama de causa-efecto, el cual ayuda a diseñar una representación visual de los objetivos reflejando la relación causal de recursos, procesos y propuesta de valor, con especial importancia en los recursos y procesos, que es donde las acciones de los equipos de trabajo impactan de mayor manera en los desempeños de sus unidades. La misión de los tableros de control queda inconclusa, si este no abarca una discusión entre sus integrantes y de acuerdo con eso una comunicación efectiva que permita aportar ideas y llegar a un consenso.

A continuación, en la Ilustración 23 se propone un tablero de gestión para la gerencia comercial el cual se desarrolla bajo el atributo rapidez del envío, desde el punto de vista de los recursos, es esencial garantizar los sistemas de información, desarrollar capacidades en el personal de la gerencia comercial en temas de negociación y planificación, y desarrollar alianzas con los proveedores para asegurar el suministro de productos y para lograr una reducción en los costos, desde el punto de vista de los procesos internos, los objetivos establecidos son planificar correctamente la demanda de productos, mejorar la gestión de compras, garantizar el monitoreo de la recepción de productos en el CD y cumplir con el presupuesto de compras, desde el punto de vista de los resultados esperados, se espera lograr reducir los costos en la adquisición de los productos y también asegurar el suministro de productos en CD los cuales serán parte de los recursos para la gerencia de cadena de abastecimiento el cual se abordará más adelante.

Ilustración 23 Tablero de gestión Gerencia Comercial



Fuente: elaboración propia

En la Tabla 24 se presenta el tablero de control para la gerencia Comercial, el cual está en línea con el tablero de gestión de la ilustración 24, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encuentran los objetivos de desarrollar capacidades para el personal de la gerencia comercial, se enfoca principalmente en generar competencias en negociación, planificación y gestión de compras, otros de los objetivos es garantizar la disponibilidad de los sistemas de información, estos son primordiales para poder realizar las funciones del día a día, otro de los objetivos es el desarrollar alianzas con los proveedores el cual busca asegurar el suministro de productos y lograr una reducción en los costos de adquisición. En los procesos críticos están los objetivos planificar correctamente la demanda de productos, una correcta planificación no sólo busca poder atender toda la demanda, sino que también busca optimizar el uso de los recursos, otro de los objetivos son mejorar la gestión de compras y cumplir con el presupuesto de compra, otro de los objetivos es garantizar el monitoreo de la recepción de productos, esto busca verificar que los productos recibidos sean los que fueron comprados y que además estén en óptimas condiciones para ser vendidos, de lo contrario se debe gestionar con el

proveedor el cambio, devolución o corrección de los documentos tributarios. Desde la perspectiva de los clientes, el objetivo es asegurar el suministro de productos, en este caso el cliente es la gerencia cadena de abastecimiento ya que es la encargada de realizar el transporte tanto a tiendas como a clientes y finalmente desde la perspectiva financiera se busca reducir el costo de los productos.

Tabla 24 Tablero de control Gerencia comercial

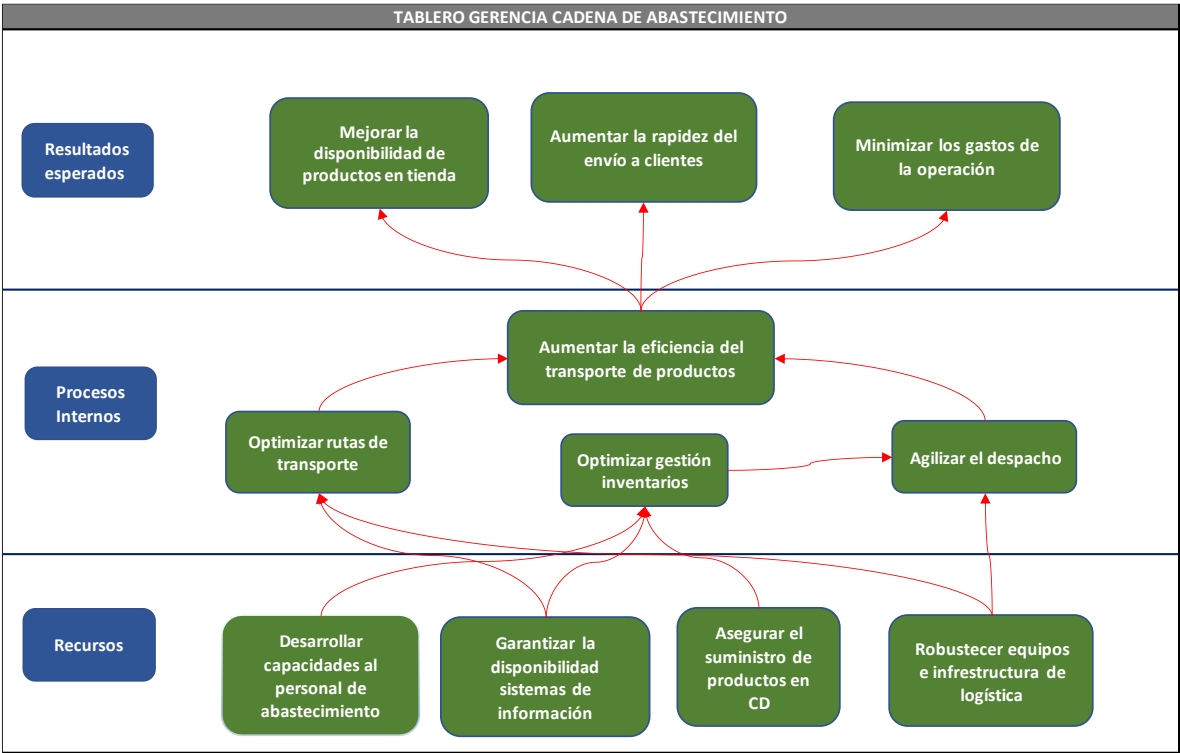
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA
FINANCIERA	Reducir costos de productos	Costos de productos	\sum Costos de productos	\leq PPTO	Anual
CLIENTES	Incrementar fidelidad de clientes	Indice de satisfacción al cliente	$(\text{Total encuestados con nota mayor o igual 6} / \text{total de encuestados}) * 100$	$\geq 90\%$	semestral
	Asegurar el suministro de productos	Tasa de quiebres de stock	$(\text{Stock presupuestado} / \text{stock real}) * 100$	$\geq 98\%$	Mensual
PROCESOS CRÍTICOS	Planificar correctamente la demanda de productos	Forecast Accuracy	$((\text{Venta planificada} - \text{Venta Real}) / \text{Venta planificada}) * 100$	Entre 0-1%	Mensual
	Garantizar el monitoreo de recepción de productos en CD	Productos recibidos	$(\text{Total productos recibidos} / \text{Total productos solicitados}) * 100$	100%	Mensual
	Mejorar la gestión de compras	Cumplimiento ordenes de compra	$(\text{N}^\circ \text{ de OC ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de OC solicitadas}) * 100$	100%	Mensual
	Cumplir con el presupuesto de compras	Cumplimiento ppto de compras	$(\text{PPTO} - \text{GastoReal} / \text{PPTO}) * 100$	\leq PPTO	Mensual
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar alianzas con proveedores	Nuevas alianzas	Cantidad de nuevas alianzas	≥ 10	semestral
	Garantizar disponibilidad de sistemas de información	Up time o disponibilidad sistemas logísticos	$(\text{Total de horas periodo} - \text{horas de interrupción}) * 100$	$> 98\%$	Mensual
	Desarrollar capacidades al personal de gerencia comercial	Aprobación de cursos de capacitación	$(\text{Total de cursos aprobados} / \text{Total de cursos realizados}) * 100$	100%	Mensual

