



**PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA SUPERMERCADOS
JUMBO**

MARIANGEL VALENTINA AGUIRRE OLMEDO

MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

PROFESOR GUÍA:

ALDO CAPRILE ROJAS

Santiago, junio 2022

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto fue realizado tomando como objeto de estudio a la cadena de supermercados al detalle Jumbo Chile, parte del Holding Cencosud, cuyo primer local fue fundado en el año 1970 en la Región Metropolitana. Luego de esta primera apertura, se expande dentro del país de forma orgánica, para luego comprar la cadena de supermercados Santa Isabel el año 2003, y otras cadenas de menor tamaños en los años posteriores. Este supermercado al detalle tiene 40 tiendas en la actualidad y se destaca por la variedad de productos que comercializa y sus instalaciones y servicios distintivos dentro de la industria.

El objetivo de este proyecto es realizar una propuesta de sistema de control de gestión para la Unidad de Negocio de Supermercados Jumbo Chile, para lo cual se consideran determinadas etapas del ciclo cerrado de Kaplan y Norton, además de otras herramientas para articular los objetivos estratégicos de la organización.

En una primera instancia se realiza un análisis del Holding Cencosud S.A., organización a la que pertenece la UEN¹, luego se describe con mayor detalle a Supermercados Jumbo Chile y el negocio al que pertenece a través de la cadena de valor de la compañía (Anthony y Govindarajan, 2008), complementado con los factores críticos del éxito (Thompson et al, 2018).

Luego de presentar información relevante de la industria, es que describe el contexto en el que se encuentra actualmente la empresa, identificando oportunidades y amenazas del entorno a través de un análisis externo utilizando las herramientas PESTEL (L Fahey ; V. K. Narayanan , 1986) y cinco fuerzas de Porter (Porter, Marzo - Abril 1979). El análisis interno se desprende de la cadena de valor, identificando fortalezas y debilidades de la organización, luego se desarrolla el modelo FODA (Olve et al, 2002) donde se cruzan estas variables, externas e internas, exponiendo la situación actual que rodea a la empresa y su posición competitiva.

Cuando se tiene identificado el escenario en el cual la empresa desarrolla sus negocios, se determinan aquellos atributos que se presentan en la industria y que son valorados por los clientes utilizando la herramienta de las curvas de valor (Kim & Mauborgne, 2015), comparando el nivel de cumplimiento de cada uno de los actores relevantes que compiten directamente con la empresa. A través de este análisis se

¹ Unidad Estratégica de Negocio

podrán identificar y seleccionar aquellos atributos que formarán parte de la propuesta de valor (Kaplan y Norton, 2008), los que serán la promesa de la empresa con sus clientes.

En la etapa de planificación estratégica se realizó una propuesta de mapa estratégico ad-hoc con los pilares estratégicos, que permiten alinear los recursos y procesos con la estrategia. Estos corresponden a: Optimización de costos, alcance o cobertura de los servicios y, surtidos y experiencia de compra. Para medir el nivel de cumplimiento se establecieron iniciativas, de forma de poder controlar los resultados reales versus las metas establecidas en el mapa estratégico.

Para la etapa de alineamiento se consideran 3 gerencias sobre las cuales realizar el proceso de cascada: Gerencia Comercial, Gerencia de Logística y Gerencia Comercial de Tiendas. Además, se presenta la situación actual de la evaluación de desempeño y sistemas de incentivos, para el cual se realiza una propuesta y se identifican los elementos principales y sus efectos en el comportamiento de estas gerencias. Esto de la mano con indicadores coherentes con la estrategia organizacional y con las gerencias analizadas.

Se concluye que los objetivos del proyecto se cumplieron, al proponer un sistema de control de gestión que logra estar en sintonía con las necesidades de la industria y el contexto en que se encuentra inmersa la organización. De modo de cumplir de la mejor manera las metas organizacionales, las cuales se encuentran articuladas con las declaraciones estratégicas, y que, a través de un proceso de cascada, se bajan a cada gerencia considerando sus responsabilidades e impactos específicos. Todo esto con el fin de cumplir con la estrategia de la compañía y la propuesta de valor a los clientes.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Introducción	7
1.2 Objetivos del proyecto.....	8
1.3 Justificación del proyecto	8
1.4 Metodología.....	14
1.5 Alcances y Limitaciones.....	15
1.6 Organización del documento	16
2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN	17
2.1 Descripción de la Organización	17
2.2 Descripción de la UEN	25
2.3 Caracterización del Negocio	29
2.3.1 Cadena de valor.....	31
2.3.2 Factores Críticos del Éxito.....	36
2.4 Composición del contexto.....	40
2.4.1 Macroentorno.....	40
2.4.1.1 PESTEL	40
2.4.1.2 Cinco fuerzas	46
2.4.1.3 Stakeholders	52
3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	53
3.1 Análisis y definición Misión de la UEN	53
3.2 Análisis y definición Visión de la UEN.....	55
3.3 Definición de Creencias.....	55
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	58
4.1 Análisis externo	58
4.2 Análisis interno	73
4.3 FODA.....	80
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	99
5.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave	99
5.2 Selección de atributos clave	106
5.4 Descripción de la estrategia de la empresa	109
5.5 Descripción del modelo de negocio	111
5.6 Descripción dimensiones modelo CANVAS.....	115
5.7 Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	121
6. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UEN	129
7. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN	139

7.1	Medición del desempeño de los objetivos	139
7.2	Medición del desempeño de las iniciativas estratégicas	142
8.	DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	143
8.1	Explicación de funciones de la UEN	143
8.2	Flujo de actividades	147
8.3	Selección de las funciones a analizar.....	151
9.	DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES ..	153
10.	DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES.....	157
11.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS	162
11.1	Situación actual Jumbo	163
11.2	Identificación de desempeños clave a recompensar	167
11.3	Crítica al sistema actual.....	171
11.4	Propuesta de sistema de evaluación del desempeño e incentivos.....	172
11.5	Justificación propuesta sistema de incentivos	179
12.	CONCLUSIONES	181
12.1	Cumplimiento de los objetivos del proyecto.....	181
12.2	Justificación y contribución de la propuesta.....	182
12.3	Recomendaciones.....	184
13.	BIBLIOGRAFÍA	185
14.	ANEXOS.....	191
14.1	Anexo 1: Estructura organizacional Jumbo	191
14.2	Anexo 2: Compromisos Jumbo (Cencosud - Jumbo, 2019).....	192

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Accionistas Cencosud al 31/12/2018.	18
Ilustración 2- Estructura organizacional corporativa Cencosud.	20
Ilustración 3: Detalle por División de Cencosud por país.	21
Ilustración 4: Organigrama SISA/Jumbo.	22
Ilustración 5: Organigrama Jumbo Proyecto de Grado.....	23
Ilustración 6: Flujo de actividades macro en retail.....	31
Ilustración 7: Cadena de valor Supermercados Jumbo Chile	32
Ilustración 8: Ejemplo de aplicación de subsidio al Ingreso Mínimo Garantizado.	64
Ilustración 9: Índice de confianza en las empresas	70
Ilustración 10: Índice de confianza de las empresas desagregado por tipo de empresa.....	71
Ilustración 11: Puntajes promedio e importancia por dimensión de reputación corporativa.....	72
Ilustración 12: Curva de valor por formato.	101
Ilustración 13: Curva de valor por cadena.	103
Ilustración 14: Curva de valor estado de Jumbo hoy vs. estado de Jumbo a futuro	105
Ilustración 15 - Modelo CANVAS para Supermercados Jumbo.....	113
Ilustración 16 - Análisis primera estrategia.....	123
Ilustración 17 - Análisis segunda estrategia	127
Ilustración 18 - CANVAS de Jumbo dentro de Mapa estratégico.....	131
Ilustración 19 - Mapa estratégico Jumbo.....	133
Ilustración 20 - Flujo de procesos.....	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Market Share evolutivo Supermercados en Chile.	24
Gráfico 2: Market Share evolutivo 2011 - 2016 por compañía	49
Gráfico 3: Venta por metro cuadrado promedio mensual 4T 2017 - 4T 2018.....	50
Gráfico 4: Evolución de Ventas sobre metros cuadrados en Supermercados.....	50
Gráfico 5 - Tipo de cambio USD 2019.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de Amenazas y Oportunidades para la industria de los supermercados.....	73
Tabla 2: Resumen de Fortalezas y Debilidades para la industria de los supermercados.....	80
Tabla 3 - Resumen de estrategias para cruce del FODA.....	96
Tabla 4 - Iniciativas por tema estratégico	138
Tabla 5 - CMI Jumbo – Fuente: Elaboración Propia	140
Tabla 6 - STRATEX.....	142
Tabla 7 - Selección de productos	148
Tabla 8 - Preparación de implementación de productos en sala.....	149
Tabla 9 - Logística para implementación de productos en sala	149
Tabla 10 - Implementación en sala.....	150
Tabla 11 - Compra del cliente.....	150
Tabla 12 - Post-Venta.....	151
Tabla 13 - Objetivos Gerencia Comercial	155
Tabla 14 - Objetivos Gerencia Logística.....	155
Tabla 15 - Objetivos Gerencia Comercial de Tiendas.....	156
Tabla 16 - CMI Gerencia comercial	158
Tabla 17 - CMI Gerencia Logística	160
Tabla 18 - CMI Gerencia Comercial Tiendas	161
Tabla 19 - Monto de aguinaldos por antigüedad.....	164
Tabla 20 - Competencias y desempeños Gerencia Comercial	168
Tabla 21 - Competencias y desempeños Gerencia de Logística	169
Tabla 22 - Competencias y desempeño Gerencia Comercial de Tiendas.....	170
Tabla 23 - Resumen de esquema de incentivos propuesto	173
Tabla 24 - Esquema de incentivos Gerencia Comercial	176
Tabla 25 - Esquema de incentivos Gerencia Logística	177
Tabla 26 - Esquema de incentivos Gerencia Comercial de Tiendas.....	178

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Dentro de un contexto de alta complejidad, donde las empresas deben adaptarse ágilmente a las necesidades de sus clientes, es necesario desarrollar permeabilidad y flexibilidad para poder capturar las oportunidades que se presentan en el mercado, esto mientras se gestionan las amenazas para poder cumplir con sus objetivos organizacionales.

Frente a este escenario de cambio constante de las industrias es necesario que la estrategia de las compañías se encuentre definida de forma de poder generar valor para sus clientes. El tener claro cuál es la posición actual de la compañía dentro de su industria y hacia dónde se quiere llegar, puede llevar a las empresas a cumplir sus metas y mantenerse vigente entre sus competidores.

La articulación de la estrategia con la operación se vuelve clave para poder ejecutar las iniciativas que lleven a la consecución de estas metas, siendo un factor crítico el nivel de alineamiento de todas las unidades de la organización con la hoja de ruta corporativa. Es en este punto, en que el control de gestión lleva a que los engranajes de la compañía funcionen en conjunto para obtener el output deseado, logrando que cada unidad realice el aporte necesario para cumplir los objetivos estratégicos en todos los niveles.

En el presente proyecto de grado se diseña una propuesta de sistema de control de gestión para Supermercados Jumbo en Chile, la cual corresponde a una cadena de supermercados al detalle parte del Holding Cencosud. Esto a partir de un análisis interno y externo, considerando los hitos relevantes que se han desarrollado en el último tiempo y sus efectos en la compañía. A partir de esto se puede identificar el nivel de competitividad de la organización para poder diseñar una estrategia ad-hoc con las necesidades de Jumbo, potenciando aquellos puntos fuertes y fortaleciendo aquellas áreas en que se encuentre más débil.

Es a partir de este análisis y caracterización del negocio, que se pueden encausar los esfuerzos para mantener una identidad potente en el mercado, generando y capturando valor.

1.2 Objetivos del proyecto

A continuación, se presentan los objetivos para la realización de este proyecto de grado.

Objetivo general

Proponer un sistema de control de gestión para Supermercados Jumbo de la división Supermercados Chile del holding Cencosud.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

- Definir una reformulación de cargos para implementar un modelo de control de gestión para la UEN de Jumbo, excluyendo la operación de Santa Isabel.
- Realizar un análisis crítico y definición de las declaraciones estratégicas, para definir las declaraciones sobre las cuáles se va a modelar el SCG².
- Realizar un análisis y formulación estratégica para los próximos 5 años en la UEN, siendo considerado este un umbral de tiempo adecuado para una organización como la que se está analizando.
- Elaborar y proponer un modelo de negocio, mapa estratégico y cuadro de mando integral, para identificar los objetivos estratégicos y su dimensión de impacto, además de los indicadores y métricas a considerar.
- Desarrollar el despliegue de la estrategia y proponer un esquema de incentivos que permita lograr el alineamiento de los empleados con el modelo de gestión propuesto al tener la bajada de los objetivos corporativos en objetivos específicos de las áreas a las que pertenecen.

1.3 Justificación del proyecto

La justificación de este proyecto de grado se basa en la propuesta de un sistema de control de gestión para la unidad de negocio Jumbo dentro de Supermercados Chile en Cencosud. Actualmente esta organización presenta un conjunto variado de

² Sistema de Control de Gestión

problemas de control de gestión, los cuales han sido clasificados en dos categorías: foco de la estrategia y problemas de comportamiento organizacional (Caprile, 2019).

Focos de la estrategia

Los problemas de control de gestión categorizados como “foco de la estrategia” corresponden a aquellos relacionados con brechas entre la estrategia actual de la organización y el contexto en que se encuentra inserta, pudiendo implicar riesgos para la operación exitosa de la compañía. A continuación, se identifican dos problemas de foco en Jumbo, el primero relacionado con los canales de venta y el segundo a los cambios constantes en las tendencias del mercado.

Fortalecimiento de canales de venta

- **Canales de venta online y aplicaciones web:** Actualmente la compañía posee páginas web y una aplicación móvil que han permitido que sus clientes adquieran productos en salas virtuales. Estos puntos de venta se desarrollaron de forma rápida para poder satisfacer las necesidades de los clientes, pero se han generado problemas al momento de integrar los sistemas de soporte y al generar las transacciones durante el proceso de compra de los clientes. Esto principalmente, por la necesidad de hacer lanzamientos de forma rápida de estas opciones de compra, no teniendo el periodo necesario de desarrollo y pruebas para poder asegurar un cumplimiento del 100% de los servicios. Adicionalmente, se convive con las aplicaciones web de terceros, las que deben ser gestionadas de forma conjunta con los proveedores de este servicio para poder habilitar este canal para los clientes y tener una sala virtual que sea fácil de recorrer, este aspecto aún se encuentra en desarrollo y no se ha logrado consolidar. El desarrollo de estos canales se ha visto afectado por los intereses de los gerentes, los cuales ven como un porcentaje emergente de venta el canal online, no teniendo aún un peso relevante en su desempeño. También se ha visto divergencia en las declaraciones corporativas, donde se ha indicado que el foco debe estar en los canales online, pero en el día a día se ve una proporción relevante de las acciones focalizadas principalmente en la sala.

Cambios en las tendencias de consumo de los clientes

- **Variedad de surtidos:** El consumidor ha complejizado sus decisiones de compra, esto a través de distintas tendencias alimenticias y de protección del medio ambiente, las que han afectado directamente a las opciones de productos que

ven como válidas para adquirir, tanto en alimentos como en otro tipo de artículos. Esto ha evolucionado de forma incremental cada año, debiendo adaptarse rápidamente para poder satisfacer las necesidades de los consumidores.

- *Tiempos de compra*: los clientes se desdoblán cada vez que realizan la decisión de su formato de compra, pudiendo ser de conveniencia, reposición o abastecimiento. A partir de esto es que los clientes buscan tener la oportunidad de tener una compra rápida o una compra que implique un mayor tiempo en la sala. Dentro de los locales de Supermercados Jumbo, los que están diseñados para una compra de abastecimiento, es necesario tener un diseño que soporte otros tipos de compra, de forma de capturar un mayor porcentaje de demanda. Esto implica diseños de la sala y habilitaciones de distintos puntos de venta. El primer punto no se encuentra cubierto, dado que las salas no tienen métricas asociadas al cumplimiento de las implementaciones en sala para todas las categorías y pueden modificar los lineales en cualquier momento, esto tiene un impacto importante en la experiencia de compra del cliente y en el tiempo que debe invertir cada vez que va a la sala. El segundo punto ha tenido un mayor desarrollo, existiendo cajas tradicionales, autoservicio, "Scan-and-Go"³ y otras opciones de retiro de compras.

Problemas de comportamiento organizacional

Los problemas de comportamiento organizacional se relacionan a problemas internos de la organización, los que dificultan que la empresa llegue a cumplir sus objetivos, éstos se han agrupado en seis categorías, las que se explican a continuación:

Alineamiento vertical

El alineamiento vertical se refiere a problemas en la dirección de la organización, debido a un liderazgo inadecuado, comunicación no efectiva, o incentivos incorrectos.

Para el caso de Jumbo se ve que las generaciones presentes en el negocio son muy variadas, existiendo una diferencia de edad importante entre los gerentes de las áreas y los analistas que las componen. Esto se vuelve relevante en aquellos momentos en que se contraponen el estilo gerencial antiguo con el estilo de liderazgo esperado por

³ Opción de punto de venta portátil a través de una aplicación que escanea los códigos de barra de los productos, pudiendo registrar los productos que se van a adquirir mientras se realiza el paseo dentro de la sala, luego se paga a través de la misma aplicación y para salir se pasa por un tótem de validación donde se imprime la boleta y se sacan las alarmas de los productos.

los miembros del equipo, eso genera rechazo y dificultades para implementar las instrucciones.

Actualmente la empresa tiene un líder carismático que es el dueño y fundador de la organización, Horst Paulmann. Esta es una figura tradicional del Holding, con la cual se permea el espíritu del ADN Cencosud a los colaboradores. Dado que este ADN es tan relevante para la identidad de la organización, es importante poder trasladarlo a algo más que a una persona en específico, generando herramientas que permitan mantener este halo de servicio en el día a día de los colaboradores.

Adicionalmente, desde un punto de vista más operacional, existe una influencia significativa del estilo de liderazgo del jefe de local en el desempeño de la sala; existiendo grupos de jefes que tienen los mejores resultados, y que rotan continuamente para compartir las mejores prácticas. La implementación de este conocimiento se mantiene hasta que se cambia nuevamente de jefe de local, partiendo desde cero la gestión de la sala. Esto trae problemas, dado que cada jefe tiene una mentalidad distinta y cada uno va a priorizar de acuerdo con su experiencia, esto implica que el personal que se encuentra en los locales, sobre todo en los de bajo desempeño, tiene un cambio constante de foco, volviendo confuso el definir cuáles son sus objetivos.

Alineamiento horizontal

La interacción entre áreas es muy importante para el desarrollo de este negocio, de modo que cada una de las dimensiones necesarias para la adquisición y venta de artículos operen de forma coordinada. Estas interacciones se generan a través de distintas transacciones y tensiones, por ejemplo:

- Mientras que el área comercial desea comprar la mayor cantidad de artículos posibles para vender, el área de planning controla las compras para mantener un rango aceptable de días de stock y, el área de desarrollo de categoría controla los ingresos de nuevos productos de modo que cubiquen en las salas, es decir que el volumen de la exhibición de los artículos sea compatible con el espacio que tienen destinados en sala.
- Para el caso del envío de mercadería, el área comercial busca enviar la mayor cantidad posible de unidades a los locales, lo que es controlado por el área de planning para mantener los días de stock, también por el área de logística con un máximo de envíos y una agenda de despachos y, finalmente limitados por el área de desarrollo de categoría solamente a los locales que tengan habilitados los artículos.

Por otra parte, también existen problemas de alineamiento horizontal por la concentración de las unidades de apoyo a nivel corporativo, las que prestan servicios a todas las unidades centrales del negocio, debiendo priorizar las necesidades de unas por sobre las otras a diario.

Cultura Organizacional

La cultura dentro de una organización también puede generar problemas, convirtiéndose a veces en la piedra de tope para la realización de los proyectos corporativos o para realizar cambios en las metodologías de trabajo que han quedado en disonancia con las necesidades actuales.

Jumbo actualmente posee una cultura en transición, la que está pasando de un modelo rígido y competitivo a una cultura enfocada en la colaboración, de modo de aportar al trabajo en equipo de la forma necesaria para poder generar valor a través proyectos interdisciplinarios. Dentro de este gran cambio, se tiene un elemento en común: la cultura con el cliente al centro, esto a nivel operativo y corporativo, lo que ayuda a hablar el mismo idioma en este proceso de transición.

Competencias

Las competencias indican capacidades y limitaciones de acción de las organizaciones, las que se determinan a través de las personas que forman parte de los equipos y que pueden implicar problemas al existir brechas entre las capacidades actuales y las necesarias para lograr las metas de la empresa.

Algunas competencias que se valoraron por mucho tiempo en Jumbo fueron los análisis cualitativos y propuestas diseñadas a través del juicio experto de la primera línea, ahora el enfoque es cualitativo y es necesario que se desarrolle el conocimiento en esta área. También se está volviendo necesario el realizar análisis de procesos considerando los principios de "lean thinking"⁴ para que sean implementados dentro de la cadena, considerando que es necesario realizar una limpieza de procesos con los cambios que ha tenido la industria, el negocio mismo y las tendencias de compra de los clientes.

Respecto del primer punto, se están realizando capacitaciones de desarrollo de ratios y se están estandarizando presentaciones para que todos los países tengan la misma estructura al momento de discutir planes a futuro. Con respecto al segundo

⁴ Lean thinking es una metodología que busca crear valor a través de la revisión permanente de opciones de mejora de procesos, eliminando los desperdicios y desarrollando a las personas.

punto, se han realizado capacitaciones con entes externos para desarrollar este nuevo modelo de pensamiento y poder implementarlo en las áreas en que trabaja cada uno de los colaboradores que asiste a esos cursos.

Diseño organizacional

El diseño de la estructura de la organización también puede generar problemas para la consecución de los objetivos, esto a través de una definición incongruente de la estructura organizacional, que no permita las interacciones necesarias para generar los resultados esperados, centros de responsabilidad mal definidos y mecanismos de integración insuficientes entre áreas.

Actualmente el área de control de gestión se encuentra bajo la gerencia de finanzas a nivel corporativo. El escenario ideal es que control de gestión sea una unidad independiente y separada, de modo de poder generar el lineamiento a nivel corporativo y poder realizar análisis estratégico, no siendo solamente un área que desarrolla y evalúa presupuestos, cuyas prioridades se ven fuertemente influenciadas por la planificación del área financiera.

Actualmente Jumbo y Santa Isabel comparten la misma estructura organizacional, utilizando los mismos recursos para sus planes anuales, exceptuando el área de operaciones, la que es única para cada cadena. Esto genera un nivel de aprovechamiento de las sinergias bastante alto, pero al mismo tiempo trae problemas de foco de negocio y confusión al momento de determinar responsabilidades para los cargos. A partir de ese problema de tener una estructura que presta servicios a 2 cadenas de supermercados con visiones estratégicas distintas, es que se generan problemas de incentivos, debiendo escoger si realizar las tareas asociadas a una u otra todos los días, o cambiando continuamente las prioridades a nivel de División. Esto genera conflictos de eficiencia y eficacia en las tareas a realizar, las que son críticas para ambas cadenas, pero se utilizan los mismos recursos corporativos.

En este proyecto se propone una estructura que separe ambas cadenas para poder encausar las iniciativas estratégicas específicas para Jumbo de acuerdo con las necesidades que tenga este negocio en particular.

Diseño del sistema de control de gestión actual

La falta o el mal diseño de mecanismos de control, lleva a que la organización no se encuentre alineada en las dimensiones necesarias para poder generar el

comportamiento esperado. Esto se genera tanto por el exceso de control, como por la falta de este.

El área de control de gestión en Jumbo se concentra principalmente en la realización de presupuestos, sin tener considerados los elementos de control interactivo en las tareas que se realizan actualmente. Existen áreas que no tienen indicadores de gestión diseñados, por lo que no tienen una métrica que indique su nivel de completitud de metas.

También hay variables críticas, como el cumplimiento de la implementación de layout en las salas por categoría, que no se encuentran asociadas a los KPI⁵ de los jefes de local, por lo cual el nivel de cumplimiento es bastante bajo. Esto genera una disonancia entre todos los factores necesarios para el negocio y lo que efectivamente se logra permear a los locales.

1.4 Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo de la propuesta de sistema de control de gestión se basa en el ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008), el cual, a través de las perspectivas, logra ensamblar cada una de las partes que impactan en lograr alcanzar la visión estratégica.

En la primera sección, el desarrollo de la estrategia, se hace una revisión de la organización en términos generales, para luego entrar a analizar el contexto en que se desarrolla el negocio, tanto económico, como competitivo. Luego se realiza un análisis que cruza factores internos y externos a través de la herramienta FODA, para poder identificar cómo se encuentra posicionada la empresa en su contexto, considerando cómo puede enfrentar las amenazas y oportunidades que se le presentan en la actualidad. A partir de esto, se realiza un análisis de brecha que indica las estrategias que podrían implementarse para minimizar la distancia generada por sus fortalezas y debilidades actuales.

En la segunda sección, la planificación estratégica, se desarrolla el mapa estratégico para Jumbo, definiendo objetivos estratégicos e indicadores, además de las relaciones causa-efecto entre cada uno de los objetivos. A partir del mapa estratégico se desarrolla el CMI⁶ para la empresa y las iniciativas estratégicas. Estas últimas

⁵ Key Performance Indicator / Indicadores clave del negocio

⁶ Cuadro de Mando Integral

asociadas a un STRATEX, para poder identificar los recursos necesarios para poder implementar las iniciativas.

La tercera sección se indica cómo alinear las áreas dentro de la organización, a través del desdoblamiento del mapa estratégico y CMI para tres unidades clave, generando los tableros de control para ellas y el sistema de incentivos asociado para poder direccionar los esfuerzos.

En la cuarta etapa, planificar operaciones (Kaplan y Norton, 2008), indican dos procesos relevantes: mejorar los procesos clave y desarrollar el plan de capacidades y recursos. El primero se relaciona con los cambios que son necesarios en los procesos de acuerdo con las necesidades de la estrategia; mientras que el segundo, se relaciona en cómo interactúa la estrategia con los planes operativos y presupuestos, de modo que estos últimos la reflejen. Esta etapa no se encuentra desarrollada dentro de este documento, pero de todas formas se recomienda realizarla.

La quinta etapa es controlar y aprender, donde se indica que es necesario revisar la estrategia y los resultados de la operación, para ver si la estrategia está siendo implementada correctamente y si la operación está cumpliendo con los objetivos de corto/mediano plazo implementados.

La sexta y última etapa es probar y adaptar, que se centra en revisar la estrategia, para evaluar si aún es válida en el contexto en que se está desarrollando el negocio con las capacidades que tienen en el momento de la revisión. De esta forma la estrategia puede adaptarse y actualizarse para poder dar respuesta a los desafíos que esté viviendo la organización.

1.5 Alcances y Limitaciones

Este proyecto de grado tiene como objeto de estudio a la UEN Supermercados Jumbo Chile, considerando para esta propuesta de sistema de control de gestión que la División de Supermercados Chile tiene 2 unidades de negocio totalmente separadas: Santa Isabel y Jumbo, cada una con un gerente general independiente y áreas de planificación comercial separadas para cada una de las cadenas. Esto no implica que las áreas de apoyo no puedan generar sinergias para cada una de estas unidades de negocio.

Se utilizará información pública presentada por el holding Cencosud S.A. y análisis realizados por instituciones financieras.

Este proyecto de grado sólo considera el desarrollo del sistema de control de gestión para Jumbo y no lleva a cabo la implementación de éste.

Adicionalmente, se abordan las etapas 1, 2 y 3 del ciclo cerrado de Kaplan y Norton, detalladas anteriormente. Las etapas 4, 5 y 6 no son parte del alcance de este proyecto por las limitaciones de información para su desarrollo y por el tiempo de elaboración necesario.

En resumen, este proyecto de grado únicamente considera el desarrollo del sistema de control de gestión para la UEN, pero no la implementación de esta.

1.6 Organización del documento

Este proyecto se desarrolla en 10 capítulos, los que se describen a continuación:

- Introducción, donde se presentan los objetivos del proyecto, su justificación, metodología, alcances y limitaciones, además de la organización del documento.
- Análisis del contexto de la empresa, el negocio y la UEN. Se desarrolla el entorno económico y de industria a través de las herramientas PESTEL y modelo de cinco fuerzas.
- Análisis críticos de las declaraciones estratégicas actuales, misión, visión y creencias, además de la presentación de una propuesta.
- Análisis estratégico externo e interno utilizando la herramienta de FODA.
- Realización de la formulación estratégica, a través del análisis de la curva de valor y selección de atributos clave, descripción de la estrategia de la empresa, modelo de negocio y análisis de rentabilidad del modelo de negocios.
- Definición de los objetivos estratégicos de la UEN, que se desprenden de los análisis anteriores.
- Diseño del sistema de medición de desempeño de la UEN, tanto de los objetivos estratégico, como de las iniciativas estratégicas.
- Despliegue de la estrategia de la UEN, considerando el flujo de actividades y selección de las funciones a analizar
- Definición de los desempeños de las unidades funcionales seleccionadas para este proyecto y sistema de medición.
- Evaluación de desempeño y esquemas de incentivos para las unidades seleccionadas, realizando una crítica al sistema actual y una propuesta.
- Conclusiones del proyecto y recomendaciones de implementación.

2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN

A continuación, se presenta una descripción del holding Cencosud S.A. que contiene a Supermercados Jumbo Chile, además de una explicación detallada de la UEN y del negocio al cual pertenece.

2.1 Descripción de la Organización

Cencosud S.A. es una empresa de retail con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia, a través del desarrollo de una estrategia multiformato integrada. Sus diferentes líneas de negocios corresponden a hipermercados, supermercados, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros. Adicionalmente, se desarrollan otras líneas de negocio que complementan la operación central, como es el corretaje de seguros y centros de entretenimiento familiar. (Cencosud, 2019)

La Sociedad tiene por objeto el ejercicio del comercio en general, incluyendo la compra, venta, consignación, distribución, importación, exportación, representación, comisión, envase, fraccionamiento y comercialización por cuenta propia o ajena de toda clase de bienes corporales muebles. Efectuar en el país o en el extranjero inversiones permanentes o de renta en toda clase de bienes, corporales o incorporales. Para estos efectos, la Sociedad podrá adquirir, conservar, vender, enajenar, y negociar en cualquier forma y a cualquier título, toda clase de bienes, corporales o incorporales, ya sea en el país o en el extranjero y percibir sus frutos y rentas. Ejecutar o celebrar todo acto o contrato conducente al cumplimiento del objeto social. (Cencosud S.A., 2019)

El capital social de la compañía es de \$2.422.055.488 en miles de pesos chilenos al 31 de diciembre del 2018, dividido en 2.863.129.447 acciones nominativas, de una sola serie y sin valor nominal, distribuidas en 1.690 accionistas. Donde la familia Paulmann es la controladora del holding con un 53,31% de las acciones. (Cencosud S.A., 2019)

A continuación, se presenta el cuadro de los principales accionistas de la compañía.

Ilustración 1- Accionistas Cencosud al 31/12/2018.

No.	Acciones	2018		
		RUT	Número de acciones	Porcentaje
1	Inversiones Quinchamáli Limitada	86.193.900-6	573.754.802	20,0%
2	Inversiones Latadía Limitada	96.802.510-4	550.823.211	19,2%
3	Inversiones Tano Limitada	76.425.400-7	287.328.548	10,0%
4	Banco Itaú por cuenta de inversionistas	33.338.288-1	128.844.704	4,5%
5	Banco de Chile por cuenta de terceros	33.338.248-2	122.023.366	4,3%
6	Banco Santander - JP Morgan	33.338.330-6	106.555.359	3,7%
7	Horst Paulmann Kemna	3.294.888-K	70.336.573	2,5%
8	Fondo de Pensiones Habitat A	33.500.028-5	56.979.974	2,0%
9	Fondo de Pensiones Provida C	33.500.103-6	56.621.821	2,0%
10	Fondo de Pensiones Cuprum A	33.500.040-4	49.089.413	1,7%
11	Fondo de Pensiones Habitat B	33.500.029-3	45.896.296	1,6%
12	Larraín Vial S.A. Corredores de Bolsa	80.537.000-9	45.682.267	1,6%
13	Otros accionistas		769.193.113	26,9%
Total			2.863.129.447	100%

Fuente: Memoria anual Cencosud 2018.

En sus comienzos esta empresa era un restaurant Paulmann en el sur de Chile, el que comenzó a cambiar su modelo de negocios al incorporar la venta al detalle de frutas y *delicatessen* entre los productos ofrecidos a sus clientes. Con el tiempo este restaurant se transformó en un supermercado, llegando a ser hoy en día uno de los holdings más importantes de Latinoamérica.

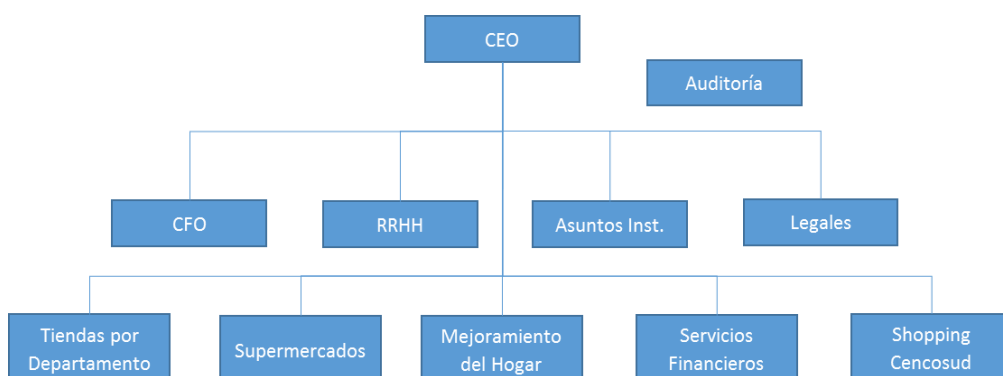
A continuación, se presenta un detalle de los principales hitos del holding desde sus comienzos hasta el año 2018 (Cencosud S.A., 2019):

- **1963:** Apertura del primer supermercado llamado “Las Brisas” en Temuco.
- **1970:** Apertura del Jumbo Kennedy en Santiago de Chile.
- **1982:** Cencosud comienza su expansión internacional con la apertura del primer Jumbo en Argentina.
- **1988:** Apertura de Mall Unicenter en Buenos Aires, Argentina.
- **1993:** Cencosud inaugura Mall Alto Las Condes y la primera tienda de Mejoramiento del Hogar bajo la marca Easy.
- **2002:** Compra Proterra en Chile y Home Depot en Argentina.
- **2003:** Lanzamiento del negocio Servicios Financieros a través de Cencosud Administradora de Tarjetas CAT, abre los centros comerciales Florida Center y Portal La Dehesa y adquiere supermercados Santa Isabel en Chile.
- **2004:** Adquiere Las Brisas, Montecarlo, Disco y realiza la apertura a la Bolsa de Comercio de Santiago.
- **2005:** Compra la empresa Almacenes París S.A. y realiza el cambio de marca de Montecarlo y Las Brisas a Santa Isabel.

- **2007:** Adquiere Infante, Economax, Foster y Eurofashion. Además, compra GBarbosa en Brasil y GSW (Wong) en Perú, JV con Casino Guichard-Perrachon S.A. para el desarrollo de Easy Colombia S.A.
- **2008:** Comienza las operaciones de Retail Financiero en Argentina y adquiere Bleistein, tienda de Mejoramiento del Hogar en Argentina.
- **2010:** Compra Super Familia en Fortaleza, Brasil Alimento Ltda., y Bretas, en Brasil.
- **2011:** Realiza emisión del 1° bono internacional Reg S. 144-A por USD 750 millones. Adquiere el 38,636% de Jumbo Retail Argentina. Realiza un acuerdo con Banco Bradesco para desarrollo de Servicios Financieros Brasil y adquiere tienda por departamentos Johnson.
- **2012:** Adquiere Prezunic, Brasil. Apertura de Mall Costanera Center. Compra de Carrefour en Colombia. Realiza la emisión de un bono internacional Reg S/144-A por USD 1.200 millones. Cencosud se abre a la Bolsa de Nueva York.
- **2013:** Realiza un aumento de capital en Chile por USD 1.636 millones. Además, introduce las marcas Jumbo y Metro en Supermercados Colombia.
- **2014:** Cencosud cierra un acuerdo con Scotiabank para el desarrollo conjunto de Servicios Financieros en Chile.
- **2015:** Apertura de Sky Costanera en Santiago, Chile, el mirador más alto de América Latina. Venta de cadena de farmacias en Colombia. Emisión de bono internacional Reg S/ 144-A por USD 1.000 millones.
- **2016:** Venta del 33,3% de la participación en la sociedad Mall Viña del Mar S.A. y de Teleticket en Perú.
- **2017:** Emisión Bono Internacional Reg S/144- A por USD 1.000 millones y exitoso tender offer de los bonos 2021 y 2023. Salida de la Bolsa de Nueva York.
- **2018:** Cencosud cierra un acuerdo con Scotiabank para el desarrollo conjunto de Servicios Financieros en Perú. Anuncia apertura a bolsa de División Centros Comerciales.

Respecto de la estructura organizacional del Holding a la fecha, esta corresponde a una estructura funcional, asociada a cada uno de los distintos negocios presentes en Latinoamérica.

Ilustración 2- Estructura organizacional corporativa Cencosud.



Fuente: Elaboración propia en base a la Memoria Anual de Cencosud 2018.

A fines del año 2018 se realizó una reestructuración en la compañía, reflejándose en cambios a nivel de las jefaturas de la administración del Holding, cargos intermedios del corporativo y modificaciones de cargos en el nivel operativo. Principalmente se realizaron cambios de personal en los cargos altos, para el mando medio se vieron cambios a nivel de personal, reducción en el tamaño de los equipos y eliminación de cargos; para el caso del nivel operacional se generaron fusiones de cargos.

Tal como se mostró en el listado anterior, Cencosud comenzó sus negocios dentro de Chile, pero se expandió rápidamente, tanto a través de desarrollos propios, como de adquisiciones de marcas existentes.

A continuación, se presenta un detalle de las operaciones por país, considerando los resultados a diciembre del año 2018. En este año el Holding facturó CLP 9.755.154 millones, con un margen bruto consolidado de 28,5%, un margen operacional de 6,2% y un 2,6% de utilidad neta.

Ilustración 3: Detalle por División de Cencosud por país.

País	Cantidad	M2	Distribución de ingresos
Chile			
Supermercados	246	586.351	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados Mejoramiento del hogar Tiendas por departamento Centros comerciales
Mejoramiento del hogar	35	325.315	
Tiendas por departamento	80	381.983	
Centros comerciales	26	437.342	
Colaboradores	55.806	MT2 arrendables - Tasa de ocupación 98,2%	
Perú			
Supermercados	92	270.512	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados Tiendas por departamento Centros comerciales
Tiendas por departamento	11	55.333	
Centros comerciales	4	71.191	
Colaboradores	14.531	MT2 arrendables - Tasa de ocupación 95,4%	
Argentina			
Supermercados	283	525.267	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados Mejoramiento del hogar Centros comerciales
Mejoramiento del hogar	51	397.975	
Centros comerciales	22	277.203	
Colaboradores	24.283	MT2 arrendables - Tasa de ocupación 96,4%	
Brasil			
Supermercados	204	572.664	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados
Colaboradores	26.106		
Colombia			
Supermercados	100	421.208	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados Mejoramiento del hogar Centros comerciales
Mejoramiento del hogar	10	82.320	
Centros comerciales	2	14.991	
Colaboradores	13.186	MT2 arrendables - Tasa de ocupación 34,4%	

Fuente: Elaboración propia con información financiera al 31/12/2018.

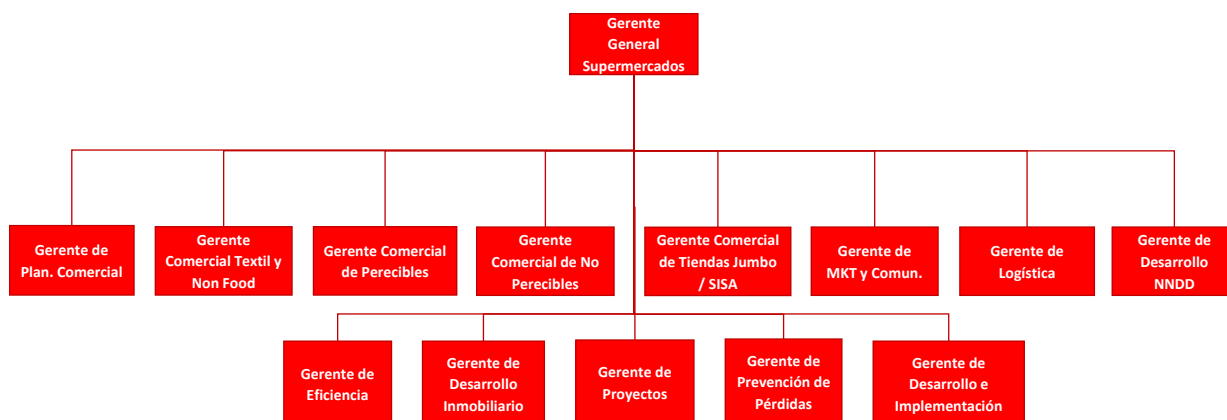
La División más importante del holding, en términos de ingresos es supermercados, que facturó CLP 6.897.511 millones al 31 de diciembre 2018, representando un 70,7% de los ingresos consolidados. Los Supermercados de Cencosud se encuentran en todos los países donde la compañía tiene presencia, cada zona tiene sus propias banderas, las que fueron adquiridas o desarrolladas por el mismo holding.