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la Ilustración 24 se propone un tablero de control para la gerencia de cadena de abastecimiento y que se desarrolla bajo el atributo rapidez del envío, desde el punto de vista de los recursos es necesario garantizar la disponibilidad de los sistemas de información, robustecer los equipos e infraestructura de logística para poder realizar la labor de la gerencia y hacer frente a los nuevos desafíos, desarrollar capacidades en el personal de la gerencia en temas de logística, mejora continua y gestión de inventarios, y asegurar el suministro de los productos en el CD, este último es un recurso que viene desde la gerencia comercial mencionada en el párrafo anterior. Respecto a los procesos internos se debe optimizar la gestión de inventarios, otros de los objetivos son agilizar el despacho, y optimizar las rutas de transporte, la idea es lograr la máxima eficiencia de los recursos y

aumentar la eficiencia en el transporte de los productos a los clientes y a las tiendas, de esta manera se busca mejorar la disponibilidad de productos en tiendas, minimizar los gastos de la operación y aumentar la rapidez del envío a los clientes.

Ilustración 24 Tablero de gestión Gerencia de Cadena de abastecimiento



Fuente: elaboración propia.

La Tabla 25 presenta el tablero de control de la gerencia Cadena de abastecimiento el cual está alineado con el tablero de gestión de la Ilustración 24, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los objetivos son desarrollar capacidades al personal de abastecimiento en temas de gestión de inventarios, logística y mejora continua, garantizar la disponibilidad de los sistemas de información para poder realizar las gestiones necesarias de la operación, robustecer los equipos e infraestructura de logística para poder realizar la labor de la gerencia de manera óptima y hacer frente a los nuevos desafíos y asegurar el suministro de productos en CD, éste último viene como resultado de la gerencia comercial siendo un recurso para poder realizar finalmente el transporte de los mismo tanto a tiendas como a los clientes finales. Desde la perspectiva de los procesos críticos los

objetivos son optimizar la gestión de inventarios, optimizar las rutas de transporte, otro de los objetivos es agilizar el despacho, buscando ser más eficiente en los procesos de picking y packing y el despacho propiamente tal, buscando disminuir las mermas, optimizar el uso de materiales, minimizar los errores para la entrega de los productos a los clientes y siendo eficientes en la carga de los camiones, otro de los objetivos es aumentar la eficiencia de transporte de productos, cumpliendo en los tiempos de entrega y el presupuesto del costo del transporte. Desde la perspectiva del cliente los objetivos son mejorar la disponibilidad de productos en tienda evitando el quiebre de stock y aumentar la rapidez del envío a clientes. Finalmente, desde la perspectiva financiera el objetivo es minimizar los gastos de la operación.

Tabla 25 Tablero de control gerencia Cadena de abastecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA
FINANCIERA	Minimizar los gastos de la operación	Gastos de operacionales	\sum Gastos operacionales de logística	\leq PPTO	Mensual
CLIENTES	Incrementar fidelidad de clientes	Indice de satisfacción al cliente	$(\text{Total encuestados con nota mayor o igual 6} / \text{total de encuestados}) * 100$	$\geq 90\%$	semestral
	Aumentar la rapidez del envío	Tiempo promedio de despacho	$(\text{Tiempo promedio del despacho período actual} / \text{Tiempo promedio del despacho período anterior} - 1) * 100$	$\leq -5\%$	Añual
	Mejorar la disponibilidad de productos en tienda	Tasa de quiebres de stock	$(\text{Stock presupuestado} / \text{stock real}) * 100$	$\geq 97\%$	Mensual
PROCESOS CRÍTICOS	Aumentar la eficiencia del transporte de productos	Tasa de entrega a tiempo	$(\text{N}^\circ \text{ de pedidos completos a tiempo} / \text{N}^\circ \text{ total de pedidos}) * 100$	$\geq 98\%$	Mensual
		Cumplimiento del presupuesto de costo del transporte	\sum Costos de transportes	\leq PPTO	Mensual
	Optimizar las rutas de transporte	Cumplimiento de la ruta planificada en tiempo	$(\text{Tiempo planificado} / \text{Tiempo real de la ruta}) * 100$	$\geq 90\%$	Trimestral
	Agilizar el despacho	Errores de precisión del picking	$(\text{Total de productos devueltos en mal estado} / \text{Total de pedidos}) * 100$	$\leq 0,5\%$	Mensual
		Errores de precisión del packing	$(\text{Total de productos devueltos no corresponde} / \text{Total de pedidos}) * 100$	$\leq 0,5\%$	Mensual
		Cumplimiento carga mínima vehículo	$(\text{Total carga disponible del vehículo} / \text{Carga utilizada}) * 100$	$\geq 95\%$	Trimestral
	Optimizar gestión de inventarios	Contracción de inventarios	$(\text{Stock que debería haber} - \text{stock que hay realmente}) / \text{stock que debería haber} * 100$	$\leq 1\%$	Semestral

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar capacidades al personal de abastecimiento	Aprobación de cursos	(Total de cursos aprobados/ Total de cursos realizados)*100	100%	Mensual
	Garantizar disponibilidad de sistemas de información	Up time o disponibilidad sistemas logísticos	(Total de horas periodo- horas de interrupción)*100	>98%	Mensual
	Robustecer equipos e infraestructura logística	Avances de proyectos logísticos	(Proyectos presupuestados/ Proyectos ejecutados)*100	>=98%	Semestral

Fuente: elaboración propia.