País	Cadena
	  
	   
	 
	 
	 

Dentro del territorio chileno existen dos marcas: Santa Isabel (SISA) y Jumbo, la primera con más de 200 locales a lo largo de todo Chile y la segunda con más de 40, representando un 25,8% del total de mts2 de supermercados del Holding y un 40,3% de los ingresos por país de la división.

La estructura organizacional de Santa Isabel y de Jumbo corresponde a una estructura funcional, donde se comparten todas las gerencias excepto la gerencia de operaciones la que es liderada por Matías Swett para SISA y Fernando Ureta para Jumbo.

Ilustración 4: Organigrama SISA/Jumbo.



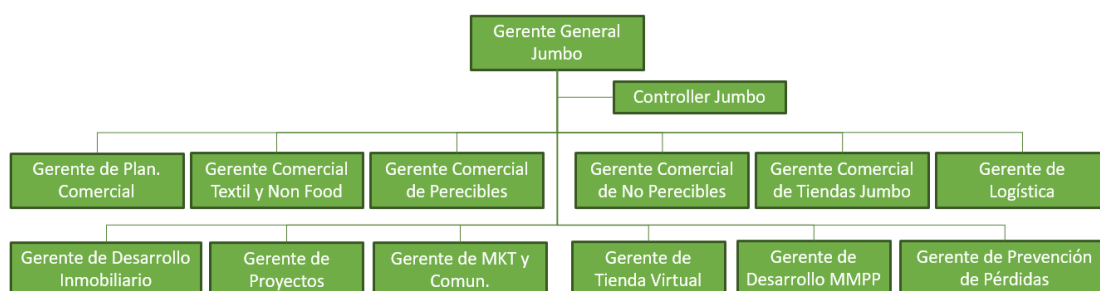
Fuente: Elaboración propia a partir de información del Reporte de Sostenibilidad Santa Isabel 2017.

Tal como se indicó en la sección de problemas de control de gestión, este proyecto considerará la estructura organizacional de Jumbo de forma separada de

Santa Isabel para realizar las propuestas de sistema de control de gestión. Para efectos de la organización se pierden las sinergias del know-how estándar de procesos que pueden aplicarse uniformemente a ambas cadenas, pero se potencia la identidad de la marca de cada una de las UEN y los colaboradores no deben tomar la decisión de priorizar una por sobre la otra en las acciones del día a día. También es relevante destacar que las estrategias de cada UEN son muy distintas, por lo que los productos y su tratamiento también difieren dentro de la estrategia comercial, por lo que tener las operaciones juntas, perjudica la coordinación de la ejecución de las acciones exclusivas por cadena, como promociones o negociaciones.

Desde este punto en adelante, para el desarrollo de este Proyecto de Grado, se tomará como organigrama para la cadena el que se presenta a continuación (ver más detalle en el Anexo 2):

Ilustración 5: Organigrama Jumbo Proyecto de Grado.



Fuente: Elaboración Propia.

Las gerencias comerciales se separan por el tipo de producto que se comercializa: Perecibles, No perecibles y Non Food. Se apoyan en las áreas de Planificación Comercial, Logística, Desarrollo MMPP⁷, Marketing y Comunicaciones, Prevención de pérdidas, Desarrollo Inmobiliario y Omnicanalidad y Desarrollo. Es resto de las áreas de apoyo: TI⁸, RRHH⁹, Obras y Proyectos, Administración y Finanzas y Asuntos Legales son parte del corporativo, que apoyan a cada unidad de negocio.

El holding declara los perfiles de cada cadena como sigue:

SISA: “Representamos la cadena de supermercados con mayor presencia en Chile, ofreciendo en cada plaza, una gran variedad de productos y una cómoda y conveniente ubicación. A través de esta estrategia, logramos estar más cerca de nuestros clientes,

⁷ Marcas Propias

⁸ Tecnologías de la Información

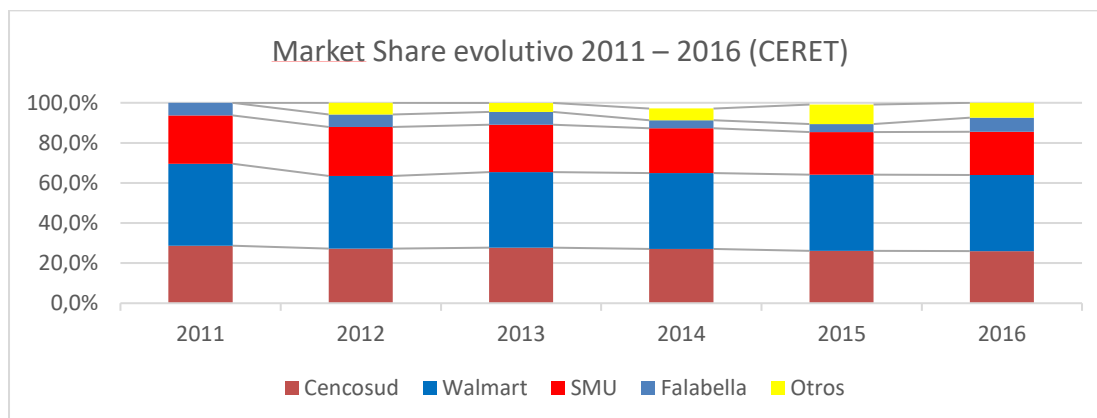
⁹ Recursos Humanos

pudiendo así, adaptar la oferta de productos y servicios a las características de la demanda de cada comunidad.”

Jumbo: “Somos uno de los principales participantes del negocio de supermercados en Chile. Poseemos un sólido y claro posicionamiento comercial en el segmento al que estamos dirigidos, lo que nos ha permitido mantener márgenes de venta positivos y superiores al promedio de la industria. Nuestros Hipermercados Jumbo, ofrecen un variado surtido de productos, que incluye alimentos, abarrotes y una amplia gama de artículos como vestuario, artículos para el hogar y electrodomésticos. Además de las marcas tradicionales, ofrecemos productos de marca propia, las cuales han alcanzado un sólido y fuerte posicionamiento comercial, asociado principalmente a la variedad y excelente calidad.”

En el segmento de supermercados, Cencosud se posiciona como el segundo operador de en el país en términos de ingresos y tercero por cantidad de locales de acuerdo con el Informe de Clasificación a junio del 2018 de Feller Rate para Cencosud. Sus principales competidores son Walmart, SMU y Falabella, con las marcas Líder, Unimarc y Tottus, respectivamente.

Gráfico 1: Market Share evolutivo Supermercados en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de información del CERET¹⁰ al año 2018.

La marca Jumbo en Chile posee un fuerte posicionamiento; cuenta con un concepto definido que se asocia principalmente a la variedad y calidad de los servicios ofrecidos y a la importancia de los alimentos perecibles en el mix de productos. Respecto a Santa Isabel, la marca evidencia una mayor presencia en términos de número de tiendas.

¹⁰ Centro de Estudios del Retail

2.2 Descripción de la UEN

Tal como se mencionó anteriormente, el alcance del proyecto está delimitado a la UEN Supermercados Jumbo Chile, la que es una cadena de supermercados al detalle a través de sus tiendas físicas y negocio online. A pesar de esto, se considerarán las unidades de apoyo que prestan servicios transversales a Jumbo, además de la división asociada al negocio del crédito, considerando que tiene efectos cruzados en el negocio de supermercados.

Jumbo Chile posee 40 tiendas desde Arica a Puerto Montt, 18 de las cuales se encuentran dentro de la Región Metropolitana. En promedio el metraje de una sala es de aproximadamente 7.000 mts² (280.000 mts² totales aprox.). Respecto de la cantidad de trabajadores, de acuerdo con el Reporte de Sostenibilidad del año 2018, Jumbo concentra un total de 36.159 colaboradores.

El porcentaje de ingresos de Jumbo dentro de supermercados corresponde a un 60% aprox. (CLP 1.669.422 millones aproximadamente en el año 2018), el cual ha mostrado un crecimiento respecto a los ingresos del año 2017 de un 3,0% en promedio.

El perfil de cliente al que se encuentra direccionado Jumbo corresponde a personas que se encuentran dentro del estrato socioeconómico ABC1, los que corresponden al 13% de la población en Chile y a un 20% de la población en Santiago. Los clientes Jumbo buscan variedad y calidad, salas cómodas y amigables para recorrer, además de continuas novedades en productos y actividades dentro de los locales. Valorán la existencia de productos importados y de segmentos saludables o de dietas específicas, como el orgánico y el “libres de”. También valoran la atención dentro de las salas, al solicitar recomendaciones a los trabajadores, en conjunto con la velocidad de atención en las cajas. Estos clientes tienen una misión de compra de “abastecimiento”, caracterizada por corresponder a una compra de gran tamaño, que tiene una frecuencia aproximada de 3 veces al mes o menos.

Los locales Jumbo se encuentran, tanto dentro de centros comerciales o Malls, como en establecimientos independientes. Las instalaciones contemplan estacionamientos, tiendas de servicios complementarios (por ejemplo: SERVIPAG, lavanderías y farmacias), además de otras tiendas dentro de la sala que son de propiedad de la cadena: Cafetería Jumbo, Restaurant Rincón Jumbo y Farmacias Jumbo; los que se han establecido en ciertas salas a lo largo del país. También existen otros servicios que son parte de la sala de ventas de Jumbo que son parte de la operación regular, tales como el área de platos preparados, mesón de quesos, fiambrería, carnicería y

pescadería, en conjunto con el mesón de atención al cliente, servicios financieros y empaque de regalos.

Estos establecimientos donde se encuentran instalados los locales, son arrendados. Para el caso donde Cencosud es dueño de los inmuebles, se paga un arriendo a la filial que corresponda, como una transacción entre relacionadas. Si son inmuebles de terceros, se paga a la empresa con la cual se firmó el contrato de arriendo, de acuerdo con las cláusulas estipuladas. Esto implica que la unidad de negocios no gestiona estos activos inmobiliarios, lo que ayuda a la evaluación de desempeño de los locales, los que no se verán perjudicados en sus EERR¹¹ a nivel de local por tener un arriendo con terceros.

Jumbo comercializa productos perecibles (PE), de consumo masivo (CM) y non-food (NF). Dentro del primer grupo se encuentran aquellos productos cuya vida útil es relativamente corta, tales como frutas, verduras, carnes, leches y sus derivados. El segundo grupo corresponde a artículos que tienen una vida útil larga, tales como los enlatados, artículos de almacén, artículos de aseo y limpieza y, perfumería. Finalmente, non food corresponde a aquellos artículos que no son comida y son adicionales a los artículos de almacén tradicionales, como librería, juguetería, cocina y mesa, electro y decoración.

De acuerdo con sus declaraciones, la apuesta de la cadena Jumbo es la variedad de productos en conjunto con un alto nivel de calidad, por lo cual, en todas las salas se encontrarán estas tres grandes categorizaciones de ítems. Se destacan sus secciones de artículos importados, “libres de” (productos sin gluten y sin azúcar principalmente), orgánicos, carnes y quesos premium, líneas artesanales de fiambrería y gran variedad marcas en vinos, licores y cerveza.

Los artículos comercializados, analizándolos por origen, se pueden agrupar en dos categorías: importados y nacionales. Los primeros pueden productos terminados de marcas extranjeras o parte de la producción de marcas propias, la que se diseña en las oficinas regionales de Cencosud, pero se produce en el exterior. Algunas de sus marcas propias corresponden a “Jumbo”, “Krea”, “Urb” y “Cuisine&Co”. Por otra parte, los artículos de origen nacional se negocian con los proveedores en Chile, teniendo la oferta de productos tradicionales que se transan en distintos comercios y formatos exclusivos para la cadena.

¹¹ Estado de Resultados

Los artículos de marcas propias de no perecibles se gestionan a través de una subgerencia de Jumbo, mientras que para el caso de non food se hace a través de un área regional de compras, la cual negocia la compra de artículos con proveedores extranjeros a nivel del holding en su totalidad, de modo de obtener mejores precios a partir de un alto volumen. En no perecibles se contacta con proveedores nacionales para la producción de artículos que permitan que las marcas propias compitan con marcas de terceros, esto a través de ofrecer una línea de artículos con precios competitivos o formatos atractivos (por ejemplo 1,2 kg de marca propia vs.1 kg de proveedores tradicionales). Estos productos se diseñan en Jumbo y luego se contrata la producción de acuerdo con las características definidas a un tercero que cumpla con los estándares de calidad exigidos por la cadena.

Para el caso de non food, existe un área regional que diseña los artículos de acuerdo con las necesidades de los gerentes comerciales y product managers¹² de cada país, a partir de este diseño se cotiza con distintos proveedores de China, los cuales envían sus propuestas y muestras de artículos. Las compradoras regionales verifican que la materialidad de los artículos y los requerimientos de diseño sean los especificados para realizar un “showroom” de los mismos con muestras, instancia donde los product managers tienen la posibilidad de ver los artículos y definir cuáles serán sus compras definitivas de ítems y de unidades para sus surtidos de temporada, básicos y colecciones. Esto se realiza con un año de anticipación para cada temporada (otoño-invierno, primavera-verano).

Dentro de la industria de supermercados la satisfacción del cliente se mide a través del índice NPS¹³, el cual es un indicador para medir la lealtad del cliente, donde Jumbo logró un puntaje de 56, siendo el n°1 en el índice de Satisfacción de clientes Pro-calidad. En términos de satisfacción total, de acuerdo con mediciones realizadas por el CERET, es de un 94% con un 2,83% de lealtad. Además, se declara que un 100% de los reclamos han sido resueltos a través del Servicio de Atención al Cliente.

Partes interesadas

Las partes interesadas que se han declarado por parte de la compañía corresponden a accionistas, colaboradores, clientes y comunidad, proveedores, entes reguladores y medioambiente. Dado que el holding corresponde a una Sociedad Abierta, posee accionistas los que tienen los porcentajes de propiedad sobre la compañía que se identificaron en puntos anteriores, para ellos se realizan directorios periódicos para

¹² Compradores

¹³ Net Promoter Score

rendir cuentas y realizar los ajustes necesarios en la hoja de ruta declarada. Respecto de los colaboradores, estos corresponden, tanto a los corporativos, como a los operacionales contratados por Cencosud para Jumbo. Existe actualmente una política de diversidad e inclusión que se refleja en el programa “Jumbo para todos”, que busca desarrollar espacios de trabajo heterogéneos, respetuosos y colaborativos.

Clientes

Los clientes son todas aquellas personas que entran a las salas de Jumbo para realizar alguna transacción, independiente de la descripción del cliente objetivo de la empresa. La premisa de Cencosud es “el cliente siempre al centro”, buscan tener la atención al cliente más completa posible y, a partir de esto, es que se han declarado los llamados “Compromisos Jumbo” (ver anexo 1), los que son cumplidos en todas las salas a través del país.

Comunidades

Respecto a las comunidades, estas se definen como aquellas comunidades aledañas a los locales. Con las cuales se realizan reuniones, instancias de comunicación por remodelaciones o construcciones de locales, también actividades gratuitas y de apoyo a la comunidad, buscando generar un impacto positivo en los vecinos donde se encuentran ubicadas las tiendas. Adicionalmente, durante el año se promueve la alimentación saludable, marketing responsable y la implementación de locales eco amigables. También existe un programa de voluntariado corporativo e inversión social, desarrollándose proyectos gratuitos como el Circo Jumbo, el Club Jumbito, alimentación saludable para Aldeas infantiles, apoyo a campamentos realizados por la Fundación de Diabetes Juvenil de Chile, apoyo al Inter escolar inclusivo, apoyo al programa de escolarización de adultos de Crece Chile, donación de textos escolares y donaciones de productos para mascotas.

Proveedores

Los proveedores pueden dividirse en micro/pequeños, medianos y grandes, correspondiendo a un total de 178, 1.667 y 280 respectivamente. Con los proveedores se generan relaciones a partir del contacto directo con los compradores, lo que es muy importante para poder cumplir con los compromisos declarados a los clientes, como por ejemplo las fechas de caducidad. También tienen relación con el equipo de aseguramiento de la calidad, para asegurar los estándares de calidad Jumbo de alimentos y artículos. Finalmente, el área logística también tiene relación con los

proveedores a través del personal de despacho, los que llegan a la bodega o directamente a la tienda.

Para el caso de entes reguladores se destacan el Tribunal de Libre Competencia, la Dirección del Trabajo, SERNAC¹⁴ y otros entes del Estado a través de las leyes que afecten a la industria.

Medioambiente

Finalmente, el medioambiente, se identifica como una parte interesada, considerando el nivel de residuos que genera la operación de los supermercados en sí y los procesos productivos de los proveedores. Es por esto por lo que Jumbo ha estado realizando periódicamente reportes de sostenibilidad considerando la Metodología para la elaboración de estos reportes propuesta por Global Reporting Initiative (GRI), optando a la categoría esencial, y complementándola con indicadores de sostenibilidad propios, la Guía de Indicadores Chilenos para la Sostenibilidad propuesta por Acción Empresas e Indicadores Globales.

2.3 Caracterización del Negocio

La industria del retail se basa en la comercialización masiva al detalle de productos o servicios estándar a un gran número de clientes. En Chile las cadenas más importantes de retail son parte de las empresas Walmart, Falabella, Cencosud, SMU, Ripley Chile, La Polar, Mall Parque Arauco, Mall Plaza e Hites, las que se encuentran presentes a lo largo de todo el país a través de sus distintas marcas.

El modelo de retail se puede aplicar a distintos negocios, tales como la venta y producción de vestuario, tecnología, menaje, alimentos y otros. Para el caso específico de supermercados, se ha visto reflejado en la estandarización de los productos que se comercializan, a partir de una oferta masiva de los distintos proveedores. Esto proveedores segmentan a los clientes y diseñan una oferta de productos atractiva para cada uno de estos segmentos, a partir de esta definición es que el supermercado comercializará aquellos productos que sintonicen de mejor manera con sus clientes objetivo, pudiendo cumplir con las necesidades de su demanda.

Al tener identificados los clientes y el tipo de artículo a comercializar, sólo falta determinar el punto de venta. Una de las características que del mundo del retail, son

¹⁴ Servicio Nacional del Consumidor

las grandes tiendas que se diseñan para albergar a una gran masa de personas dispuestas a comprar bienes, por lo tanto, cada metro cuadrado de las instalaciones necesita ser rentable, siendo un espacio finito que debe cumplir con el presupuesto de ventas diarias esperadas. Esto hace necesario el cumplir con ciertos estándares de disponibilidad de artículos en los locales, para que los clientes puedan adquirirlos en el momento que lo están buscando. Para lograr esto es necesario tener una red logística que soporte el nivel de reposición esperado para cumplir con la demanda, en tiempo y forma, de modo de convertir el stock en ingresos; esto incluye maquinarias, bodegas, camiones, centros de distribución y personal de reposición (interno o externo).

No sólo es importante tener los artículos disponibles, sino que se debe determinar qué tipos de artículos van a estar presentes en los locales. Para esto es necesario tener en consideración la rentabilidad de los productos comercializados en la actualidad, las tendencias del mercado, los lanzamientos de los proveedores, la estrategia de la marca y su cliente objetivo. Además, se debe considerar la opción de desarrollar productos de marca propia, sobre los cuales se tiene un mayor control del proceso productivo, de los precios y los formatos, pudiendo generar artículos a la medida de las necesidades de los clientes con un margen mayor al obtenido a través de la comercialización de productos de terceros.

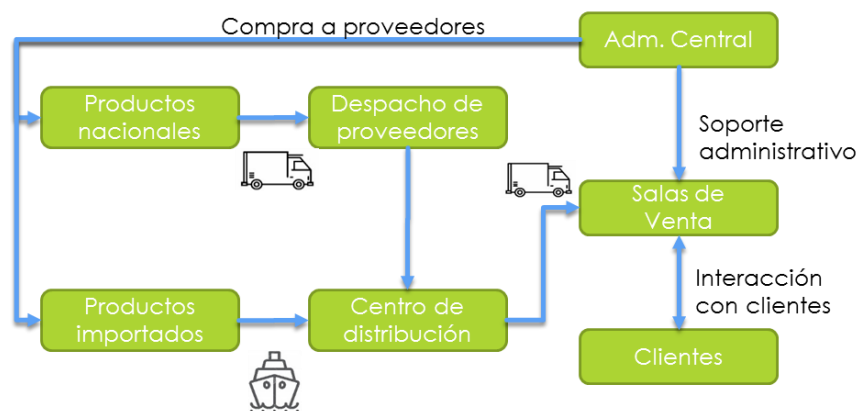
Estos grandes centros comerciales, además de tener un espacio de venta como tal, tienen otras instalaciones como las bodegas y los estacionamientos, estos inmuebles deben estar en óptimas condiciones para poder prestar los servicios para los que están diseñados. Para el caso de los locales es necesario, adicionalmente, tener otros implementos como los POS (máquina de punto de venta), las cajas, naves refrigeradoras, góndolas, etc. Mientras que, para el caso de las bodegas, debe haber ciertas maquinarias e implementos para clasificar la mercadería y para transportarla a la sala.

Como se mencionó anteriormente, cada metro de la sala es relevante, por lo que el macro y micro lay-out de la misma debe ser óptimo. Para el primero es necesario diseñar la sala de forma que el mix de categorías a implementar sea el más rentable posible, esto en conjunto con la definición de los muebles de exhibición de cada una de ellas, será el esqueleto de la sala. Luego de la determinación de las categorías, debe definirse el surtido a implementar en el local, esto de acuerdo con el segmento de clientes estratégico de la cadena y la caracterización de la población en el sector donde se encuentra el local. Al tener definidos los surtidos, se pueden realizar evaluaciones de desempeño de estos para poder realizar ajustes. También permiten planificar los

lanzamientos de nuevos artículos y definir el rol que tendrá cada categoría en el local, de modo de potenciar ciertos productos.

En términos más generales, las actividades básicas de la comercialización son las siguientes:

Ilustración 6: Flujo de actividades macro en retail.



Fuente: Elaboración propia.

El retail también se destaca por el nivel de diversificación que poseen a través de los Holdings, creando distintas unidades de negocio mediante las cuales se comercializan distintos tipos de productos, donde al mismo tiempo genera sinergias de forma transversal. Por ejemplo teniendo una división de mejoramiento del hogar, otra de supermercados y otra de tiendas por departamento, se pueden negociar de forma conjunta unidades a comprar de artículos y diseñar artículos de marca propia; mientras que una cuarta, que esté asociada al negocio financiero, puede tener a disposición de los clientes una tarjeta de crédito que les permita acceder a promociones exclusivas, además de otros beneficios por comprar en las tiendas del Holding (puntos del programa de fidelización de clientes). Finalmente, una quinta división asociada al negocio inmobiliario puede prestar servicios de arrendamiento al resto de las divisiones, permitiendo que las tiendas del Holding se encuentren juntas en centros comerciales, asegurando un nivel de afluencia de público a los locales, y también seleccionando y adquiriendo terrenos de alto valor para futuros locales, apoyando al crecimiento del Holding en su totalidad.

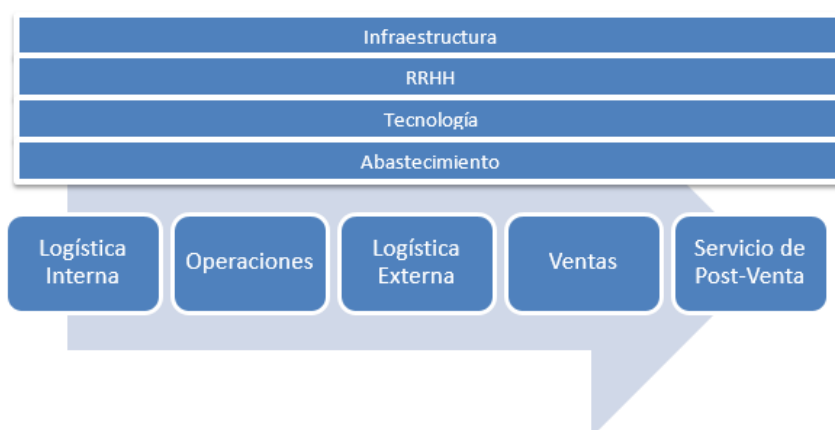
2.3.1 Cadena de valor

La cadena de valor (L Fahey ; V. K. Narayanan , 1986) corresponde a un modelo que permite identificar el flujo de actividades dentro de una organización, desde el proceso productivo hasta que el producto o servicio es entregado al cliente final. A través

de la identificación de esas etapas por separado es que se puede observar cómo crea valor la organización y cómo se genera el margen. Las actividades se clasifican en dos grupos: primarias y secundarias. Las primarias son aquellas actividades “core”¹⁵ de la organización para la creación, venta y transacción con el comprador, dentro de este grupo se encuentran las actividades de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios de venta y post-venta.

Con el objetivo de identificar capacidades y recursos relevantes para Jumbo, a continuación, se presenta la Cadena de Valor para el negocio de supermercados, con foco en Supermercados Jumbo. Se incluye la cadena de valor en este apartado, dado que, el negocio es muy similar a la estructura de la cadena de valor que posee cualquier supermercado dentro de la industria, y ayuda a entender las etapas para llegar desde los proveedores hasta el cliente final.

Ilustración 7: Cadena de valor Supermercados Jumbo Chile



Fuente: Elaboración propia.

Actividades de Apoyo

Infraestructura

Dentro de la infraestructura se encuentran los locales, las bodegas y los centros de distribución de la compañía, además de las oficinas corporativas, las cuales son de propiedad de la empresa o arrendadas.

RRHH

Dentro del proceso de búsqueda de postulantes externos se utilizan canales tradicionales para contrataciones masivas, como diarios, plataformas web externas y la

¹⁵ Parte esencial del negocio

página web de Cencosud; para postulaciones internas existe un portal especial. La selección de personal sigue un procedimiento formal que incluye entrevistas individuales y grupales con el equipo de RRHH, test psicológicos, entrevistas con personas del equipo solicitante del cargo. Dentro del entrenamiento existen cursos en una plataforma online, que, adicionalmente se ofrecen capacitaciones masivas con cursos externos dictados por distintas entidades de educación superior. Para el caso específico del personal de operación, se ofrecen capacitaciones para ascender o cambiarse de área, aprendiendo sobre distintos roles dentro de las salas, pudiendo llegar a trabajar en el corporativo.

Tecnología

Jumbo comparte la tecnología disponible para Cencosud, teniendo servidores y software compartidos con otras unidades de negocio. Posee equipos computacionales, además de complementos, y terminales POS (terminal en el punto de venta), tanto para venta presencial como autoservicio. En términos de seguridad se tienen cámaras CCTV, con los productos se utilizan los sensores en conjunto con las antenas antirrobo ubicadas en las salidas de las tiendas. En términos de software, se tienen distintos programas para gestión de personas, workflow, BI, contabilidad y finanzas, como algunos módulos de SAP, Teradata y Peoplesoft, también cuentan con desarrollos propios en plataformas web para capacitación interna, postulaciones a cargos y otros procesos. Algunas áreas tienen softwares específicos utilizados por los equipos, como Adobe Photoshop y programas para planogramación, entre otros; todo esto en conjunto con las herramientas tradicionales de Microsoft Office.

Abastecimiento

Al área comercial se encarga de las compras, esta ocurre de forma diferenciada para artículos regionales y nacionales. Para los primeros, se genera una planificación de compra regional que involucra a todas las áreas comerciales de Supermercados en Latinoamérica, para poder realizar los pedidos en conjunto, para el caso nacional, la cadena negocia de forma individual con sus proveedores a nivel país. Las decisiones de compra van de la mano con los resultados de optimización, realizados por el área de Desarrollo de Categoría, que determinan los artículos objetivos a exhibir en espacios determinados por sala, considerando información de estrategias internas y de desempeño en el mercado, definiendo en conjunto con el área comercial la composición de los surtidos.

Actividades Primarias

Logística interna

Los productos gestionados por la logística interna son materias primas para la producción, productos terminados de terceros nacionales y productos terminados importados. Se deben tener bodegas para su almacenamiento, además de transporte para el traspaso de estos productos a las fábricas centralizadas (cuando corresponda) y a los centros de distribución, para luego ser enviados a los locales. También existen productos con reposición directa por el proveedor en las salas, los cuales reciben los pedidos y distribuyen. Para el caso de los productos importados, estos deben ser gestionados desde su compra a los proveedores, incluyendo el seguimiento de su embarque a Chile y llegada a puertos nacionales, para luego ser almacenados en las bodegas correspondientes.

Dentro de los centros de distribución se encuentran aquellos que corresponden a Cross-Docking, centros intermedios y centros de distribución tradicionales.

Operaciones

Los locales representan una proporción importante de la operación de Jumbo, éstos se encargan de tener la mercadería disponible para los clientes y brindar la atención diferenciadora en el momento de la compra realizada en sala.

Dentro de las responsabilidades de los locales se encuentran distintas aristas: Limpieza de la sala y las instalaciones interiores, reposición, implementación de exhibición en sala, atención en los servicios complementarios, implementación de las comunicaciones de ofertas y beneficios, revisión de la mercadería y atención en sala. También realizan la labor clave de atención en sala, para resolver las dudas de los clientes y ayudarlos en la selección y la búsqueda de los productos que necesitan, a través de personal capacitado y especializado en las secciones que comercializa Jumbo.

Otro punto de venta es la página web que ofrece la opción de compra online o telefónica para una gran gama de productos food y non-food. Esta plataforma tiene ofertas compartidas con la sala y exclusivas por realizarse vía web, además de su propio equipo de atención al cliente online a través de un asistente virtual y un call-center. También pueden adquirirse los productos Jumbo utilizando aplicaciones de despacho a domicilio externas e internas, y otras que tengan la opción de realizar pedidos personalizados a supermercados.

Logística externa

Luego de que el shopper ha seleccionado sus productos y desea adquirirlos, existen variadas opciones para que lleguen al punto deseado: si la compra fue realizada por el mismo cliente en forma presencial, entonces puede adquirir los productos acercándose a las cajas tradicionales o a las autoservicio, y si la compra se realizó por canal online propio de la compañía, tiene variadas opciones de recepción de la mercadería por parte de los clientes, siendo entregada directamente en el domicilio o en zonas intermedias, como el estacionamiento del centro comercial donde se encuentra el local o directamente en el local, en la sección de entrega de pedidos online. También pueden realizar compras en canales online externos, que se encargan de adquirir y transportar los ítems.

Marketing y Ventas

Jumbo tiene distintos inductores del marketing, los primeros en identificar serían los originados por actividades internas y externas. Dentro de los primeros se encuentran las ofertas exclusivas para colaboradores, además de muestras de artículos marca propia que serán lanzados por la cadena. En conjunto con lo anterior, marketing se encarga de la organización y difusión de las reuniones masivas de todo el equipo corporativo y líderes de locales

Respecto de las actividades externas, se encuentran las ofertas tradicionales que implican coordinación con proveedores y áreas internas. En las campañas masivas con proveedores se encuentran los lanzamientos de nuevos productos, promociones y campañas de temporada (como escolares), donde se necesitan espacios coordinados con las salas y exhibiciones adicionales, las que son preparadas por el proveedor. Finalmente, las ofertas de marca propia son controladas por Jumbo, donde todas las exhibiciones y visibilidades necesarios son gestionados y preparados por la UEN. Para la comunicación de las ofertas externas, se generan catálogos físicos y digitales, los que se ponen a disposición de los clientes. También se tiene difusión en la televisión por cable y señal abierta en distintos horarios y canales. Se diseña y produce la cartelería para todos los locales del país, también se incluye la ropa de “Jumbito” que representa ciertas temporadas u ofertas especiales.

Servicio Postventa

Existe un servicio de postventa para los productos vendidos por Jumbo, algunos con la garantía de los proveedores (electrodomésticos, línea blanca, entre otros) y otros de acuerdo con los compromisos Jumbo, esto en conjunto con las exigencias establecidas

por el SERNAC. Se puede acceder a atención al cliente vía online, telefónica o presencial, donde en caso de no estar conforme con el artículo, este puede ser devuelto.

2.3.2 Factores Críticos del Éxito

Una de las primeras menciones de los Factores Críticos del Éxito la realiza John Rockart, definiéndolos como aquella información fundamental para los directivos en su proceso de toma de decisiones (Rockart, Marzo - Abril 1979), este concepto evolucionó con el tiempo llegando a definirse como atributos del producto, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo futuro en el mercado (Thompson et al, 2018) El análisis de factores críticos del éxito (FCE) se realiza para identificar aquellas dimensiones en las que, al gestionarlas para obtener buenos resultados, se asegura un desempeño exitoso. Para la industria del retail, específicamente para el caso de supermercados, se han identificado FCE que intervienen en las distintas etapas de la cadena de valor.

FCE en la industria de supermercados

- Cadena de suministro robusta para abastecer a todos los locales a lo largo del país.
- Gestión de inventario para evitar quiebres de stock y sobre stock.
- Definición y optimización de surtidos y espacios, para tener una oferta de artículos de acuerdo con las necesidades de los clientes y las tendencias del mercado.
- Control de calidad productos, para tener ítems en buen estado, que cumplan con los estándares de calidad definidos por la compañía.
- Generar alianzas robustas con:
 - Proveedores, tanto de ítems nacionales como importados, para mantener la variedad y los estándares necesarios para la cadena.
 - Centros comerciales y locales arrendados donde se encuentran las salas, tanto de las empresas relacionadas, como de terceros, para hacer las modificaciones y remodelaciones acorde a las necesidades de cada cadena. Además de poder mantener u obtener una ubicación física estratégica para el negocio.
 - Empresas de análisis de información de mercado, quienes dan los parámetros de las tendencias dentro de la industria

- Empresas que proveen mantención e instalación de softwares para la operación.

Luego de identificar los FCE, es necesario tener en cuenta las distintas limitaciones naturales que existen en la industria, las que generan una tensión constante entre las posibilidades de la operación y la capacidad de esta. A continuación, se listan las principales restricciones que son transversales para la industria:

- **Ubicación de locales y metros cuadrados:** Para el caso de los metros cuadrados se deben considerar en primera instancia los terrenos disponibles para poder construir o arrendar los establecimientos, los que deben estar ubicados en zonas estratégicas y deben tener un tamaño mínimo para poder implementar el lay-out planificado. Además, se deben tomar en cuenta los metros cuadrados y lineales disponibles dentro de las salas para instalar góndolas, pallets, naves frigoríficas para las exhibiciones de los artículos; esto en conjunto con el espacio necesario para las instalaciones internas de apoyo y preparación de alimentos para mesones de atención. Para el espacio de la bodega, se debe tener en consideración la proporción del inmueble total que va a ocupar, su organización interna para almacenar y sacar ítems, además de la logística para transportar los artículos desde la bodega a la sala para su reposición.
- **Disponibilidad de productos y capacidad de la red logística:** La disponibilidad de productos es clave para que estos puedan ser adquiridos por los clientes, se tiene un stock objetivo para cubrir un periodo de venta, el que considera un stock de seguridad, que es el mínimo para mantener llena la góndola. Para poder lograr estos niveles se necesita de una red logística óptima que, a través de los centros de distribución, las bodegas de abastecimiento, camiones y líneas de cross-docking pueda llegar a cumplir con el stock necesario, considerando el lead time entre la emisión de la orden de compra (OC) y su arribo a la sala. La optimización de las rutas se vuelve muy relevante, para poder lograr estos objetivos.
- **Surtidos óptimos:** El tener un espacio limitado en las salas implica que su utilización deba ser la más óptima posible, esto se ve principalmente en el diseño y la implementación de surtidos en los locales. Estos surtidos deben estar alineados con el perfil del cliente que va a las salas, además de considerar el tamaño de surtido a implementar en cada una de las categorías de acuerdo con sus roles, esto de acuerdo con el desempeño de estas en salas de un mismo clúster o zonas específicas del país. El tener surtidos óptimos ayuda a controlar

los días de stock, las habilitaciones de nuevos artículos y las salidas de artículos de bajo desempeño, también define los planogramas para cada sala de acuerdo con los árboles de decisión de las categorías y planes especiales de exhibición junto a los proveedores.

- **Características de la demanda:** Para el caso de la demanda, es necesario conocer las tendencias y los lanzamientos del año para poder llegar a satisfacer las necesidades cuando se requieran, Tanto para tener en el corto y mediano plazo los artículos en las salas, como para poder diseñar los ítems conociendo las características de moda para las temporadas venideras. Esto va de la mano con la oferta que tengan los proveedores, dado el foco del cliente al centro, es importante tener proveedores que se encuentren conectados con sus clientes y tengan incorporadas las tendencias dentro de su mix de productos. El proveedor tendrá una amplia gama de artículos disponibles, pero es necesario que la cadena tenga identificados aquellos que le dan valor a su cliente.

Al haber identificado los distintos puntos de inflexión para lograr el éxito dentro de la industria de supermercado, en conjunto con las distintas restricciones que hacen que la operación no tenga un crecimiento infinito, es que se vuelve necesario identificar los indicadores característicos de la industria, de modo de llevar un control sobre las variables relevantes del negocio y poder comparar su desempeño con el de sus competidores.

- **Fill-rate de proveedor o nivel de servicio:** es el porcentaje de mercadería entregada respecto del total solicitado en una orden de compra. A través de este indicador se evalúa el desempeño de los proveedores, los que impactan directamente en la disponibilidad de productos.
- **Disponibilidad:** Indica si los clientes encuentran un artículo que buscan en las salas, esto afecta los niveles de venta de las categorías. Es importante controlar el envío de mercadería a las salas y los niveles de reposición.
- **Quiebre de stock:** Corresponde a cuando un artículo se queda sin stock en la sala, siendo que se encuentra habilitado para su venta en ese local. Esto impacta en la venta y en la implementación de planogramas.
- **Share of shelf:** Corresponde al porcentaje de la góndola que está siendo asignado a cierta segmentación de la categoría, esto se ve directamente en los planogramas por sala para cada categoría, afectando el nivel de participación de los artículos a nivel cadena.
- **Venta y Margen por metro cuadrado:** promedio de ventas/margen por metro cuadrado de tienda, indicando el rendimiento de la distribución de la sala. Para este

caso es relevante poder hacer la comparación en distintos niveles, para contrastar tanto a nivel de cada categoría, como a nivel de gerencia.

- **GMROI:** Es un indicador que relaciona el margen bruto y la inversión en inventario, pudiendo determinar cuánto margen genera \$1 invertido en el inventario de forma anual en cada categoría.
- **Ventas, Margen Bruto y Margen incluyendo los “rappel” de proveedores:** El nivel de ventas y margen pueden dar luces del desempeño general de las categorías a través de su comparación en el tiempo, tanto a nivel agregado de cadena como a nivel de locales, incluso en periodos de tiempo específico. Esto ayuda a generar acciones en los casos anormales, pudiendo modificar o desarrollar estrategias comerciales ad-hoc. Para el caso del margen que considera el rappel de los proveedores, es necesario evaluarlo y controlarlo, pudiendo identificar qué proporción de los ingresos se generan por la venta tradicional y cuál por rappel. El rappel corresponde a un descuento asociado a un nivel de compra específico durante un periodo de tiempo, todo dentro de un marco de convenio comercial.
- **Cantidad de boletas:** Indica la cantidad de boletas en las que fue adquirida un artículo o una categoría durante un periodo de tiempo. Esto refleja el comportamiento de los clientes, quienes pueden incluir o no una categoría en cada una de sus compras en los locales.
- **Frecuencia:** Indica la cantidad de veces que un cliente compra cierto tipo de artículos, a partir de este indicador se pueden identificar patrones de compra a través del tiempo, con esto se develan los ciclos de los productos y los momentos de peak de venta, pudiendo realizar campañas enfocadas para aquellos momentos del tiempo o eventos que gatillan un cierto comportamiento de compra. También se pueden identificar ventas de artículos que se realizaron en conjunto, pudiendo potenciar estrategias de ventas cruzadas entre ítems e incluso entre categorías (por ejemplo: mundo bebé).
- **Ticket promedio:** representa el gasto medio del cliente en cada compra, esto puede ayudar a segmentar a los clientes y a identificar las ocasiones de compra en que se adquieren ciertos tipos de productos, pudiendo identificar posibles estrategias de ventas a futuro.
- **Días de Stock:** corresponde a cuánto tiempo permanece un artículo (o grupo de artículos) en la sala, a través de este indicador se controlan las compras de las distintas categorías de modo de mantener un nivel de stock sano en las distintas gerencias.
- **Cobertura de mercado:** corresponde a el porcentaje de artículos que se encuentran disponibles en el mercado y que actualmente se tienen en el surtido. A partir de

estos se pueden identificar productos top venta que no se tienen en surtidos actuales para incluirlos, lo mismo para aquellos productos que no son relevantes a nivel mercado, que en primera instancia deberían excluirse.

2.4 Composición del contexto

El contexto contempla un conjunto de factores externos que afectan la manera en que operan las organizaciones, para el caso de Jumbo se presentarán los distintos factores externos que afectan a la UEN, tanto en su entorno macro como micro, a través de las herramientas PESTEL y el modelo de 5 Fuerzas, respectivamente. También se considerarán los distintos grupos de interés relacionados con la organización y su efecto en el desarrollo de las operaciones.

2.4.1 Macroentorno

A continuación, para analizar el macroentorno, se identifican las variables externas que afectan a la compañía a través de la herramienta PESTEL, la cual es una evolución de la herramienta PEST (L Fahey ; V. K. Narayanan , 1986) para evidenciar el posible impacto de factores externos, tanto de la sociedad como del país en el desarrollo de la operación. Luego se realiza un análisis del contexto de industria donde se encuentra inserta la UEN a través de la herramienta de cinco fuerzas (Porter, Marzo - Abril 1979).

2.4.1.1 PESTEL

A continuación, se presentan las variables PESTEL identificadas para la industria de supermercados. Esta herramienta agrupa los efectos del entorno en distintas dimensiones: político, económico, social, tecnológico, entorno medioambiental y legal, a través de las cuales se podrá determinar un grupo de Oportunidades y Amenazas que enfrenta Jumbo en la actualidad.

Variables Políticas

Chile es un país que tiene un régimen democrático desde la época de los años 70, el presidente actualmente corresponde a Sebastián Piñera, perteneciente a la centroderecha. Estudios postulan la existencia de una correlación entre los partidos políticos y la permisibilidad o laxitud con respecto a la regulación de los mercados, siendo los partidos de “derecha” quienes generalmente tienen un mayor nivel de

inversión y desarrollo económico, generando una percepción de actitud promercado del país (FLACSO Chile).

Desde octubre del año 2019 en adelante se ha visto modificada constantemente la agenda del Gobierno, esto considerando los últimos movimientos sociales (sobre lo que se profundizará en puntos posteriores), que han tenido repercusiones de gran envergadura en las leyes que se aprobarán este año y que, a la fecha, se encuentran enfocadas en potenciar y aumentar los beneficios sociales.

Existen demandas de la ciudadanía respecto de los servicios de salud, la educación, el transporte, el medioambiente y la desprivatización de los servicios básicos, tales como la luz, el agua y el gas; además de la modificación del sistema de pensiones, los sueldos de las personas, entre otras (CIPER Chile 2019).

Frente a estas movilizaciones se decretó Estado de Excepción para algunas regiones del país, en conjunto con el establecimiento de “toque de queda”. Estas condiciones han generado bastante ruido político al ser estrategias de contención utilizadas en el periodo de dictadura en Chile, lo que ha provocado un alto nivel de polarización política (Radio UChile 2019).

Frente a estas demandas realizadas por la ciudadanía no se han obtenido las respuestas esperadas de ninguno de los partidos políticos existentes en la región, perdiendo credibilidad y representatividad con sus militantes, existiendo una crisis política en medio de la misma crisis del país. Sin embargo, desde noviembre se han visto avances en la unión de bancadas para generar acuerdos, siendo uno de los más relevantes el “Acuerdo por la Paz Social y nueva Constitución” desarrollado por los representantes de los partidos políticos, que apunta a generar una nueva Carta Magna a través de un plebiscito (CIPER Chile 2019).

Variables Económicas

Dentro de Latinoamérica Chile se encuentra bien posicionado, en términos relativos entre sus países hermanos, respecto de la transparencia política y financiera. De acuerdo con la información del Banco Central, el PIB de Chile creció un 4% el año 2018 y se espera que crezca un 3,4% para el año 2019; mientras que la tasa de desempleo disminuyó a 6,9% en 2018, con proyecciones a la baja desde 2019 en adelante, teniendo el PIB per cápita más alto de la región, pero también altos niveles de desigualdad e informalidad (OCDE). Esto en conjunto con la tasa de inflación alcanzada en la economía chilena el 2018 que fue de un 2,6%.

Actualmente Chile mantiene una amplia cartera de con variados países del mundo, facilitando el acceso a mercados extranjeros para la realización de negocios.

A pesar de lo anterior, los movimientos sociales que se han estado desarrollado estos últimos meses significaron una disminución en la actividad económica del país, dada la dificultad de operar normalmente por las protestas y potenciales destrozos de los manifestantes, además de los actos de vandalismo que afectaron a grandes empresas y negocios locales a través del país.

Este contexto de incertidumbre respecto de la solidez del país y su gestión ha llevado a que el Riesgo país de Chile aumentara y el tipo de cambio respecto del dólar llegara a valores históricos. A pesar de esto, luego de que se anunciara la decisión de desarrollar una nueva constitución, el mercado reaccionó disminuyendo estos impactos, pero encontrándose en movimiento por el alto nivel de incertidumbre actual (Diario Financiero 2019).

El presupuesto del país se ha visto afectado por la nueva agenda social, debiendo destinar recursos a iniciativas relacionadas con pensiones, subsidios al salario mínimo. Esto podría afectar la balanza fiscal y la posición de deuda que tiene Chile para poder cumplir con las demandas sociales de forma sostenida en el tiempo (Cámara de Diputadas y Diputados 2019).

Variables Socioculturales

En los últimos años se han visto movimientos sociales potentes respecto del cuidado del medioambiente, diversidad y el rol de la mujer en la sociedad. Tomando importancia el origen de los productos que se consumen y su destino final, incluyendo la consecuencia de los desechos producidos; esto en conjunto con la deconstrucción de los estereotipos y enfoques sociales tradicionales. Todos estos elementos han llevado a varias compañías desarrollar procesos socialmente responsables (IAGUA 2019).

En términos generacionales, se ha evidenciado una nítida división de la población chilena, respecto a los focos de atención y necesidades, que dependen de la generación a la que pertenezcan los individuos, tales como los “millenials” y “centenials” (EMOL 2019).

La composición demográfica del país ha cambiado, tendiendo en la actualidad a una pirámide de población invertida, con una disminución importante en la cantidad de niños en Chile, esto en conjunto con la aparición de distintas estructuras familiares que antes no tenían un porcentaje mayoritario de la población (Datos Macro).

Respecto de los movimientos sociales que se han desarrollado durante los últimos días en el país, se observa una alta participación de la población en la exigencia a respuesta sobre las demandas de la ciudadanía, tanto a través de marchas pacíficas, como de declaraciones de gremios e instituciones.

Junto con las manifestaciones pacíficas, se han generado disturbios y actos de vandalismo, los que han afectado principalmente a la propiedad privada. Para el caso de Jumbo se han generado saqueos en al menos 3 de sus tiendas, limitando el nivel de operación normal. Además, considerando la dificultad de movilización y problemas de seguridad de las principales ciudades del país, el horario de atención de los supermercados se ha visto reducido, para permitir a los colaboradores volver a sus domicilios.

Existe un grado de recelo y oposición importante frente a la acción de las FFAA, dado el contexto anterior en que fue necesario que mantuvieran la seguridad y el orden en el país, periodo en que se cometieron acciones graves en contra de los DDHH de los chilenos que fueron detenidos. Para este periodo, el Instituto Nacional de Derechos Humanos ha levantado querellas en contra de las FFAA por abuso de poder, homicidios, violencia sexual y torturas.

Algunos movimientos sociales que se han desarrollado en este periodo se relacionan con el fomentar el consumo de bienes en las pequeñas y medianas empresas, de modo de ayudar a generar ingresos para un sector emergente que se ha visto muy afectado por las limitaciones en su operación. En conjunto con esto, se ha generado un movimiento en contra de las grandes empresas y aquello que represente con más fuerza el modelo capitalista en el país, a partir de esto se han cuestionado las operaciones de estas compañías y, en algunos casos, se ha limitado el consumo en estas tiendas.

Variables Tecnológicas

Con el pasar del tiempo y el rápido desarrollo de aplicaciones web y salas digitales, las empresas han comenzado a extender sus operaciones a para estar presentes en los ambientes que sus clientes visitan a diario a través de los dispositivos electrónicos que estos poseen. Esta ventaja de estar accesibles en el momento en que los clientes los busquen genera una mejor percepción de la experiencia de compra y una relación empresa-cliente más fluida (CORFO 2020).

Junto con esta expansión de la cobertura de las organizaciones, se observa una modificación importante en la estructura de costos, donde el operar a través de estos

distintos canales digitales no presenta costos fijos relativamente tan importantes como los asociados a tiendas físicas.

Respecto de las nuevas tecnologías disponibles para implementar en el retail, se ha visto una tendencia a la automatización en los procesos de gestión de inventarios en las bodegas y otros. En Chile estas mejoras se han puesto en jaque considerando el caso de Walmart en que los trabajadores del sindicato iniciaron un proceso de huelga a partir del anuncio de la compañía de la intención de aumentar la automatización en la empresa, esto llevó al cierre temporal de 139 locales a nivel nacional (Biobío Chile 2019). En Chile existe una alta oposición a la automatización, considerando el hecho de que muchos trabajos pueden verse reemplazados, pudiendo generarse despidos masivos de mano de obra no calificada. Actualmente no se ha formalizado una ley o proceder respecto de este punto, sólo se ha revisado la arista de capacitación de alto impacto que pueda preparar a los trabajadores para otros puestos de trabajo, permitiéndoles permanecer en la empresa a través de un nuevo cargo con mayor grado de complejidad.

También se pueden considerar los chatbots dentro de este punto, los que ofrecen respuestas a preguntas frecuentes de los clientes, y también a preguntas más específicas, siendo un soporte importante para las áreas de atención al cliente, permitiéndoles destinar su tiempo a problemas más complejos.

El manejo eficiente del Big Data de las compañías, con las salvaguardas de protección de la información privada de las personas, ayuda a generar propuestas personalizadas para los clientes, a partir de los comportamientos de compra registrados, deduciendo sus preferencias y pretendiendo dar soluciones anticipadas a sus necesidades (Power Data). Da soporte a la planificación de compra y reposición, además del análisis de pricing de los productos. También genera la información de mercado, pudiendo identificar el share de cada cadena y las preferencias de compra de los clientes en los distintos segmentos, de esta forma se pueden optimizar surtidos y generar propuestas a partir de información que se actualiza constantemente y que contempla a los mayores jugadores del mercado.

El concepto de omnicanalidad, enfocado en la experiencia del cliente, será un desafío para las empresas del sector en Chile, debiendo tener una capacidad de respuesta mucho mayor a la actual para poder mantener el servicio esperado a través de todas las plataformas disponibles, mezclando el comercio online con el offline.

Las tiendas robotizadas han ido en aumento en el mundo, Amazon ha comenzado a implementar tiendas de este estilo en EE. UU. (Reuters 2018), buscando eliminar problemas y demoras en los pagos de los clientes, además de aumentar el número de opciones de canales a través de los cuales se pueden generar las compras de las personas.

Las cajas autoservicio y los dispositivos Scan-and-go (Agenda de Prensa 2019), han permitido a las tiendas tener opciones (y velocidades) de pago que se adecúen a las necesidades de sus grupos de clientes, dándoles la opción de controlar los tiempos y el tipo de atención que buscan recibir en las tiendas.

La digitalización de las salas también está creciendo, esto tanto para la presentación de la definición de los surtidos en las salas, como para que el cliente pueda realizar su “paseo de compra” de manera digital a través de los recursos de realidad aumentada, donde tiene una vista simplificada de los pasillos en las aplicaciones y páginas web para poder seleccionar los artículos de manera remota y realizar la compra.

También han llegado los robots a las salas, existiendo modelos que escanean los pasillos (América Retail 2022), identificando la concordancia de la implementación en sala con los planogramas correspondientes al local, calculando los quiebres de stock y estimando los pedidos necesarios para mantener el stock objetivo de las góndolas. En adición a esto, generan informes de desempeño diarios que permiten ver las ventas totales y sus crecimientos por segmento, además de otras variables.

Variables Entorno Medioambiental

La Superintendencia del Medio Ambiente se encarga de sancionar y fiscalizar a las compañías que incumplan las normativas vigentes; las preocupaciones respecto del impacto del ser humano en la Tierra, han llevado a cuestionar los procesos productivos y de comercialización de las compañías, controlándolos a través de leyes, como la asociada a la utilización de bolsas plásticas ejecutada en febrero del año 2019 (CIPA Chile 2021), donde se prohíbe la entrega de éstas dentro de todo el comercio del país para transportar las compras realizadas en los establecimientos. Actualmente, incluso los locales de comida rápida, pubs y restaurantes tienen limitada la entrega de plásticos de un solo uso.

Luego de la implementación de la ley de las bolsas plásticas, se ha ido un paso más allá, cuestionando el envasado de los productos, convirtiéndose en parte de la decisión de compra de los clientes en la actualidad. Con esto se ha promovido la venta de

productos a granel y se ha vuelto más sustentable el utilizar envases retornables o que pueden ser reciclados (Las Últimas Noticias 2020).

Por otra parte, los cambios climatológicos han afectado el desarrollo normal de las cosechas y extracción de ciertos productos agrícolas, generándose cambios en los costos y disponibilidad de estos. Lo mismo ocurre con productos de origen animal que, dadas las condiciones climáticas en uno de los años más secos de Chile, animales de criadero no han sido un desarrollo normal (CR2 2020). Estos efectos se han visto compensados por la importación de productos.

Variables Legales

Chile posee una Constitución que es la principal fuente de la ley, existen distintos códigos jurídicos que se enfocan en temas específicos como el Código de Comercio. Además, existen tribunales como el de libre competencia, que constantemente fiscalizan posibles conductas anticompetitivas entre los distintos participantes del mercado chileno, sobre todo en aquellas industrias que se encuentran más concentradas. Actualmente Cencosud, en conjunto con otros holdings, se encuentran apelando a una acusación de colusión por fijación de precios en los productos de pollo (Biobío Chile 2022).

Otro de los entes relevantes en esta área es el SERNAC que informa, educa, protege y fomenta la participación ciudadana en derechos de consumo; velando por que las normas se cumplan y mejore la eficiencia y transparencia de los mercados (BCN 2022). A través de esta entidad se canalizan los reclamos de los consumidores, llegando a juicios colectivos contra las compañías si el caso lo amerita. Adicionalmente, se fiscalizan otros casos presentes en la relación entre empresas y consumidores, tales como la publicidad engañosa y los eventos asociados a consumidores vulnerables y servicios básicos.

Existen dos reformas importantes en proceso: la tributaria y laboral, generando un alto nivel de incertidumbre en el mercado, dado que afecta dos variables muy relevantes para el día a día de los negocios y sus procesos (Tributario Laboral 2020).

2.4.1.2 Cinco fuerzas

Para comprender el contexto de la industria en que decidió realizar sus operaciones, la UEN debe tener un radar del comportamiento de sus pares y las consecuencias, para estos efectos se desarrolla el análisis de cinco fuerzas (Porter, Marzo - Abril 1979), el que corresponde a una herramienta de análisis que identifica el efecto de cinco fuerzas

que inciden en el poder competitivo que tenga la organización dentro de su industria, cada una proveniente de distintas fuerzas que interactúan entre sí: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos (o servicios) sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

F1: Poder de negociación de los clientes

Hace referencia a la opción de elegir que tienen los clientes, los que pueden comprar en la competencia. A mayor poder que posean, es más sencillo ser reemplazado por un competidor para suplir sus necesidades, a menor poder, se considera que la capacidad de movilidad de los clientes entre un proveedor y otro es menor.

En la industria de supermercados los clientes tienen un alto nivel de negociación dados los bajos costos que les genera el cambio entre una cadena y otra, no existiendo barreras de salida lo suficientemente fuertes como para tener clientes cautivos.

A pesar de lo anterior, las instalaciones del comercio físico representan un punto de venta atractivo para los clientes que se encuentran cerca de los supermercados. Si las personas viven (o trabajan) en una zona determinada, probablemente preferirán realizar las compras cerca de ese punto. Dado que el costo de oportunidad de ir a otro local puede ser más alto para algunos individuos, se pueden considerar clientes “seguros”. A pesar de esto, si se considera la disponibilidad a pagar de cada persona, puede que opten por cambiarse de cadena si percibe que en otro punto de venta podrá implicar un mayor nivel de ahorro.

Algunas de las estrategias que se utilizan actualmente los holdings para mantener a los clientes fidelizados son los “puntos” y los descuentos con tarjetas de crédito del holding. A través de los primeros, por cada compra se acumulan puntos con los cuales se pueden canjear productos o generar “cheques” con los cuales se puede disminuir el valor final de la boleta; con los segundos se tienen descuentos exclusivos y/o adicionales en los productos que son parte de la tienda del holding, generando un “beneficio” mayor al comprar en estos locales y no en otros.

El costo de conversión se vuelve mucho menor al considerar la posibilidad de realizar compras a través del comercio electrónico, en las páginas web de las mismas empresas o las aplicaciones de delivery.

F2: Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad que tienen los proveedores de realizar modificaciones unilaterales de los contratos pactados o generar cambios que tengan un alto impacto en la operación. También considera el nivel de concentración de los proveedores, existiendo dificultades para reemplazarlos por parte de la compañía.

Dado el tamaño de la cadena y la propuesta de valor que declara actualmente, los proveedores tienen un poder de negociación moderado. Esto considerado que existen productos exclusivos que son vendidos por la cadena, los que tienen clientes específicos que acuden a los supermercados para proveerse de estos artículos, exigiendo la venta de estos y favoreciendo al proveedor.

Cuando la marca comercializada por el proveedor no es una variable de decisión relevante para el cliente, el poder de negociación es bajo, pudiendo ser reemplazados estos artículos por otro que cumpla la misma función, pero de otra marca.

Dentro de este punto debe considerarse que ser un supermercado relevante en el mercado lo convierte en una de las mejores vitrinas para llegar a los consumidores finales, lo que es valorado por los proveedores, generando convenios comerciales importantes y exhibiciones especiales en las salas.

Para poder tener una oferta más completa para los clientes y para disminuir el riesgo de generar un poder muy concentrado de los proveedores, se desarrollan artículos de “marca propia”, los cuales atienden a ser la opción de “primer precio” frente a los clientes, compitiendo a través de precios y formatos especiales contra los proveedores tradicionales.

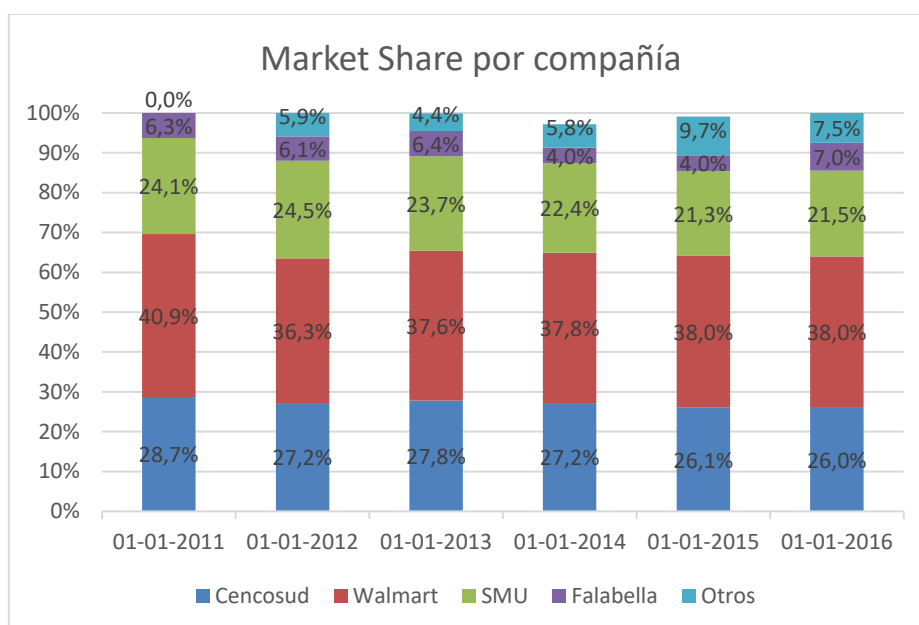
F3: Amenaza de nuevos competidores entrantes

Hace referencia a las barreras de entrada de la industria, las que pueden ser mínimas, permitiendo una entrada sencilla para instalar un negocio similar con el que pueda modificarse la competencia actual, o pueden ser altas, siendo casi imposible para una empresa el poder comenzar sus operaciones en la industria.

La industria de supermercados ha alcanzado un nivel altamente competitivo, con tendencia a la baja en los márgenes y el desarrollo de cadenas consolidadas, concentrando el share del mercado en 4 empresas: Walmart, Cencosud, SMU y Falabella. Las que en han mantenido relativamente estable su nivel de participación a través de los años.

A continuación, se presenta un evolutivo de las participaciones de cada una de las empresas, donde los mayores actores a nivel nacional corresponden a Walmart (38%) y Cencosud (26%) al año 2016.

Gráfico 2: Market Share evolutivo 2011 - 2016 por compañía

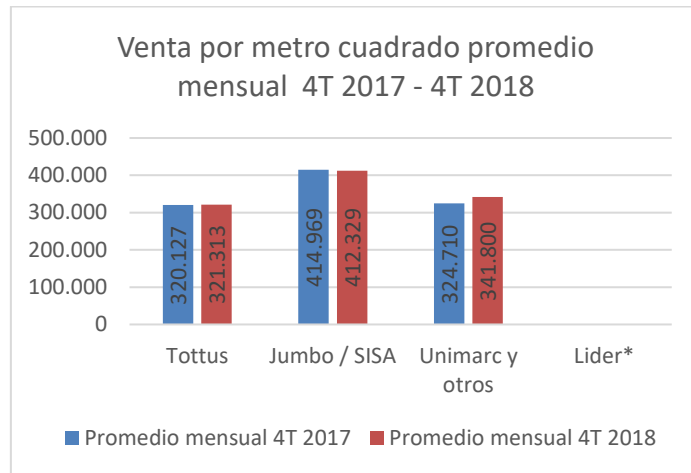


Fuente: Elaboración propia con información del CERET

Dado el alto nivel de competencia, el que se refleja en el crecimiento de las ventas por metro cuadrado de las cadenas, se vislumbra un bajo incentivo para el ingreso de nuevos competidores en los formatos físicos de las tiendas. Esto dado que, en algunos casos, incluso se vislumbra una disminución de los ingresos por metros cuadrados.

Otro factor relevante es el hecho de que los espacios idóneos para establecer locales comerciales ya se encuentran en gran parte adquiridos para el desarrollo de ciertos proyectos inmobiliarios para la instalación de comercio, existiendo baja disponibilidad de terrenos.

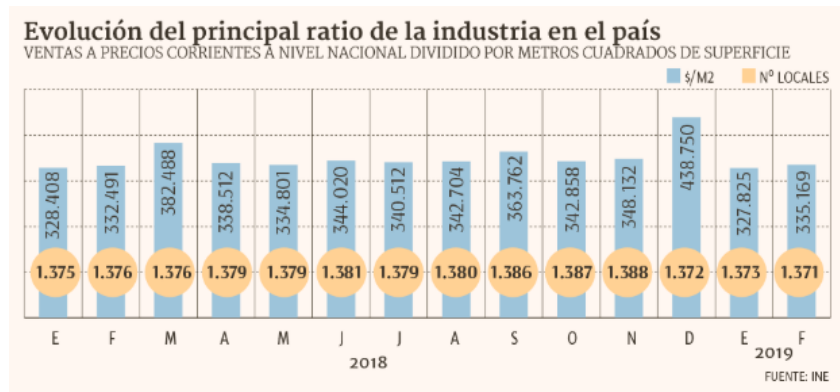
Gráfico 3: Venta por metro cuadrado promedio mensual 4T 2017 - 4T 2018



Fuente: Elaboración propia con información del Diario Financiero

A pesar de lo anterior, para el caso de los formatos pequeños, se han generado variadas adquisiciones de cadenas existentes en el país, y también se han creado nuevas marcas por parte de los participantes actuales del mercado para poder aumentar la demanda a través de nuevos formatos más acordes a los espacios reducidos que se encuentran disponibles en la ciudad y las nuevas tendencias de compras online.

Gráfico 4: Evolución de Ventas sobre metros cuadrados en Supermercados



Fuente: df.cl "Ventas por metro cuadrado de supermercados en Chile se estancan en cinco años"

Los nuevos canales de venta a través de eCommerce están abriendo puertas para nuevos competidores, actualmente se utiliza para las mismas marcas que poseen el mayor porcentaje de participación de mercado, pero podrían establecerse nuevos competidores que se enfoquen únicamente en la cadena de logística y tenga el resto de los procesos externalizados, sin los costos fijos que significa el tener tiendas físicas a disposición de los clientes.

F4: Amenaza de servicios sustitutos

Los servicios sustitutos son aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad que otro, pudiendo influir en la decisión de compra de los clientes, afectando el nivel de demanda de la organización.

Las cadenas de supermercados, dado su tamaño, no tienen competencia directa generada por los productos que venden, sino que se ven reemplazadas dependiendo de las necesidades de los clientes y la misión de compra que tengan en ese momento. Si un formato pequeño satisface las necesidades del cliente, entonces este no acudirá a salas de formato hiper. Para el caso de Jumbo, éste sólo maneja salas de formato hiper, lo que significa para sus clientes un tiempo de estadía en sala de más de una hora en promedio, no estando alineado con las necesidades de aquellos que sólo necesitan una compra de tamaño pequeño.

Algunos posibles sustitutos para estos locales serían los almacenes de barrio, tiendas de conveniencia, vegas y ferias.

Pero también es necesario considerar que, generalmente, las salas de hipermercados tienen distintos servicios asociados en las instalaciones de estas o del establecimiento en el que se encuentran. Existe el concepto de “all-in-one”, donde los clientes pueden realizar distintas actividades en un solo lugar, el que se observa en dos formatos para el caso de supermercados: aquellos que se encuentran en una instalación independiente y los que se encuentran dentro de centros comerciales. En el primer caso las tiendas complementarias corresponden a servicios asociados a necesidades recurrentes de los clientes como farmacias, tabaquerías, copias de llaves, tabaquerías, lavaseco, etc. En el segundo caso, se genera el efecto de “enganche” donde las grandes tiendas se encuentran en el mismo establecimiento que el supermercado, pudiendo ser una de las paradas planificadas por las personas al realizar tipos de compras más grandes. Considerando este formato de las salas, no existirían sustitutos directos que pudieran ofrecer los mismos servicios en un solo lugar.

F5: Rivalidad entre los competidores

Es un resultado de las cuatro fuerzas ya descritas y permite identificar cómo está actuando la competencia frente a una industria que se encuentra muy concentrada o diluida.

Hay un alto nivel de rivalidad entre competidores, la industria se concentra principalmente en 4 cadenas de supermercados: Líder, Jumbo, Unimarc y Santa Isabel.

Adicionalmente, el último tiempo se ha observado una tendencia a guerra de precios constante entre los oferentes, disminuyendo sus márgenes y debiendo enfocarse en el desarrollo de marcas propias y distintos formatos de salas de venta para capturar un mayor porcentaje de valor.

Dentro de estas nuevas opciones tomadas por la competencia, se ha visto el desarrollo y adquisición de cadenas de venta al por mayor.

2.4.1.3 Stakeholders

Los stakeholders corresponden a personas, organizaciones o empresas que tienen algún tipo de interés en torno a una empresa o sus actividades. A partir del establecimiento de su existencia, se identifican distintas tensiones entre todas las partes interesadas en el negocio, las que se ejemplifican a continuación:

- Entre los clientes y los accionistas se observa que los primeros quieren los mejores beneficios al menor costo posible, mientras que los accionistas buscan ser rentables.
- Los proveedores buscan cobrar el mejor precio posible, mientras que los accionistas prefieren productos y convenios que les entreguen el mayor nivel de rentabilidad en sus surtidos.
- Los accionistas diseñan sus operaciones para que sean lo más eficiente posibles, mientras que los entes reguladores buscan que se respeten los marcos de operación definidos como aceptables en las organizaciones.
- Los colaboradores buscan hacer el trabajo que se ha pactado de forma de cumplir con las planificaciones establecidas, mientras que los accionistas necesitan que sean flexibles para adaptarse a las necesidades emergentes a través del tiempo.
- El medio ambiente debiese ser protegido en la mayor medida posible, mientras que los accionistas buscan que los clientes puedan abastecerse en Cencosud con sus artículos de preferencia, generando residuos y utilizando implementos que no siempre son amigables con el medio ambiente.

Por lo anterior es importante tener identificados a los principales stakeholders de la compañía para poder dar el foco necesario al uso de los recursos y los lineamientos para la resolución de problemas, de manera de maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos.

3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Las declaraciones estratégicas corresponden a las directrices que guiarán a la organización por el camino que se determinó como exitoso para recorrer, incluye a la misión, la visión y los valores de la organización (Kaplan y Norton, 2008). Estas declaraciones definen y comunican el propósito de la compañía, sus aspiraciones y la brújula interna que los llevará a conseguir sus objetivos.

Para el análisis de las declaraciones estratégicas se considerará un extracto de preguntas (Cancino, 2019) que se desprenden del capítulo 2 del libro Administración estratégica: Teoría y Casos (Thompson et al, 2018) las cuales deben ser respondidas en estas declaraciones. A través de esta verificación se puede determinar si éstas se encuentran formuladas de manera correcta. A continuación, se presenta el análisis para las declaraciones de Jumbo.

3.1 Análisis y definición Misión de la UEN

La misión de una compañía "...comunica el propósito de una organización en un lenguaje suficientemente específico como para dar a la organización una identidad propia" (Thompson et al, 2018).

A continuación, se presenta la declaración de misión actual de Jumbo, la cual será evaluada a través de la capacidad de responder a las preguntas críticas de la misión (Cancino, 2019), presentándose una propuesta en caso de no cumplir con los contenidos mínimos.

Misión actual

Misión de JUMBO

Jumbo existe para que los clientes disfruten y sean felices en cada experiencia de compra.

Las preguntas críticas por responder a través de la misión son las siguientes:

Análisis:

- **¿Qué hacemos?** No indica lo que hace la compañía.
- **¿Cuáles son nuestros productos?** No se indican los productos que comercializa.

- **¿Quiénes son nuestros clientes?** No se menciona quiénes son los clientes ni a cuál segmento de consumidores satisface.
- **¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?** No se indica una zona específica.

En términos generales, esta misión comienza con un “Jumbo existe”, pero se desprende que está más dirigida a los colaboradores y personas que conocen el negocio de la compañía, no explica cómo se va a lograr que “los clientes disfruten y sean felices en cada experiencia de compra”, no cumpliendo con las características de una misión de acuerdo con los elementos necesarios para que esta sea completa y logre comunicar.

Misión propuesta

Jumbo es una cadena de supermercados al detalle parte de la familia Cencosud S.A. que, a través de una amplia variedad de productos y servicios complementarios de calidad genera una experiencia de compra memorable para sus clientes, los que buscan abastecer cómodamente las amplias necesidades de sus hogares a lo largo de todo Chile.

Análisis:

- **¿Qué hacemos?** Se identifica que Jumbo es una cadena de supermercados al detalle.
- **¿Cuáles son nuestros productos?** Se indica una amplia variedad de productos y servicios que complementan y completan la experiencia de compra de los clientes, los que buscan abastecer sus hogares cómodamente, buscando una experiencia de compra memorable.
- **¿Quiénes son nuestros clientes?** Personas que buscan abastecer las amplias necesidades de sus hogares y su familia de forma cómoda. Es importante destacar que la misión de compra de estos clientes es la de abastecimiento, correspondiendo a una compra de mayor volumen y que busca satisfacer las amplias necesidades dentro de su hogar por un periodo más prolongado (generalmente mensual).
- **¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?** Se declara que Chile es la zona geográfica donde va a operar.

3.2 Análisis y definición Visión de la UEN

Visión actual

La visión de una organización "...es una herramienta para incorporar el compromiso de los empleados en las acciones que empujan la organización en la dirección requerida." (Thompson et al, 2018).

A continuación, se presenta la declaración de visión propuesta para Jumbo, dado que en la actualidad no tienen una declaración de visión formal para la organización. Esta propuesta será evaluada a través de la capacidad de responder a las preguntas críticas de la visión (Cancino, 2019).

No existe una declaración formal de visión para Jumbo, por lo que se realizará una propuesta.

Visión propuesta

En 10 años Supermercados Jumbo aspira a ser el detallista preferido por los chilenos para el abastecimiento de sus hogares por su variedad de productos y calidad de servicio.

Análisis:

- **¿Es medible?** Sí, tiene un umbral de tiempo definido y resultados que pueden capturarse a través de indicadores de mercado y estudios de shopper.
- **¿Se direcciona al futuro?** Sí, habla de "aspira a ser" y que debe lograrse este objetivo en 10 años.
- **¿Es viable?** Sí, el objetivo a futuro no es un imposible dentro del mercado chileno.
- **¿Es fácil de recordar?** La visión propuesta es de una extensión que permite recordar los puntos clave que busca alcanzar.
- **¿Es ambigua o incompleta?** La visión indica explícitamente qué buscar ser la empresa y cómo espera lograrlo, además del umbral en que se quiere lograr, por lo que estaría completa.

3.3 Definición de Creencias

"Los valores explícitos de una organización son las creencias, rasgos, y normas conductuales que se espera que los empleados exhiban al realizar el negocio de la organización y perseguir su visión estratégica." (Thompson et al, 2018).

“Una declaración final de valores que incorpore las conductas y rasgos deseados y que se conecte con la misión y la visión puede entonces ser adoptada.” (Thompson et al, 2018).

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

Las creencias declaradas por Jumbo serán evaluadas a partir de las descripciones citadas en este punto.

Creencias actuales

Jumbo en su informe de sustentabilidad declara las siguientes creencias:

- Vivimos por y para nuestros clientes: su satisfacción es nuestra misión y obligación, continuamente buscamos satisfacer sus expectativas.
- Promovemos y valoramos la actuación responsable, transparente y honesta con cada uno de nuestros grupos de interés: accionistas, proveedores, reguladores, colaboradores, clientes, consumidores y la comunidad en general.
- Realizamos nuestras labores buscando la excelencia en cada uno de los resultados, brindando las bases, pero confiados en la autoexigencia que se impone cada colaborador.
- Estamos conscientes de que, en un ambiente de respeto y trabajo en equipo, obtenemos los mejores resultados.
- Ser líderes en el mercado no nos debe engeguercer: la austeridad y humildad han sido y serán parte del comportamiento esperado de cada uno de quienes integramos CENCOSUD.
- Daremos siempre lo mejor de nosotros en beneficio de la Compañía, demostrando así nuestro constante compromiso.

Análisis:

Las creencias de Jumbo tienen coherencia con el enfoque “cliente al centro” que tiene la compañía, destacándose el foco declarado en dar respuesta a sus necesidades. Esto complementado con el estímulo al trabajo en equipo y el resguardo y fomento del buen uso de los recursos a través de la austeridad y humildad, encausa la “actitud de dueño” frente a la toma de decisiones del día a día. El siempre dar lo mejor se relaciona directamente con generar bienestar para los clientes y para la operación, induciendo a una atención y preocupación por el detalle y la calidad en cada uno de los procesos de la compañía.

Las creencias actuales promueven actitudes y acciones necesarias para cumplir con la misión y la visión, por lo que se mantendrán para efectos del desarrollo de este proyecto.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para cumplir con la propuesta de valor, la compañía debe conocer sus recursos y capacidades, además del contexto en que se encuentra para identificar cuáles son los puntos críticos que harán que cumpla con los atributos prometidos. A continuación, se presenta el análisis externo e interno de la compañía, el que se desprende de las variables identificadas en el punto 2, a través de las cuales se construirá una matriz FODA, cruzando las Oportunidades y Amenazas detectadas con las Fortalezas y Debilidades de la organización.

4.1 Análisis externo

El macroentorno moldea oportunidades y amenazas para la compañía dentro del contexto en que se desarrollan sus operaciones, y el microentorno, aquellas correspondientes a las asociadas con la industria en que se desenvuelve. Esto se desprende de las variables identificadas en los modelos PESTEL (L Fahey; V. K. Narayanan, 1986) y de Cinco Fuerzas (Porter, marzo - abril 1979).

A continuación, considerando los modelos presentados anteriormente, se detallan las Amenazas y Oportunidades identificadas para Supermercados Jumbo.

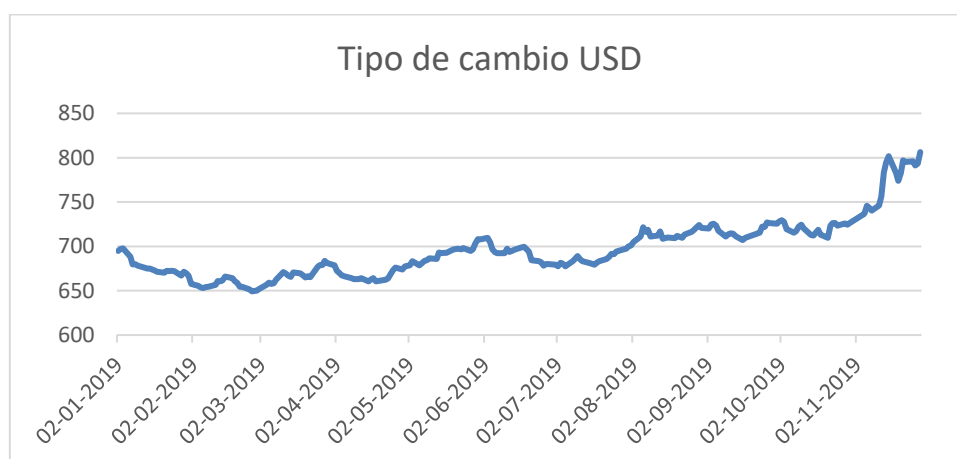
Amenazas

- 1) Aumento del riesgo país e incertidumbre en la estabilidad y nivel de crecimiento de Chile para los años venideros

El perfil del país frente al resto de las economías del mundo es relevante para incentivar la inversión extranjera, permitiendo un mayor nivel de crecimiento con estos capitales. Dado el escenario actual de incertidumbre, las clasificadoras de riesgo han emitido juicios preliminares respecto del riesgo país de Chile y sus perspectivas de crecimiento.

Adicionalmente, uno de los parámetros que da indicios de la estabilidad de la economía en el país es el tipo de cambio respecto al dólar. Durante el año 2019 este valor se encontraba dentro de la banda de los \$650 a \$750, luego de la crisis social este valor llegó y superó los \$800.

Gráfico 5 - Tipo de cambio USD 2019.



Fuente: Elaboración propia con información del Banco Central

Respecto del nivel de desempleo, los economistas estiman que podría llegar a un 10% en el cuarto trimestre, esto por el nivel de destrucción asociado a los efectos del conflicto social (Diario Financiero, 2019). Esta cifra había llegado a un 7,0% para el periodo de julio a septiembre del año 2019, mejorando un 0,2% respecto del periodo anterior (CNN Chile, 2019).

La deuda del país ha aumentado a un 26% del PIB y se espera que siga subiendo en pos de financiar la agenda social, también se ha aumentado el objetivo del déficit fiscal de 2,0% del PIB a un 2,9% para la reconstrucción económica luego de los saqueos. Por otra parte, el Gobierno ha indicado que se utilizarán US\$2.400 millones del Fondo de Estabilización Económica y Social para financiar el gasto social (Diario Financiero, 2019).

A pesar del escenario actual, las clasificadoras de riesgo no manifiestan preocupación por ahora, esperan que la deuda de Chile aumente de forma gradual, pero que permanezca por debajo de la mediana 'A' del 48% del PIB (Diario Financiero, 2019).

Mientras tanto, Hacienda no descarta que Chile entre en recesión técnica para el año 2020, teniendo como efecto la pérdida de 300 mil empleos para fines de año. Destaca que existe la posibilidad de trimestres con caídas consecutivas en la economía, proyectando un crecimiento de un 2% para este año. Además, se ha visto una caída del 21% interanual de las exportaciones a octubre de este año (Cooperativa, 2019).

Desde el comienzo del estallido social se ha observado un cambio en los patrones de compra de los clientes, donde el 52% de los chilenos ha disminuido su gasto personal desde el 18 de octubre del 2019 y sólo un 29% ha aumentado. De acuerdo con las cifras presentadas por Bare International, el tramo de edad que más ha disminuido su

consumo es entre 18 y 24 años, mientras que el grupo que lo ha aumentado se concentra en mayores de 60 años. (Diario Financiero, 2019)

Aquellas personas que más se han preocupado por disminuir gastos, son aquellos que ganan entre \$1.000.000 y \$1.500.000, priorizando el pago de cuentas, comida, transporte y ahorro. (Diario Financiero, 2019)

Respecto del comportamiento esperado para el periodo de navidad y vacaciones, se identificó que la mayoría de las personas mantendría el nivel de gasto previsto para las fiestas, mientras que un 54% de las personas disminuirá lo invertido en vacaciones. (Diario Financiero, 2019)

En términos del foco de las compras, se observa un desplazamiento de la demanda hacia los productos básicos, perecibles y no perecibles, mientras que el consumo en productos pertenecientes a otras categorías ha disminuido en las salas de supermercados.

De acuerdo con una encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) un 67% de las personas dice haber restringido sus compras debido a la situación del país, afectando su comportamiento normal de compras los horarios de funcionamiento del comercio, la disponibilidad de tiendas cercanas, la falta de medios de transporte para desplazarse. En esta misma encuesta las personas reconocen que han dejado de comprar productos que no son de primera necesidad. (Diario Pulso, 2019)

La estructura de consumo previa a la crisis social de acuerdo con la canasta de consumo familiar se tiene que un 19% del gasto se enfoca en alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por un 15% en transporte y un 14% en alojamiento y servicios básicos. Adicionalmente, el concepto de gasto que más aumenta de forma transversal corresponde a restaurantes y hoteles con una variación de un 2,3% sobre la inflación, seguida por salud con una variación del 1,3% sobre la inflación. (GFK, 2019)

- 2) Aumento paulatino en el nivel de saqueos y violencia que afectan la actividad normal del comercio en las ciudades.

Este último tiempo se han realizado manifestaciones sociales multitudinarias en diversas ciudades del país, a partir de éstas es que se ha generado el ambiente para que grupos aislados de personas vandalicen y saqueen instalaciones públicas y privadas.