3.5 Evaluación del desempeño y esquemas de incentivos

Luego de haber visto los temas correspondientes al alineamiento organizacional donde se seleccionaron las gerencias Cadenas de abastecimiento y Comercial, y se definieron los tableros de gestión y control para cada una de las gerencias antes mencionadas, en este apartado se realizará un análisis crítico del actual sistema de incentivos y se propondrá un esquema de incentivos que busque alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de Sodimac.

Los incentivos son una herramienta potente que utilizan las organizaciones para motivar a los trabajadores y que busca modificar la conducta para alcanzar los objetivos propios y los de la organización.

Según Kaplan y Norton (2008), las implementaciones más exitosas del BSC suceden cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que se alza de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación intrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Posteriormente de recibir la comunicación, educación y capacitación sobre las estrategias de su unidad y de la empresa, los empleados definen objetivos personales que están alineados con los objetivos estratégicos.

De acuerdo con Robbins y Judge (2017), la motivación es el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo. Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de las personas se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en

el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad, este esfuerzo debe estar dirigido hacia las metas de la organización. Por último, la persistencia es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

En concordancia con las definiciones anteriores se puede decir que los incentivos tienen una relación estrecha con la motivación, es por esto que una correcta implementación de un esquema de incentivos mantendrá motivados a los colaboradores y permitirá alcanzar los objetivos tanto personales como los de la organización. Por lo contrario, la desmotivación de los colaboradores implica una disminución en el desempeño pudiendo también afectar a otros individuos de la organización y en el logro de los objetivos organizacionales.

3.5.1 Descripción de los esquemas de incentivos actuales.

En este punto se explican los actuales esquemas de incentivos de Sodimac, en concreto, de las gerencias de Cadena de abastecimiento y la gerencia Comercial las cuales fueron escogidas por ser parte del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

- 1) **Sueldo base:** monto fijo en dinero, pagado en mensualidades el cual se determina en el contrato, tanto para los roles generales (administrativos, analistas, supervisores y jefes) como los roles ejecutivos (subgerentes y gerentes), y que reciben los trabajadores por la prestación de sus servicios en una jornada ordinaria del trabajo.
- 2) **Gratificación:** se paga en conformidad con lo dispuesto en el artículo 50 del código del trabajo y corresponde a 4.75 ingresos mínimos mensuales dividido en 12 partes iguales y se paga mensualmente, esta gratificación es transversal a todos los roles y áreas del negocio.
- 3) **Beneficios:** mayoritariamente los beneficios son otorgados a todos los miembros de la organización sin distinción, existen algunas excepciones que serán detalladas y estas por lo general, van de acuerdo con la antigüedad laboral, los principales beneficios son los siguientes:

- a) **Bono de vacaciones:** es un bono que se paga cuando el trabajador hace uso de al menos 10 días corridos de su feriado legal los montos se diferencian por antigüedad en la empresa y por período de descanso, en la Tabla 26 se muestra el detalle y monto del bono:

Tabla 26 Bono de vacaciones

Antigüedad en la empresa	Período de descanso (montos brutos)	
	Verano (1 de octubre al 30 de abril)	Invierno (1 de mayo al 30 de septiembre)
De 1 a 2 años	\$ 74.837	\$ 112.258
Más de 2 años a 4 años	\$ 147.568	\$ 221.353
Más de 4 años a 7 años	\$ 198.163	\$ 297.246
Más de 7 años a 10 años	\$ 337.300	\$ 505.950
Más de 10 años a 15 años	\$ 421.624	\$ 632.437
Más de 15 años a 20 años	\$ 453.247	\$ 679.870
Más de 20 años	\$ 479.598	\$ 719.398

Fuente: elaboración propia

- b) **Aguinaldos:** existen 2 aguinaldos la Tabla 27 muestra los montos por tramos del aguinaldo de fiestas patrias. Existe un aguinaldo de navidad por un monto bruto de \$58.468, este se entrega a cada trabajador sin distinción que cuente con al menos 6 meses de antigüedad, adicionalmente se paga una suma de \$17.561 brutos por cada carga familiar que el colaborador registre.

Tabla 27 Aguinaldo de Fiestas Patrias

Aguinaldo Fiestas Patrias	
Antigüedad en la empresa	Monto bruto
De 6 meses a 2 años	\$ 62.868
Más de 2 años a 5 años	\$ 69.966
Más de 5 años a 10 años	\$ 77.064
Más de 10 años a 15 años	\$ 84.162
Más de 15 años	\$ 96.330

Fuente: elaboración propia

- c) **Bono de antigüedad:** Sodimac premia a aquellos colaboradores que cumplen años ininterrumpidos en la empresa según la Tabla 28, este premio es depositado en la cuenta del trabajador y adicionalmente se entrega un diploma de reconocimiento en la ceremonia de premiación la empresa realiza cada año.

Tabla 28 Bono de antigüedad

Bono por antigüedad	
Antigüedad en la empresa	Monto bruto
5 años	\$ 46.732
10 años	\$ 99.332
15 años	\$ 140.302
20 años	\$ 175.299
25 años	\$ 224.441
30 años	\$ 275.784
35 años	\$ 338.967

Fuente: elaboración propia.

- d) **Bono de suplencia:** la empresa entrega un bono por suplencia de un cargo jerárquico mayor, correspondiente al 20% del sueldo base por un período de hasta 9 meses, si se exceden los 9 meses, el trabajador deberá ser confirmado en el puesto de trabajo con todos los beneficios que el cargo percibe, de lo contrario debe volver a su cargo original sin recibir el bono compensatorio, en caso de que el reemplazo se deba a una licencia médica, éste se puede extender por un plazo mayor a los 9 meses.
- e) **Casino:** la empresa entrega un bono de colación que se deposita en la tarjeta personal de Sodexo por un monto de \$2.500 pesos diarios, por el total de días laborales del mes corriente y el cual se carga el primer día hábil del mes, además dispone el servicio de casino, en las oficinas centrales el servicio de almuerzo es entre las 12:30 y 16:00 y tiene un costo de \$2.500.
- f) **Sala cuna:** la empresa mantiene convenios con salas cunas accesibles territorialmente para las trabajadoras y que cuenten con la autorización de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) este beneficio es extensivo para aquellas trabajadoras y padres viudos que tengan hijos menores de 2 años, si el trabajador por cuenta propia no haga uso de la sala cuna, la empresa le paga un monto de \$176.032 brutos, al firmar el documento de exención de responsabilidad que libera del pago de la sala cuna a la empresa.