De cara al comercio nacional, los efectos de estos actos han implicado cierres de algunos locales, modificaciones en sus instalaciones y cambios en los horarios de

funcionamiento. En el primer punto se agrupan los casos más graves, donde los establecimientos han debido cerrar de forma temporal o permanente para ser reacondicionados o para dar fin a sus operaciones, esto implica un gasto en mercadería y reconstrucción que las compañías no tenían previstos, además de procesos legales. El segundo punto se refiere a la metamorfosis que han sufrido los locales en las ciudades, debiendo instalar cortinas y/o placas de metal o paneles de madera a modo de protección para evitar la intrusión de turbas a los establecimientos. El tercer punto es el tiempo de operación diaria que están aplicando las compañías, esto considerando que los medios de transporte públicos se encuentran parcialmente limitados en sus operaciones y que los trabajadores deben lograr llegar de la mejor forma a sus hogares, además del riesgo que implica tener abierto luego de las horas laborales, donde las manifestaciones logran alcanzar mayores niveles de violencia, sobre todo al anochecer.

Los supermercados, tiendas de retail y farmacias se han visto constantemente afectados por daños, los primeros llegando a tener 450 salas de afectadas, correspondiendo 37 a locales saqueados o incendiados (EMOL, 2019). Adicionalmente, muchos centros comerciales mantuvieron cerradas sus puertas por días, disminuyendo de forma importante el nivel de ventas, y también se han visto afectados por manifestaciones dentro de las dependencias, las que han afectado el nivel de seguridad de sus clientes y colaboradores.

3) Aumento en ciberataques y filtración de información de mercado.

Las empresas hoy en día tienen una gran cantidad de datos transaccionales de sus clientes, además de la información personal de aquellos clientes que tienen tarjetas de crédito o que acumulen puntos de fidelización. Esta data resulta ser de gran interés para muchas entidades, por lo que es necesario estar constantemente actualizando los protocolos de seguridad de la información de las compañías, de forma de dar seguridad a sus clientes.

Por otro lado, el nivel de ciberataques ha visto un aumento en el último periodo, donde han sido afectados principalmente bancos, exponiendo números de cuentas, claves y datos personales de sus clientes.

Por otra parte, existen agencias de información de mercado, como Nielsen y Up The Trade, a las que se acude para realizar análisis de industria, a estas empresas se les debe entregar el detalle de ventas por producto, lo cual es información estratégica. Se

depende de los protocolos y manejos de BBDD¹⁶ de los proveedores, los que determinarán el nivel de protección de esta información.

4) Cambio climático acelerado y efectos de mayor impacto

El cambio climático ha generado variados cambios en el planeta y en la población, la que se encuentra cada vez más consciente de los impactos que producen sus acciones diarias y los efectos a futuro que estas pueden tener. A partir de esto es que se han creado distintas organizaciones gubernamentales y privadas que evalúan principalmente los efectos de las prácticas de grandes empresas en su entorno y en el futuro del ecosistema, determinando multas o la generación de un reporte público por malas prácticas, y reconocimiento para aquellas organizaciones que sean más amigables con el medio ambiente.

A partir de esto es que se genera una imagen de la marca, en organizaciones a las que se les está exigiendo cada vez más un rol en pro de la sociedad y su desarrollo sostenible. Esto se evalúa a todo nivel de su cadena de valor extendida, desde los materiales utilizados y prácticas realizadas por parte de los proveedores, hasta la existencia de bolsas de plástico para el transporte de ítems. Esto implica un aumento en los costos de las empresas al deber modificar sus procesos no por motivos de eficiencia, sino que, por otros fines, lo que puede afectar su margen.

Por otra parte, el cambio climático ha influido en las operaciones de los proveedores, aumentando sus costos o debiendo eliminar líneas de negocio que no fueran rentables con los nuevos escenarios. Esto sobre todo para el caso de proveedores pequeños que han visto su operación en riesgo, por ejemplo, por el nivel de sequía que se tiene actualmente en el país, siendo el peor en los últimos 60 años, donde se calcula que más de 10.000 animales murieron por falta de agua (El País, 2019).

5) Los costos de conversión se vuelven cada vez más bajos

Los clientes siempre han tenido la posibilidad de cambiarse de un local a otro de acuerdo con sus preferencias, esto solo implicaría desviarse un poco de su ruta, o no tener que cambiar en absoluto, dado que se ha instalado un nuevo establecimiento en su camino habitual. Pero con las aplicaciones de despacho a domicilio, ha disminuido aún más el costo de conversión entre cadenas, incluso se tiene la opción de comparar precios y ofertas entre una y otra casi de manera simultánea.

¹⁶ Base de datos

Adicionalmente, en el último se ha reactivado la tendencia de comprar en ferias libres y vegas. También se ha reactivado el comprar en minimarkets y negocios de barrio, con especial énfasis en el periodo luego del estallido social, donde la mayoría de los retail y grandes tiendas se encontraban cerrados por motivos de seguridad (Diario El Día, 2019).

El nivel de competencia que han alcanzado las empresas de retail, incluyendo a los supermercados, ha sido muy alto sobre todo en el primer semestre del año 2019. Esto explicado en una proporción importante por la disminución del número de extranjeros que compran en Chile, presionando la venta y los márgenes de las tiendas de retail (La Tercera, 2019). Esto llevó a un nivel importante de liquidaciones y ofertas durante el año para poder normalizar los niveles de stock en los locales.

Respecto de las perspectivas para el año 2020 para el sector del retail, se proyecta que la participación creciente del e-commerce y el aumento en la competencia mermaría los resultados en el corto y mediano plazo. También que la tendencia de consumo en Chile se mantendría, impactando negativamente a los resultados para el 2020. Se indican como principales riesgos la desaceleración del consumo en países latinoamericanos, la depreciación/apreciación de monedas de países latinoamericanos y la variabilidad de las inversiones anunciadas por las compañías (BCI Corredor de Bolsa, 2019).

6) Alta concentración de proveedores tradicionales de marcas reconocidas

Existe un porcentaje importante de productos que son producidos o comercializados por un mismo proveedor (por ejemplo: Nestlé), donde se concentra parte importante del share de las categorías que trabajan. A partir de esto es que los proveedores, tienen un alto poder de negociación, de modo de tener la opción de ejercer más presión que una marca más pequeña, obteniendo como resultado más probable un acuerdo relativamente favorable.

7) Bajas barreras de entrada para nuevos competidores internacionales

Chile, al ser uno de los países que tienen mejor reputación dentro de América Latina, ha sido un foco de atracción para la inversión extranjera. A partir de esto es que empresas como Amazon y Carrefour han buscado instalarse en el país a través de distintas unidades de negocios.

Las barreras de entrada son bajas para instalar un negocio en el país, dado que se busca potenciar el crecimiento de la productividad, no se tienen incentivos de gran

impacto que limiten las operaciones de distintas empresas que han llegado a aumentar el nivel de competencia en los mercados.

Actualmente se destaca la presencia de supermercados y tiendas de retail de origen nacional, las que se encuentran bastante concentradas, existiendo el espacio para que lleguen nuevos competidores.

Oportunidades

- 1) Aumento constante en el ingreso per cápita (se expande la curva de restricción presupuestaria del sujeto), población migra a la clase media.

De acuerdo con las demandas de la ciudadanía, se buscaría aumentar el ingreso de las personas, tanto a partir de un nuevo salario mínimo, como a través de un alza en las pensiones.

En noviembre del año 2019 el presidente Sebastián Piñera firmó el proyecto de ley que establece un ingreso mínimo garantizado, a través de subsidios del Estado, de 350.000 pesos brutos. El mecanismo de subsidio será proveer el proporcional necesario para completar los 350.000 pesos brutos. Esta iniciativa tendría un costo de \$190 millones en su primer año de implementación (CNN Chile, 2019).

Ilustración 8: Ejemplo de aplicación de subsidio al Ingreso Mínimo Garantizado.

REMUNERACIÓN BRUTA	REMUNERACIÓN LÍQUIDA	SUBSIDIO	REMUNERACIÓN LÍQUIDA CON SUBSIDIO
301.000	240.800	49.000	289.800
325.000	260.000	31.957	291.957
340.000	272.000	21.304	293.304
350.000	280.000	14.203	294.203

Fuente: Diario La Tercera

A pesar de esta modificación, un grupo de parlamentarios pertenecientes a la Comisión de Trabajo entregó una propuesta al ministro Secretario General de la Presidencia, de aumentar el salario mínimo a \$435.536 líquidos (\$550.336 brutos), de modo de superar la línea de la pobreza. En este caso el subsidio sólo lo recibirían micro, pequeñas y medianas empresas, esto a partir del reconocimiento de la diferencia de tamaño entre compañías, para poder identificar las que necesitan un subsidio para poder llegar a la suma propuesta. (CNN Chile, 2019)

Respecto de las cotizaciones previsionales, se están discutiendo distintas estrategias que permitan aumentar las pensiones de los chilenos, una de ellas es que aumente a un 15% las cotizaciones obligatorias, con este 5% de cargo al empleador. Este aumento iría en el financiamiento de seguros sociales previsionales. (Pauta, 2019)

Luego del estallido social el Estado ha evaluado modificaciones a la reforma tributaria, la que ya había sufrido bastantes transformaciones al efectuarse el cambio de Gobierno el año 2018. Los cambios acordados más relevantes del último tiempo corresponden al establecimiento de gravámenes adicionales a las propiedades y a los FIP (Fondos de Inversión Privados). Esto contrasta con el sentido anterior que tuvo la reforma tributaria, donde se buscaba tener un régimen tributario simplificado y aumentar la inversión, versus la necesidad actual de que el sistema recaude fondos de forma progresiva para financiar las iniciativas de la agenda social.

Dentro de las medidas pactadas, la que tiene un efecto importante en las organizaciones corresponde a la limitación gradual de la devolución de recursos por concepto de pérdidas. El uso actual que se les da es la rebaja del pago del impuesto corporativo, solicitar devoluciones de impuestos pagados en periodos anteriores, o por utilidades de otras firmas de la cual se es dueño. (Pauta, 2019)

Además, se indica que se creará un régimen especial Pro-Pyme, con el objetivo de aumentar la liquidez de estas y también incentivar la inversión. Adicionalmente, se creará la Defensoría del Contribuyente (Dedecon), que facilitará el cumplimiento tributario de las empresas. (Diario Pulso, 2019)

Esto implica un aumento en el poder adquisitivo, a través del cual podrán aumentar su nivel de gasto. Esto combinado con la proporción de consumo destinada a alimentos y bebidas no alcohólicas de un 19% del gasto (GFK, 2019), se presenta como una oportunidad para los supermercados, que podrían ver aumentado su nivel de ingresos.

2) Desarrollo constante de nuevas tecnologías para el retail

La tecnología ha llegado a beneficiar a distintas industrias, para el caso del retail, se observa que muchos lanzamientos de avances en tecnología tienen efectos importantes en su cadena de valor. Por ejemplo, las maquinarias de clasificación y retiro de mercaderías dentro de las bodegas, las que permiten que el proceso de almacenamiento y reposición se vuelva más ágil (Cuatro, 2019); también existen robots que escanean las salas indicando el nivel de ventas, las diferencias de la implementación en los locales respecto de los planogramas asignados, cálculos de mermas y productos estrella, esto a través de un reporte diario (ADN, 2018). Otras

tecnologías se han desarrollado para efectuar la transacción en el punto de venta, como las cajas autoservicio, aplicaciones y tótems para registrar los artículos que se están comprando a medida que se realiza el paseo por la tienda como el “Scan & Go” (Scan, 2018).

Adicionalmente, existen tecnologías enfocadas en conocer a los consumidores a través de la inteligencia artificial, pudiendo clasificar a los clientes a partir de sus gustos, inquietudes y preferencias, aportando de forma importante a los pronósticos de ventas y gestión de inventarios y acuerdos comerciales. Esta clasificación también permite generar ofertas atractivas y customizadas para los clientes, siendo campañas más efectivas que las tradicionales (Beetrack, 2019).

A través de este Social Listening que las empresas pueden detectar fortalezas o áreas de oportunidad frente a competidores, salud de la marca, calidad y eficacia del servicio al cliente, stakeholders relevantes, tendencias y necesidades del consumidor. Permite también anticiparse a las necesidades del mercado, capturando las señales que publican los consumidores a través de internet (Entrepreneur, 2019).

3) Desarrollo del concepto de omnicanalidad y canales de venta emergentes

Los orígenes de la omnicanalidad se le acuñan a Best Buy en el año 2003, cuando buscó competir con el departamento electrónico de Walmart a través de un enfoque que se centró en el cliente, tanto en la tienda como en línea, mientras que proporcionaba un apoyo postventa (La Comunicación, 2017).

Es un modelo de comunicación que utilizan las empresas para mejorar la experiencia de los clientes, a partir de este se puede estar en contacto constante con la empresa para resolver problemas y dudas. Los canales que se utilizan para la interacción corresponden a: ubicaciones físicas, página web, redes sociales, chat en vivo, aplicaciones móviles y comunicación telefónica (La Comunicación, 2017).

A través de esto se busca mantener una relación a largo plazo con los clientes, que se adapte al medio de comunicación que más les acomode. En este punto es muy importante que la respuesta a los clientes sea siempre la misma, no importando el canal que utilice para relacionarse con la empresa. Esto implica tener la flexibilidad de generar los cambios necesarios para que, frente a cada respuesta de cualquiera de los canales, las acciones tomadas sean las mismas para un mismo tipo de solicitud. (MGlobal, 2018)

Algunas de las ventajas que se generan con la omnicanalidad corresponden a una mejora en la imagen de marca y un aumento de la productividad. La primera se ve

beneficiada por una mejor percepción de los clientes por un mayor nivel de flexibilidad, si la experiencia de compra es favorable, se puede fidelizar y ganar una mayor cuota de mercado. Para el caso de la segunda, el nivel de control que se llega a tener del stock y de los procesos de compra y gestión de la información se vuelve muy alto, lo que también mejora la experiencia de los clientes (MGlobal, 2018).

Para el caso de Chile, se observa que aún existen grandes oportunidades de mejora para la implementación de la omnicanalidad en el retail, los que se han centrado principalmente en la multicanalidad. Existen, por ejemplo, distintos puntos de despacho, dependiendo del canal a través del cual se realizó la transacción, también existen problemas en los procesos de logística reversa (devoluciones). A pesar de esto, se ha observado un alto nivel de inversión en mejorar el nivel de la operación de modo de tener una respuesta óptima a las necesidades de los clientes, como desarrollos de canales móviles y la estrategia de entrega exprés (Logitec, 2018).

En el pasado el único canal de venta disponible de cara al cliente correspondía a los locales físico de formatos estándar, en la actualidad esto ha cambiado para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Respecto de los formatos, los últimos años los tamaños de las tiendas se han ajustado a la magnitud de las compras que necesitan realizar las personas, apareciendo las tiendas clasificadas por “misión de compra”, las que pueden ser de abastecimiento, reposición y conveniencia. A partir de esta definición es que se determinan los lugares más idóneos donde se pueden instalar estos locales, de acuerdo con las preferencias de la población que rodea los lugares con mayor concentración dentro de las ciudades.

En Chile se ha visto un aumento de la “compra rápida”, donde se ha visto que tiendas con menos de 400 metros cuadrados han aumentado su nivel de ventas desde US\$94 millones del año 2012 a US\$145,7 millones al año 2017, creciendo un 55,3%, en contraste con los supermercados que crecieron un 27,4% y los hipermercados con un crecimiento de 39,4% (América - Retail, 2018). De acuerdo con los participantes del mercado, este es un formato en que aún hay mucho espacio para crecer (América - Retail, 2018).

Estos formatos pequeños se han desarrollado a partir de los nuevos horarios y lugares de trabajo de las personas, las que tienen un tiempo limitado para realizar las compras, prefiriendo locales cercanos que tengan un surtido básico para los días de la semana. A pesar del crecimiento que ha tenido el formato pequeño, los supermercados e hipermercados siguen superando ampliamente a los formatos medianos y pequeños

en términos de ventas, sumando un total de US\$14.690 millones (América - Retail, 2018).

Para el caso de los canales de venta, estos se han visto ampliados a góndolas y gancheras virtuales, a las cuales se puede acceder a través de páginas web o aplicaciones.

A nivel global y dentro del territorio nacional se ha observado un aumento en las compras online, fortaleciéndose este canal de ventas a nivel nacional. De acuerdo con el Centro de Economía Digital CCS el nivel de ventas del comercio electrónico llegó a ser de US\$5.800 millones el año 2018 y se espera que para el año 2019 esta cifra aumente a US\$7.000 millones. Se destaca el hecho de que este canal vende más que varios segmentos presentes en tiendas físicas, como vestuario, calzado y ferreterías, y también se espera que prontamente supere la facturación de los hipermercados (Comité de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Santiago, 2019).

Respecto de la distribución de las ventas a través de eCommerce, el segmento más importante es el de Viaje y Turismo, que representa el 29% de las ventas totales, seguido por servicios financieros e inmobiliarios (24%) y bienes durables (22%); mientras que Vestuario y calzado representa un 6% y alimentos un 5%. Este último ha crecido un 127% respecto del total de ventas del año anterior, por lo que estima que adquirirá una mayor participación en el corto plazo (Comité de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Santiago, 2019).

Debido a este rápido crecimiento es que se espera que el eCommerce en Chile llegue a representar un 10% de las ventas minoristas totales, porción similar a la existente actualmente en EE. UU. Este peso sobre las ventas minoristas se tradujo el año pasado en un aporte al crecimiento del comercio minorista chileno de 1,8 puntos porcentuales, se espera que para este año ese valor llegue a los 2,7 puntos porcentuales (Comité de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Santiago, 2019).

Respecto del Cyber Day del año 2019, se generaron ventas que alcanzaron los US \$271 millones, un 16% por sobre lo generado el año 2018 en el mismo evento, de las cuales un 60% se generaron a través de dispositivos móviles, representando un tercio del total de transacciones. Dado el desempeño de este año de la campaña, Chile lidera el ranking de ventas per cápita en eventos Cyber dentro de América Latina, siendo de un US\$15, seguido por México con US\$6,2.

Respecto de las ventas realizadas a través de aplicaciones móviles, éstas para el 2018 representaron el 25% de las ventas de eCommerce, y se espera que alcance el 34% para el año 2019 (Comité de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Santiago, 2019).

En conjunto con lo anterior, un estudio realizado en por Vocalink y Kantar reveló que el 82% de los chilenos entre 18 y 35 años, al momento de realizar transacciones en puntos de venta contactless, ha utilizado aplicaciones móviles. Y el estudio Futuro Digital Global del año 2018 indica que las personas utilizan dos tercios de su tiempo en smartphones, del cual un 80% se destina al uso de aplicaciones (Starter Daily, 2019).

4) El cambio constante y los nuevos perfiles de clientes

La composición demográfica del país ha cambiado, tendiendo en la actualidad a una pirámide de población invertida, con una disminución importante en la cantidad de niños en Chile. En conjunto con lo anterior, se observan cambios importantes en la composición de las familias dentro del país. De acuerdo con un estudio realizado por la agencia de marketing La Vulca, las familias que antes representaban el “hogar tradicional” compuesto por dos padres con dos o más hijos han disminuido un 22% y las familias de hogar tradicional con un único hijo han aumentado en un 15% de acuerdo con la información de GFK Adimark al año 2017. También se observan cambios de tendencias en tipos de familias emergentes como la monoparental que aumenta un 14%, mientras que el hogar en pareja aumenta en un 10% y el hogar unipersonal en un 8%. Nietos, abuelos, tíos, sobrinos y hermanos, miembros de la familia que componen un hogar extendido, tienen una baja presencia en los hogares de hoy en día.

Las tendencias de los hogares respecto de los hijos también han cambiado, actualmente el 71% de las familias tiene un hijo, pero sólo el 13% tiene deseos de tener otro; mientras que el 29% de las familias no tiene hijos y al 68% le gustaría tener uno, pero a una edad promedio de 30,9 años. Adicionalmente, un 67% de los hogares han acogido en su familia una o más mascotas.

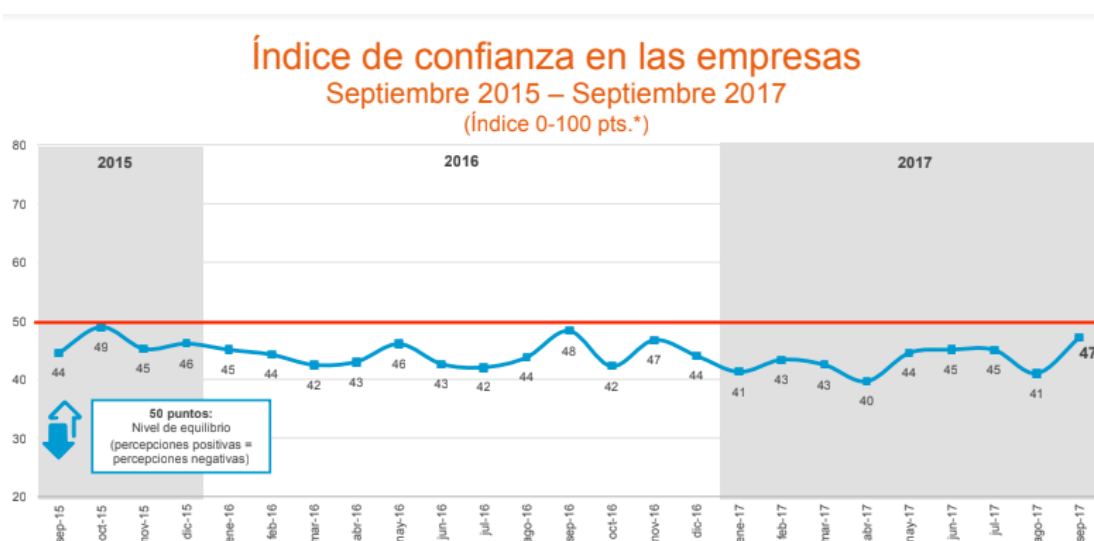
Respecto del estado civil de los chilenos, un 39% se encuentra casado (tendencia que prepondera desde 2011), luego se encuentran aquellos que se encuentran solteros sin pareja estable que representan un 26% y en tercer lugar aquellos solteros con pareja estable con un 19%.

La densidad poblacional ha aumentado en las capitales y se han concentrado cerca de los lugares en los que trabajan, principalmente este es el caso del estrato social C3.

El cómo vive el nuevo chileno, sus preocupaciones y sus aspiraciones, determinan sus patrones de compra por nuevas necesidades y focos de consumo.

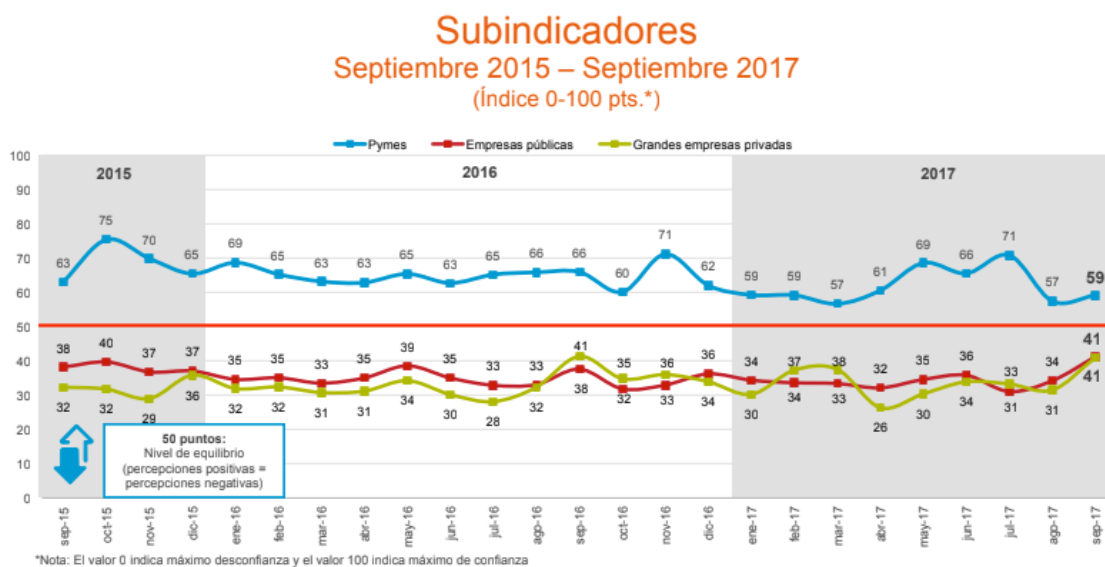
Respecto de la relación de las personas con las empresas, esta se ha sido irregular a través del tiempo, lo que se ha visto reflejado en el índice de confianza en las empresas que se presenta más abajo, el que fue construido a partir de información de GFK Adimark por La Vulca. En este gráfico se puede observar que el índice ha fluctuado entre 40 y 49 puntos en 2 años, pero al desagregarlo por tipo de empresa, se observa que el mayor nivel de confianza se encuentra en las Pymes, mientras que el menor está en las grandes empresas privadas.

Ilustración 9: Índice de confianza en las empresas



Fuente: Presentación "El nuevo Consumidor" Agencia La Vulca.

Ilustración 10: Índice de confianza de las empresas desagregado por tipo de empresa.

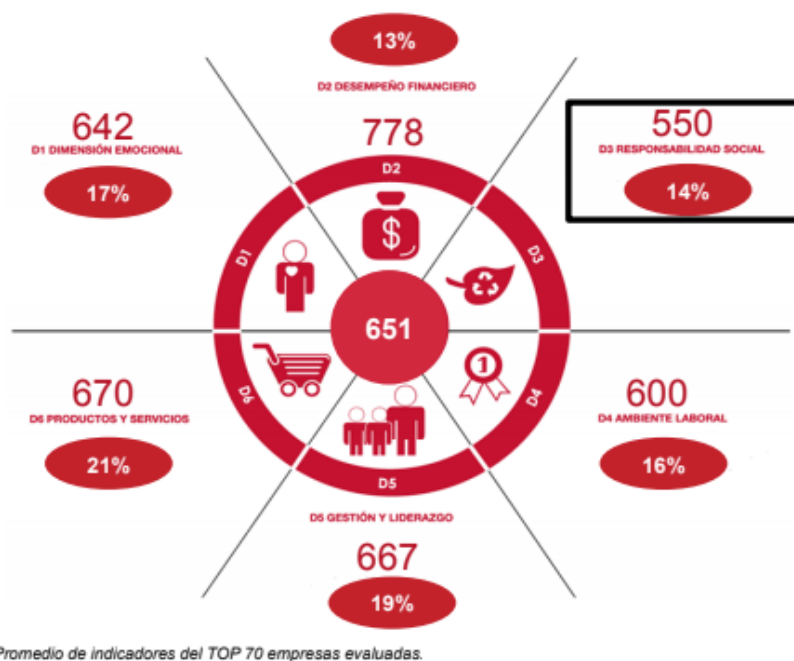


Fuente: Presentación "El nuevo Consumidor" Agencia La Vulca.

En el último tiempo el consumidor les ha exigido a las compañías cumplir en más dimensiones de las tradicionales, colocándolos como actores relevantes dentro del contexto nacional y evaluando y cuestionando constantemente los impactos que tienen sus acciones en la comunidad. Tanto de parte de la empresa, como de los dueños y los principales ejecutivos de estas.

El estudio de reputación corporativa H&K y Adimark del año 2017 identifica 6 dimensiones: emocional, desempeño financiero, responsabilidad social, ambiente laboral, gestión y liderazgo y, de productos y servicios. La dimensión que cada vez aumenta más en importancia es la de responsabilidad social, la que incluye la relación de la organización con el medio ambiente, comunidad e inclusión.

Ilustración 11: Puntajes promedio e importancia por dimensión de reputación corporativa.



Fuente: Presentación "El nuevo Consumidor" Agencia La Vulca.

5) Aumento constante de aceptación de productos de marca propia por la demanda

Los productos de marca propia se encuentran en variadas categorías dentro de los supermercados, desde alimentos hasta decoración. Walmart se identifica como pionero en esta innovación dentro del mercado, solicitando a proveedores que le fabricaran productos y se embolsaran y empaquetaran con marcas representativas del supermercado desde el año 1992. Al año 2016 Walmart en Chile tenía más de 2.000 SKUs de marca propia, mientras que Cencosud llegaba a 1.200 (América - Retail, 2016).

En términos de participación las marcas propias llegan a ser un 10% de sus ingresos, pero es importante destacar que cada cadena tiene sus propias estrategias para estas marcas, siendo algunas enfocadas en precios más convenientes y otras a características de gama alta valoradas por los clientes (América - Retail, 2016).

Dado que este es un segmento en crecimiento, aún es posible innovar en todas las categorías en que las cadenas deseen participar, dando un mayor abanico de opciones para sus clientes, las que complementan y/o compiten con las marcas privadas tradicionales.

Una de las características que se destacan de las opciones de marca propia es el ratio precio-calidad que presentan, el que resulta favorable para los clientes,

disminuyendo el total de su compra, al reemplazar por marcas propias aquellos productos en que la marca importa menos (Diario Financiero, 2019).

A continuación, se presenta una tabla resumen de las amenazas y oportunidades identificadas en este análisis:

Tabla 1: Resumen de Amenazas y Oportunidades para la industria de los supermercados.

#	A - O	Concepto	Origen
1	Amenaza	Aumento del riesgo país e incertidumbre en la estabilidad y nivel de crecimiento de Chile para los años venideros	PESTEL - Político Legal Económico
2	Amenaza	Aumento paulatino en el nivel de saqueos y violencia que afectan la actividad normal del comercio en las ciudades.	PESTEL - Económico
3	Amenaza	Aumento en ciberataques y filtración de información de mercado	PESTEL - Tecnológico
4	Amenaza	Cambio climático acelerado y efectos de mayor impacto	PESTEL - Entorno medioambiental
5	Amenaza	Los costos de conversión se vuelven cada vez más bajos	PESTEL - Económico
6	Amenaza	Crecimiento en el nivel concentración de proveedores tradicionales de marcas reconocidas	Modelo 5F - Poder de negociación de los proveedores
7	Amenaza	Bajas barreras de entrada para nuevos competidores internacionales	Modelo 5F - Amenaza de nuevos competidores
1	Oportunidad	Aumento constante en el ingreso per cápita (se expande la curva de restricción presupuestaria del sujeto), población migra a la clase media.	PESTEL - Económico
2	Oportunidad	Desarrollo constante de nuevas tecnologías para el retail	PESTEL - Tecnológico
3	Oportunidad	Desarrollo del concepto de omnicanalidad y canales de venta emergentes	PESTEL - Tecnológico
4	Oportunidad	El cambio constante y los nuevos perfiles de clientes	PESTEL - Sociocultural
5	Oportunidad	Aumento constante de aceptación de productos de marca propia por la demanda	Modelo 5F - Poder de negociación de los proveedores

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Análisis interno

El análisis interno se enfoca en las características propias del negocio y en cómo se reflejan en procesos y recursos necesarios para la operación.

A continuación, se presenta el análisis de Cadena de Valor que fue presentada en el punto 2.3.1, que indica las actividades y recursos asociados del negocio para su funcionamiento.

Fortalezas

- 1) Cencosud S.A. posee locales, bodegas y centros de distribución propios a libre disposición de las necesidades de la compañía:

Los locales Jumbo, tal como se explicó en el punto 1.3 no son directamente de propiedad de Supermercados Jumbo, sino que un porcentaje es propiedad del Holding Cencosud S.A. y otro es de propiedad de terceros. De todas formas, Supermercados Jumbo paga un arriendo, a través del cual puede gestionar las salas de acuerdo con las necesidades que tenga la UEN, pudiendo modificar los lay-out, determinar salas piloto para nuevas implementaciones, realizar actividades para los clientes y realizar remodelaciones.

En la Región Metropolitana se concentran las bodegas y los centros de distribución de la UEN, los cuales son utilizados de acuerdo con las estrategias de abastecimiento que se determinen como las óptimas para el negocio. También existen bodegas intermedias que corresponden a locales de mayor tamaño que permiten un mayor nivel de conectividad para aquellos locales que se encuentran más alejados.

La propiedad o el derecho sobre los locales es relevante, pero de la misma forma es relevante la ubicación que poseen dentro de las ciudades. Para el caso de Jumbo, dado que es una cadena de supermercados que tiene más de 50 años, logró crecer a medida que crecía el país, adquiriendo paños que en el futuro estuvieron rodeados por zonas residenciales o de alto flujo. El nivel de conectividad actual es bastante alto, dado que se encuentra en los centros de las comunas con locales de gran tamaño, teniendo la posibilidad de que una alta cantidad de clientes puedan visitar las salas de forma diaria.

- 2) Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día a través de nuevas tecnologías y personal capacitado con el principio “cliente al centro”

Supermercados Jumbo es una unidad de negocio que se encuentra constantemente en busca de la mejora continua de sus operaciones para adaptarse a nuevos escenarios y a necesidades emergentes de los clientes, de modo de ser más eficiente y de mantenerse vigente a través del tiempo.

Los equipos, considerando su variable de impacto, generan y reformulan procesos para tener una mejor capacidad de respuesta a los incidentes y para poder mantener un nivel de desempeño dentro de lo esperado.

Adicionalmente, la empresa posee un plan de estudios por cargo, los que mantienen al personal capacitado respecto a las innovaciones generales que se dan a nivel de la

unidad de negocio. También existe una programación de capacitaciones con proveedores externos como universidades, en los que se tratan tópicos de mayor nivel de especialización y otros de coaching.

Estas capacitaciones se realizan de forma continua y algunas áreas tienen una línea de presupuesto que puede destinarse a profundizar aún más en caso de que se necesite.

Existe una cultura fuerte de cliente al centro, la que se ha forjado a través del actuar del actual líder de la compañía: Horst Paulmann, quien siempre pone al cliente en un primer lugar en sus discursos corporativos, recalca la importancia de la operación y del apoyo que se le debe dar a los locales para que puedan entregar un servicio de calidad. Esto se refuerza también a través de los compromisos Jumbo, que buscan dar un mayor nivel de garantías para los clientes. Todo esto logra que la atención dentro de los locales Jumbo busque siempre ser la mejor al momento de resolver los problemas de los clientes, desde recomendaciones respecto de los mismos productos que se venden en los locales, hasta ayudarlos a llevar la mercadería.

Otro factor que también aporta positivamente a la cultura de cliente al centro es que un porcentaje de los trabajadores han logrado hacer carrera desde la operación a los niveles corporativo, llevando el discurso de la atención al cliente a sus nuevos cargos, los que en algunos casos han llegado a ser ejecutivos de primera línea con numerosos años de servicio.

Finalmente, en varias oportunidades durante el año, el equipo que trabaja a nivel corporativo es llamado a trabajar en los locales para dar su apoyo en la operación durante fechas difíciles, tales como navidad. De modo de que los trabajadores aprendan del día a día, identifiquen el impacto de sus acciones diarias en la operación y tengan una visión integral del negocio.

- 3) Al realizarse compras a nivel regional se tiene mayor poder de negociación frente a los proveedores de importados

Dada la estructura de Holding que posee Cencosud S.A. y la existencia de un área de diseño y planificación regional a nivel cono sur, es que resulta posible negociar con los proveedores de mejor manera al estar involucrado un nivel de compra importante para cada de artículo. Esto por el hecho de que, para algunas categorías, se suma el volumen de compra de todas las divisiones de negocio, las cuales tienen una demanda proyectada específica. Con esto también es posible optimizar los costos de envío de los productos, los que provienen principalmente desde China.

4) Existen procesos formales de planificación comercial y gestión de stock

Existen procesos formales de planificación para abastecimiento manual y automático, para la estimación de la demanda de artículos y para la definición óptima de surtidos

El nivel del stock se vuelve un parámetro relevante en esta industria, debiendo manejarse de forma de no generar quiebres de stock ni sobre stock. Es por lo anterior que se ha comenzado a migrar los sistemas manuales de despachos de mercadería a procesos automatizados que determinan el nivel necesario de stock para los locales, de acuerdo con parámetros como el stock de seguridad, el nivel de servicio y el punto de pedido, además de la ubicación de cada artículo para cada sala. Esto permite un nivel de continuidad de cálculo de estos parámetros bastante alto, haciendo más eficiente el proceso de despacho, pudiendo enfocarse en otros despachos necesarios y que se realizan de forma esporádica (por ejemplo: campañas), los que deben ser planificados como hechos aislados.

También, de la mano con el proceso de despacho, el proceso de estimación de demanda tiene un gran impacto en el nivel de disponibilidad de los productos, definiendo la cantidad de artículos necesaria para satisfacer a la demanda en momentos determinados del tiempo, generando el presupuesto de ingresos de la compañía.

Considerando el comportamiento del mercado, se debe definir como se distribuirán las unidades proyectadas de consumo de la demanda, esto en conjunto con los focos del área comercial de terminarán los surtidos a implementar en cada sala, de modo de rentabilizar lo más posible el espacio destinado a cada categoría en los locales.

5) Existe un prestigio de la marca Jumbo frente a sus proveedores y sus clientes

Las relaciones comerciales entre Jumbo y sus proveedores se realizan a través de acuerdos comerciales que determinan los términos a través de los cuales se comprarán los productos de los proveedores. En este mismo documento se determinan plazos de pago y aportes comprometidos (como el rappel), los cuales son cumplidos por la organización con todas las compañías con las que se relaciona.

Para algunas categorías existe la posibilidad de implementar exhibiciones adicionales en los locales, modificar el visibilities (modificar la forma de exhibir los productos en las góndolas con accesorios que ayuden a los shopper a identificar de una forma más sencilla aquellos artículos que necesitan) y hacer lanzamientos exclusivos.

A partir de estas implementaciones es que las salas se ven renovadas ayudan a que los clientes se sientan más a gusto realizando las compras que pueden ser más rutinarias, también tienen la opción de conocer nuevos productos y ajustar su canasta de compras a esta nueva oferta.

Existe también un compromiso con las Pymes con las que se trabaja, dando oportunidades para la internación de productos nuevos a las salas y planes de salida flexibles para aquellos ítems que tienen un desempeño bajo.

Por otra parte, la marca Jumbo dentro de Chile ha logrado un alto nivel de protagonismo y diferenciación dentro del mercado, siendo reconocida por sus clientes

Debilidades

- 6) La estructura estandarizada de Jumbo necesita emplazamientos e instalaciones que son difíciles de encontrar

Hoy en día la disponibilidad de espacios para instalar supermercados de gran tamaño en ubicaciones que tengan un alto flujo de personas es muy baja, por lo que los precios han aumentado considerablemente, llevando a realizar inversiones cada vez más altas para aperturar locales. También, dado que, algunos de los locales son arrendados a terceros, puede que las condiciones sean muy distintas de aquellos que se arriendan al mismo Holding, pudiendo generar diferencias relevantes en los niveles de costos.

Considerando la cantidad de años que ha estado en operación la compañía, existen locales que son muy antiguos, sobre los cuales es necesario realizar labores mayores de mantención, aumentando los costos de modo de mantener las instalaciones en el estado óptimo para recibir a los clientes, los trabajadores y los productos que se desean exhibir.

- 7) Descripciones de cargo deficientes y límites de responsabilidades difusos

Dado el gran tamaño de la organización y el nivel de especialización alcanzado, la cantidad de cargos y las tareas que realizan cada uno son desconocidas para otras áreas o no se encuentran plasmadas en descripciones de cargo actualizadas, que permita que el personal pueda tener claridad de sus responsabilidades, generando confusión y duplicidad de tareas frente a un evento.

- 8) La información de mercado no siempre es clara respecto del comportamiento de compra dentro de los supermercados para algunas categorías

Existen categorías sobre las cuales no se tiene información de mercado, debido a que debe ser preparada por las agencias de información de mercado a medida que son solicitadas por los clientes, esto toma tiempo y no permite realizar los análisis al nivel de profundidad requerido.

9) Las bodegas y centros de distribución se encuentran centralizados en la RM

A pesar de que las bodegas y centros de distribución sean propios, se encuentran centralizados en un único lugar, no teniendo una distribución eficiente para aquellos locales que se encuentran en provincias, teniendo un nivel de servicio de despacho mucho menor, debiendo planificar los envíos de forma muy anticipada y no pudiendo actuar de forma rápida frente a escenarios en que se tener mercadería en un periodo acotado de tiempo.

10) La logística de productos importados es compleja y no depende únicamente de la compañía, debiendo adaptarse continuamente a contingencias

Los productos importados se traen principalmente a través de transportes marítimos, los que pueden sufrir problemas de envío por cambio unilateral de las fechas de despacho de los proveedores, no teniendo las herramientas para poder evitar estos casos, aunque sean aislados.

Esto genera una redistribución de los bultos a distintos centros de distribución, los que pueden llegar a colapsar, o un aumento en los costos al tener que pagar el arriendo del espacio por mantener los contenedores en el puerto.

Dado que la negociación de los productos importados, especialmente de non food, se realizan de forma conjunta es que se genera un espacio de negociación interna entre las compradoras del cono sur para poder llegar a las unidades mínimas requeridas para mantener los precios. Esto puede generar compras en exceso de artículos a los que se les tenía estimado un nivel de demanda específico, o puede hacer que un artículo no se incluya en los surtidos por no llegar a un consenso de aumentar las unidades. También puede impactar en el nivel de variedad que pueda alcanzarse, limitando, por ejemplo, colores y tamaños.

Por otra parte, considerando que los productos son importados generalmente desde China, los resguardos frente a un mal funcionamiento pueden ser muy bajos, viéndose reflejado el efecto de las acciones al momento de comprar la temporada siguiente, lo que puede verse reflejado un año después de la falla. Lo mismo sucede cuando se detectan problemas en el diseño de los productos.

11) Algunas veces las salas no se alinean con las declaraciones corporativas a la velocidad necesaria

Existe una cultura fuerte en los locales de ser “dueños” de las salas, es por esto por lo que algunos lineamientos de exhibición de artículos y distribuciones de espacios que se generan a nivel corporativo no siempre se cumplen, o deben ser supervisados por personal de la primera línea para que los cambios se ejecuten y se encuentren alineados a la evidencia utilizada al momento de definirlos.

También se suele pedir a los gerentes de primera línea la modificación constante de las salas, por impresiones de desempeño que se tienen en la misma de algunos productos. A partir de esto se deben generar análisis que evalúen si la percepción está correcta. Adicionalmente, algunas salas modifican el lay-out de forma continua a partir de criterios propios, debiendo ser ajustados los surtidos a los nuevos espacios de manera constante, no teniendo la capacidad de fiscalizar y frenar cambios que no se han respaldado con medidas de desempeño utilizadas a nivel corporativo.

12) Los recursos involucrados se han visto sobrepasados por el volumen de la operación

El nivel de ventas para algunas fechas ha hecho que el despacho de los productos no se encuentre al nivel necesario, incumpliendo en algunos casos a los clientes, a los cuales se les debe dar una compensación. En estos casos las plataformas web, la flota de repartidores y/o las cajas disponibles no han dado abasto para completar las transacciones de forma de mantener las garantías ofrecidas a los clientes.

En conjunto con lo anterior, a pesar de existir softwares especializados para realizar ciertos análisis, se terminan utilizando herramientas básicas que hacen más difícil la trazabilidad de las tendencias entre periodos, además de estar presentándose información en formatos distintos cada vez, haciendo más complejo el entendimiento de los reportes.

A continuación, se presenta una tabla resumen de las fortalezas y debilidades identificadas en este análisis:

Tabla 2: Resumen de Fortalezas y Debilidades para la industria de los supermercados.

#	F - D	Concepto	Origen
1	Fortaleza	Cencosud S.A. posee locales, bodegas y centros de distribución propios a libre disposición de las necesidades de la compañía	Cadena de Valor - Infraestructura
2	Fortaleza	Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día a través de nuevas tecnologías y personal capacitado con el principio "cliente al centro"	Cadena de Valor - Tecnología
3	Fortaleza	Al realizarse compras a nivel regional se tiene mayor poder de negociación frente a los proveedores de importados.	Cadena de Valor - Abastecimiento
4	Fortaleza	Existen procesos formales de planificación comercial y gestión de stock	Cadena de Valor - Abastecimiento
5	Fortaleza	Existe un prestigio de la marca Jumbo frente a sus proveedores y sus clientes	Cadena de Valor - Abastecimiento
1	Debilidad	La estructura estandarizada de Jumbo necesita emplazamientos e instalaciones que son difíciles de encontrar	Cadena de Valor - Infraestructura
2	Debilidad	Descripciones de cargo deficientes y límites de responsabilidades difusos	Cadena de Valor - RRHH
3	Debilidad	La información de mercado adquirida por Jumbo no siempre es clara respecto del comportamiento de compra dentro de los supermercados para algunas categorías	Cadena de Valor - Abastecimiento
4	Debilidad	Las bodegas y centros de distribución se encuentran centralizados en la RM.	Cadena de Valor - Logística interna
5	Debilidad	La logística de productos importados es compleja y no depende únicamente de la compañía	Cadena de Valor - Logística interna
6	Debilidad	Algunas veces las salas no se alinean con las declaraciones corporativas a la velocidad necesaria.	Cadena de Valor - Operaciones
7	Debilidad	Los recursos involucrados se han visto sobrepasados por el volumen de la operación.	Cadena de Valor - Abastecimiento - Logística interna - Operación - Logística externa

Fuente: Elaboración Propia.

4.3 FODA

A partir del análisis realizado en los puntos anteriores, se procederá a presentar una matriz que contraponga oportunidades y amenazas frente a fortalezas y debilidades de la organización, de modo de identificar cuáles serán las oportunidades que pueden tomarse y las amenazas que pueden gestionarse de cara a las capacidades actuales. Esto a partir de la identificación de las brechas existentes, definiendo para cada una la posición que se tiene frente a estas y la estrategia que se aplicará para minimizarlas.

Oportunidades

O1	Aumento constante en el ingreso per cápita (se expande la curva de restricción presupuestaria del sujeto), población migra a la clase media.
O4	El cambio constante y los nuevos perfiles de clientes

- **F1** - Poseen locales, bodegas y centros de distribución propios a libre disposición de las necesidades de la compañía
- **F2** - Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día

- **F4** – Existen procesos formales de planificación comercial y gestión de stock
- **F5** - Existe un prestigio de la marca Jumbo frente a sus proveedores y sus clientes
- **D3** - La información de mercado adquirida por Jumbo no siempre es clara para el comportamiento de compra dentro de los supermercados para algunas categorías
- **D4** - Las bodegas y centros de distribución se encuentran centralizados en la RM
- **D6** - Algunas veces las salas no se alinean con las declaraciones corporativas a la velocidad necesaria
- **D7** - Los recursos involucrados se han visto sobrepasados por el volumen de la operación

Brechas

Las oportunidades O1 y O4 se ven afectadas por la capacidad de compra y distribución general de los artículos, de modo de responder a un nuevo nivel de poder adquisitivo que determinará su consumo a través de las tendencias de la demanda en ese momento. Para poder aprovechar estas oportunidades es necesario tener un control sobre la implementación de las exhibiciones y promociones en las salas, elementos sobre los cuales actualmente no se tiene un cien por ciento de influencia ni tampoco indicadores de control de cumplimiento.

También es necesario tener la capacidad de reaccionar ágilmente a las necesidades del mercado, lo que puede verse dificultado por la capacidad actual de análisis de datos y por la información de mercado que no se encuentra disponible para todas las categorías, pudiendo generar surtidos que no rentabilicen en su máximo nivel. Esto también se puede ver influenciado por la capacidad de despacho de productos, la que puede no dar abasto para locales que se encuentran alejados, debiendo priorizar o asumir un mayor nivel de costos y tiempo de planificación.

Finalmente, el espíritu de querer innovar constantemente con el cliente al centro podría generar estrategias de surtido y de exhibiciones que resulten atractivas para esta nueva demanda.

Estrategias

A partir de las brechas identificadas, se identifica que las siguientes estrategias son viables para poder aprovechar estas oportunidades que resultan ser muy importantes en periodos de alta competencia en la industria:

- Generar procesos continuos de revisión de surtidos que incluyan la variable de mercado en las optimizaciones de modo de tener un mayor porcentaje de cobertura de las necesidades frente a cambios de las tendencias de consumo. Esto incluiría un trabajo más cercano con las agencias de información de mercado, primero para cotizar e investigar la capacidad de respuesta que tiene para una de ellas y ver si es necesario cambiar de proveedor. Y segundo, para poder tener la información necesaria en el momento que se requiera, generando informes periódicos de todas las categorías que se trabajan en Jumbo y también informes específicos para aquellas categorías de mayor importancia a nivel cadena.
- Aumentar el nivel de control de implementación en sala de los surtidos definidos con la estructura de implementación determinada de acuerdo con las tendencias de los clientes, a través de indicadores de cumplimiento por sala y con el apoyo del equipo de implementación para mantener el lay-out actualizado.
- Trabajar de forma cercana con los proveedores para tener sus impresiones respecto de las tendencias y desarrollos futuros a partir de los estudios de shopper (de comportamiento de los clientes) que posean para sus categorías.

O2	Desarrollo constante de nuevas tecnologías para el retail
-----------	--

- **F1** - Poseen locales, bodegas y centros de distribución propios a libre disposición de las necesidades de la compañía
- **F2** - Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día a través de nuevas tecnologías y personal capacitado con el principio “cliente al centro”
- **F4** - Existen procesos formales de planificación comercial y gestión de stock
- **D6** - Algunas veces las salas no se alinean con las declaraciones corporativas a la velocidad necesaria
- **D7** - Los recursos involucrados se han visto sobrepasados por el volumen de la operación

Brechas

La oportunidad O2 se ven afectadas por las capacidades y la flexibilidad para implementar nuevas tecnologías dentro de la organización.

Uno de los puntos que favorece a la implementación de nuevas tecnologías en las salas es la propiedad de estas, pudiendo hacer modificaciones e instalaciones de acuerdo con lo que se necesite.

Además, al existir procesos formales de abastecimiento, planificación y optimización, se pueden levantar cada una de las etapas que se realiza en cada uno, de forma de implementar mejoras a partir del espíritu innovador de la compañía, guiados por las necesidades identificadas al tener al cliente al centro. Esto sobre todo en la importancia que ha tomado el tener un alto nivel de flexibilidad al momento de realizar las compras y variadas opciones de despacho.

La cantidad de información que se maneja de las transacciones puede ser demasiado grande para la capacidad que tengan algunas herramientas tecnológicas o pueden ser muy costosas. También la costumbre de la utilización de softwares básicos puede implicar que las inversiones realizadas en tecnología no sean aprovechadas en su totalidad.

Dado el nivel de autonomía actual de las salas, puede existir un nivel de resistencia importante al implementar las innovaciones tecnológicas en los locales, dado que podrían tomarse como una amenaza a sus puestos de trabajo como en el caso de Walmart.

Estrategias

A partir de las brechas identificadas, las siguientes estrategias son viables para poder tomar esta oportunidad presente en la industria para generar mejoras importantes en procesos y mejorar la experiencia de los clientes:

- Dado el nivel de autonomía actual de las salas, será necesario realizar capacitaciones sobre los beneficios de las innovaciones, de modo que la resistencia al cambio sea la menor posible y se puedan generar los resultados esperados en la operación
- Se debe hacer una investigación para determinar el abanico de opciones utilizados por otros supermercados y los resultados obtenidos luego de su implementación.
- Es necesario priorizar tecnologías de acuerdo con las necesidades actuales del negocio, identificando aquellas que tengan un mayor impacto considerando evaluaciones de proyectos, mapeando el proceso de implementación que tendría cada una. De esta forma se podrán identificar las inversiones necesarias para implementar el proyecto, incluyendo el valor de la innovación en la tecnología como tal, además de las adecuaciones adicionales a los procesos actuales.

- **F1** - Poseen locales, bodegas y centros de distribución propios a libre disposición de las necesidades de la compañía
- **F2** - Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día a través de nuevas tecnologías y personal capacitado con el principio “cliente al centro”
- **F4** - Existen procesos formales de planificación comercial y gestión de stock
- **D3** - La información de mercado adquirida por Jumbo no siempre es clara respecto del comportamiento de compra dentro de los supermercados para algunas categorías
- **D4** - Las bodegas y centros de distribución se encuentran centralizados en la RM
- **D6** - Algunas veces las salas no se alinean con las declaraciones corporativas a la velocidad necesaria
- **D7** - Los recursos involucrados se han visto sobrepasados por el volumen de la operación

Brechas

Para el caso específico de la omnicanalidad que mezcla la experiencia positiva del cliente con la tecnología y capacidades disponibles de la compañía, el despacho de los artículos (o la entrega de estos) resulta ser un momento crítico para los clientes, dado que es el momento en que culmina el proceso de la compra. Por lo que la innovación en las modalidades de despachos, las que son apoyadas por tecnología, son muy relevantes. A pesar de esto, se presenta el problema de que las bodegas y centros de distribución se encuentran separados por tipo de productos y por canal de venta (tradicional y online), no teniendo una capacidad de respuesta total, sino que la capacidad de respuesta va a depender de dónde se hizo la venta, lo que no está en línea con la omnicanalidad. A pesar de esto, dado que las bodegas y los CD¹⁷ son parte de la propiedad de la empresa, es posible realizar los ajustes necesarios en los momentos que se requiera.

El hecho de que las salas tengan un alto nivel de autonomía hace que el servicio de atención al cliente no sea tan estándar como se requiere, pero al mismo tiempo es bueno para poder entregar un servicio más completo a los clientes en el momento que está realizando sus compras en la sala. También se tiene el problema de que algunas salas

¹⁷ Centro de Distribución

se adecuan más lentamente a las nuevas directrices, por lo que pueden existir divergencias momentáneas.

La existencia de procesos formales de planificación de compras, despachos y surtidos para los distintos canales de venta hace que exista una gran posibilidad de sinergia entre equipos, de modo de traspasar el conocimiento sobre las necesidades de los clientes a los distintos puntos de interacción. Esto en pos de generar una experiencia estándar para los clientes, de modo de disminuir las diferencias de atención entre un canal y otro.

El hecho de que los clientes tengan la cultura de ir a la zona de servicio al cliente para realizar sus reclamos, o que sepan que existe un respaldo frente a sus garantías, ayuda a que los problemas puedan ser solucionados en el momento, esto de la mano de personal altamente capacitado para atender estas situaciones, ayuda a que la experiencia del cliente se mantenga positiva a pesar de haber tenido algún problema en la compra.

Se deben mejorar las planificaciones y los recursos necesarios para dar soporte a la operación en todos sus canales de venta, dado que se han visto sobrepasados en periodos de alta demanda, donde los sistemas, las bodegas y los CD no dan el abasto necesario para dar respuesta a estos periodos.

La cultura de foco cliente al centro de la organización y la innovación constante han llevado a que al pasar del tiempo se desarrollen iniciativas que busquen acoplarse mejor al nuevo escenario, adquiriendo capacidades para competir en el mercado de estos nuevos formatos, tanto digitales como físicos. Se han generado pilotos en distintas salas y desarrollado aplicaciones propias y alianzas con terceros.

A pesar de haber comenzado operaciones en estos nuevos formatos, la capacidad de respuesta del resto de los procesos y recursos que soportan la operación no ha sido suficiente, lo que ha generado disconformidad de parte de los clientes y de los mismos trabajadores, los primeros porque esperan un nivel de atención que sea lo más parecido posible al que se obtiene cuando se va a las salas físicas, y los segundos porque han debido adaptarse rápidamente a nuevas exigencias, además de tener que dar respuesta a los clientes frente a fallas de los sistemas.

Estrategias

Para poder implementar de mejor manera el concepto de omnicanalidad y canales emergentes mejorando la experiencia del cliente, es necesario el tomar las siguientes medidas:

- Se deben generar protocolos de atención, de modo que la experiencia del cliente sea la misma a través de cualquiera de los canales disponibles.
- Se deben evaluar inversiones de alto impacto que ayuden a que los procesos se modifiquen de forma de hacer la atención más fluida, no estando limitado por el origen de la transacción, aprovechando las sinergias que puedan generarse.
- Es necesario estar continuamente capturando las opiniones de los clientes para poder evaluar si los cambios han tenido el impacto esperado.
- Dado que las aplicaciones y las alianzas se encuentran activas en la actualidad, es necesario que se gestionen procesos de mejora continua de modo de adecuar el funcionamiento de las áreas que dan apoyo constante a estos canales para que cada vez el nivel de atención sea mejor.
- Considerando la historia que se posee actualmente del nivel de demanda de estos canales emergentes, es posible identificar y determinar estrategias de acción para poder entregar un nivel de servicio óptimo, preparando con antelación aquellas variables que puedan tener un alto impacto para la operación.

O5	Aumento constante de aceptación de productos de marca propia por la demanda
-----------	---

- **F2** - Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día a través de nuevas tecnologías y personal capacitado con el principio “cliente al centro”
- **F3** - Al realizarse compras a nivel regional se tiene mayor poder de negociación frente a los proveedores de importados
- **F4** - Existen procesos formales de planificación comercial y gestión de stock
- **F5** - Existe un prestigio de Jumbo frente a sus proveedores, teniendo compromisos de pago y sus clientes
- **D3** - La información de mercado adquirida por Jumbo no siempre es clara para el comportamiento de compra dentro de los supermercados para algunas categorías
- **D5** - La logística de productos importados es compleja y no depende únicamente de la compañía

- **D7** - Los recursos involucrados se han visto sobrepasados por el volumen de la operación

Brechas

El desarrollo de productos de marcas propias requiere de tener información de mercado que respalde la creación de estos nuevos productos y también de alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales, esto considerando el posicionamiento de Jumbo entre sus proveedores, los que tienen opiniones positivas. De modo de poder cumplir con los estándares de calidad y de imagen que se han definido para los productos en su diseño, considerando las variables que valoran los clientes.

Esto puede verse afectado por la no disponibilidad de la información de mercado, debiendo realizar otros estudio o suposiciones de comportamiento, también por el no cumplimiento de los proveedores que fueron seleccionados para la producción de los artículos, debiendo la empresa asumir la responsabilidad frente a los clientes. Por lo general se ha visto un aumento en el consumo de Marcas Propias el último tiempo, por ser una opción de menor precio y calidad estándar que cumple con las necesidades de los clientes.

La cultura de cliente al centro y los procesos formales de planificación ayudan, en conjunto con la información de mercado, a definir los surtidos de producto que serán desarrollados en las marcas propias, de modo de ajustarse lo más posible a las necesidades detectadas de los clientes, ya sea a partir de un precio diferenciado, características específicas de los productos o formatos nuevos. Además, al aprovechar las economías de escala que facilita el Holding, es posible tener algunas ventajas por el nivel de volumen en los pedidos frente a proveedores, principalmente con los extranjeros.

Estrategias

Para poder desarrollar marcas propias que sean atractivas para los clientes y puedan aumentar la cuota de mercado de Jumbo, se deben implementar:

- Procesos constantes de investigación de mercado, identificando formatos y productos necesarios para los clientes considerando la canasta básica que tienen, de modo de aumentar las opciones disponibles al momento de la compra.
- Fortalecimiento de las marcas propias a través de ofertar y promociones exclusivas, de modo que se llegue al carrito de los clientes y puedan probar los productos.

- Ejecutar procesos de evaluación de desempeño de productos de marca propia contrastando el comportamiento de los clientes frente a estos productos, versus el patrón de compra de marcas de terceros.

Amenazas

A1	Aumento del riesgo país e incertidumbre en la estabilidad y nivel de crecimiento de Chile para los años venideros
-----------	---

- **F2** - Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día a través de nuevas tecnologías y personal capacitado con el principio “cliente al centro”
- **D5** - La logística de productos importados es compleja y no depende únicamente de la compañía

Brechas

Frente a este nivel de incertidumbre macroeconómica, es el personal el que tiene las habilidades y el conocimiento para tomar decisiones que protejan a la compañía de este nivel de riesgos que se asumen en el nuevo escenario, los que tienen la cultura de buscar mejoras continuas en las operaciones.

Frente a este cambio de la situación país, los productos importados, que son una proporción no menor entre los artículos que vende Jumbo, se ven afectados por el tipo de cambio, viéndose comprometidas las unidades de compra planificadas para los próximos años, debido a la contingencia que se desarrolla en la actualidad.

Estrategias

Para poder enfrentar un escenario macroeconómico incierto y desfavorable para Chile, se debe:

- Tener un proceso de vigilancia constante de las variables macroeconómicas y asesorarse con expertos respecto de las salvaguardas temporales y permanentes a implementar.
- Revisar los artículos importados y verificar qué embarques son más relevantes que otros, definiendo si es necesario el cancelar algunos negocios.
- Revisar la composición de surtidos actual y las planificaciones de compra de productos afectos al dólar, para realizar ajustes que permitan disminuir el efecto del dólar considerando la demanda esperada.

- Generar campañas promocionales que promuevan el consumo de productos importados que deban licuarse en el corto plazo para que no se solapen los pedidos que llegarán para la próxima temporada.

A2	Aumento paulatino en el nivel de saqueos y violencia que afectan la actividad normal del comercio en las ciudades.
-----------	--

- **F1** - Poseen locales, bodegas y centros de distribución propios a libre disposición de las necesidades de la compañía
- **F2** - Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día a través de nuevas tecnologías y personal capacitado con el principio “cliente al centro”
- **F4** - Existen procesos formales de planificación comercial y gestión de stock
- **D3** - La información de mercado adquirida por Jumbo no siempre es clara para el comportamiento de compra dentro de los supermercados para algunas categorías
- **D4** - Las bodegas y centros de distribución se encuentran centralizados en la RM
- **D6** - Algunas veces las salas no se alinean con las declaraciones corporativas a la velocidad necesaria
- **D7** - Los recursos involucrados se han visto sobrepasados por el volumen de la operación

Brechas

El nivel de saqueos y vandalismo en el país ha llevado a que los horarios de trabajo se vean disminuidos por temas de seguridad, debiendo optimizar al máximo la operación de las salas. Esto con la cultura de los colaboradores de Jumbo se ha podido llevar a cabo tanto en periodos normales como en estos momentos de contingencia. También con la modificación de las planificaciones y la flexibilidad de acción frente a nuevos antecedentes.

El que algunos de los activos críticos sean de propiedad de la compañía y tengan seguros asociados ayuda a que la gestión de estos sea mucho más autónoma que para el caso de aquella infraestructura que es de terceros, en las cuales se tiene un menor nivel de control.

También influye la cultura de cliente al centro entre áreas, donde el cliente interno también tiene sus derechos y debe ser protegido frente a momentos de riesgo, siendo la colaboración entre pares un pilar fundamental.

Estrategias

Para enfrentar estos periodos de violencia y saqueos que amenazan a locales y personas, se deben considerar:

- Planes de contingencia frente a situaciones de riesgo, que deben ser informados para proteger la integridad de las personas.
- Establecer actividades clave a realizar en las salas de forma de optimizar el tiempo que se tiene para comenzar y mantener el nivel de operación de los locales, también cambiando los horarios del personal para que su llegada y salida de los locales sea segura.
- Mantener canales de comunicación robustos con Carabineros para el resguardo de las personas y un equipo de seguridad en los locales que se encuentre capacitado para situaciones de alto riesgo.

A3	Aumento en ciberataques y filtración de información de mercado
-----------	--

- **F2** - Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día a través de nuevas tecnologías y personal capacitado con el principio “cliente al centro”
- **F4** - Existen procesos formales de planificación comercial y gestión de stock
- **D7** - Los recursos involucrados se han visto sobrepasados por el volumen de la operación

Brechas

El manejo de información de mercado es un tópico muy relevante y estratégico para la compañía, debiendo tratarse con el sumo cuidado para evitar filtraciones, esto se inculca a los trabajadores a través de capacitaciones de seguridad de la información y actualizando los sistemas utilizando las medidas necesarias para evitar ciberataques y traspaso de data.

A pesar de esto, los sistemas que se utilizan pueden estar desalineados respecto de los avances de los ciberataques, pudiendo generarse filtraciones. También ocurre que los sistemas actuales no tienen la capacidad necesaria para poder compartir la información de trabajo del día a día, debiendo enviarla o trabajarla en páginas web que no se encuentran autorizadas por la organización.

Estrategias

Para poder minimizar el riesgo de ciberataques y filtración de información, es necesario:

- Capacitar constantemente al personal de las distintas modalidades a través de las cuales se realizan robos de información para que puedan evitarlos.
- Invertir en herramientas que permitan trabajar y compartir información de forma segura, a través de canales encriptados con altos estándares de resguardo de data.

A4	Cambio climático acelerado y efectos de mayor impacto
-----------	---

- **F2** - Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día a través de nuevas tecnologías y personal capacitado con el principio “cliente al centro”
- **F5** - Existe un prestigio de la marca Jumbo frente a sus proveedores y sus clientes
- **D3** - La información de mercado adquirida por Jumbo no siempre es clara para el comportamiento de compra dentro de los supermercados para algunas categorías

Brechas

El cambio climático ha generado variados efectos en la producción regular y en la condición de vida de las personas, es por esto por lo que el mantener un personal capacitado que se encuentre actualizado respecto de estos cambios y sus efectos es importante para una buena gestión de proveedores, con los cuales se tienen prácticas de RSE de modo de dar un apoyo a sus operaciones.

La información de mercado se vuelve relevante para identificar las tendencias de consumo que se han visto afectadas por el cambio climático, esto en conjunto con la innovación continua permite adecuar los productos para que se encuentren en línea con las necesidades ecológicas que se presentan en la actualidad.

Estrategias

A partir de este escenario de cambio climático que afecta a la producción y operación, es necesario:

- Realizar seguimientos del impacto de la organización en variables que influyen en el cambio climático, tales como las emisiones de CO2 y generar acciones correctivas en aquellos puntos que sean más críticos.
- Mantener una relación cercana con proveedores, de modo de evaluar a tiempo si es necesario entregar algún tipo de apoyo para mantener sus niveles de producción, o si se deben agregar más proveedores a la oferta de Jumbo.

A5	Los costos de conversión se vuelven cada vez más bajos
-----------	--

- **F2** - Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día a través de nuevas tecnologías y personal capacitado con el principio “cliente al centro”
- **F4** - Existen procesos formales de planificación comercial y gestión de stock
- **F9** - El ADN Cencosud se encuentra dentro del consciente colectivo de los trabajadores, con el “cliente al centro” potenciando la imagen de la marca
- **D3** - La información de mercado adquirida por Jumbo no siempre es clara para el comportamiento de compra dentro de los supermercados para algunas categorías
- **D4** - Las bodegas y centros de distribución se encuentran centralizados en la RM
- **D6** - Algunas veces las salas no se alinean con las declaraciones corporativas a la velocidad necesaria
- **D7** - Los recursos involucrados se han visto sobrepasados por el volumen de la operación

Brechas

Dado el escenario de alta complejidad, donde el acceso a distintas cadenas a través del país se ha visto facilitado por nuevos canales de venta, los que se encuentran a disposición de los consumidores, además del crecimiento de nuevos formatos que logran tener un nivel de cobertura importante; se vuelve muy relevante el fidelizar a los clientes, ya sea a través de la oferta de productos o de la atención. Puntos en los cuales Jumbo destaca.

A pesar de tener este reconocimiento sobre el surtido y el alto nivel de atención al cliente existente, las piedras de tope son los sistemas de soporte de la operación, que a veces no dan abasto, provocando que el cliente tenga una experiencia que no resulta satisfactoria en un 100%.

Estrategias

Para lograr que el bajo costo de conversión logre disuadir a los clientes de comprar en Jumbo, se debe:

- Invertir en mejoras en los sistemas de soporte para mantener un nivel de servicio óptimo.
- Realizar campañas de fidelización de los clientes recalcando los productos exclusivos que maneja la cadena y las campañas promocionales.
- Propuestas promocionales de alto impacto para los clientes, potenciando aquellas en que se puedan canjear artículos con la tarjeta de crédito del Holding, o que sean exclusivas al utilizarla como medio de pago, para poder incentivar una fidelización de largo plazo.
- Propuestas promocionales agresivas para productos de la canasta básica que sean atractivas para el público, de modo que compre en Jumbo y conozca la marca y sus ventajas.

A6	Alta concentración de proveedores tradicionales de marcas reconocidas
-----------	---

- **F2** - Cencosud S.A. posee locales, bodegas y centros de distribución propios a libre disposición de las necesidades de la compañía
- **F3** - Al realizarse compras a nivel regional se tiene mayor poder de negociación frente a los proveedores de importados
- **F4** - Existen procesos formales de planificación comercial y gestión de stock
- **F5** - Existe un prestigio de la marca Jumbo frente a sus proveedores y sus clientes
- **D3** - La información de mercado adquirida por Jumbo no siempre es clara para el comportamiento de compra dentro de los supermercados para algunas categorías

Brechas

La alta concentración implica que los proveedores tienen un mayor poder de negociación, lo que es más llevadero a través de una buena relación con ellos, de modo de las negociaciones sean beneficiosas para ambas partes.

A pesar de que sean proveedores importantes, dada la información obtenida de los estudios de mercado, se pueden identificar nuevos proveedores con los que hacer alianzas para las categorías que se comercializan, pudiendo definirse productos exclusivos que entran a competir con estas marcas tradicionales. En este punto es

relevante el conocimiento de los trabajadores que viajan en algunas temporadas para conocer las tendencias del mercado, de modo de estar en igualdad de condiciones al discutir el surtido propuesto por estos proveedores tradicionales.

A pesar de esto, en algunos casos puede ser muy costoso mantenerse al día con las tendencias y se prefiere obtener esta información desde las marcas tradicionales.

Estrategias

Para evitar que los proveedores tengan un alto nivel de negociación se debe tener en consideración:

- Relacionarse con un amplio abanico de proveedores de distintos tamaños y nacionalidades, de modo de tener una oferta más amplia de artículos para las categorías, que disminuyan el porcentaje de espacio utilizado por estas marcas tradicionales.
- Estar constantemente alerta a los lanzamientos a través del mundo, buscando aquellos proyectos de producto que puedan calzar con el perfil de los clientes Jumbo, de modo de desarrollarlos de forma interna.

A7	Bajas barreras de entrada para nuevos competidores internacionales
-----------	--

- **F1** - Poseen locales, bodegas y centros de distribución propios a libre disposición de las necesidades de la compañía
- **F2** - Se busca innovar continuamente para mejorar la operación del día a día a través de nuevas tecnologías y personal capacitado con el principio “cliente al centro”
- **F5** - Existe un prestigio de la marca Jumbo frente a sus proveedores y sus clientes
- **D1** - La estructura estandarizada de Jumbo necesita emplazamientos e instalaciones que son difíciles de encontrar
- **D4** - Las bodegas y centros de distribución se encuentran centralizados en la RM¹⁸
- **D7** - Los recursos involucrados se han visto sobrepasados por el volumen de la operación.

¹⁸ Región Metropolitana

Brechas

La entrada de nuevos participantes el mercado es una posibilidad en la actualidad, frente a esto Jumbo tiene la ventaja de mantener ubicaciones propias y arrendadas que son estratégicas dentro de las ciudades, haciendo difícil la instalación de nuevos locales, pero también haciendo difícil que Jumbo alcance un mayor nivel de cobertura.

La cultura de Jumbo ha llevado a que sea reconocido dentro del mercado, tanto entre sus clientes como entre los proveedores, teniendo un alto nivel de reconocimiento de la marca y relaciones que se llevan desde hace muchos años con proveedores.

Sin embargo, en sus procesos aún hay muchas oportunidades de mejora, lo que puede ya estar implementado en procesos de firmas extranjeras, teniendo una ventaja operativa sobre Jumbo.

Estrategias

Para mantener la operación en niveles óptimos frente a la amenaza de entrada de un nuevo competidor, es necesario:

- Mantener un nivel de vigilancia constante del mercado, de forma de tener identificados posibles competidores y sus estrategias.
- Fortalecer la presencia de Jumbo en el mercado chileno a través de estrategias promocionales y de fidelización a largo plazo de los clientes.
- Tener un desarrollo demarcas propias importante y contratos por productos exclusivos que sean un enganche para la demanda.

Conclusiones Generales

Jumbo posee un posicionamiento sólido dentro del mercado en el que se encuentra, donde ha logrado diferenciarse a través de la planificación característica de sus surtidos y su cultura de cliente al centro que se permea en todas las actividades de la operación.

A pesar de esto, aún tiene bastantes oportunidades de mejora en procesos de soporte de la operación diaria, de forma que pueda dar el nivel de servicio esperado para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto es necesario para competir en el escenario actual que se destaca por la existencia de distintos clientes, formatos de locales y variedad de canales. Dentro de las estrategias, estas mejoras implicarán la mayoría de los recursos monetarios para poder realizar inversiones.

Adicionalmente, dado el nivel de incertidumbre actual, la necesidad de vigilancia constante adquiere relevancia, ya no tan solo para seguir compitiendo frente a las

capacidades y recursos de otros participantes del mercado, sino que para mantenerse vigente en un país para el que se espera un periodo de recesión económica. Esto implica principalmente recursos para la obtención de información, asesoría y tiempo de la gerencia para el análisis y la toma de decisiones,

Bajo este escenario, la empresa tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades identificadas y de afrontar con cierto porcentaje de impacto las amenazas que se le presentan, en menor grado aquellas asociadas al contexto de la crisis social actual y el ingreso de nuevos competidores, en mayor grado aquellas asociadas directamente a la industria.

A continuación, se presenta una tabla resumen de las estrategias propuestas para cada una de las oportunidades y amenazas identificadas:

Tabla 3 - Resumen de estrategias para cruce del FODA.

FODA	Estrategias
O1 - O4	Generar procesos continuos de revisión de surtidos que incluyan la variable de mercado en las optimizaciones de modo de tener un mayor porcentaje de cobertura de las necesidades frente a cambios de las tendencias de consumo. Esto incluiría un trabajo más cercano con las agencias de información de mercado, primero para cotizar e investigar la capacidad de respuesta que tiene para una de ellas y ver si es necesario cambiar de proveedor. Y segundo, para poder tener la información necesaria en el momento que se requiera, generando informes periódicos de todas las categorías que se trabajan en Jumbo y también informes específicos para aquellas categorías de mayor importancia a nivel cadena.
	Aumentar el nivel de control de implementación en sala de los surtidos definidos con la estructura de implementación determinada de acuerdo con las tendencias de los clientes, a través de indicadores de cumplimiento por sala y con el apoyo del equipo de implementación para mantener el lay-out actualizado.
	Trabajar de forma cercana con los proveedores para tener sus impresiones respecto de las tendencias y desarrollos futuros a partir de los estudios de shopper (de comportamiento de los clientes) que posean para sus categorías.
O2	Dado el nivel de autonomía actual de las salas, será necesario realizar capacitaciones sobre los beneficios de las innovaciones, de modo que la resistencia al cambio sea la menor posible y se puedan generar los resultados esperados en la operación
	Se debe hacer una investigación para determinar el abanico de opciones utilizados por otros supermercados y los resultados obtenidos luego de su implementación.
	Es necesario priorizar tecnologías de acuerdo con las necesidades actuales del negocio, identificando aquellas que tengan un mayor impacto considerando evaluaciones de proyectos, mapeando el proceso de implementación que tendría cada una. De esta forma se podrán identificar las inversiones necesarias para implementar el proyecto, incluyendo el valor de la innovación en la tecnología como tal, además de las adecuaciones adicionales a los procesos actuales.
O3	Generar protocolos de atención, de modo que la experiencia del cliente sea la misma a través de cualquiera de los canales disponibles.
	Evaluar inversiones de alto impacto que ayuden a que los procesos se modifiquen de forma de hacer la atención más fluida, no estando limitado por el origen de la transacción, aprovechando las sinergias que puedan generarse.
	Estar continuamente capturando las opiniones de los clientes para poder evaluar si los cambios han tenido el impacto esperado.

	Dado que las aplicaciones y las alianzas se encuentran activas en la actualidad, es necesario que se gestionen procesos de mejora continua de modo de adecuar el funcionamiento de las áreas que dan apoyo constante a estos canales para que cada vez el nivel de atención sea mejor.
	Considerando la historia que se posee actualmente del nivel de demanda de estos canales emergentes, es posible identificar y determinar estrategias de acción para poder entregar un nivel de servicio óptimo, preparando con antelación aquellas variables que puedan tener un alto impacto para la operación.
O5	Realizar investigación de mercado constante, identificando formatos y productos necesarios para los clientes considerando la canasta básica que tienen, de modo de aumentar las opciones disponibles al momento de la compra.
	Fortalecer las marcas propias a través de ofertas y promociones exclusivas, de modo que se llegue al carrito de los clientes y puedan probar los productos.
	Ejecutar procesos de evaluación de desempeño de productos de marca propia contrastando el comportamiento de los clientes frente a estos productos, versus el patrón de compra de marcas de terceros.
A1	Tener un proceso de vigilancia constante de las variables macroeconómicas y asesorarse con expertos respecto de las salvaguardas temporales y permanentes a implementar
	Revisar los artículos importados y verificar qué embarques son más relevantes que otros, definiendo si es necesario el cancelar algunos negocios.
	Revisar la composición de surtidos actual y las planificaciones de compra de productos afectos al dólar, para realizar ajustes que permitan disminuir el efecto del dólar considerando la demanda esperada.
	Generar campañas promocionales que promuevan el consumo de productos importados que deban licuarse en el corto plazo para que no se solapen los pedidos que llegarán para la próxima temporada.
A2	Desarrollar planes de contingencia frente a situaciones de riesgo, que deben ser informados para proteger la integridad de las personas.
	Establecer actividades clave a realizar en las salas de forma de optimizar el tiempo que se tiene para comenzar y mantener el nivel de operación de los locales, también cambiando los horarios del personal para que su llegada y salida de los locales sea segura.
	Mantener canales de comunicación robustos con Carabineros para el resguardo de las personas y un equipo de seguridad en los locales que se encuentre capacitado para situaciones de alto riesgo.
A3	Capacitar constantemente al personal de las distintas modalidades a través de las cuales se realizan robos de información para que puedan evitarlos.
	Invertir en herramientas que permitan trabajar y compartir información de forma segura, a través de canales encriptados con altos estándares de resguardo de data.
A4	Realizar seguimientos del impacto de la organización en variables que influyen en el cambio climático, tales como las emisiones de CO2 y generar acciones correctivas en aquellos puntos que sean más críticos.
	Mantener una relación cercana con proveedores, de modo de evaluar a tiempo si es necesario entregar algún tipo de apoyo para mantener sus niveles de producción, o si se deben agregar más proveedores a la oferta de Jumbo.
A5	Invertir en mejoras en los sistemas de soporte para mantener un nivel de servicio óptimo.
	Realizar campañas de fidelización de los clientes recalcando los productos exclusivos que maneja la cadena y las campañas promocionales.
	Propuestas promocionales de alto impacto para los clientes, potenciando aquellas en que se puedan canjear artículos con la tarjeta de crédito del Holding, o que sean exclusivas al utilizarla como medio de pago, para poder incentivar una fidelización de largo plazo.
	Propuestas promocionales agresivas para productos de la canasta básica que sean atractivas para el público, de modo que compre en Jumbo y conozca la marca y sus ventajas.
A6	Relacionarse con un amplio abanico de proveedores de distintos tamaños y nacionalidades, de modo de tener una oferta más amplia de artículos para las categorías, que disminuyan el porcentaje de espacio utilizado por estas marcas tradicionales.

	Estar constantemente alerta a los lanzamientos a través del mundo, buscando aquellos proyectos de producto que puedan calzar con el perfil de los clientes Jumbo, de modo de desarrollarlos de forma interna.
A7	Mantener un nivel de vigilancia constante del mercado, de forma de tener identificados posibles competidores y sus estrategias.
	Fortalecer la presencia de Jumbo en el mercado chileno a través de estrategias promocionales y de fidelización a largo plazo de los clientes.
	Tener un desarrollo demarcas propias importante y contratos por productos exclusivos que sean un enganche para la demanda.

Fuente: Elaboración propia

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La curva de valor es una herramienta que permite identificar de forma visual y sencilla el posicionamiento relativo de empresa dentro de su grupo de competidores comparables más relevantes, a partir de la identificación de los atributos valorados en la industria desde el punto de vista del cliente y asignando un puntaje de cumplimiento en cada uno de ellos para cada compañía.

Esta herramienta resulta muy útil para mostrar el posicionamiento de la empresa entre sus competidores, y también para identificar aquellos atributos que el cliente valora, pero que no están siendo atendidos por ningún participante del mercado.

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

Para el caso puntual de esta UEN se realizaron 3 curvas de valor, cada una apuntando a dimensiones relevantes para la industria de supermercados. Primero se presenta una por formato de sala, reconociendo los distintos tamaños y misiones de compra de los clientes, luego se muestra una curva de valor por marca para diferenciar a los actores del mercado que compiten directamente con Jumbo; y finalmente una curva de valor consigo mismo, haciendo un contraste entre el Jumbo actual y el deseado a futuro. Para estas 3 representaciones gráficas, se han utilizado los mismos atributos, de modo de poder comparar las fluctuaciones en su nivel de importancia para cada caso; también se ha utilizado la misma escala que va de 0 a 5, siendo 5 el valor máximo para cada variable.

Resulta relevante el realizar estas 3 curvas de modo de poder saber dónde se encuentra posicionada la cadena dentro de la industria, también para conocer aquellos atributos que son más valorados y que podrían adaptarse para poder implementarlos en los formatos trabajados por Jumbo. En aprender continuo dentro de la industria del retail es muy relevante para estar en línea con las necesidades de los clientes y ser una opción para ser preferido.

A continuación, se presenta la explicación de cada uno de los atributos utilizados en las curvas de valor:

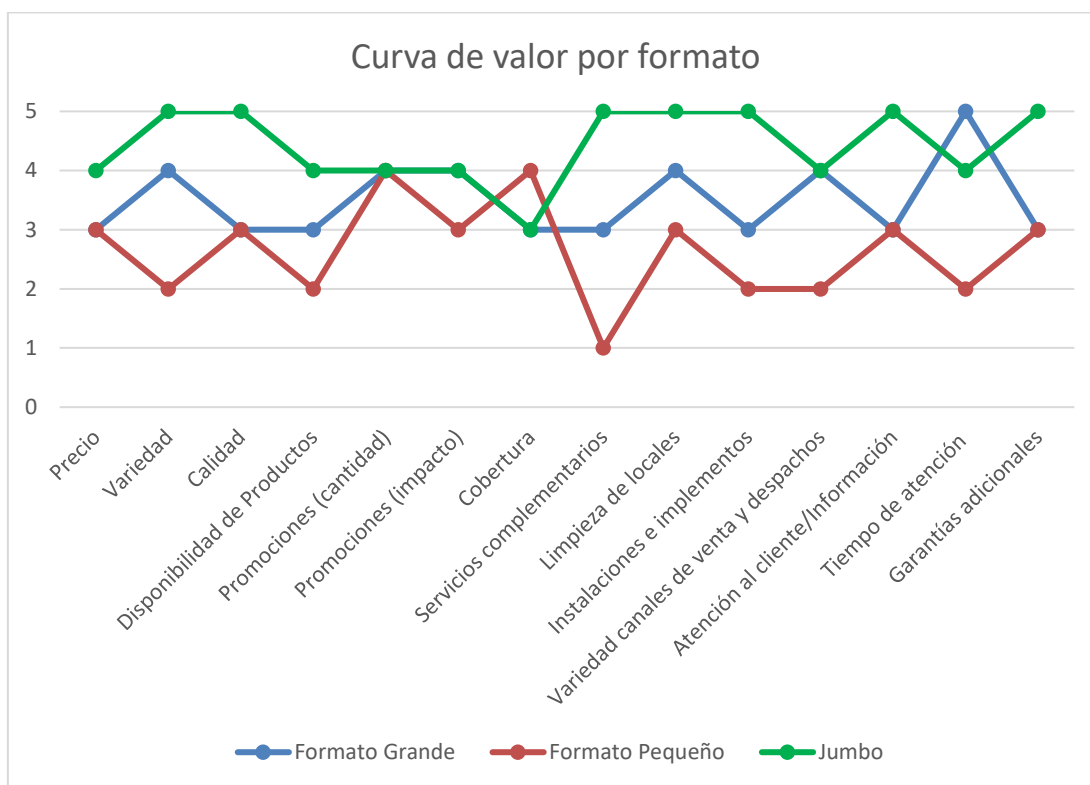
- *Precio*: nivel de precios respecto al promedio del mercado, los que pueden ser altos, bajos o promedio.
- *Variedad*: amplitud en el surtido presente en los locales.
- *Calidad*: Percepción de calidad de los artículos transados en los puntos de venta.