- g) **Seguro de Vida:** con costo compartido con la compañía con las siguientes coberturas que, en caso de muerte, son pagadas al beneficiario que el colaborador haya estipulado.
- Fallecimiento natural: UF 500.
 - Fallecimiento accidental: UF 1.000.
 - Indemnización por incapacidad superior a 2/3: UF 500.
- h) **Seguro de salud:** la empresa dispone de un seguro complementario de salud el cual es totalmente gratuito para los colaboradores.
- i) **Cuota mortuoria:** en caso de que el fallecido sea el trabajador, la empresa pagará al beneficiario que el trabajador haya estipulado la suma de UF40, UF35 si el fallecido es el cónyuge, conviviente o hijos, UF15 si los fallecidos son los padres del trabajador.
- j) **Bono de natalidad:** la empresa entrega un bono de natalidad equivalente a \$128.566 brutos
- k) **Bono de nupcialidad o acuerdo de unión civil:** la empresa entrega un bono por el concepto de nupcialidad o acuerdo de unión civil por \$128.566 brutos.
- l) **Beneficio por traslado:** la empresa paga un monto por concepto de movilización equivalente a \$1.300 pesos diarios por día efectivamente trabajado, la empresa pone a disposición buses de acercamiento, y además pone a disposición radio taxis si el trabajador se queda en las oficinas pasadas las 22 horas.
- m) **Ropa de trabajo:** la empresa entrega los colabores de oficina centrales, 2 tarjetas de regalo para comprar ropa de trabajo en las tiendas de Falabella, el monto de cada tarjeta es de \$100.000 pesos y se entrega una en los meses de marzo y la otra en septiembre.
- n) **Programa de flexibilidad laboral:** este beneficio está dirigido a los trabajadores de oficinas centrales, tanto para los roles generales como ejecutivos con el objetivo de lograr una mayor conciliación de la vida personal y laboral de quienes hacen teletrabajo

- Flexibilidad horaria: El trabajador que no está en la operación de tiendas y centros de distribución opta, dentro de tres alternativas, por el horario que más le acomode, siempre que sea compatible con sus funciones.
 - Lugar de trabajo: Permite optar al sistema de trabajo a distancia, siempre que el cargo y herramientas de trabajo lo permitan.
 - Tiempo libre: Da la posibilidad de solicitar permisos sin goce de sueldo, para utilizarlos según necesidad mediante las siguientes modalidades: dos bloques de cinco días hábiles, o un permiso de hasta tres meses.
- o) **Bono de escolaridad:** la empresa entrega un bono de escolaridad a los trabajadores que cuenten con un mínimo de antigüedad de 6 meses y contrato indefinido, los montos se adjuntan la Tabla 29, adicionalmente los trabajadores pueden optar a becas para estudios superiores, idiomas y maestrías.

Tabla 29 Bono de escolaridad

Nivel de estudios	Monto bruto
Pre Kinder - E. Media	\$ 71.251
E. Superior	\$ 141.454
E. Diferencial	\$ 141.454

Fuente: elaboración propia.

- p) **Bono por desempeño:** con el fin de alinear a los gerentes y ejecutivos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la empresa tiene como política de incentivos a través de bonos de retribución vinculados a los resultados obtenidos y las metas fijadas al inicio de los períodos, los bonos son pagados semestralmente, para el rol general (analistas, supervisores y jefes) el monto fluctúa entre 0-1 sueldo líquido y está sujeto a la evaluación del desempeño, para el rol privado (subgerentes y gerentes) el monto fluctúa entre 0,5-2 sueldos líquidos y está sujeto al 70% del cumplimiento de metas y al 30% de la evaluación de desempeño. Con respecto a la evaluación de desempeño, esta es realizada por el jefe directo.

A continuación, la Tabla 30 muestra el actual esquema de incentivos para la gerencia comercial, en esta se muestran los principales indicadores, la meta, el peso que tiene cada indicador y el bono alcanzado al cumplir con el objetivo.

Tabla 30 Esquema de incentivos actual Gerencia Comercial

KPI	Descripción	Meta	Peso	Cumplimiento	
				85%	95%
Ingresos por ventas	Ingreso por ventas productos	\geq Presupuesto	25%	0,5 sueldos	2 sueldos
Margen de contribución	Ingresos por ventas menos costos variables y costos fijos	\leq Presupuesto	25%		
Fidelidad de clientes	Grado de fidelidad de los clientes, se mide a través de encuestas, repetición de compras, etc.	\leq Presupuesto	20%		
Evaluación de desempeño	La evaluación de desempeño es una evaluación 360.	\geq 3	30%		

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 31 se presenta el actual esquema de incentivos para la gerencia Cadena de abastecimiento, en esta se muestran los principales indicadores, la meta, el peso que tiene cada indicador y el bono alcanzado al cumplir con el objetivo.

Tabla 31 Esquema de incentivos actual Gerencia Cadena de Abastecimiento

KPI	Descripción	Meta	Peso	Cumplimiento	
				85%	95%
Cumplimiento entrega a clientes	Mide el cumplimiento de las entregas a los clientes	≥ Presupuesto	15%	0,5 sueldos	2sueldos
Cumplimiento despacho a tiendas	Mide el cumplimiento de las entregas a tiendas para evitar quiebres de stock	≤ Presupuesto	20%		
Implementación de nuevas tecnologías	Mide el desarrollo, e implementación de nuevas tecnologías para aumentar la agilidad de respuesta en materia logística	≤ Presupuesto	15%		
Gestión de inventarios	Mide cumplimiento en distintos niveles de la gestión de inventarios, como pérdidas, rotación de inventario, demanda, entre otros	≥ Presupuesto	20%		
Evaluación de desempeño	La evaluación de desempeño es una evaluación 360.	≥ 3	30%		

Fuente: elaboración propia.