- *Disponibilidad de Productos*: índice de disponibilidad de los artículos al momento de buscarlo el cliente en las góndolas.
- *Promociones (cantidad)*: Nivel de promociones constantemente activas en los locales.
- *Promociones (impacto)*: Nivel de promociones bajo en periodicidad, pero con un porcentaje de descuentos alto.
- *Cobertura*: Presencia de las salas en las comunas.
- *Servicios complementarios*: Nivel de implementación del concepto “all-in-one” en los locales.
- *Limpieza de locales*: Nivel de limpieza en los locales.
- *Instalaciones e implementos*: Existencia de estacionamientos y otras facilidades en las instalaciones, además de implementos para realizar la compra como carritos, distintos tipos de puntos de venta como cajas tradicionales, cajas autoservicio, etc.
- *Variedad canales de venta y despachos*: Presencia tanto en formatos físicos como online, además de distintas modalidades de despacho como el retiro en tienda y a domicilio.
- *Atención al cliente/Información*: Calidad de la atención al cliente y la información que se les entrega en su trayecto de compra.
- *Tiempo de atención*: Tiempo que se demora un cliente en completar su compra.
- *Garantías adicionales*: Cantidad de garantías ofrecidas por las cadenas que exceden su responsabilidad de acuerdo con los lineamientos de protección a los consumidores.

Curva de valor por formatos

A continuación, se presenta la curva de valor que contrasta el nivel de cumplimiento de cada atributo en los formatos grandes, pequeños y en Jumbo.

Ilustración 12: Curva de valor por formato.



Formato / Atributos	Precio	Variedad	Calidad	Disponibilidad de Productos	Promociones (cantidad)	Promociones (impacto)	Cobertura	Servicios complementarios	Limpieza de locales	Instalaciones e implementos	Variedad canales de venta y	Atención al cliente/ Información	Tiempo de atención	Garantías adicionales
Formato Grande	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3
Formato Pequeño	3	2	3	2	4	3	4	1	3	2	2	3	2	3
Jumbo	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5

Para esta curva se compara a Jumbo con los distintos formatos existentes en supermercados, de acuerdo con la segmentación utilizada generalmente por las empresas de información de mercado.

Estos formatos corresponden a Hiper y Pequeño, los primeros correspondiendo a aquellos locales sobre 2.500 metros cuadrados y los segundos bajo esa cantidad de metros. Esta segmentación por tamaño se relaciona con las misiones de compra de los clientes, donde las salas pequeñas están preparadas para satisfacer una compra de conveniencia y en algunos casos de reposición, mientras que las hiper se concentran en las compras de reposición y abastecimiento.

Tal como se indicó en los puntos anteriores, las nuevas tendencias de compra de los clientes y los estilos de vida, han llevado a que el tiempo disponible para comprar sea menor, creciendo el nivel de compras de conveniencia dentro del mercado, es por eso que se vuelve relevante verificar qué variables son valoradas por los clientes en los distintos formatos, de modo de buscar la forma de implementar cambios o mejoras en las salas que permita que los formatos grandes sean una oferta atractiva frente a los locales pequeños.

Los atributos en los que se identifican mayores oportunidades son el tiempo de atención, el que, en Jumbo, a pesar de buscar tener una atención ágil en términos generales, implica una cantidad de tiempo mayor en la sala para los clientes, al ser un local de gran tamaño; y también la cobertura, lo que es una variable más compleja de mejorar a través de las tiendas físicas, pero si puede tener una respuesta para la demanda a través de una mayor presencia y calidad en canales de venta online.

Los puntos fuertes que tiene Jumbo en términos generales frente al promedio de los otros formatos son: variedad, calidad, servicios complementarios, limpieza de los locales, instalaciones e implementos, atención al cliente/información y garantías adicionales.

- Variedad: Esto por la estrategia actual de Jumbo de tener un surtido con un alto nivel de cobertura del mercado
- Calidad: tiene procesos importantes de revisión de la calidad de los productos y responde frente a reclamos de los clientes no satisfechos frente al desempeño de los artículos.
- Servicios complementarios: se tiene una mayor ventaja principalmente por el espacio disponible en las tiendas grandes, que permite que otras tiendas pequeñas con diversos productos y servicios puedan instalarse, siendo un punto de abastecimiento muy completo para los clientes. También por tener supermercados dentro de grandes centros comerciales, siendo una parada en la ruta de los clientes.
- Limpieza de los locales: Jumbo tiene la política de tener siempre un lugar adecuado para que sus clientes puedan realizar las compras, teniendo un foco importante en la limpieza de las salas.
- Instalaciones e implementos: Por la ubicación y el tamaño de los locales, todos tienen acceso a estacionamiento, hay distintos tipos de acceso (Ascensores, rampas, escaleras) de acuerdo con las necesidades de sus clientes, también tienen distintos implementos para realizar las compras (distintos formatos de carritos), los cuales siempre se encuentran en buen estado; lo mismo ocurre con las góndolas, los

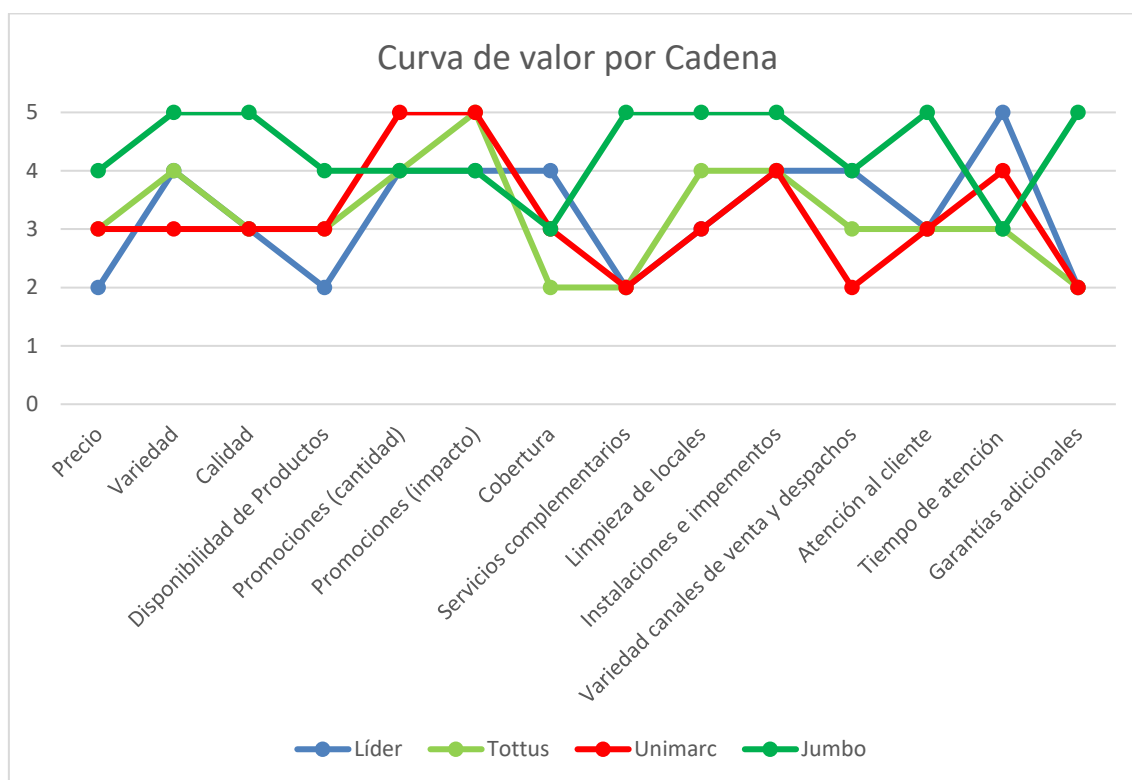
muebles de exhibición especiales, cajas y otras instalaciones dentro de la sala, las que tienen un mantenimiento continuo.

- Atención al cliente/información: la UEN posee un equipo de atención al cliente que tiene una capacitación importante de modo de dar una solución rápida y efectiva a los problemas. Adicionalmente, todo el personal tiene está inserto en la cultura de “cliente al centro”, por lo que la atención al cliente se refuerza a través de todos los colaboradores del local.
- Garantías adicionales: Jumbo, además de cumplir con las obligaciones de respuesta al cliente que se desprenden de los derechos del consumidor, ofrece los “compromisos Jumbo” para los clientes, los cuales pueden exigir su cumplimiento.

Curva de valor de competidores directos de Jumbo

A continuación, se presenta la curva de valor que contrasta el nivel de cumplimiento de cada atributo en las cadenas que compiten de forma más directa con Jumbo.

Ilustración 13: Curva de valor por cadena.



Fuente: Elaboración propia.

Cadena / Atributos	Precio	Variedad	Calidad	Disponibilidad de Productos	Promociones (cantidad)	Promociones (impacto)	Cobertura	Servicios complementarios	Limpieza de locales	Instalaciones e implementos	Variedad canales de venta y despachos	Atención al cliente	Tiempo de atención	Garantías adicionales
Líder	2	4	3	2	4	4	4	2	3	4	4	3	5	2
Tottus	3	4	3	3	4	5	2	2	4	4	3	3	3	2
Unimarc	3	3	3	3	5	5	3	2	3	4	2	3	4	2
Jumbo	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	5

Para esta curva se compara a Jumbo con las otras cadenas de supermercados que son sus competidores directos en la industria, los que tienen un tamaño similar y la misión de compra de sus clientes son relativamente iguales.

Para este caso se determinó que las cadenas que competían más a la par con Jumbo son: Líder, Tottus y Unimarc, los cuales realizan venta al detalle, se encuentran insertos dentro de las ciudades y comparten una masa de clientes potenciales relativamente pareja.

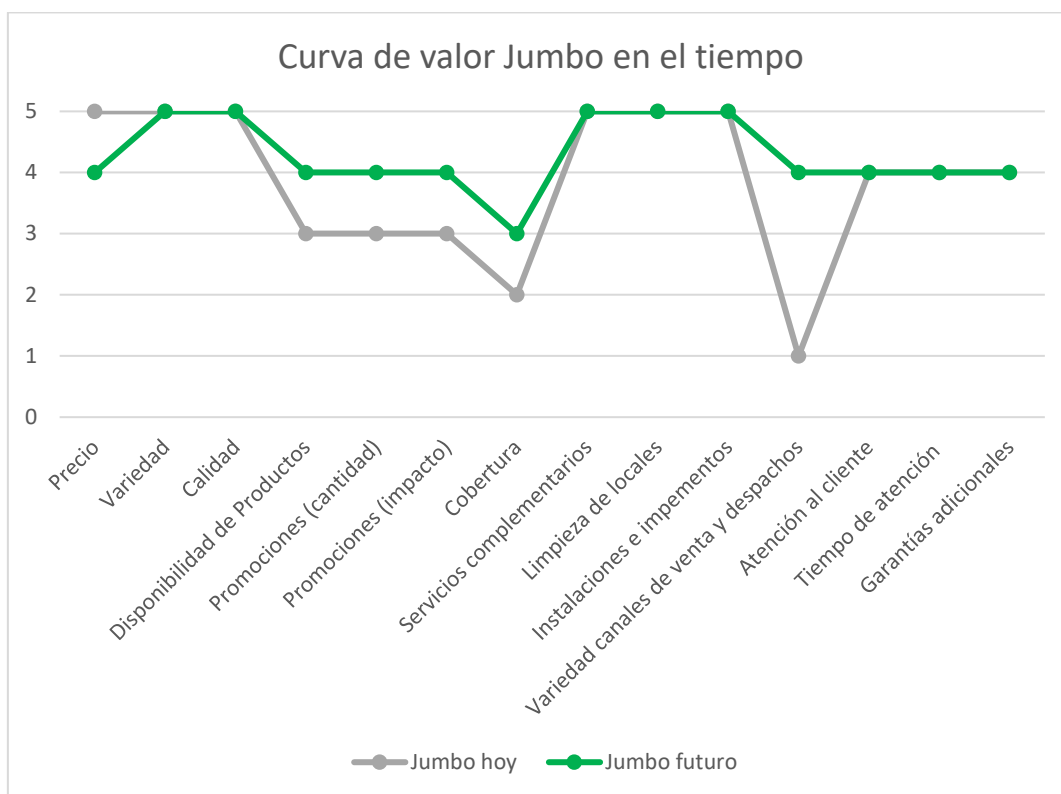
Al comparar a este nivel, se observa que Jumbos se encuentra bien posicionado en términos de variedad y calidad de los productos, pero no en precio ni en promociones, variables sobre las cuales sus competidores tienen un foco mayor. También la cadena se destaca en características adicionales de los locales, como servicios complementarios, limpieza, instalaciones y garantías adicionales.

También hay variables en las que ninguno destaca fuertemente, como la disponibilidad de productos, la variedad de canales de venta y despacho y el tiempo de atención. Pero si hay cadenas que se encuentran muy mal posicionadas en cada uno, por ejemplo, Líder tiene muy baja disponibilidad de productos y un tiempo de atención bastante alto, frente a estos casos, el resto de las cadenas se vuelve más atractivo para los clientes que necesitan suplir necesidades asociadas a estos puntos.

Curva de valor de Jumbo hoy y mañana

A continuación, se presenta la curva de valor que contrasta el estado actual Jumbo frente al estado deseado de la cadena en cada uno de los atributos identificados.

Ilustración 14: Curva de valor estado de Jumbo hoy vs. estado de Jumbo a futuro



Fuente: Elaboración propia.

Para esta curva se compara a Jumbo en su estado actual con el Jumbo que se está cimentando para el futuro, de esta forma se pueden identificar atributos valorados por los clientes en los que se debería mejorar para poder tener una mejor valoración dentro de la industria.

Atributos	Precio	Variedad	Calidad	Disponibilidad de Productos	Promociones (cantidad)	Promociones (impacto)	Cobertura	Servicios complementarios	Limpieza de locales	Instalaciones e implementos	Variedad canales de venta y despachos	Atención al cliente	Tiempo de atención	Garantías adicionales
Jumbo hoy	5	5	5	3	3	3	2	5	5	5	1	4	4	4
Jumbo futuro	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4

Bajo el escenario actual Jumbo tiene variables en las que ha alcanzado un buen desempeño y que se espera que se mantengan en el futuro, dado que ya se tienen las capacidades y recursos necesarios para mantener su nivel a través del tiempo.

Existen otras variables sobre las cuales se desean hacer mejoras, algunas más radicales, como en el caso de la variedad de canales de venta y despacho, y otras que

implican menores cambios considerando el nivel de cumplimiento que tienen actualmente, como precio, disponibilidad y promociones. Para el primer caso es importante que los clientes pierdan esa percepción de que Jumbo, en términos generales, es siempre más caro que el resto de los participantes de la industria, esto considerando que, para una proporción importante de productos, los precios normales son los mismos en la mayoría de las cadenas. En el segundo punto se considera que deben realizarse mejoras en los procesos de abastecimiento, de modo de tener índices de disponibilidad idóneos, los que no se han logrado a la fecha. Finalmente, el caso de las promociones, tanto en cantidad, como en impacto, es un punto relevante considerando que cada cadena tiene sus campañas promocionales agresivas que son reconocidas por los consumidores, Jumbo debe llegar a instalarse con más fuerza en la memoria de las personas con sus propias campañas agresivas u oportunidades promocionales regulares.

No se considera la opción de disminuir el desempeño en ninguna de estas variables, dado que los clientes valoran y evalúan a las cadenas a través de todas ellas, siendo un punto de inflexión al momento de decidir dónde realizar sus compras.

5.2 Selección de atributos clave

Sobre la base del análisis de las distintas curvas de valor realizado en la sección 5.1, se determinará qué atributos serán seleccionados para la propuesta de valor de Jumbo, justificando cada selección y cada eliminación.

Atributos de la propuesta de valor

A continuación, se presentan los atributos que se declararán de forma explícita en la propuesta de valor de Jumbo.

- *Variedad:* Actualmente es una de las características que diferencian a Jumbo del resto de las cadenas, esto a través de una amplia gama de productos importados, artículos de marca propia y una gran variedad de categorías desarrolladas dentro de los locales.

Es relevante destacarlo, porque el cliente en la actualidad valora bastante la variedad de productos, considerando la cantidad de tendencias de consumo que se están desarrollando en la población y el nivel de “exigencia” y presión que se está generando sobre las cadenas y proveedores de productos, a los que se les está evaluando en dimensiones que en periodos anteriores no fueron cuestionadas, pero que ahora pueden influir en la decisión de compra, tales como sus procesos productivos y el nivel de desechos generados.

- *Calidad:* Jumbo ha tenido una campaña constante relacionada con destacar las características de sus productos y sus servicios, asociadas a la calidad, esto de forma de que se transmita a los clientes que están asistiendo a realizar sus compras a un lugar que le garantiza calidad, para que puedan comprar de una forma más segura, instando a que puedan experimentar con productos nuevos o desconocidos.

Este punto también es importante destacarlo, porque en general los clientes perciben que Jumbo es más costoso que la competencia, y es necesario para ellos justificar esta diferencia de precios, esto a pesar de que no sea una diferencia real en todos los casos, sino que corresponda a una percepción general.

También es importante, porque el resto de las cadenas no declaran que compiten a través de la calidad, siendo un atributo diferenciador al sobresalir del estándar.

- *Disponibilidad de Productos:* Uno de los atributos relevantes que ayuda a que se genere la transacción de forma efectiva es la disponibilidad, si los artículos no se encuentran en la sala, no pueden ser adquiridos por los clientes.

Los clientes valoran la disponibilidad porque asisten a los locales buscando productos que necesitan para su consumo, si no los encuentran, entonces el supermercado ha “fallado”. Esto es muy importante en aquellos productos para los cuales no existen alternativas que puedan reemplazarlo, y también para productos que son básicos, de alta rotación y tasa de conversión, de modo de que siempre se tenga disponible al menos un abanico de alternativas que permitan suplir la necesidad que tiene el cliente.

También es importante para los clientes, tomando en cuenta que esperan poder adquirir todos los artículos que necesitan al momento de decidir entrar a una sala de gran tamaño, la percepción de la cadena se ve determinada en una proporción importante en este momento crítico. Este es el punto básico que lo hace elegible, si el cliente tiene una mala experiencia continua en esta variable, la probabilidad de que siga comprando en la cadena va a disminuir considerablemente.

- *Variedad de canales de venta y despachos:* En la actualidad, es de suma importancia poder estar presente en el momento y la forma que los clientes necesitan, de modo de capturar demanda a través de distintos canales.

El nivel de acceso y uso del comercio online ha aumentado considerablemente en el último tiempo, las tendencias de consumo se han desplazado a aplicaciones y páginas web que permiten planificar y realizar compras las 24 horas de los 7 días de la semana, es por esto por lo que el comercio debe tener

la capacidad de responder a este nuevo mercado, estando presente, invirtiendo en recursos y desarrollando los conocimientos necesarios para competir y ser elegible en este nuevo escenario.

Los clientes valoran la variedad de canales, porque les permite acceder a los productos que necesitan de una forma más customizada, pudiendo tener la opción de tomar decisiones de acuerdo con las necesidades que tengan en momentos determinados.

Atributos no considerados en la propuesta de valor

- Promociones (cantidad): la cantidad de promociones que se tiene actualmente debería aumentar para cambiar la percepción de los clientes de que la cadena es más costosa, a pesar de esto actualmente se tiene un gran número de campañas que se han comenzado a comunicar a los clientes de forma más masiva. No se considera que es un foco importante, dado que los clientes por lo general no planifican las compras por la cantidad de promociones que tiene un supermercado, sino que por el impacto que tengan.
- Promociones (impacto): actualmente se tienen 2 campañas potentes de promociones "on fire" y el periodo de navidad, las que son de alto impacto y son conocidas por los clientes. No se considera que este atributo sea factible permanentemente para la cadena, considerando que se llevaría a una guerra de precios con las otras marcas, también por que el aumento de las compras sólo se vería aumentado mientras la promoción estuviera vigente.
- Cobertura: No existe la factibilidad técnica de aumentar la cobertura en gran nivel por el tipo de local que tiene Jumbo y la disponibilidad de suelos.
- Servicios complementarios: Son estándar dentro de la industria, se espera que todas las cadenas presten los mismos tipos de servicios complementarios, no siendo una variable para escoger una cadena por sobre otra.
- Limpieza de locales: para Jumbo es una variable estándar parte del servicio que se presta hoy en las salas, es apreciado por el cliente, pero no una variable de decisión principal.
- Instalaciones e implementos: los implementos, tipo de instalaciones y el estado de los mismo son parte de una variable estándar para Jumbo, que es apreciada por los clientes, pero únicamente en la dimensión de comodidad al realizar sus compras.
- Atención al cliente: la cultura cliente al centro aporta a cumplir este atributo, el que es valorado por los clientes, únicamente en el momento que lo necesitan,

pero no es necesario declararlo en la propuesta de valor, dado que ya es estándar de la cadena.

- Tiempo de atención: se controla a través de los compromisos Jumbo, por lo que no es necesario incluirlo en la propuesta de valor, es parte de la estrategia.
- Garantías adicionales: se controla a través de los compromisos Jumbo, por lo que no es necesario incluirlo en la propuesta de valor, es parte de la estrategia.

5.3 Declaración de la Propuesta de Valor

Ofrecemos la mayor **variedad y calidad** de productos food y non-food, los que podrán ser encontrados con una **alta disponibilidad** y durante la **mejor experiencia de compra**.

Descripción de los atributos

- Amplia variedad de Productos: Jumbo comercializa productos food y non food, considerando una amplia variedad de artículos dentro de estas segmentaciones, tales como orgánicos, importados y marcas propias, entre otros; estos deben cumplir los estándares de calidad Jumbo.
- Calidad: Productos testeados cuidadosamente para cumplir con los estándares de calidad Jumbo.
- Alta Disponibilidad: Mantener un alto nivel de disponibilidad de los productos en sala para que los clientes puedan adquirirlos en el momento que lo necesitan
- Mejor experiencia de compra: Tener a disposición de los clientes en los distintos canales de ventas todos los implementos y elementos necesarios para que puedan realizar su compra de la forma más sencilla y cómoda posible.

5.4 Descripción de la estrategia de la empresa

Jumbo, dada la imagen de marca y los atributos que ha desarrollado desde su creación, se tendrá una estrategia de diferenciación, la que se enfocará principalmente en su surtido de productos, instalaciones y servicio al cliente; de modo de mantener su diferenciación actual, pero modernizándola a través de la innovación en sus canales de venta, donde buscará aumentar su participación de mercado.

Se busca mantener una amplia variedad de productos, esto midiéndolo a través del nivel de cobertura de mercado de la cadena en cada una de sus categorías, con foco en tener la mayor proporción de los productos que generan la mayoría de la venta del mercado. Esta característica es parte inherente de la cadena, siendo una de las dimensiones por las que se destaca entre los competidores. Dado su nivel de

participación de mercado y los años de experiencia en el rubro, tiene la capacidad de poder generar el nivel de variedad que buscan los consumidores.

Potenciar estándares de calidad Jumbo en los productos que comercializa, de modo de proteger una experiencia de compra positiva para sus clientes. Los indicadores asociados a este punto sería el nivel de devoluciones de artículos y las etapas de control de calidad cumplidas por cada categoría. Actualmente Jumbo posee un proceso de revisión de la calidad de los productos, tanto de terceros como de marca propia, por lo que pueden llegar a niveles de calidad acorde a sus necesidades y a las promesas Jumbo declaradas a los clientes.

La disponibilidad de los productos se vuelve un indicador fundamental, el que puede lograrse a través de una cadena logística robusta. Actualmente se cuenta con una cadena logística que permite abastecer a los locales, además de revisiones diarias del nivel de disponibilidad de los productos de forma interna, también se cuenta con una relación de largo plazo con los proveedores, pudiendo hacer solicitudes en la medida que la cadena lo necesite para poder llegar con los artículos en tiempo y forma.

Mantener la rentabilidad del negocio es imperante, midiéndola a través de la rentabilidad por metro cuadrado de las salas, el GMROI, también diferenciando el margen de utilidad por canal. El aumento de la rentabilidad se logra por los análisis periódicos de las salas, modificando los espacios de acuerdo con métricas de ingresos, contribución y otros aportes realizados por los proveedores, teniendo un nivel de rendimiento para cada uno de los locales, realizando los ajustes necesarios para lograr los resultados esperados. La información de mercado permite adelantarse a cambios que decantarán en el futuro cercano, modificando las salas de acuerdo con las necesidades emergentes de los clientes. Respecto de los márgenes de utilidad por canal, al tener análisis de precios y elasticidad del consumo se pueden gestionar los márgenes de mejor manera en cada uno de los canales, conociendo los comportamientos de compra de las personas en cada uno de ellos.

A partir de los resultados obtenidos en el FODA, se observa que fortalezas que antes fueron muy relevantes para la industria en general, ahora han pasado a un segundo plano, dadas las necesidades actuales del mercado y las nuevas formas de llegar a los clientes. Para dar cumplimiento a la visión propuesta “En 10 años Supermercados Jumbo aspira a ser el detallista preferido por los chilenos para el abastecimiento de sus hogares por su variedad de productos y calidad de servicio”, es necesario que la UEN se enfoque en la innovación constante de procesos y sistemas para estar a la altura de las necesidades de los clientes, aprovechando la oportunidad de que actualmente la

tecnología está avanzando para las compañías de retail y supermercados, pudiendo dar soporte a iniciativas que agreguen valor. Adicionalmente, deben estar atentos al reconocer los cambios en las tendencias en el mercado y el comportamiento de los clientes para tener una oferta actualizada; esto a través de su ADN Cencosud, que debe potenciarse, para tener la capacidad de permear las necesidades de los clientes desde la operación al corporativo y viceversa. Dentro de la variedad se debe considerar el desarrollo de productos de marca propia, los que se encuentran controlados únicamente por la UEN, pudiendo cambiar su oferta de acuerdo con los lineamientos estratégicos.

Para el caso de las debilidades, es necesario poner foco en las áreas y herramientas estratégicas que ayuden a que la operación pueda fluir a la velocidad requerida y tener capacidad para enfrentar momentos críticos de alta demanda y de mayor exposición para comparación entre las cadenas de la industria en actividades que se han vuelto un “desde” en el nuevo contexto.

Para ser los preferidos por los atributos definidos, se debe estar al alcance del cliente, facilitar su compra y tener disponibilidad de los productos exigidos, generar una experiencia de compra a través de la buena atención, alta calidad de los productos, instalaciones y canales propicios para realizar su compra de abastecimiento y para ocasiones especiales, tener procesos que aseguren el cumplimiento de los estándares Jumbo en la calidad de los productos transados y pensar continuamente en las necesidades emergentes del mercado. Esto en conjunto con el fortalecimiento de los distintos canales de venta, de modo de tener un mejor desempeño en la operación online.

Todo lo anterior está enfocado en los 3 lineamientos principales de la organización para este periodo: Optimización de costos, Cobertura y Surtido y Experiencia de compra. El primero con un impacto relevante en las operaciones logísticas, el segundo con la respuesta de “cómo llegar a nuestros clientes más fácilmente”, y el tercero, considerando qué es lo que está vendiendo la cadena y cómo.

5.5 Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocios tiene diversas definiciones en la literatura de administración de empresas, una de ellas es la de Joan E. Ricart, el que la define como (Ricart, 2009) “la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio...”, o “el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”.

También existen distintas formas de representar y explicar los modelos de negocio de las organizaciones, una de estas es el modelo CANVAS desarrollado por Osterwalder y Pigneur (Osterwalder y Pigneur, 2010), el cual es un lienzo donde se detallan nueve dimensiones a través de las cuales se desarrolla un negocio, tanto nuevo como existente.

A continuación, se desarrolla el modelo de negocios CANVAS para la UEN Jumbo, primero se presenta de forma gráfica, considerando las dimensiones existentes del modelo y luego se agregan descripciones adicionales para aquellos puntos que son más complejos de ser identificados de forma gráfica en el lienzo.

Ilustración 15 - Modelo CANVAS para Supermercados Jumbo

Asociaciones claves <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de productos • Inmobiliaria Jumbo S.A. • Proveedores de información de mercado • Empresas de mantención de softwares • Aplicaciones web de terceros 	Actividades claves <ul style="list-style-type: none"> • Cadena de suministro robusta • Gestión de inventario • Desarrollo de categorías • Control de calidad • Planificación de compras • Gestión comercial 	Propuesta de valor <p>Ofrecemos la mayor variedad y calidad de productos food y non-food, los que podrán ser encontrados con una alta disponibilidad y durante la mejor experiencia de compra</p>	Relación con el cliente <ul style="list-style-type: none"> • Directa: atención presencial en sala • Indirecta: intermediarios de despacho y venta de productos • Captación de nuevos clientes: gran variedad de productos y ofertas especiales • Intimidad de la relación: híbrida con atención cara a cara y automatizada 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres y hombres ABC1 • Personas con una misión de compra de abastecimiento y reposición
	Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones (bodegas, centros de distribución, flotas de despacho y locales) • Tecnología para coordinar sistemas • RRHH capacitado ADN Cencosud • BBDD e información de mercado • Marca Jumbo • Patentes • Productos de calidad jumbo • Canales de difusión 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Directos: salas de supermercado • Indirectos: canales de venta online 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos: Arriendos y mantención programada de las instalaciones (2,9%), personal (14%), limpieza, seguridad y vigilancia (1,3%). • Costos variables: Costo de los artículos vendidos (75%), consumos y gastos básicos (0,5%), costos de distribución (0,5%), comisión tarjetas de crédito (0,9%), Otros (4,9%). 			Fuentes de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos (90%) <ul style="list-style-type: none"> ○ Marcas propias (20%) ○ Terceros (80%) • Ingresos por acuerdos comerciales (4%) • Ingresos fuera de acuerdo (6%) 	

Fuente: Elaboración propia

De forma adicional a esta representación gráfica, existen relaciones entre distintos elementos del negocio que son más complejas de vislumbrar de forma directa, éstas se detallarán a continuación:

- 1) **Ventas cruzadas:** En el negocio de los supermercados se dispone de un pool de ubicaciones dentro de las salas, esto considerando los muebles existentes como las góndolas, naves de frío, mesones y las exhibiciones adicionales como las mesas, pallets, canastos, etc. A partir de esta capacidad de exhibición es que se identifican artículos que son en cierto grado complementarios entre sí, por ejemplo, los huevos y la paila de huevos. Es por esto por lo que algunas exhibiciones están dedicadas a este tipo de artículos, colocándolos uno al lado del otro, como una exhibición adicional a su ubicación regular dentro de la sala. Otro caso es el del lay-out más macro de la sala, donde se han tomado decisiones de ubicaciones para detonar la necesidad de compra en los clientes de acuerdo con sus patrones de consumo. Por ejemplo, las cervezas se encuentran cerca de los juguetes, de modo de que, si los padres desean adquirir cervezas no tienen otra alternativa que pasar cerca de los juguetes, donde los hijos pueden generar la necesidad de consumo de ese tipo de artículos.
- 2) **Mundos:** Últimamente se ha visto una tendencia de los supermercados que agrupa distintos tipos de productos bajo un mismo concepto, pero ya no tan macro como las grandes clasificaciones de productos (perecibles, consumo masivo y non-food), sino que más específico haciendo alusión a un tipo de consumidor, por ejemplo, el “mundo bebé”, donde se pueden encontrar todos los productos necesarios para el cuidado del bebé, desde alimentos hasta ropa en una misma zona de la sala. Otro ejemplo son los mundos “libres de”, que concentran todos los artículos que no poseen cierto tipo de ingredientes como los productos sin gluten, sin azúcar, etc. Este tipo de agrupaciones permite que los clientes tengan una mejor experiencia de compra, más sencilla y que les permita adquirir lo que necesitan en un lugar mucho más acotado dentro de la sala.
- 3) **Puntos Cencosud:** La acumulación de puntos Cencosud es un elemento que traspasa las barreras entre unidades de negocio del holding, pudiendo ser acumulados y utilizados en cualquiera de ellas. Existen campañas mensuales especiales de canje en las cuales pueden participar productos de supermercados Jumbo, aumentando la afluencia de clientes a la sala física y virtual.

- 4) **Tarjeta Cencosud:** Tal como se indicó en el punto 2.3 de Caracterización del negocio, el negocio financiero de Cencosud se ve reflejado en la tarjeta de crédito del holding, a través de la cual se pueden adquirir productos en las distintas UEN y obtener descuentos especiales.

5.6 Descripción dimensiones modelo CANVAS

A continuación, se desarrollan de forma más detallada cada una de las dimensiones que se encuentran en el CANVAS.

Segmentos de clientes

Mujeres y hombres ABC1 que buscan abastecer sus hogares con las compras mensuales regulares y de eventos especiales. Buscan variedad de productos y marcas para satisfacer sus necesidades individuales y de su hogar.

Las misiones de compra de estos clientes corresponden a abastecimiento (compra de gran volumen para un periodo aproximado de un mes) y de reposición (compra de artículos que se les han acabado y es necesario volver a adquirirlos, que representan intervalos de tiempo más cortos entre compras).

El segmento de clientes corresponde a las personas que adquieren los productos de supermercados Jumbo y a los cuales están dirigidos los artículos que se comercializan. Determinan las preferencias de la demanda y los focos de atención para el desarrollo de productos, junto con esto determinan la profundidad de surtido necesaria para cada una de las categorías y la distribución del lay-out acorde con sus patrones de compra.

Adicionalmente, determinan las necesidades de despacho de los productos y de comunicación con la empresa, tanto antes como después de realizar la compra. También, exige el cumplimiento de la propuesta de valor de Jumbo, siendo los atributos declarados el motivo por el cual este segmento realiza sus compras en este supermercado y no en otro.

Para poder cumplir con la propuesta de valor, es necesario tener artículos que cumplan con los estándares de calidad y la variedad esperada, flotas y redes logísticas para que el artículo se encuentre disponible en sala, equipo de planificación capacitado y con información de mercado actualizada para poder realizar compras de artículos idóneos para satisfacer las necesidades de los clientes, en las cantidades necesarias, y

ubicándolos en los locales que se ajusten más al clúster. En la medida que más se cumpla la propuesta de valor, más se fortalece la imagen de marca.

Para poder cumplir con todo lo anterior, es necesario tener las asociaciones clave con los proveedores, la inmobiliaria dueña de los locales, los proveedores de información de mercado y los de software, para poder integrar y mantener una operación continua.

Propuesta de valor o valor añadido

“Ofrecemos la mayor variedad y calidad de productos food y non food, los que podrán ser encontrados con una alta disponibilidad y durante la mejor experiencia de compra.”

La propuesta de valor, al ser la “promesa” que se le realiza al cliente respecto de lo que va a recibir en los locales Jumbo, debe tener el soporte de las dimensiones del modelo de negocios de las asociaciones clave, recursos clave y actividades clave, de modo de lograr tener los productos definidos en los locales idóneos con una experiencia de compra memorable para los clientes.

Por una parte, está la calidad y variedad de los surtidos, atributos que dependen de un proceso de planificación comercial integral que permita tener la profundidad de surtidos y las certificaciones de calidad Jumbo aprobadas para el segmento de clientes de la UEN, por el lado de la disponibilidad, es necesario una planificación de compras y de despachos que permitan mantener el stock necesario de los artículos por local de acuerdo con su nivel de rotación. Y, para la experiencia de compra, es necesario que las instalaciones estén en las mejores condiciones posibles para que los clientes puedan adquirir sus productos de la forma más informada y sencilla dentro de la sala y, que el personal de se encuentre capacitado en los conceptos del ADN Cencosud, para poder tener un estándar de atención de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Canales

Para el caso de los canales de entrega del producto, se tienen los directos y los indirectos. Los primeros corresponden a las salas de supermercado, donde el cliente adquiere sus productos de forma presencial; en el segundo caso se consideran los canales de venta online, tanto el propio: “Jumbo.cl”, como los externos a través de aplicaciones móviles (Rappi, Cornershop, etc.).

Respecto de los canales de comunicación se utilizan catálogos físicos, online a través de Facebook, Instagram y publicidad en páginas web, también se utilizan los comerciales de televisión y correos masivos con ofertas y eventos especiales.

Los canales representan la forma en que los clientes Jumbo interactúan con la UEN, esto antes de realizar una compra, durante la compra y después de la compra.

Para los canales de venta directos es necesario tener las instalaciones en los lugares más adecuados, con características que permitan que los clientes del segmento puedan realizar sus compras de la forma más cómoda y conveniente posible. Esto incluye una planificación de distribución de espacios dentro de la sala acorde a las necesidades de surtido de los clientes, con la información y la atención necesaria para realizar las compras.

Por el lado de los indirectos, es necesario tener sistemas capaces de soportar la actividad online de compra y pago de productos, en conjunto con redes logísticas propias o de terceros que permitan entregar los productos solicitados por el cliente.

Relación con el cliente

La relación con el cliente se genera de forma directa, con atención presencial en las salas, e indirecta, a través de los intermediarios de despacho y venta de productos. Se busca crear un vínculo de largo plazo con los clientes, a través de la oferta variada de productos, tanto los tradicionales como los exclusivos de Jumbo, los puntos de fidelidad “puntos Cencosud” que se acumulan con cada compra y, la atención cálida y personalizada brindada por los trabajadores de las salas. Para captar clientes se utiliza la variedad de productos y las ofertas especiales para ciertas temporadas, haciendo que el cliente entre a la sala y pueda conocer las instalaciones y el amplio abanico de posibilidades dentro de los locales.

Respecto de la intimidad de la relación, dentro de los supermercados se da el formato híbrido de atención personal, para que el cliente resuelva dudas en el centro de atención al cliente, o con el personal de pasillo, o para pueda adquirir sus productos en las cajas tradicionales. Para lo cual es necesario tener las instalaciones necesarias para poder atender a los clientes y personal capacitado para contestar y gestionar las inquietudes de estos. Y la automatizada, se genera a través de opciones autoservicio de pesas y cajas, con el fin de facilitar el proceso de compra de los clientes. Adicionalmente, se han generado “bots” que responden a preguntas frecuentes de los clientes a través de sistemas que dan soporte a las aplicaciones en la página web o las redes sociales que utilizan, los que también tienen la capacidad de derivar a un operador

especializado en la resolución de cierto tipo de problemas cuando estos sean más complejos.

En términos de la comunicación entre clientes y Jumbo, para tener la publicidad necesaria para alcanzar al público objetivo es necesario tener un equipo interno capacitado respecto de la ediciones y determinación de precios para promociones, también se deben tener buenas relaciones con los proveedores para poder tener ofertas atractivas para los clientes y canales de difusión los suficientemente amplios para poder alcanzar a los clientes objetivos de la organización.

Ingresos

Para la generación de ingresos se considera directamente la venta de productos de terceros, nacionales e importados, marca propia y de producción propia (platos preparados) a los clientes, el arriendo de exhibiciones adicionales a proveedores para lanzamiento de productos y fechas especiales, además del rappel por convenios con los mismos. Otros ingresos provienen de servicios complementarios Rincón Jumbo y la Cafetería Jumbo, además de los cobros por despacho a domicilio de las compras de los clientes.

Para poder generar estos ingresos es necesario cumplir con la propuesta de valor, al mismo tiempo que esta propuesta debe ser atractiva para el segmento de clientes objetivo de la organización.

Recursos clave

Dentro de los recursos físicos se encuentran las instalaciones como las bodegas, los centros de distribución, las flotas de despacho y los locales en las ubicaciones óptimas para poder cumplir con las necesidades de la operación y para poder llegar a los clientes objetivo; esto en conjunto con la tecnología para programar el funcionamiento de estos elementos. En el capital humano es clave el personal capacitado con los principios del ADN Cencosud, de forma que realicen sus tareas del día a día de acuerdo con los estándares de Jumbo. En los intelectuales se encuentran las bases de datos e información de mercado, la marca Jumbo y las patentes los que permiten tener información de las tendencias de mercado para la definición de surtidos, dan una imagen a la organización y permiten la utilización de softwares necesarios para llevar la operación en los niveles necesarios para responder a las necesidades de los clientes.

Adicionalmente es necesario contar con productos que cumplan los estándares de calidad Jumbo, de modo de lograr cumplir la propuesta de valor de cara al cliente, estos también deben ser productos que permitan tener una amplia variedad en las salas en sus categorías y deben estar disponibles al momento de que el cliente los necesite.