3.5.2 Crítica al actual esquema de incentivos

En este apartado el objetivo es realizar un análisis crítico del actual sistema de incentivos y tiene como objetivo poder identificar los efectos que tienen las políticas y sistemas de compensación actuales en la motivación de los colaboradores, de acuerdo con Robbins (2004) la motivación posee 3 dimensiones:

- Intensidad o fuerza: Cantidad de esfuerzo que se pone para realizar la tarea.
- Dirección u orientación: Hacia dónde se dirige el esfuerzo, qué actividades realiza el individuo para lograr su objetivo.
- Persistencia o perseverancia: continuidad del esfuerzo.

El equilibrio de estas dimensiones determinará la orientación de la motivación y, por lo tanto, su capacidad de alineamiento.

En líneas generales, la organización posee varios beneficios que la hacen atractiva pertenecer a ella, sin embargo, estos beneficios no están diseñados a dirigir los comportamientos individuales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a excepción del bono por desempeño, por lo que este punto se centrará en el análisis de este bono en particular.

Aspectos positivos:

- Los indicadores por los cuales los gerentes son evaluados tienen directa relación con el desempeño de sus gerencias, lo cual produce el sentimiento de justicia por el esfuerzo propio para alcanzar los objetivos. Estos objetivos son congruentes con los objetivos de la compañía y por lo tanto se hacen cargo de direccionar de manera correcta los esfuerzos de los gerentes para la consecución de las metas de la organización.
- El esquema de incentivos tiene una mezcla de ponderación por objetivos, y premios escalados a partir del 85%, con esto se busca evitar el auto-escalamiento, de esta manera se puede mejorar y mantener la persistencia e intensidad del esfuerzo.
- Actualmente se aplica un sistema o esquema de incentivos de tipo de media ponderada, el cual busca mantener dirección, persistencia e intensidad ponderando cada variable del esquema de manera que no se

abandone ninguna de las variables presentes en la medición evitando problemas de abandono de las metas.

- Existe un sistema de retroalimentación de manera oportuna (semestral) lo que permite redireccionar los esfuerzos de los colaboradores para alcanzar la metas y generar un alto desempeño.
- Existen instancias de reconocimiento público que busca aumentar la motivación intrínseca.

Aspectos negativos:

- Los objetivos de la gerencia comercial se centran en objetivos de corto plazo y no existen mediciones que direccionen los esfuerzos al cumplimiento de objetivos a largo plazo.
- Si bien algunos de los incentivos buscan mantener persistencia y dirección hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el esquema premia cumplimientos que no motivan la intensidad del esfuerzo, pues premian cumplimientos inferiores al 100%.
- No existe bonificaciones por desempeños sobresalientes afectando también la intensidad del esfuerzo.
- No existen mediciones de desempeños colectivos, por lo que una mala gestión de compras afecta directamente en los objetivos de la gerencia de logística y viceversa y esto podría generar una sensación de injusticia.
- Respecto de la evaluación de desempeño, existen objetivos que no están direccionados al cargo que se desempeña, principalmente en los roles generales, lo que genera una sensación de injusticia.
- Respecto a la evaluación de desempeño, existen objetivos muy subjetivos y difíciles de medir, creando sentimientos de injusticia.
- Respecto a la evaluación de desempeño, al existir una autoevaluación y ser ponderada en la nota final, se convierte en un sistema de evaluación perverso ya que se podría generar una autoevaluación alta para obtener el desempeño esperado y alcanzar los bonos.

3.5.3 Identificación de los desempeños claves a recompensar

En este apartado se identifican los desempeños que serán recompensados en el caso que se alcancen los objetivos definidos para las gerencias cadena de abastecimiento y la gerencia comercial.

La Tabla 32 muestra los desempeños clave que debe cumplir la gerencia de cadena de abastecimiento y que estarán sujetos a recompensa, según la propuesta de esquema de incentivos que se mostrará más adelante en el capítulo 3.5.4, los desempeños esperados están en concordancia a los objetivos definidos en los tableros de control y gestión de la gerencia presentado en el capítulo 3.4.

Tabla 32 Desempeños clave Gerencia Cadena de Abastecimiento

Competencias	Desempeños esperados	Objetivo relacionado	Indicador
Eficiencia	-Minimizar los gastos de la operación, buscando optimizar los recursos disponibles de la organización	Minimizar los gastos de la operación	Gastos operacionales
Orientación al cliente	-Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes al cumplir con la propuesta de valor rapidez del envío	Aumentar la rapidez del envío	Tiempo promedio de despacho
Gestión operacional	-Generar gestiones con miras al mejoramiento de los procesos logísticos buscando minimizar errores y agilizando el despacho.	Agilizar el despacho	Errores de precisión del picking Errores de precisión del packing
Visión estratégica	-Desarrollar y llevar a cabo estrategias que busquen robustecer la infraestructura de la gerencia para hacer frente a los desafíos del futuro. -Potenciar el conocimiento y capacidades del equipo con miras al mejoramiento continuo	-Robustecer equipos e infraestructura logística -Desarrollar capacidades en el personal de abastecimiento	-Avances de proyectos logísticos -Aprobación de cursos de capacitación

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 33 muestra los desempeños clave que debe cumplir la gerencia comercial y que estarán sujetos a recompensa, según la propuesta de esquema de incentivos que se mostrará más adelante en el capítulo 3.5.4, los desempeños esperados están en

concordancia a los objetivos definidos en los tableros de control y gestión de la gerencia presentado en el capítulo 3.4.

Tabla 33 Desempeños claves Gerencia Comercial

Competencias	Desempeños esperados	Objetivo relacionado	Indicador
Eficiencia	-Minimizar los costos de adquisición de productos para la venta, buscando optimizar los recursos disponibles de la organización	Reducir costos de productos	Costos de productos
Orientación al cliente	-Satisfacer y atender la demanda de los clientes, asegurando la disponibilidad y surtido.	Asegurar el suministro de productos	Tiempo promedio de despacho
Gestión operacional	-Planificar correctamente la demanda de productos, buscando satisfacer las necesidades de los clientes evitando quiebres de stock y optimizando los recursos. -Mejorar la gestión de compras buscando satisfacer la demanda y minimizando los costos de adquisición.	-Planificar correctamente la demanda de productos. - Mejorar la gestión de compras	-Forecast accuracy -Cumplimiento de ppto de compras
Visión estratégica	-Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores, buscando asegurar precios y abastecimiento.	-Nuevas alianzas	-Cantidad de nuevas alianzas

Fuente: elaboración propia.

3.5.4 Propuesta de esquema de incentivos.

A continuación, en este apartado se presenta una propuesta de esquema de incentivos para las gerencias de Cadena de abastecimiento y la gerencia comercial, este esquema de incentivos está en concordancia con los tableros propuestos en el capítulo 3.4, y con la identificación de los desempeños claves vistos en el punto anterior.

La Tabla 34 muestra el detalle del esquema de incentivos propuesto el cual está condicionado para el pago el cumplimiento de las metas generales del 85%, un cumplimiento mínimo de cada variable del 50% y un cumplimiento mínimo de la rentabilidad de la organización que corresponde al 50% de cumplimiento del EBITDA, el sentido de establecer un condicionante es poder incentivar a todos los miembros de la UEN a poner el mayor de los esfuerzos para lograr los beneficios asociados.

Tabla 34 Detalle de esquemas de incentivos propuesto

Elemento	Gerencia Cadena de Abastecimiento	Gerencia Comercial
Sujeto evaluado	Gerente Cadena de Abastecimiento	Gerente Comercial
Carácter colectivo o individual	Colectivo e individual	Colectivo e individual
Origen de las variables	Mapa estratégico, CMI y tableros de control	Mapa estratégico, CMI y tableros de control
¿Premios separados por cada desempeño o condicionados un único desempeño global?	Pagos por desempeños conjuntos a través de media ponderada con regla de mínimos	Pagos por desempeños conjuntos a través de media ponderada con regla de mínimos
Premio y sus condiciones para ser entregado	De 0,5 a 3 sueldos según cumplimiento de metas	De 0,5 a 3 sueldos según cumplimiento de metas
Ponderaciones	Sí	Sí
Condiciones especiales	Cumplimiento de 85% condición mínimo general para el pago de bonos, y mínimo de cumplimiento de 50% para cada variable	Cumplimiento de 85% condición mínima para pago (escalas)
Período de evaluación	Anual	Anual

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 35 se presente el esquema de incentivos propuesto para la gerencia de cadena de abastecimiento, este presenta objetivos que están en concordancia al tablero de control y los desempeños esperados que son sujetos a medición para la entrega de los bonos, existe una escala de pesos de cada indicador para la entrega de los bonos, y con mínimo de cumplimiento del 50% para cada variable, un mínimo de 85% de cumplimiento a nivel general y un mínimo de cumplimiento de rentabilidad de la organización, además existen cumplimientos escalados que se asocian al pago del bono, manteniendo la estructura de pagos similar a la que antes existía.

Tabla 35 Esquema de incentivos de la gerencia Cadena de Abastecimiento

Perspectiva	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Cumplimiento mínimo meta	Peso	Cumplimiento		
							85%	90%	100%
FINANCIERA	Minimizar los gastos de la operación	Gastos de operacionales	\sum Gastos operacionales de logística	\leq PPTO	50%	20%	0,5 sueldos	1 sueldos	3 sueldos
	Incrementar fidelidad de clientes	Indice de satisfacción al cliente	(Total encuestados con nota mayor o igual 6 /total de encuestados)*100	\geq 90%	50%	20%			
CLIENTES	Aumentar la rapidez del envío	Tiempo promedio de despacho	((Tiempo promedio del despacho período actual/ Tiempo promedio del despacho período anterior)-1)*100	\leq -5%	50%	15%			
	PROCESOS	Agilizar el despacho	Errores de precisión del picking	(Total de productos devueltos en mal estado/Total de pedidos)*100	\leq 0,5%	50%			
Errores de precisión del packing			(Total de productos devueltos no corresponde/Total de pedidos)*100	\leq 0,5%	50%	10%			
APRENDIZAJE	Robustecer equipos e infraestructura logística	Avances de proyectos logísticos	(Proyectos presupuestados/ Proyectos ejecutados)*100	\geq 98%	50%	15%			
	Desarrollar capacidades al personal de abastecimiento	Capacitación en optimización de procesos logísticos	(Total de cursos aprobados/ Total de cursos realizados)*100	100%	50%	10%			

Fuente: elaboración propia

Para un mayor entendimiento de cómo opera el esquema de incentivos, a continuación, en la tabla 36 se presenta un ejemplo de esquemas de incentivos para la gerencia de cadena de abastecimientos, en el ejemplo se presenta el cumplimiento real versus la meta, para este ejemplo cada objetivo cumple con el cumplimiento mínimo y el porcentaje de cumplimiento ponderado es de un 102% por lo tanto se sitúa en el cumplimiento del 100% obteniendo el premio de 3 sueldos. Si se diera el caso que uno de los objetivos obtuviese un porcentaje de cumplimiento menor al 50% que es el mínimo exigido, inmediatamente se pierde la posibilidad de optar a cualquier premio.

Tabla 36 Ejemplo esquema de incentivos

Objetivo	Real	Meta	Cumplimiento mínimo meta	%Cumplimiento	Peso	%Cumpl. ponderado	85%	90%	100%
Minimizar los gastos de la operación	98	100	50%	98%	20%	20%	Sujeto a restricción de cumplimiento o mínimo de rentabilidad de la empresa	Sujeto a restricción de cumplimiento o mínimo de rentabilidad de la empresa	Sujeto a restricción de cumplimiento o mínimo de rentabilidad de la empresa
Incrementar fidelidad de clientes	93	90	50%	103%	20%	21%			
Aumentar la rapidez del envío	-6	-5	50%	120%	15%	18%			
Agilizar el despacho	0,5	0,5	50%	100%	10%	10%			
	0,5	0,5	50%	100%	10%	10%			
Robustecer equipos e infraestructura logística	90	98	50%	92%	15%	14%			
Desarrollar capacidades al personal de abastecimiento	100	100	50%	100%	10%	10%			
Total						102%			

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 37 se presenta el esquema de incentivos propuesto para la gerencia comercial, al igual que el esquema de la gerencia Cadena de abastecimiento, estando sujeta a un mínimo de cumplimiento del 50% para cada variable, un 85% a nivel general y un mínimo de rentabilidad de la organización, para que se gatille el pago de los bonos, además existen cumplimientos escalados que se asocian al pago del bono.