Actividades clave

Cadena de suministro robusta para abastecer a todos los locales a través del país, gestión de inventario y planificación de compras para evitar quiebres y sobre stock, de modo de cumplir con los niveles de disponibilidad necesarios para que los clientes puedan adquirir los productos en cualquiera de las salas. Esto estando de la mano con una buena relación con los proveedores para poder tener los pedidos en las cantidades y fechas requeridas.

Gestión de productos, definición y optimización de surtidos y espacios, para tener una oferta de artículos de acuerdo con las necesidades de los clientes y las tendencias del mercado, generando la amplitud de surtido necesaria para cada categoría en los espacios determinados dentro de las salas. Esto en conjunto con el control de calidad productos, para tener ítems en buen estado, que cumplan con los compromisos Jumbo, considerando para este punto que es necesario tener asociaciones sólidas con los proveedores para poder desarrollar y comercializar productos de acuerdo con los estándares de Jumbo.

Alianzas clave

Con los proveedores, tanto de ítems nacionales como importados, para mantener la variedad y los estándares necesarios por Jumbo, además de un stock acorde a los niveles de rotación de artículos de la cadena.

Con las empresas dueñas de los centros comerciales y locales arrendados donde se encuentran las salas, tanto de las relacionadas, como terceros, para hacer las modificaciones y remodelaciones acordes al lay-out planificado para generar las oportunidades de compra de los clientes dentro de los locales. También, para mantener contratos de largo plazo para tener los puntos estratégicos necesarios para la ubicación de los puntos de venta.

Empresas de análisis de información de mercado, quienes dan los parámetros de las tendencias dentro de la industria, transparentando los patrones de consumo de los clientes y la tasa de conversión entre otras cadenas y Jumbo. A partir de esta

información se pueden definir surtidos y desarrollar productos para tener una posición competitiva dentro del mercado.

Empresas que proveen servicios de mantención e instalación de softwares para la operación, de modo de tener un nivel de servicio óptimo para las operaciones del día a día, esto para realizar las actividades de planificación comercial y para tener una actividad de venta efectiva en la sala.

Estructura de costes

Los costos fijos corresponden a arriendos y mantención programada de las instalaciones, tanto de inmuebles de empresas relacionadas, como de terceros, el personal de la operación y corporativo (14%), la limpieza, seguridad y vigilancia de los locales y las bodegas (1,3%).

En los costos variables se encuentra el costo de los artículos vendidos (75%), consumos y gastos básicos (0,5%), costos de distribución (0,5%), comisión tarjetas de crédito (0,9%), honorarios profesionales (0,8%), D&A ¹⁹(2,3%), Otros (1,8%).

Considerando que esta empresa es un supermercado, se genera esta estructura donde el costo de los artículos vendidos corresponde a un gran porcentaje de los costos totales, dado que la empresa trabaja con inventario de productos que se adquieren para la comercialización en los distintos locales, también existen las mermas y diferencias de inventario que se ven reflejadas dentro de este mismo concepto. Por otra parte, el personal de la operación y corporativo también representa un porcentaje importante de los costos, ya que, además de las oficinas centrales, se tiene un equipo en sala atendiendo clientes, llenando góndolas, produciendo artículos preparados que se venderán en las salas y gestionando personal en los locales para mantener el nivel de la operación, además de tener el personal de bodega y logística para abastecer a las salas.

Para mantener las salas seguras y en condiciones de comercializar los artículos y atender público, se gasta en limpieza, seguridad y vigilancia de las bodegas. También, dadas las opciones de pago disponibles, se debe pagar un porcentaje de comisión a los administradores de pago con tarjeta de los POS.

¹⁹ Depreciación y Amortización

5.7 Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

A continuación, tomando en cuenta las estrategias presentadas en el FODA en el punto 4.0, se revisará cómo afectan al modelo de negocios actual, evaluando el impacto de las modificaciones en las dimensiones del modelo CANVAS que se vean impactadas, de modo de poder aprovechar las ventajas que generaría el poder implementar las estrategias seleccionadas. Para este punto se considerarán dos de las estrategias más importantes: “Aumentar el nivel de control de la implementación en sala de los surtidos” (relacionada con la O1 y O4) y 2) y “Tener un desarrollo de marcas propias importante y contratos por productos exclusivos que sean un enganche para la demanda” (relacionada con la A7).

1) Aumentar el nivel de control de implementación en sala de los surtidos

La estrategia por evaluar corresponde a: Aumentar el nivel de control de implementación en sala de los surtidos definidos con la estructura de implementación determinada de acuerdo con las tendencias de los clientes, a través de indicadores de cumplimiento por sala y con el apoyo del equipo de implementación para mantener el lay-out actualizado.

Esta estrategia está relacionada con dos puntos principales: los surtidos definidos para cada local y su implementación.

El proceso de definición de surtidos considera las tendencias de mercado, el desempeño de los artículos, el espacio disponible en la sala, el perfil de cliente del local y la zona de cada local. También se considera el “árbol de decisión” del cliente, donde se puede identificar cómo compran las personas dentro de una categoría, puede ser primero por marca, después por precio o por tipo de producto y luego por formato, etc. Esto se valida a través de modelos estadísticos. A partir de este proceso, se define el pool de artículos que corresponderá que se encuentren en cada sala.

Luego de definir los surtidos se procede a la planogramación de los mismos, que es la representación gráfica de los artículos en un espacio determinado con una exhibición determinada. La ubicación de cada ítem y la cantidad de caras que tendrá en el mueble dependen del comportamiento de compra que tengan los clientes para cierta categoría, pudiendo estar ordenado por precio, por bloques de marca, por tamaño de formato, u otro. Para la planogramación es muy importante tener en cuenta el tipo de mueble necesario para la exhibición, el espacio disponible para ubicar los productos y la ubicación dentro de la sala. Cuando se tiene el planograma prototipo, se valida con el equipo comercial para tener las versiones finales.

Luego de la definición de los surtidos, estos se informan a sala a través de un sistema online para que puedan implementarse a y puedan hacer consultas al equipo de Desarrollo de Categorías y Manejo de Espacios.

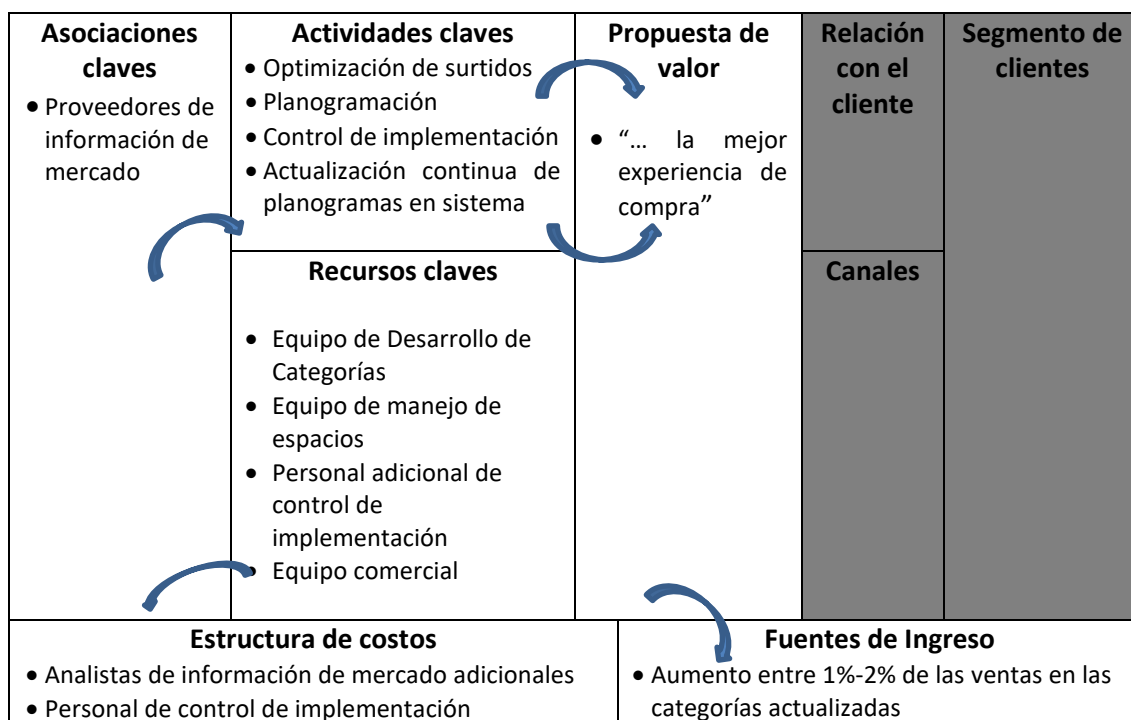
El punto crítico de este proceso es la implementación, dado que todo el análisis anterior sólo rendirá frutos si se consigue que las salas cumplan con el plan definido para la implementación de los artículos definidos. A pesar de eso, en la actualidad no se tiene un sistema que permita evaluar el nivel de cumplimiento de los locales respecto de estas definiciones, además tampoco se tiene un mecanismo de control de la cantidad de módulos dedicados a cada categoría, los que debieran definirse a nivel corporativo y plasmarse en los locales, generando que cada local pueda modificar metros de categorías sin estar en conocimiento de Manejo de Espacios hasta un tiempo después.

Esto decanta en que los locales levanten problemas relacionados con el stock, dado que se tiene registro de una cantidad de metros específica por categoría, pero no ha sido respetado por el local, lo que genera un sobre stock porque se está enviando mercadería para un surtido correspondiente a una mayor cantidad de metros o el caso contrario.

Para esta estrategia se contempla el desarrollo de indicadores de cumplimiento por sala y apoyo del equipo de manejo de espacios para mantener actualizado los "lay-outs". Esto acompañado de un refuerzo de la importancia del cumplimiento de los metros destinados a cada categoría considerando las campañas comerciales, los análisis de venta y contribución, además de las secciones dentro de la sala del macro lay-out que tienen un orden estratégico para facilitar la compra de los clientes.

A continuación, se presenta gráficamente aquellas dimensiones del CANVAS que se verían afectadas por cambios para poder accionar esta estrategia, además de detallar los recursos y procesos necesarios para poder obtener los resultados esperados.

Ilustración 16 - Análisis primera estrategia



En primer lugar, para obtener planogramas actualizados, es necesario tener los recursos para poder ampliar la gama de información de mercado disponible, de modo de incluirla en la mayor cantidad de categorías relevantes por gerencia para llegar a un resultado más acabado que pueda darles un peso a las tendencias de mercado en la definición final. Esta información debe tener ciertas características que se le deben solicitar al analista asignado a la organización de parte de los proveedores de información de mercado. Existe un presupuesto para estos fines, el cual debería considerar la cantidad de analistas necesarios para segmentar la data y poder actualizarla continuamente en el formato necesario para poder realizar los análisis. Esto se relaciona directamente con la dimensión de alianzas estratégicas y la estructura de costos.

Dentro de la dimensión de las actividades clave se tiene el proceso de optimización de surtidos como tal, la planogramación el poner a disponibilidad de los locales los planogramas actualizados de las categorías. En este punto se considera que el equipo de Desarrollo de Categorías se mantendría tal como se encuentra en la actualidad, incluyendo al equipo externalizado de planogramación y al equipo de Manejo de Espacios. Por otra parte, un nuevo proceso clave sería el control de la implementación en sala, el que consideraría el desarrollo de tres nuevos módulos en el sistema de información de planogramas que pusiera a disposición de los locales: el plano del local

de acuerdo a las definiciones de la central (macro lay-out), los planogramas disponibles por categoría (micro lay-out) y un módulo que pudiera permitir a los locales adjuntar fotos de la implementación en cada sala, pudiendo hacer un control remoto del total de implementaciones respecto del total de planogramas definidos. Se considera que puede ser un proyecto interno del área de sistemas, por lo que no implicaría un costo adicional.

Para el caso de un control presencial, sería necesario tener una persona de lay-out dedicada a la revisión de implementaciones en sala, la que debería tener una asignación de viaje para llegar a la mayor cantidad de locales posible, privilegiando aquellos que generen un mayor porcentaje de la venta y aquellos que tenga los mayores niveles de incumplimiento dentro de la cadena. También estaría a cargo de las implementaciones en locales piloto para nuevas exhibiciones. Esto se relaciona con los recursos clave y la propuesta de valor, ya que se podrá generar una mejor experiencia de compra a través de un paseo dentro de la sala que sea más cómodo y que permita al cliente adquirir los productos que necesita de la forma más rápida y de acuerdo con sus criterios de compra.

Al gestionar los espacios y las implementaciones, se debiese tener un efecto positivo en los ingresos, dado que los locales tendrán un surtido actualizado respecto de las necesidades de los clientes y las tendencias de mercado, además de tener una distribución en sala que cumpla con la lógica de compra de los clientes Jumbo, aumentando la probabilidad de compra. Se espera que las categorías que implementen estas modificaciones aumenten entre un 1% - 2% de la venta de las categorías en sala.

- 2) Tener un desarrollo de marcas propias importante y contratos por productos exclusivos que sean un enganche para la demanda.

El mundo de las marcas propias dentro de Jumbo tiene distintas artistas, primero está el proveedor que va a desarrollar estos productos, puede ser un proveedor extranjero o uno nacional. Generalmente los productos desde el extranjero se negocian a nivel regional, considerando el nivel de volumen de todas las unidades de negocio de Cencosud que van a adquirir cierto artículo para poder negociar con el proveedor mejores niveles de precio y características de productos. Para el caso de los proveedores nacionales, se negocia a nivel país.

Existe un área dentro de Jumbo encargada del desarrollo de marcas propias, que se alimenta de la información de mercado y estudios de shopper, los que entregan información sobre cómo compran los consumidores y las necesidades que aún no se han visto satisfechas por la oferta actual. A partir de esto se tienen reuniones con el área comercial, para poder definir costos comparables de estos productos que son ofrecidos

actualmente por marcas de terceros y para la definición de precios que podrían ser competitivos considerando el surtido actual de las categorías donde entrarían estos nuevos productos.

Respecto de las características de los productos, se consideran aquellas que son básicas y otras que podrían diferenciarlos o no ciertos artículos, por lo general las marcas propias entran a competir por precio dentro de los surtidos, o también el formato, que indirectamente corresponde a una competencia por precio pero a nivel de cantidad total que viene en cada empaque de producto, por ejemplo, el precio de los 100 gr de atún marca propia compiten con el precio de los 100 gr de atún de las otras marcas disponibles.

Adicionalmente, cada marca propia de Jumbo tiene un concepto, el que busca llegar a su cliente objetivo, algunas veces tratando de imitar a una marca de terceros para que los clientes valoren los artículos como tal.

El beneficio de las marcas propias es que la organización es, en la mayoría de los casos, la “dueña del producto” respecto de su diseño, composición y estrategia comercial. Dando mayor libertad a la cadena para poder adaptarse e implementar modificaciones a los productos, cambiar conceptos y diseñar una campaña de marketing y exhibición de acuerdo con sus necesidades. También pueden definir las promociones, efectuar cambios en los precios cuando sea necesario y planificar la eliminación de productos de bajo desempeño con un nivel de agilidad mayor.

La mayoría de los productos de marcas propias se encuentran en la gerencia comercial de Non Food, donde el surtido de productos se adquiere en una alta proporción a nivel regional. Para este proceso el área de compras regional define un surtido de productos con la gerencia comercial de cada país, teniendo un troncal y adicionales, luego asiste a ferias en el extranjero donde se identifican las tendencias de las próximas temporadas, a partir de esto se definen posibles proveedores y se generan cotizaciones, luego se clasifican para escoger aquellos que cumplan con los requerimientos de la cadena, se genera un borrador de los productos que se podrían negociar para la temporada, considerando cantidades mínimas de compra para mantener el precio de la cotización. Con esta información, se reciben las muestras y se prepara el showroom donde los equipos comerciales de los países definirán la cantidad a comprar de cada artículo. Se define el empaque necesario para cada uno y con esto se tiene el surtido importado final de la próxima temporada.

Generalmente los productos importados de la gerencia de Non Food compiten por precio, pero en algunas categorías es por innovación y diseño. Corresponden a los productos que tienen un mayor margen (respecto del resto de los productos dentro de la cadena), pero un menor nivel de rotación, al ser productos que tienen un ciclo de consumo más largo que el resto.

Además del desarrollo de marcas propias, algunos proveedores con marcas de terceros suelen hacer alianzas con los supermercados, desarrollando productos exclusivos para eventos promocionales o para tener una mayor presencia en el surtido, por ejemplo una marca de detergente puede tener un formato promocional más conveniente que se vende de forma alternada por cierto periodo de tiempo en cada uno de los supermercados donde tiene presencia, o también un formato de alimento que permita que se tenga más variedad en la góndola para los clientes, incluso a veces probando su nivel de efectividad en locales piloto. Estos contratos exclusivos permiten aumentar la venta si es que son atractivos para los clientes actuales y si logran convertir clientes de otras cadenas a clientes propios con el enganche de que “este producto sólo lo puedo encontrar aquí”.

A continuación, se presenta gráficamente aquellas dimensiones del CANVAS que se verían afectadas por cambios para poder accionar esta estrategia, además de detallar los recursos y procesos necesarios para poder obtener los resultados esperados

Ilustración 17 - Análisis segunda estrategia

Asociaciones claves <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores extranjeros que cumplan con estándares Jumbo • Proveedores nacionales que produzcan o puedan producir productos de marcas propias • Proveedores tradicionales con los que se puedan generar alianzas 	Actividades claves <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de productos potenciales para MMPP • Análisis constante de surtido a nivel regional • Revisión del desempeño de marcas propias y el trade-off versus las opciones de productos de terceros • Diseño de campañas promocionales potentes • Análisis de información de mercado constante 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos • Calidad de productos 	Relación con el cliente	Segmento de clientes
	Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de compras regional • Equipo de marcas propias • Equipo comercial • Información de mercado 			
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de costos por adquisición de productos en cuotas definidas de antemano 		Fuentes de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del ingreso por mayor variedad de productos más customizados para los clientes • Aumento de la contribución hasta un 30% 		

Tal como se indicó anteriormente, las asociaciones claves para esta estrategia son aquellas con distintos proveedores que participan en este proceso y aquellos que potencialmente podrían agregarse al desarrollo de estos productos.

Por otra parte, las actividades clave corresponderían a aquellas que se relacionan con el diseño de los productos, las actividades promocionales y optimización de surtidos, de modo de tener luces respecto de lo que se debería estar sacando al mercado con marcas propias y lo que se debería eliminar de lo que actualmente se maneja. Para poder realizar esto es muy importante que el equipo de MMPP se encuentre en trabajo constante con el equipo comercial y tenga a su disposición la información de mercado para poder realizar análisis, la que actualmente ya se recibe, por lo que no implicaría costos adicionales. También resulta crítico el equipo regional para poder generar ventajas de escala por los volúmenes de compra y para tener las tendencias de mercado en los diseños y productos que se quieran negociar.

El aumento de la presencia de marcas propias permite capturar demanda de otras marcas, las que probablemente generen un nivel de contribución por venta menor por cada unidad vendida. Los productos marca propia se diseñan para tener un margen mayor que los de terceros, buscando ser una opción económica para los clientes (o una que se diferencie), y de esta forma ser parte de la canasta mensual de compra de los clientes y ojalá convertirse en una de las opciones preferidas.

Para lograr esto algunas veces deben comprarse volúmenes fijos, los que no pueden ser modificados si el producto no tiene el desempeño esperado, sino que el costo en esos casos se traspasaría directamente a la cadena. Esto afecta directamente la dimensión de la estructura de costos.

A pesar de eso, si se tiene una buena información de mercado para el diseño y la negociación de estos productos, es posible aumentar los ingresos al capturar un nicho que antes no se encontraba satisfecho y también aumentar la contribución de la categoría. La contribución de los productos de marcas propias en promedio podría llegar a ser de un 30% más que el que se conseguiría con productos de terceros. Esto afectaría de manera positiva la dimensión de ingresos.

Se debe considerar para estos puntos una actividad promocional importante enfocada en la marca propia para que los clientes la conozcan, puedan probarla y decidir que están conformes, esta es la forma de penetrar en el mercado y lograr generar los ingresos esperados. Esto siempre tomando en cuenta la propuesta de valor de Jumbo, generando una mayor variedad de productos y manteniendo la calidad que los identifica, aumentando el logro de los atributos dentro de la dimensión de la propuesta de valor.

6. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UEN

A partir de la caracterización del contexto en el que se encuentra y su posición competitiva dentro del mismo, se define cierto pool de objetivos relacionados con la estrategia definida para la compañía. Éstos se pueden agrupar y definir pilares estratégicos que serán los que lleven a cumplir la misión de la organización.

De acuerdo con los análisis realizados, se pueden identificar 3 pilares: Optimización de costos, alcance o cobertura de los servicios y, surtidos y experiencia de compra.

El primero considera que ya existe una red logística para la cadena, la que ha tenido modificaciones y mejoras a través del tiempo para poder cumplir de mejor forma con el abastecimiento de los locales, estableciendo algunas salas como bodegas intermedias para aquellos locales que se encuentren en los extremos del país, modificando la estructura interna de las bodegas para que los pedidos se puedan realizar de forma más eficiente y ampliando la cantidad de bodegas y centros de distribución. Este pilar busca optimizar los costos considerando que el nivel de inversión ya está llegando a un punto de maduración, donde las mejoras en los activos no debiesen ser de un gran nivel, sino que deben organizarse mejor manera para obtener mejores resultados con un menor nivel de error en la ejecución. También que las innovaciones y ampliaciones que se realicen en la red tengan como foco el optimizar su uso diario para mejorar los niveles de respuesta de logística frente a las solicitudes comerciales y de la operación.

El segundo se relaciona directamente con la presencia de Jumbo en el mercado, a través de los distintos canales de comercialización en los que opera. Principalmente se enfoca en los canales digitales, considerando que la expansión física desde este punto, donde ya se encuentra en un nivel maduro (estando presente en casi todas las ciudades más importantes del país), no tendrá modificaciones de gran impacto teniendo aperturas reducidas cada año. También se relaciona con la capacidad de operar cada día a través de sus distintos canales, con las características esperadas por los clientes, cumpliendo con la propuesta de valor en todas las plataformas a través de las cuales se puedan adquirir sus productos.

Finalmente, se considera el pilar de surtido y experiencia de compra, el que se enfoca en las características que debe cumplir el surtido activo para ser competitivo dentro del mercado y el tener una experiencia de compra memorable que sea uno de los factores por los cuales los clientes elegirán comprar en los locales de Jumbo y no en la competencia. Esto se relaciona directamente con los procesos de optimización de surtidos, la experiencia y la estrategia comercial de acuerdo con las tendencias de

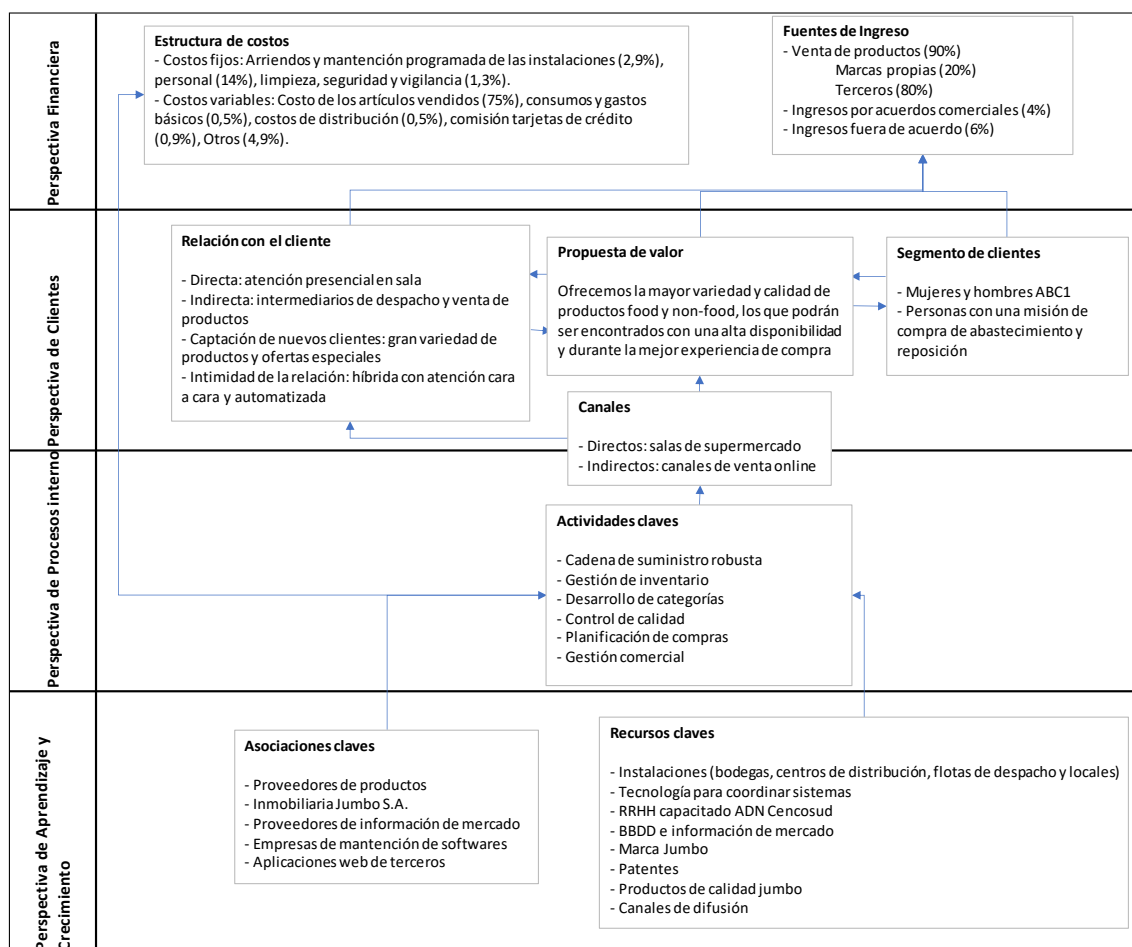
mercado y la respuesta a tiempo frente a los cambios de la demanda, también con los desarrollos propios que logren aumentar la variedad dentro de las categorías comercializadas. Por otra parte, el ADN Cencosud se vuelve una de las insignias de la experiencia de compra, teniendo siempre al cliente al centro y teniendo mentalidad de dueño en el día a día, de modo de siempre buscar impactar de forma positiva en el paseo de compra de los clientes.

A partir de la representación del modelo de negocios en el CANVAS, es posible realizar el ejercicio de combinarlo con otro modelo que permite comunicar la estrategia de la organización: el Mapa estratégico. Para este ejercicio se considerará la base de la estructura del Mapa Estratégico, el que se explica en mayor detalle más adelante en este mismo punto. Para esta sección es relevante tener en consideración que el mapa estratégico “divide” la estrategia en cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento (relacionada con las metas de recursos), procesos internos (relacionada con las metas en las actividades de la organización), cliente (relacionada con las metas en términos de valoración y percepción del cliente) y financiera (relacionada con las metas de ingresos y costos de la empresa).

Dado que el mapa presenta gráficamente la estrategia de las organizaciones y el CANVAS el modelo de negocios, es que se considerarán las perspectivas presentes dentro del Mapa Estratégico para ubicar las dimensiones del CANVAS que impactan en cada una de ellas, de modo de saber qué es necesario gestionar para llegar al cumplimiento de las metas de la organización para el periodo propuesto.

A continuación, se presenta una gráfica de cómo se relacionan las dimensiones del CANVAS en cada una de las perspectivas del mapa estratégico:

Ilustración 18 - CANVAS de Jumbo dentro de Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Las relaciones identificadas se resumen en el siguiente flujo: las asociaciones clave en conjunto con los recursos claves, permiten que las actividades clave del negocio se realicen. Los resultados de estas actividades llegan a los clientes a través de los canales disponibles, de modo de cumplir con la propuesta de valor. Esta propuesta de valor es entregada a aquellos segmentos de clientes definidos por la organización y a través de la relación que se tiene con estos. El que esta última etapa se cumpla es lo que permite que se generen los ingresos del negocio, mientras que las actividades son las que consumirán los recursos que se vean reflejados en los costos de la empresa.

Las organizaciones deben poder estructurar y comunicar su estrategia a todos los niveles que la componen, de modo de que las unidades comprendan en qué objetivos de la organización pueden generar un impacto y de cuáles son responsables.

Para el caso de Jumbo se han definido objetivos estratégicos que se encuentran plasmados en un Mapa Estratégico, construido a partir de la metodología presentada en el libro "Execution Premium" (Kaplan y Norton, 2008). El Mapa estratégico corresponde

a una representación gráfica de la estrategia que se divide en perspectivas, estas perspectivas corresponden a agrupaciones de objetivos estratégicos clasificados de acuerdo con dimensiones sobre las cuales deben fluir las metas estratégicas más específicas para poder crear valor y cumplir con la misión de la organización. Kaplan y Norton presentan cuatro perspectivas: Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

La perspectiva financiera se relaciona con los accionistas y los resultados financieros esperados por la organización a través de estrategia definida; la de clientes, se relaciona con la propuesta de valor que se quiere entregar a los clientes; la de procesos internos está asociada a la cadena de valor de la organización, de modo de identificar los procesos estratégicos que se ven involucrados en los objetivos. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento está relacionada con los recursos tangibles e intangibles de la organización, que ayudarán a que se cumplan los objetivos estratégicos.

Estas perspectivas no se analizan ni desarrollan de forma aislada, sino que, cada objetivo que se encuentra dentro de una de ellas se relaciona con objetivos de otras perspectivas, reflejando que el cumplimiento de un objetivo está directamente relacionado con el cumplimiento de otro. Este concepto se define como una relación causa-efecto, donde a través de la representación gráfica de flechas, que dan un sentido de esta relación con un flujo de salida y otro de entrada, se identifica qué objetivos afectan a otro atravesando sus perspectivas para lograr la meta de la organización. El flujo de estos objetivos va desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se identifican los inputs necesarios para los procesos internos que permitirán cumplir con la propuesta de valor a los clientes y lograr los objetivos financieros esperados, logrando con esto cumplir la misión de la compañía y su visión.

La definición de estas relaciones causa-efecto no son siempre directas ni infalibles en un cien por ciento, sino que, corresponden a micro hipótesis del negocio que pueden definirse a través de la experiencia del equipo de desarrollo estratégico y relaciones que tienen resultados comunes ya conocidos dentro de la industria. Es un resultado esperado del cumplimiento de un objetivo anterior en uno posterior.

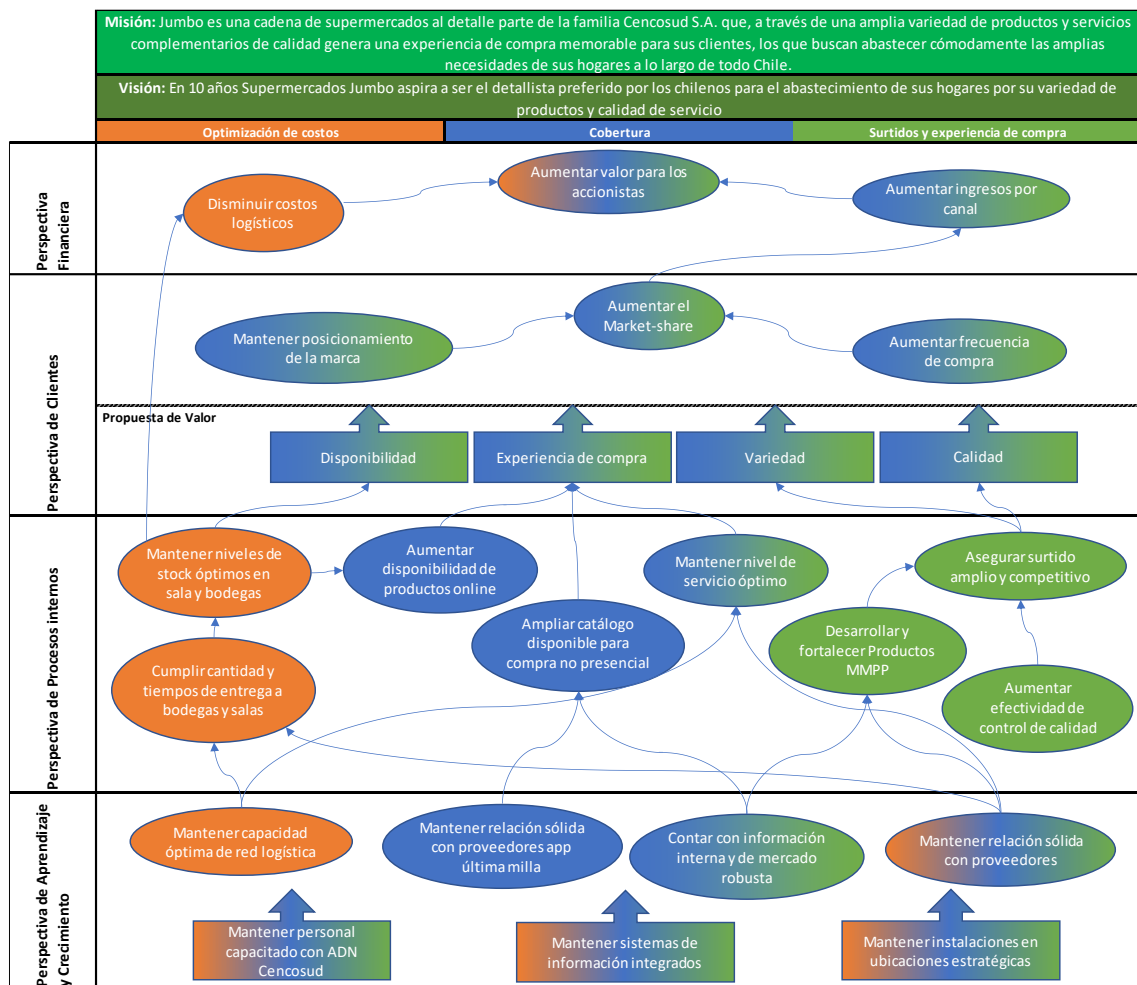
Además de la existencia de estas perspectivas, existe otra agrupación que corresponde a los “temas estratégicos”, éstos representan agrupaciones de objetivos transversales a las perspectivas que corresponden a focos estratégicos de la organización. Los temas estratégicos dividen a la estrategia en grandes conceptos estratégicos, que ayudan a dilucidar de forma más explícita cuáles son los pilares sobre

los que se está construyendo la estrategia de la organización y qué objetivos se relacionan con cada uno de ellos, por lo general no suelen ser más de cuatro temas estratégicos y todos se encuentran al mismo nivel de importancia.

Estos objetivos que se encuentran en cada una de las perspectivas y de los temas estratégicos representan un estado esperado que se relaciona con la estrategia que se busca implementar, encaminan a las áreas clave que tengan impacto en el cumplimiento de la visión y las hace responsables de cumplir con objetivos específicos. A partir del cumplimiento de los objetivos se logrará obtener los resultados deseados y llegar a la visión de la organización, siempre y cuando las hipótesis de relación causa-efecto sean correctas.

A continuación, se presenta el mapa estratégico diseñado para Supermercados Jumbo en que será analizado de acuerdo con los conceptos presentados anteriormente en esta sección:

Ilustración 19 - Mapa estratégico Jumbo



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de Jumbo se presenta un mapa estratégico con las cuatro perspectivas: financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; esto de acuerdo con el modelo de mapa estratégico de Kaplan y Norton.

Se identifican tres temas estratégicos, que se detallan a continuación:

- **Optimización de costos:** El pilar de optimización de costos resulta muy relevante dado el negocio de retail donde se manejan márgenes relativamente estrechos en algunas categorías, a través del análisis y mejora de los costos propios, es que se pueden desarrollar una mayor variedad de implementaciones y mejores acuerdos comerciales. Esta optimización se enfoca en la logística interna de Jumbo, teniendo una red logística sólida que cumpla con las entregas de acuerdo con las implementaciones programadas y las necesidades de los locales, esto estando directamente relacionado con el nivel de stock que se mantengan, con la capacidad de poder abastecer a las salas desde las bodegas y también de poder tener salas con un nivel de stock sano de acuerdo con sus niveles de demanda.
- **Cobertura:** Los supermercados en la actualidad no se encuentran limitados a un espacio físico, sino que, existe un abanico de opciones para poder adquirir los productos que requieren los clientes y se puede llegar a ellos a través de distintos canales. Se busca tener un nivel de servicio óptimo en el formato físico y online, teniendo una relación sólida con proveedores de última milla, información de mercado adecuada y una relación sólida con proveedores. Con esto se podría aumentar el catálogo online y la disponibilidad de estos, también se podría tener un nivel de servicio óptimo en las plataformas online y presenciales.
- **Surtidos y experiencia de compra:** El surtido de los locales es muy importante para poder llegar a satisfacer los gustos de los clientes, esto se puede hacer a través de una amplia variedad de artículos, tanto de terceros como marcas propias desarrolladas por Jumbo. Es muy relevante tener un surtido competitivo para ser atractivos para los clientes, en conjunto con potenciar la experiencia de compra a través de un nivel de servicio óptimo en sala y un personal que haga que la experiencia tenga el sello Jumbo.

A continuación, se explicarán en mayor detalle los objetivos estratégicos presentes en cada perspectiva:

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Mantener personal capacitado con ADN Cencosud: El perfil de los colaboradores Cencosud es muy importante, afecta directamente el cómo se hacen las cosas todos los días y el cómo se conecta con las necesidades de los clientes. Tener un personal capacitado con el ADN Cencosud es esencial para mantener un estándar de mejores prácticas en la operación diaria.
- Mantener sistemas de información integrados: Dado el nivel de complejidad del holding y de la variedad de áreas y procesos que lo componen, es necesario que los sistemas de información se encuentren en condiciones óptimas para realizar los registros, análisis y reportes que consoliden la información relevante para operar desde sus distintas fuentes.
- Mantener instalaciones en ubicaciones estratégicas: Las bodegas, los centros de distribución y los locales, además de otras instalaciones deben tener ubicaciones estratégicas para poder distribuir y comercializar la mercadería planificada.
- Mantener capacidad óptima de red logística: tanto la capacidad de las bodegas, como de los centros de distribución y la flota de camiones para realizar los despachos, tanto desde las bodegas a los locales, como de los locales a los clientes que solicitaron envíos a domicilio de sus compras.
- Mantener relación sólida con proveedores de aplicaciones de última milla: En este nuevo contexto global de nuevos desarrollos tecnológicos y evolución de los modelos de negocio a una gran variedad de canales, es necesario tener una relación cercana con aquellos proveedores, tanto internos como externos, que permiten que los pedidos lleguen a los clientes para poder mantener una presencia competitiva en el mercado y para poder ser accesibles desde distintas plataformas.
- Contar con información interna y de mercado robusta: La data interna de compras y desempeño y la información de mercado, son muy relevantes para poder tomar decisiones respecto a los artículos, promociones y acciones comerciales, considerando las preferencias que está mostrando el mercado en las distintas categorías en las que participa Jumbo, pudiendo adaptarse de mejor manera a las necesidades emergentes de los clientes.
- Mantener relación sólida con proveedores: los proveedores de insumos, artículos para comercializar, maquinaria y mobiliario son clave para la operación, se debe mantener una relación que permita desarrollar acuerdos comerciales, implantaciones e instalaciones de acuerdo con las necesidades de la empresa, pudiendo adaptarse de mejor manera a las formas de trabajo de Jumbo.

Perspectiva de Procesos internos

- Cumplir cantidad y tiempos de entrega a bodegas y salas: El cumplir en tiempo y forma en los despachos de los locales resulta clave, para no tener más de lo que se necesita, ni menos de lo que se demanda. El no cumplir con las agendas de despacho ni los montos de las órdenes de compra, genera mayores costos para logística o para los locales, por tener mercadería inmovilizada que puede llegar a mermarse o por perder venta por no tener los artículos.
- Mantener niveles de stock óptimos en salas y bodegas: Hay que asegurar que el stock que haya en los locales sea lo más cercano al stock de seguridad, el que asegura un nivel que cubre las necesidades de la sala de acuerdo con los patrones de compra de cada artículo. También las bodegas deben tener niveles de stock suficientes para poder aprovisionar a los locales, considerando su comportamiento de pedidos.
- Ampliar catálogo disponible para compra no presencial: actualmente los catálogos de compra online tienen un pool de artículos seleccionados los cuales pueden ser adquiridos por los clientes, considerando las capacidades de los locales que preparan este tipo de pedidos y los artículos más demandados. Este catálogo puede ampliarse para poder llegar a tener una experiencia de compra virtual lo más parecida posible a la real en sala, teniendo una amplitud de surtido mucho mayor para poder satisfacer las necesidades de los clientes.
- Aumentar disponibilidad de productos online: La amplitud de surtido no es lo único relevante en la experiencia de compra, sino que el tener un alto nivel de disponibilidad de productos es clave para que los clientes puedan adquirirlos. El stock en sala para la preparación de los pedidos debe ser el necesario para poder publicarlo en la sala virtual.
- Mantener nivel de servicio óptimo: el tener la capacidad en sala física y virtual para poder realizar las ventas es esencial para poder cumplir con la experiencia de compra a los clientes.
- Desarrollar y fortalecer productos MMPP: Las marcas propias de la cadena actualmente se encuentran presentes como opción en algunas categorías y pueden expandirse a otras, aumentando la profundidad de surtido y pudiendo aumentar las opciones de precio para los clientes.
- Asegurar surtido amplio y competitivo: el surtido disponible debe ser competitivo comparándolo con el surtido de la competencia y debe ser amplio para poder capturar un mayor porcentaje de la demanda.

- Aumentar efectividad de control de calidad; para poder comercializar los productos evitando las pérdidas posteriores por devoluciones, es necesario que el control de calidad de los productos sea efectivo, tanto para los productos de terceros como los correspondientes a marcas propias.