Tabla 37 Esquema de incentivos para la gerencia Comercial

Perspectiva	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Cumplimiento mínimo meta	Peso	Cumplimiento		
							85%	90%	100%
FINANCIERA	Reducir costos de productos	Costos de productos	\sum Costos de productos	\leq PPTO	50%	20%	0,5 sueldos	1 sueldos	3 sueldos
CLIENTES	Incrementar fidelidad de clientes	Indice de satisfacción al cliente	$(\text{Total encuestados con nota mayor o igual 6} / \text{total de encuestados}) * 100$	$\geq 90\%$	50%	20%			
	Asegurar el suministro de productos	Tasa de quiebres de stock	$(\text{Stock presupuestado} / \text{stock real}) * 100$	$\geq 98\%$	50%	15%			
PROCESOS	Planificar correctamente la demanda de productos	Forecast Accuracy	$((\text{Venta planificada} - \text{Venta Real}) / \text{Venta planificada}) * 100$	Entre 0-1%	50%	15%	Sujeto a restricción de cumplimiento mínimo de rentabilidad de la empresa	Sujeto a restricción de cumplimiento mínimo de rentabilidad de la empresa	Sujeto a restricción de cumplimiento mínimo de rentabilidad de la empresa
	Mejorar la gestión de compras	Cumplimiento ordenes de compra	$(\text{N}^\circ \text{ de OC ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de OC solicitadas}) * 100$	100%	50%	15%			
APRENDIZAJE	Desarrollar alianzas con proveedores	Nuevas alianzas	Cantidad de nuevas alianzas	≥ 10	50%	15%			

Fuente: elaboración propia.

3.5.5 Justificación del esquema de incentivos.

La propuesta del esquema de incentivos es un esquema de media ponderada, que trata de responder a dos principales problemas, el primero responde a la crítica del actual sistema de incentivos de la empresa, y el segundo de cómo la propuesta de esquemas de incentivo se hace cargo de los problemas de control de gestión y motiva a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos alineándolos con la estrategia organizacional.

- El esquema de incentivos propuesto busca mantener la intensidad de los esfuerzos para la consecución de las metas, una de las maneras de lograrlo es a través de metas escalonadas, mediante la creación de metas mayores y ambiciosas.
- Se incorporaron rendimientos que buscan mejorar la dirección de los comportamientos de los ejecutivos hacia el largo plazo haciéndose cargo de la mirada de corto plazo del actual esquema de incentivos, tratando de alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa y en concordancia a los objetivos de las gerencias a evaluar. Para lograrlo se incorporan indicadores no

financieros como, por ejemplo, el índice de satisfacción al cliente, el cual busca aumentar o mantener el índice en niveles altos a través del tiempo, centrándose de esta manera en generar relaciones a largo plazo con los clientes.

- Se incorporó un premio adicional pasando de 2 premios a 3, el cual busca mantener la persistencia y la intensidad de los esfuerzos, en caso de que no se logre la meta mayor, existen 2 premios intermedios que busca evitar el abandono de las metas.
- El esquema de incentivos propuesto se hace cargo de los rendimientos individuales y colectivos, incorporando la variable rentabilidad, en el cual se debe cumplir con al menos el 50% de la rentabilidad presupuestada que se medirá a través del EBITDA el sentido de establecer un condicionante es poder incentivar de manera colectiva a todos los miembros de la UEN a poner el mayor de los esfuerzos para lograr los beneficios.
- Se incorporan cumplimientos mínimos a cada variable con el fin de mitigar el interés de sólo aquellos indicadores que tienen mayor peso dejando de lado a los otros
- La actual evaluación de desempeño contiene muchas variables subjetivas que lo hacen difícil de medir y generan una sensación de injusticia, con el actual esquema de incentivos se busca eliminar los elementos subjetivos.
- La autoevaluación puede generar espacios para el autoconocimiento y una crítica que enriquece el aprendizaje, sin embargo, se puede convertir en un sistema perverso ya que el sujeto puede sobrevalorarse y así subir las notas de cumplimiento, es por esta razón que se decide dejarla sólo como un espacio de acercamiento con la evaluación de desempeño, pero ya no formará parte del esquema de incentivos.
- Al incorporar el EBITDA al esquema de incentivos ayuda a mejorar los alineamientos horizontales entre las gerencias Cadena de abastecimiento y gerencia Comercial, obligando a ambas gerencias a hacerse partícipes de la rentabilidad de la organización.

Capítulo 4: Conclusiones

El presente proyecto tiene como objetivo dar cumplimiento con los objetivos presentados al inicio de este trabajo y demostrar cómo se hizo cargo de los problemas de control de gestión planteados. Se dio cumplimiento con el objetivo general de este proyecto elaborando y proponiendo un sistema de control de gestión para Sodimac Homecenter Chile, que permite alinear la estrategia organizacional con la ejecución de ésta en la operación dentro de las gerencias de cadena de abastecimiento y la gerencia comercial, de manera de asegurar los lineamientos necesarios y la entrega de la propuesta de valor a los clientes.

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, primeramente, se realizó un análisis crítico las declaraciones estratégicas de Sodimac donde se analizó la misión, visión y valores actuales, y se propusieron mejoras a estas declaraciones. El objetivo es asegurar que las declaraciones estratégicas sirvan como pauta para la formulación y la ejecución exitosa de la estrategia con miras hacia el largo plazo, impulsando los valores propios de la compañía para el cumplimiento de la estrategia.

A través de distintos análisis se determinó el posicionamiento actual de la organización realizando un análisis estratégico del macroentorno mediante los análisis PESTEL, el análisis del microentorno se realizó mediante un análisis de las 5 fuerzas Porter, para el análisis interno se utilizaron las herramientas de análisis de recursos y capacidades y de la cadena de valor, estos análisis permitieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y que fueron resumidas en un FODA cuantitativo. El uso de las herramientas antes mencionadas busca aumentar la efectividad en el levantamiento de información para el desarrollo de la estrategia buscando hacer frente a los problemas propios del negocio.

Con la información obtenida en el análisis FODA se desarrolló la estrategia para la organización, pero primeramente se identificaron los atributos claves mediante un análisis de la curva de valor, una vez seleccionados los atributos se realizó una propuesta de valor y finalmente se desarrolló el modelo de negocios a través de CANVAS, este modelo permite identificar de manera clara como la organización crea, proporciona y capta valor.

Una vez desarrollado el modelo de negocios, se desarrolló la planificación de la estrategia de la posición competitiva futura, por medio del diseño de un mapa estratégico que incluye objetivos estratégicos de cada perspectiva que permiten monitorear el cumplimiento de estos, adicionalmente se propusieron iniciativas estratégicas que ayudarán a la consecución de los objetivos, y en donde se desarrolló un sistema de medición de los desempeños mediante un cuadro de mando integral que cuenta con indicadores financieros y no financieros.

Para una correcta implementación de la estrategia se realizó el despliegue en cascada, donde se identificaron las funciones y departamentos que son claves para la entrega de la propuesta de valor, en este caso estos departamentos son las gerencias de cadena de abastecimiento y la gerencia comercial, luego se identificaron los principales desafíos que deben ser resueltos para generar los lineamientos necesarios entre las gerencias y la empresa.

Siguiendo con el análisis anterior, se establecieron los desempeños claves y se realizaron tableros de gestión y control que buscan alinear a las gerencias antes mencionadas con los objetivos estratégicos de Sodimac y guiar el comportamiento de los empleados para cumplir con la propuesta de valor, haciéndose cargo de los problemas de control de gestión identificados.

Finalmente se realizó un análisis de los desempeños y esquemas de incentivos que permite hacer el seguimiento del cumplimiento y las desviaciones de los patrones descriptivos y predictivos, haciéndose cargo de los problemas de lineamiento identificados.

De esta manera es como este proyecto de grado ha permitido generar un sistema de control de gestión para la empresa Sodimac Chile, identificando claramente los objetivos estratégicos de la compañía, vinculándolos con los con los objetivos de las gerencias claves y generando los lineamientos necesarios gracias a la utilización de diversas herramientas como lo son el mapa estratégico, el CMI, y los tableros de control, en donde se identifican claramente los desempeños esperados, entregando un marco de acción y seguimiento para el alcance de los objetivos estratégicos contribuyendo al crecimiento de Sodimac, fortaleciendo los canales digitales y generando una diferenciación a través del atributo rapidez del envío.

4.1 Recomendaciones

En este apartado del proyecto se entregan algunas recomendaciones para garantizar una correcta implementación del sistema de control de gestión propuesto en este proyecto, a continuación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- En primer lugar, se debe formalizar la actualización de las declaraciones estratégicas y comunicarlas a toda la organización, esto debe realizarse a través de todos los medios de comunicación que disponga la compañía, afiches, intranet, correos electrónicos y por medio de reuniones liderados por los gerentes y directores de la compañía.
- Se deben utilizar el mapa estratégico y los CMI como medios de comunicación de la estrategia a todos los niveles de la empresa, estas herramientas entregan una visualización general y simple de la estrategia de la compañía, y permiten a los colaboradores comprender cuál es su contribución para el logro de los objetivos.
- Se debe formalizar, comunicar y revisar periódicamente el esquema de incentivos, dado que la compañía ya cuenta con un esquema de incentivos la tarea puede resultar mucho más amigable para los colaboradores, se sugiere en primera instancia un monitoreo de manera trimestral o semestral para que no se vean afectados el desempeño y por consecuencia el pago de los bonos.
- Se requiere que la compañía establezca un área especializada en la gestión estratégica, esta área se ocupará de realizar reuniones periódicas para revisar y analizar la estrategia de la organización, con el fin de identificar los cambios en el entorno y poder adaptar al nuevo escenario si esto fuese necesario, así mismo se hace cargo de revisar los problemas de implementación del sistema de control de gestión, de gestionar las iniciativas estratégicas y de integrar la estrategia con los procesos operativos clave.

Bibliografía

- Asociación de investigación de mercados de Chile. (2020). *Pulso Ciudadano*. Obtenido de <https://www.aimchile.cl/2020/10/20/socios/pulso-ciudadano-617-de-la-poblacion-considera-que-el-estallido-social-del-18-o-fue-positivo-para-chile>
- Banco Central (2020) Informe de política monetaria: Resumen Ipom diciembre 2020. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-diciembre-2020>
- Cancino, C. (2008). *Documento docente: Matriz de análisis FODA cuantitativo*. Obtenido de <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>.
- Cámara Nacional de Comercio (2020). *Informe de ventas online primer semestre* . Santiago: Cámara Nacional de Comercio.
- Caprile, A. (2010). *Gestión de los acuerdos de nivel de servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento total*. Documento presentado en Encuentro Nacional de Facultades de Economía y Administración, Santiago, Chile. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282938406_GESTION_DE_LOS_ACUERDOS_DE_NIVEL_DE_SERVICIO_EL_ESLABON_PERDIDO_HACIA_EL_ALINEAMIENTO_TOTAL
- Cuenca y Llorente . (2018). *Informe especial: El nuevo consumidor latinoamericano: cuestión de confianza*. Madrid. Desarrollando ideas.
- El Mostrador. (2020). *Encuesta de la CCS revela que más de la mitad de quienes retiren sus fondos piensa destinar parte del dinero a alimentos y productos de primera necesidad*. El Mostrador. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/mercados/2020/07/24/encuesta-de-la-ccs-revela-que-mas-de-la-mitad-de-quienes-retiren-sus-fondos-piensa-destinar-parte-del-dinero-a-alimentos-y-productos-de-primera-necesidad/>
- García, G. y. (2020). Informe: *Clasificación de Riesgo Sodimac*. Santiago: Humphreys.
- Judge y Robbins . (2009). *Comportamiento organizacional*. México, S.A. de C.V: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Kawésqar Lab. (2020). *Análisis del mercado e-commerce*. Obtenido de <http://www.jec.cl/articulos/?p=143752>.
- Mauborgne, W. Chan Kim y Renée. (2005). *La estrategia del océano azul*. Boston: Editorial Norma S.A.
- Mundo en línea (2021). *Más de la mitad de los consumidores priorizan la rapidez en la entrega sobre el precio del servicio*. Obtenido de <https://mundoenlinea.cl/2021/03/12/mas-de-la-mitad-de-los-consumidores-priorizan-la-rapidez-en-la-entrega-sobre-el-precio-del-servicio/>
- Narayanan, Liam Fahey V.K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Boston: Cengage Learning.
- Núñez, A., & Caprile, A. (2006). Diseño de Sistemas de Control de Gestión: Una Propuesta Metodológica de Alineación. *Revista Contabilidad y Sistemas*, II(4), 30–40. Recuperado de http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys_4.pdf
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2ª ed.). D.F., México: CECSA.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review America Latina*, 89(11), 100–117.
- Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, Gamble. (2008). *Administración estratégica, teoría y casos*. México: Mc Graw Hill Education.
- Verisk Maplecroft (2020). Estudio: 47 countries witness surge in civil unrest – trend to continue in 2020. Obtenido de <https://interferencia.cl/articulos/estudio-britanico-califica-chile-como-uno-de-los-paises-con-mayor-riesgo-politico-y>