Perspectiva de clientes

En esta perspectiva se grafica una primera sección que corresponde a la propuesta de valor, la que se encuentra para comunicar de manera más directa cómo se ven afectados los atributos de la propuesta de valor por los objetivos del ME.

- Mantener posicionamiento de la marca: en la actualidad Jumbo tiene un posicionamiento de la marca y un nivel de prestigio entre sus clientes que son conocidos en el mercado, el que ha sido positivo y lo diferencia de la competencia.
- Aumentar la frecuencia de compra: El monto por boleta de la cadena es relativamente estable y ronda los \$50.000 promedio, se busca aumentar la frecuencia de compra con productos de alto valor que permitan mantener ese monto de boleta mientras que se aumenta la visita a la sala virtual o física.
- Aumentar el Market-share: Los competidores dentro de Chile se encuentran identificados y han mantenido una dinámica de participación de mercado relativamente estable durante el último tiempo, al aumentar el volumen de compra, aumenta la presencia de la cadena en el mercado.

Perspectiva financiera:

- Disminuir costos logísticos: El disminuir los costos logísticos es el resultado esperado de los objetivos relacionados con el tema estratégico de “optimización de costos”, mejorando el estado de resultados de la compañía.
- Aumentar el ingreso por canal: La venta de los canales debe crecer, tanto el físico como el virtual, al gestionar los temas estratégicos de cobertura y surtidos y experiencia de compra.
- Aumentar el valor para los accionistas: A partir del aumento de las ventas y de la disminución de los costos es que se logrará aumentar las utilidades de la empresa y con eso el valor para los accionistas.

A partir de la definición del mapa estratégico se definen iniciativas estratégicas que permitan lograr los objetivos organizacionales, estas se relacionan con los temas

estratégicos que fueron definidos para el periodo y que llevarán a la empresa a cumplir con su visión.

En la siguiente tabla se presentan las iniciativas estratégicas para Jumbo para el periodo, estas impactan en uno o más de los objetivos presentados, pero no necesariamente con los que se encuentran inmediatamente a su nivel en la tabla (considerar que la relación directa es tema – iniciativa).

Tabla 4 - Iniciativas por tema estratégico

Tema	Objetivo	Iniciativas
Optimización de costos	Disminuir costos logísticos	Desarrollo de paneles de alerta de exceso o déficit de stock en locales, centros de distribución y bodega que contraste con las órdenes en tránsito
	Mantener niveles de stock óptimos en sala y bodegas	
	Cumplir cantidad y tiempos de entrega a bodegas y salas	
	Mantener capacidad óptima de red logística	Desarrollo de plan de capacitación específico para personal de logística
	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	Desarrollo e implementación de capacitaciones Lean-Thinking para los procesos de bodega y despacho
	Mantener sistemas de información integrados	Desarrollo de plan de expansión inteligente para los próximos 5 años
	Mantener instalaciones en ubicaciones estratégicas	
Cobertura	Mantener relación sólida con proveedores	
	Aumentar valor para los accionistas	Desarrollo de paneles de seguimiento para los principales KPI de la organización
	Aumentar ingresos por canal	
	Mantener posicionamiento de la marca	
	Aumentar el Market-share	
	Aumentar frecuencia de compra	
	Disponibilidad	
	Experiencia de compra	
	Variedad	
	Calidad	
	Aumentar disponibilidad de productos online	Proyecto de plan de encuestas a los clientes respecto de la satisfacción de servicio en la experiencia de compra online y presencial
	Ampliar catálogo disponible para compra no presencial	Desarrollo de programa de fidelidad de clientes para potenciar la operación online
	Mantener nivel de servicio óptimo	Desarrollo de panel de control de información de mercado disponible actualizada de acuerdo a la planificación mensual
	Mantener relación sólida con proveedores app última milla	Desarrollo de plan de gestión de proveedores de última línea para definir protocolos de acción y comunicación
	Contar con información interna y de mercado robusta	Plan de verificación de integración de sistemas y equipo de mejora continua en TI crítico
Mantener personal capacitado con ADN Cencosud		
Mantener sistemas de información integrados		
Mantener instalaciones en ubicaciones estratégicas		
Mantener relación sólida con proveedores		
Surtidos y experiencia de compra	Aumentar valor para los accionistas	Desarrollo de plan de seguimiento de proyectos para aumento de facturación
	Aumentar ingresos por canal	
	Mantener posicionamiento de la marca	Desarrollo de panel de seguimiento de market-share semanal y promociones dentro del mercado
	Aumentar el Market-share	Desarrollo de planes de ampliación de información de mercado acorde a las necesidades de Jumbo
	Aumentar frecuencia de compra	
	Disponibilidad	
	Experiencia de compra	
	Variedad	Plan de seguimiento de implementación de surtidos implementados en sala
	Calidad	Desarrollo de equipo ampliado de manejo de espacios para realizar controles presenciales en locales
	Asegurar surtido amplio y competitivo	Rediseño del proceso de control de calidad para aumentar su nivel de efectividad
	Desarrollar y fortalecer Productos MMPP	Censo de sistemas utilizados, reportes generados y formas de automatizar la
	Aumentar efectividad de control de calidad	Desarrollo y reformulación de plan de capacitación actualizado considerando el contexto actual
	Mantener nivel de servicio óptimo	
	Contar con información interna y de mercado robusta	Implementación de procedimientos de censo de sistemas utilizados, reportes generados y formas de automatizar la información necesaria para realizar análisis
	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	
Mantener sistemas de información integrados		
Mantener instalaciones en ubicaciones estratégicas		
Mantener relación sólida con proveedores		

Fuente: Elaboración propia

7. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN

El análisis contextual, la definición de la estrategia y la construcción de las relaciones causales entre objetivos de las perspectivas definidas para la organización (hipótesis de negocio), corresponden a etapas del comienzo de la gestión de la estrategia. Es necesario establecer indicadores y métricas que permitan saber el nivel de cumplimiento de los objetivos, también frecuencia de las mediciones. Adicionalmente, se deben controlar las implementaciones de las iniciativas y sus avances, debiendo realizar un ejercicio similar que será explicado más adelante.

7.1 Medición del desempeño de los objetivos

De acuerdo con el modelo de Kaplan y Norton en su libro *Execution Premium*, este control de consecución de los objetivos se realiza a través del Cuadro de Mando Integral, este cuadro considera que por cada objetivo se debe definir un indicador (o más), el cual debe tener una métrica explícita y una meta esperada de la misma. En conjunto con esto se debe considerar una frecuencia de medición, la que debe adecuarse al periodo estimado en que se espera poder capturar resultados.

A continuación, se presenta el CMI para Jumbo de acuerdo con el modelo antes mencionado.

Tabla 5 - CMI Jumbo – Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva Financiera	Aumentar valor para los accionistas	Retorno sobre activos	$\frac{\text{Utilidad neta JUMBO}}{\text{Activos JUMBO}} \times 100$	>=20%	Cuatrimestral
	Aumentar ingresos por canal	Crecimiento de ventas netas por canal	$\left(\frac{\text{Ingreso anual por canal acumulado actual}}{\text{Ingreso anual por canal acumulado PA (día comparado)}} - 1 \right) \times 100$	>= 2%	Cuatrimestral
	Disminuir costos logísticos	Ratio costos logísticos / Ventas por sección	$\left(\frac{\text{Costos logísticos acumulados por sección}}{\text{Ventas netas acumuladas por sección}} - 1 \right) \times 100$	<= 20%	Mensual
Perspectiva de cliente	Aumentar el Market-Share	Crecimiento de Market Share	$\text{Market share actual cierre } Q_i - \text{Market share cierre } Q_{i-1}$	>= 0,25%	Cuatrimestral
	Aumentar frecuencia de compra	Tasa de crecimiento del número de boletas de la cadena	$\frac{\text{Número de boletas acumuladas}_i}{\text{Número de boletas acumuladas (día comparado)}_{i-1}} - 1$	> = 0,003	Cuatrimestral
	Mantener posicionamiento de la marca	Top of mind en calidad y variedad de productos y mejor experiencia de compra en supermercados	$\left(\frac{\text{Cantidad de encuestados que responden JUMBO}}{\text{Total encuestados respecto mejor calidad de productos en supermercados}} \right) \times 100$ $\left(\frac{\text{Cantidad de encuestados que responden JUMBO}}{\text{Total encuestados respecto a mayor variedad de productos en supermercados}} \right) \times 100$ $\left(\frac{\text{Cantidad de encuestados que responden JUMBO}}{\text{Total encuestados respecto mejor experiencia de compra en supermercados}} \right) \times 100$	>70%	Semestral
Perspectiva de procesos internos	Cumplir cantidad y tiempos de entrega a bodegas y salas	Tasa de cumplimiento de agenda de despacho por orden de compra	$\frac{\sum OC \text{ programada y despachada con status completo (por centro)}}{\sum OC \text{ ingresadas al sistema por centro con despacho programado}}$	>= 0,9	Diario
	Mantener niveles de stock óptimos en sala y bodegas	Tasa de cumplimiento de DDS por categoría y por centro	$\frac{\text{DDS por categoría y por centro}}{\text{DDS objetivo por categoría y por centro}}$	[-0,02 - 0,02]	Diario
		GMROI	$\frac{\text{Ventas netas acumuladas}}{\text{Promedio de inventario a costo}} \times \text{MG Bruto} \times 100$	>= 3%	Semanal
	Aumentar disponibilidad de productos online	Disponibilidad	$\frac{\text{Cantidad de artículos habilitados para local ".cl" con stock } \geq 1 \text{ día de venta}}{\text{Total de artículos habilitados en local ".cl"}}$ x100	>=90%	Diario
	Ampliar catálogo disponible para compra no presencial	Crecimiento de tasa de cobertura de catálogo online	$\frac{\text{Prod. habilitados en catálogo online para local ".cl"}_i / \text{Prod. habilitados local ".cl"}_i}{\text{Prod. habilitados en catálogo online local ".cl"}_{i-1} / \text{Prod. habilitados local ".cl"}_{i-1}} - 1$	> 0,05	Semestral
	Desarrollar y fortalecer Productos MMPP	Crecimiento de tasa de cobertura MMPP por categoría a potenciar con MMPP	$\frac{\text{Art. marcas propias por cat. MMPP}_i / \text{Total de art. por cat. MMPP}_i}{\text{Atr. marcas propias por cat. MMPP}_{i-1} / \text{Total de aart. por cat. MMPP}_{i-1}} - 1$	>=0,03	Anual
Tasa de cumplimiento plan de marketing para introducción producto MMPP		$\frac{\text{Etapa plan de MKT completada por artículo MMPP al día}}{\text{Etapa plan de MKT programado según agenda}}$	>= 0,9	Semanal	

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva de procesos internos	Mantener nivel de servicio óptimo	Tasa de disponibilidad de servicio online	$\frac{\text{Cantidad de horas con sistema disponible}}{\text{Total de horas por día (24)}}$	>= 0,95	Diario
		Nivel de operatividad de locales por sala	$\frac{\text{Cantidad de servicios activos por local}}{\text{Total de servicios por local}} \times 100$	>=90%	Diario
	Aumentar efectividad de control de calidad	Devoluciones por no problemas de calidad	$\frac{\text{Cantidad de productos devueltos por no satisfacción calidad}}{\text{Total de productos devueltos}} \times 100$	<=5%	Semanal
		Tasa de cumplimiento de estándares de calidad por producto	$\frac{\text{Características que cumplen con estándares de calidad}}{\text{Total de características evaluadas}}$	= 1	Semanal
	Asegurar surtido amplio y competitivo	Tasa de usabilidad de surtido	$\frac{\text{Cantidad de artículos habilitados con venta por surtido por local}}{\text{Total de artículos habilitados por surtido por local}}$	>= 0,85	Mensual
		Tasa de cobertura de mercado	$\frac{\sum \text{Artículos habilitados en Jumbo dentro del Top 50\% venta de mercado}}{\sum \text{Artículos Top 50\% venta de mercado}}$	>=0,7	Mensual
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	Tasa de personal con capacitaciones al día	$\frac{\sum \text{Personal con un mínimo de 40 horas de capacitación semestrales}}{\sum \text{Personal capacitado}}$	>=0,9	Mensual
	Mantener sistemas de información integrados	Tasa de cumplimiento de plan para sistemas interconectados	$\frac{\sum \text{Sistemas interconectados}}{\sum \text{Plan de sistemas interconectados}}$	>= 0,9	Semestral
	Mantener instalaciones en ubicaciones estratégicas	Tasa de propiedades clave identificadas por Jumbo en su control	$\frac{\sum \text{Propiedad clave en control de Jumbo}}{\sum \text{Propiedades clave}}$	=0,9	Semestral
	Mantener capacidad óptima de red logística	Tasa de operatividad de red logística	$\frac{\sum \text{Instalaciones y activos logísticos operativos}}{\sum \text{Instalaciones y activos logísticos}}$	>=0,95	Mensual
		Cumplimiento de plan para red logística	$\frac{\sum \text{Instalaciones y activos logísticos}}{\sum \text{Instalaciones y activos logísticos objetivo}} \times 100$	[95% - 105%]	Semestral
	Mantener relación sólida con proveedores app última milla	Puntaje evaluación proveedores	$\frac{\sum \text{Puntaje encuesta desempeño proveedores última milla}}{\text{Total puntaje encuesta desempeño proveedores última milla}} \times 100$	>=80%	Mensual
	Contar con información interna y de mercado robusta	Tasa de información disponible de acuerdo a programación	$\frac{\sum \text{Categorías con información disponible}}{\sum \text{Categorías con información programada}}$	>0,9	Semanal
		Tasa de cumplimiento de la calidad de la información	$\frac{\sum \text{eventos causados por calidad de información}}{\text{Total de eventos}}$	<0,2	Mensual
	Mantener relación sólida con proveedores	Antigüedad de relación con el proveedor	$\frac{\text{Años activos del proveedor}}{\text{Promedio de años activos de proveedores de la sección}}$	>=1	Cuatrimestral
		Tasa de crecimiento de acuerdos comerciales	$\frac{\text{Cantidad de acuerdos comerciales por proveedor}_i}{\text{Cantidad de acuerdos comerciales por proveedor}_{i-1}} - 1$	>= 0,02	Cuatrimestral
Puntaje evaluación proveedores		$\frac{\sum \text{Puntaje encuesta desempeño proveedores de mercadería}}{\text{Total puntaje encuesta desempeño proveedores de mercadería}} \times 100$	>=80%	Mensual	

7.2 Medición del desempeño de las iniciativas estratégicas

Para monitorear apropiadamente la ejecución de las iniciativas y su avance de acuerdo con lo planificado se deben considerar tres dimensiones: plazo, costo y calidad.

Para el caso de los indicadores de costo, se definirá que el cumplimiento del presupuesto es el indicador de desempeño. Para la dimensión del plazo se considera que todas las iniciativas tienen hitos, los que indican etapas importantes del proyecto para fechas específicas, el indicador utilizado en este caso es la completitud de los hitos de acuerdo con la planificación.

Los indicadores de calidad resultan ser más heterogéneos, dependiendo del tipo de iniciativa y el objetivo que busca cumplir. En este caso se deberán diseñar hitos de efectividad de las implementaciones de cada etapa, las que se detallarán más adelante.

Tabla 6 - STRATEX

Iniciativas	Presupuesto	Plazo	Indicador de calidad
Desarrollo de paneles de alerta de exceso o déficit de stock en locales, centros de distribución y bodega que contraste con las órdenes en tránsito	100 UF	5 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollo de panel de capacidad diaria de despacho	30 UF	5 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollo de planes de mantención y expansión de la red logística mensuales y anuales	5.000 UF	1 año	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollo e implementación de capacitaciones Lean-Thinking para los procesos de bodega y despacho	\$ 50.000.000	6 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollar panel de seguimiento de cumplimiento de rutas y ordenes de compra que se actualice en tiempo real	30 UF	5 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Reuniones periódicas de las áreas relacionadas para llevar a cabo el negocio de Jumbo.cl, haciendo seguimiento del crecimiento y desempeño del área, además de mini proyectos	\$ 5.000.000	1 mes	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollo de paneles de revisión de compras online diarias que no pudieron ser entregadas, comparando con la disponibilidad de los productos en la sala de preparación	30 UF	5 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Panel de control de disponibilidad de surtido online versus el total de surtido de la cadena, controlando que los artículos de mejor desempeño se encuentren disponibles en la plataforma	30 UF	5 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Encuestas constantes a los clientes respecto de la satisfacción de servicio en la experiencia de compra online y presencial	50 UF	3 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollo de programa de fidelidad de clientes para potenciar la operación online	1.000 UF	1 año	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollo de panel de control de información de mercado disponible actualizada de acuerdo a la planificación mensual	30 UF	5 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollo de plan de gestión de proveedores de última milla para definir protocolos de acción y comunicación	500 UF	6 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Plan de verificación de integración de sistemas y equipo de mejora continua en TI crítico	200 UF	1 año	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollo de panel de seguimiento de cumplimiento de desarrollo de productos MMPP	30 UF	5 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollo de panel de seguimiento de market-share semanal y promociones dentro del mercado	30 UF	5 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollo de planes de ampliación de información de mercado acorde a las necesidades de Jumbo	\$ 40.000.000	5 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Plan de seguimiento de implementación de surtidos implementados en sala	30 UF	6 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Desarrollo de equipo ampliado de manejo de espacios para realizar controles presenciales en locales	1.000 UF	1 año	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Rediseño del proceso de control de calidad para aumentar su nivel de efectividad	\$ 20.000.000	1 año	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto
Censo de sistemas utilizados, reportes generados y formas de automatizar la información necesaria para realizar análisis	\$ 5.000.000	6 meses	Cumplimiento de hitos de efectividad del proyecto

Fuente: Elaboración propia

8. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Tal como se ha mencionado durante el desarrollo de este documento, la estrategia debe permear a través de la organización, no siendo una información exclusiva de algunos departamentos. Es para esto que se desarrollan distintos mecanismos articuladores que comunican y guían a las personas de la compañía para poder poner foco en los temas estratégicos en aquellos objetivos de los cuales son responsables.

En las próximas secciones se detallan los perfiles de los cargos de primera línea que tienen la influencia sobre el resto de los empleados de la organización, cuáles son sus funciones dentro de la compañía, los puntos en que se entrecruzan actividades y los objetivos organizacionales que tienen asociados. Luego de caracterizar a la primera línea, se detallan las actividades necesarias para cumplir con los atributos de la propuesta de valor de Supermercados Jumbo y las unidades que se ven involucradas en este flujo.

Finalmente, se seleccionan tres unidades críticas para la consecución de la visión de la organización para el desarrollo de su tablero de control. A partir de este desarrollo se indicarán los principales desafíos que de alineamiento de la empresa y los conflictos organizacionales que se busca resolver.

8.1 Explicación de funciones de la UEN

Supermercados Jumbo, tal como se presentó en las primeras secciones de este documento, corresponde a una de las empresas del Holding Cencosud, dentro de su división Supermercados Chile. Esta composición le permite tener una estructura organizacional funcional exclusiva para Jumbo, la que se complementa con la estructura del Holding Cencosud para aquellas funciones de apoyo que son transversales para todos los negocios. La estructura organizacional de Jumbo contempla a las siguientes gerencias:

Planificación Comercial

Esta gerencia se encuentra a cargo de la planificación comercial de las categorías comercializadas en los Supermercados Jumbo, esto comprende el desarrollo de categorías, definición de promociones y pricing, procesos comerciales como facturaciones y planificación de las compras.

Los objetivos de esta gerencia son definir un surtido competitivo para las salas, mantener análisis actualizados de información de mercado y de perfiles de clientes,

mantener estrategias de precio competitivas. También tiene como objetivo mantener niveles de stock sanos y compras acordes con las necesidades del negocio y el presupuesto definido.

Es importante indicar que dentro de esta gerencia se tiene al equipo de Desarrollo de Categorías, el que se encarga de definir surtidos óptimos de acuerdo a distintas variables de rentabilidad, se encuentra separado del equipo comercial por los conflictos de interés que pueden producirse de tener dentro de una misma gerencia al equipo encargado de definir surtidos y al equipo encargado de comprar (gerencia comercial), de esta forma se permite tener un filtro y una discusión respecto de lo que debe evaluarse al momento de agregar o eliminar algún producto de las góndolas.

Gerencia comercial (Textil y Non Food, Perecibles y No Perecibles)

Esta gerencia está encargada de la compra y venta de productos en los locales, definiendo, en conjunto con planificación comercial, los artículos a comprar y las promociones que deban implementarse, mantiene las negociaciones con proveedores y desarrolla acuerdos comerciales. También están a cargo del desarrollo de catálogos y otras campañas, con el apoyo de planificación comercial y, en algunos casos, son los responsables del diseño de productos para su producción interna o en el extranjero.

Sus objetivos son mantener un nivel de venta acorde al presupuesto con un nivel de rentabilidad definido, esto mientras mantienen niveles de stock sanos en la compañía. Además de tener un control de la disponibilidad de productos en sala, debiendo realizar las gestiones comerciales pertinentes para tener los productos definidos a disposición de los clientes.

Gerencia comercial de tiendas

Esta gerencia tiene bajo su responsabilidad la gestión de locales por zona, con el fin de mantener un nivel de operación ideal para poder generar la venta. Esto incluye tanto la infraestructura de los locales (sala, estacionamiento, etc.), como las modificaciones de planos e implementación en sala de los planogramas por categoría.

Algunos de sus objetivos son mantener los locales operativos en las mejores condiciones posibles para tener un alto nivel de satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta la calidad de la atención, la disponibilidad de productos, implementación de exhibiciones y gestión del personal operativo.

Adicionalmente, esta gerencia tiene a cargo el servicio de postventa dentro de los locales, debiendo solucionar los problemas y requerimientos de los clientes Jumbo.

Gerencia de MKT y Comunicaciones

Jumbo realiza campañas promocionales y comunicacionales a través de distintos canales, esto para periodos de alto nivel de consumo, tales como navidad y día de la madre, y para ofertas periódicas asociadas a campañas conceptuales que realicen las distintas categorías. Esta gerencia está a cargo del diseño y gestión de la publicidad para poder llegar a los clientes objetivo, siempre tomando como directriz la estrategia del equipo comercial y los surtidos que se definieron con los proveedores que iban a ser parte de alguna campaña promocional. Esta gerencia diseña los catálogos virtuales, catálogos físicos, publicidad en redes sociales y televisión, también los complementos a implementar en sala para dar cuenta de la existencia de una campaña, tales como cartelera y otros elementos visuales que permitan guiar a los clientes dentro del local.

El objetivo de esta gerencia es mantener a los clientes informados de las opciones promocionales que tienen activas para poder aumentar la venta de esos artículos para los periodos definidos.

Gerencia de Logística

Esta gerencia está a cargo de la gestión de la mercadería hacia las salas, ya sea coordinando con los proveedores nacionales para que puedan hacer entregas al centro de distribución o directas a la sala, o coordinando el retiro de mercadería desde los puertos para su traslado a las bodegas centrales. Realizan la reposición de algunos artículos para poder distribuir de manera diaria o semanal los productos, generando las órdenes de compra a los centros de distribución o bodegas para poder realizar el despacho a las salas. También deben definir qué contenedores de productos importados serán descargados, acorde a su contenido y periodo del año.

Sus principales objetivos son mantener una alta disponibilidad de productos en las salas y gestionar el stock de la mercadería en centros de distribución y bodegas, de modo de tener el espacio necesario para poder almacenar lo que esté llegando a medida que se va sacando mercadería a las salas. También deben tener en sala, en tiempo y forma, la mercadería que corresponde a ciertas temporadas especiales, tales como Fiestas Patrias, debiendo estar la carga en sala en la semana que corresponda para poder implementar oportunamente. Esto siempre con la directriz de la gerencia comercial.

Gerencia de Desarrollo Inmobiliario

Esta gerencia está a cargo del desarrollo de proyectos inmobiliarios asociados a las salas de supermercado, tanto en su diseño inicial, como en modificaciones estructurales de planos que sean posteriores.

El objetivo de esta gerencia es tener los locales y su estructura listos en tiempo y forma para poder comenzar el llenado de este con la mercadería, y así poder comenzar la operación. Están sujetos a la planificación de inversiones de Jumbo y a los planes de reestructuración y remodelación de los locales.

Gerencia de Proyectos

Esta gerencia está a cargo de la gestión de proyectos dentro de la organización, llevando el registro de los avances y las auditorías de las iniciativas que se encuentren en proceso de desarrollo.

El objetivo de esta gerencia es tener concentrado en una única área el consolidado de proyectos que se encuentran en proceso y en cartera, de modo de tener un seguimiento de su cumplimiento en plazos, hitos y presupuesto y levantar alertas cuando la desviación supere cierto nivel, para poder aplicar procedimientos correctivos.

Gerencia de Desarrollo MMPP

Esta gerencia está a cargo del desarrollo de productos para las Marcas Propias de Jumbo para todas las categorías, realiza estudios de mercado y pruebas de calidad para los productos de las MMPP de la compañía, también realizan análisis de desempeño de productos para evaluar su permanencia en los surtidos o su eliminación. Trabajan en conjunto con el área de marketing para desarrollar el “branding” (caracterización de la marca en los productos y las salas).

Están a cargo de la gestión de los productos de marcas propias, la ejecución de sus campañas asociadas, la respuesta frente a problemas de calidad y la evaluación del desempeño de los productos. Adicionalmente, deben trabajar en conjunto con el equipo comercial para definir los productos a desarrollar y las características mínimas de mercado para ser competitivos.

Gerencia de Tienda Virtual

Esta gerencia se encuentra a cargo del desarrollo y mantención del Marketplace de Jumbo.cl y el resto de las plataformas a través de las cuales se encuentran

comercializando sus productos. Esto incluye el definir surtidos habilitados por plataforma, cantidad de stock disponible para poder entregar a los clientes, campañas comerciales específicas para este canal y difusión. Se encargan también de tener un control del desempeño de la logística externa propia y levantar los incidentes de la tercerizada. Finalmente, la experiencia del cliente y la gestión de su postventa también se encuentran a cargo de esta gerencia, debiendo dar solución y garantías a los clientes que tengan problemas con el servicio.

Su objetivo es tener un negocio online rentable que cumpla con el perfil de experiencia que busca el cliente Jumbo, pudiendo mantener su propuesta de valor tanto en una sala física como en una virtual.

Gerencia de Prevención de pérdidas

Esta gerencia se encuentra a cargo de la gestión de las mermas de la compañía, esto asociado al manejo y registro de inventario en salas y bodegas.

Su objetivo es llevar el registro fidedigno de las unidades disponibles para la venta y establecer estrategias para disminuir las pérdidas de productos en las salas y las bodegas.

Controller Jumbo

Está encargado de llevar el control de las desviaciones ocurridas durante el desarrollo del negocio, teniendo trazabilidad de los desencadenantes y justificaciones de las áreas.

Su objetivo es levantar alertas cuando los objetivos no se estén cumpliendo o cuando se vea un cambio en los supuestos del negocio que hayan presentado como directrices en el comienzo del año.

En el apartado siguiente se presenta el detalle del ciclo de los productos Jumbo, indicando cómo interactúan las áreas en cada una de estas etapas.

8.2 Flujo de actividades

Para poder cumplir con los atributos de la propuesta de valor en el negocio de Jumbo es necesario cumplir con un cierto flujo de actividades, el que logra relacionar a todas las áreas involucradas en el core del negocio, de modo de llegar desde el proveedor al hogar de los clientes.

A continuación, se presentan 6 flujos de actividades, lo cuales son consecutivos para un caso hipotético, pero se han diagramado de forma separada para un mejor entendimiento del lector.

Ilustración 20 - Flujo de procesos



Fuente: Elaboración propia

Selección de productos (nuevo ingreso)

Tabla 7 - Selección de productos

Área	G. Comercial	G. Comercial	G. Comercial	G. Comercial
Proceso con Prov. Externos	Estudio de mercado y/o oferta de productos directa desde el proveedor	Reuniones con el equipo comercial Jumbo y el equipo comercial del proveedor para presentación detallada del producto, opciones de precio y rol dentro del surtido	Negociación de términos de compra y acuerdo comercial	Aprobación del acuerdo comercial propuesto (o rechazo, donde se termina este macro-proceso)
Atributo afectado	Variedad	Calidad	Disponibilidad	Disponibilidad
Área	G. Comercial G. Des. MMPP	G. Comercial G. Des. MMPP	G. Comercial G. Des. MMPP	G. Comercial G. Des. MMPP G. Plan. Comercial
Proceso desarrollo MMPP	Estudio de mercado y análisis de oferta actual para determinar características necesarias del producto. Se define producto a desarrollar en conjunto con área comercial.	Reuniones con el equipo comercial Jumbo y la Gerencia de Desarrollo de MMPP, definición de estrategia de precio y rol del producto	Licitación de proveedores productores del artículo	Definición de cantidad a producir
Atributo afectado	Variedad	Calidad	Calidad	Disponibilidad

Fuente: Elaboración propia

Un nuevo ingreso tiene un comportamiento distinto, dado que entra como una apuesta a las salas, pudiendo tener una exhibición especial en el centro de un pasillo o en la cabecera de una góndola.

Preparación de implementación de productos en sala

Tabla 8 - Preparación de implementación de productos en sala

Área	G. Plan. Comercial	G. Comercial G. Plan. Comercial	G. Comercial G. Plan. Comercial	G. Plan. Comercial
Proceso	Revisión de surtido actual y características del producto nuevo	Reuniones para definir surtido final y caracterización de los productos (incluye definición de precio)	Diseño de planogramas (caras y profundidad) por local acorde a metros disponibles actualizados	Envío de planogramas a salas para implementación
Atributo afectado	Variedad	Variedad	Experiencia de compra / Disponibilidad	Experiencia de compra

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de los productos que no son nuevos, se considera una revisión de planogramas programada de acuerdo con una cartera de revisiones a realizar, se considera información de mercado y espacios actualizados por categoría en las salas.

Logística para implementación de productos en sala

Tabla 9 - Logística para implementación de productos en sala

Área	G. Comercial	G. Comercial	G. Logística	G. Logística
Proceso	Confirmar con los locales primera carga de mercadería y exhibiciones especiales (si existieran)	Generación de órdenes de compra acorde a campaña de lanzamiento o stock mínimo para implementar en las salas seleccionadas	Coordinación de recepción de mercadería en centro de distribución	Planificación de envío a locales acorde a pedido centralizado
Atributo afectado	Disponibilidad	Disponibilidad	Disponibilidad	Disponibilidad

Fuente: Elaboración propia

Este flujo en específico funciona de esta forma para aquellos productos que deben pasar por el Centro de Distribución de Jumbo, en algunos casos los proveedores pueden pasar a despachar directamente a los locales donde se implementará la mercadería.

También los locales pueden hacer pedidos de forma independiente, en caso de que las reposiciones centralizadas no hayan enviado la mercadería suficiente, o si ha habido una demanda inesperada de productos.

Implementación en sala

Tabla 10 - Implementación en sala

Área	G. Com. Tiendas G. Logística	G. Com. Tiendas G. Logística	G. Com. Tiendas G. Plan. Comercial	G. Com. Tiendas G. Plan. Comercial G. MKT y Comunicaciones
Proceso	Revisión de la mercadería acorde a Orden de Compra y a condiciones de los productos	Formalización de recepción de productos y traslado a bodega	Revisión de productos que se encuentran exhibidos actualmente y comparación con planograma para su implementación	La cartelería y exhibiciones especiales pueden ser provistas por los proveedores o por la G. de Marketing, para ser implementados en sala
Atributo afectado	Experiencia de compra	Disponibilidad	Experiencia de compra	Experiencia de compra

Fuente: Elaboración propia

La implementación en sala, en términos de la reposición desde bodega a la góndola, puede también realizarse a través de reponedores externos, los cuales son enviados por los proveedores de algunas marcas, para apoyar en el proceso de mantener las góndolas lo más llenas posibles.

Compra del cliente

Tabla 11 - Compra del cliente

Área	Cliente	G. Com. Tiendas	G. Com. Tiendas	G. Com. Tiendas
Proceso	Cliente y/o repartidor selecciona productos y los agrega a su carro (físico o virtual)	Cliente y/o repartidor asiste a las cajas para poder ejecutar la compra de sus productos, con la ayuda de un cajero, asistente o interfaz web.	Cobro de la compra y entrega de documentos de respaldo a cliente y/o repartidor.	Equipo de empaque ayuda al cliente a poner su compra en su bolsa para poder llevar la mercadería a casa.
Atributo afectado	Experiencia de compra	Experiencia de compra	Experiencia de Compra	Experiencia de Compra

Fuente: Elaboración propia

Post – Venta

En caso de que el cliente haya tenido algún problema con su compra, éste puede comunicarse con el área de Atención al Cliente, a través de un mesón de atención físico o virtual.

Tabla 12 - Postventa

Área	Cliente	G. Com. Tiendas	G. Com. Tiendas G. Comercial G. Logística	G. Com. Tiendas
Proceso	Revisa/utiliza producto y no cumple con sus expectativas, hubo una equivocación en la compra o tuvo alguna falla. El cliente asiste a Centro o contacta call center.	Se recepciona el producto (si cumple con las políticas de devolución /cambio), se revisa si el cliente solicita una devolución o un cambio y se ejecuta el proceso solicitado	Se guardan los productos en la bodega de "Atención al Cliente". Para fallas se comunica con la G. Comercial para gestión de los productos y devolución a proveedor, para levantar el problema con el proveedor. Si no es falla, se devuelve a la góndola.	El equipo de implementación en sala lleva los artículos a la zona que corresponde de acuerdo con el planograma
Atributo afectado	Experiencia de compra / Calidad	Experiencia de compra	Experiencia de Compra	Experiencia de Compra

Fuente: Elaboración propia

8.3 Selección de las funciones a analizar

A partir del flujo de actividades descrito en el apartado anterior, debe seleccionar a lo menos dos unidades para el diseño de sus respectivos tableros de control. La selección de las unidades se debe justificar sobre la base de la criticidad de sus funciones y/o de sus relaciones con otras funciones.

Posteriormente, debe explicar los principales desafíos que la organización necesita resolver en términos de alineamiento y coordinación de las funciones seleccionadas (alineamiento vertical y horizontal), para lograr los objetivos estratégicos. A partir de lo anterior, se debe abordar los principales conflictos organizacionales (potenciales o reales) que se intentarán resolver.

Para este proyecto se analizan tres unidades que se vuelven críticas, dado que son parte del core del negocio de supermercados, estas son: G. Comercial, G. de Logística y G. Comercial de Tiendas.

En primer lugar, se considera a la G. Comercial, dado que es el área que selecciona los productos que se exhiben en las góndolas de las tiendas físicas o virtuales, esto a través de su rol de negociación con proveedores, definición de precios, acuerdos comerciales y volúmenes de compra. Afectan directamente a los atributos de calidad, variedad, disponibilidad y experiencia de compra a través de la selección de los

productos, las compras centralizadas, las definiciones de surtido y las pruebas de calidad y materialidad que deben gestionar para asegurar que los productos cumplan con las características necesarias para ser comercializado en Jumbo. En muchos de estos procesos se apoyan en el área de Planificación Comercial y Logística, pero la directriz la toma principalmente el área comercial.

Luego se tiene a la G. Logística, la que se encarga que los productos seleccionados por el área comercial lleguen a los locales. Esto a través de coordinación con proveedores que llegan directamente a las salas, los que llegan a los centros de distribución Jumbo y los productos importados por Jumbo, los que deben tener una programación de embarques para ser incorporados a las bodegas propias y luego ser enviados de acuerdo con plan de implementación.

9. DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES

Para poder medir a las unidades de acuerdo con objetivos en los que tienen impacto, es necesario en primera instancia hacer el cruce entre las responsabilidades y el rol que cumple cada una de las áreas en la compañía con los objetivos organizacionales presentados en el mapa estratégico.

A partir de esta primera identificación de impacto es que se puede hacer más preciso el objetivo sobre el cual existe un aporte de las unidades, desmenuzando el objetivo organizacional para poder asociar un objetivo más específico para cada área. Esto a través de los tableros de control, los que al nacer del CMI y haberse contrastado con cada una de las áreas, permite asociar objetivos e indicadores coherentes con la incidencia que tengan las unidades en determinados procesos, pudiendo direccionar los esfuerzos de forma atingente a la estructura.

Para poder hacer explícita la relación entre las áreas y los objetivos estratégicos de la organización, se muestra una matriz de contribución, luego de la cual se presentan con mayor detalle los objetivos específicos de cada área que contribuyen a los objetivos organizacionales de Jumbo, para de este modo definir a través de qué objetivos e indicadores se medirá el desempeño de cada unidad, estando articulados con la estrategia de la compañía.

1) Matriz de contribución

Para poder identificar los desempeños asociados a cada área a analizar presentada en el punto anterior, se hizo un cruce entre los objetivos organizacionales de la compañía que fueron presentado en el Mapa Estratégico y si el área tenía impacto en ellos. De esta forma se identifica en qué objetivos contribuye el área y se pude tener más claridad respecto de los objetivos específicos que se deben determinar para cada una.

Perspectiva	Objetivo	Áreas		
		G. Comercial	G. Logística	G. Comercial de Tiendas
Perspectiva Financiera	Aumentar valor para los accionistas	x	x	x
	Aumentar ingresos por canal	x	x	x
	Disminuir costos logísticos		x	
Perspectiva de cliente	Aumentar el Market-Share	x		
	Aumentar frecuencia de compra	x		x
	Mantener posicionamiento de la marca	x	x	x
Perspectiva de procesos internos	Cumplir cantidad y tiempos de entrega a bodegas y salas	x	x	
	Mantener niveles de stock óptimos en sala y bodegas	x	x	x
	Aumentar disponibilidad de productos online	x	x	
	Ampliar catálogo disponible para compra no presencial	x		
	Desarrollar y fortalecer Productos MMPP	x		
	Mantener nivel de servicio óptimo	x	x	x
	Aumentar efectividad de control de calidad	x		
	Asegurar surtido amplio y competitivo	x	x	x
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	x	x	x
	Mantener sistemas de información integrados			
	Mantener instalaciones en ubicaciones estratégicas			
	Mantener capacidad óptima de red logística		x	
	Mantener relación sólida con proveedores app última milla	x		x
	Contar con información interna y de mercado robusta			
	Mantener relación sólida con proveedores	x		x

Fuente: Elaboración propia

2) Definición de objetivos específicos por área

Tal como se indicó en el punto anterior, cada área aporta a objetivos organizacionales específicos, pero no necesariamente se le puede atribuir el objetivo tal cual aparece en el CMI, sino que, debe adecuarse a las limitaciones de responsabilidad y amplitud de acción que tenga cada una de las unidades, de modo de que efectivamente puedan influir en el cumplimiento de ese objetivo en aquellas dimensiones en que realmente tengan contribución.

En algunos casos el objetivo puede considerarse tal cual se presenta para la organización, pero en otros será necesario considerar una dimensión de ese objetivo y definir un “objetivo hijo”, el cual está relacionado directamente con el objetivo organizacional, pero siendo más específico para el área (subconjunto). Por otra parte, para algunas áreas será incluso necesario crear objetivos nuevos, los que serán específicos de la unidad.

Gerencia Comercial

Tabla 13 - Objetivos Gerencia Comercial

Perspectiva	Objetivo organizacional	Objetivo Área	G. Comercial
Perspectiva Financiera	Aumentar valor para los accionistas	Cumplir presupuesto de ventas y rentabilidad	x
	Aumentar ingresos por canal	Cumplir presupuesto de ventas por canal	x
Perspectiva de cliente	Aumentar el Market-Share	Aumentar el Market-Share	x
	Aumentar frecuencia de compra	Aumentar frecuencia de compra	x
	Mantener posicionamiento de la marca	Cumplir con los estándares Jumbo de calidad y variedad de productos	x
Perspectiva de procesos internos	Mantener niveles de stock óptimos en sala y bodegas	Mantener niveles de compra óptimos por temporada	x
	Aumentar disponibilidad de productos online	Aumentar disponibilidad de productos online	x
	Ampliar catálogo disponible para compra no presencial	Ampliar catálogo disponible para compra no presencial	x
	Desarrollar y fortalecer Productos MMPP	Aumentar cobertura de surtido de productos MMPP	x
	Mantener nivel de servicio óptimo	Mantener nivel de disponibilidad óptimo	x
	Aumentar efectividad de control de calidad	Mantener criterios de calidad disponibles	x
	Asegurar surtido amplio y competitivo	Asegurar surtido amplio y competitivo	x
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	x
	Mantener relación sólida con proveedores app última milla	Mantener relación sólida con proveedores app última milla	x
	Mantener relación sólida con proveedores	Mantener relación sólida con proveedores	x

Fuente: Elaboración propia

Gerencia Logística

Tabla 14 - Objetivos Gerencia Logística

Perspectiva	Objetivo	Objetivo Área	G. Logística
Perspectiva Financiera	Aumentar valor para los accionistas	Cumplir con presupuesto de costos	x
	Aumentar ingresos por canal	Disminuir mermas y faltantes	x
	Disminuir costos logísticos	Disminuir costos logísticos	x
Perspectiva de cliente	Mantener posicionamiento de la marca	Cumplir cantidad y tiempos de entrega a bodegas y salas	x
Perspectiva de procesos internos	Cumplir cantidad y tiempos de entrega a bodegas y salas		x
	Aumentar disponibilidad de productos online	Aumentar disponibilidad de productos online	x
	Mantener nivel de servicio óptimo	Mantener nivel de disponibilidad óptimo	x
	Asegurar surtido amplio y competitivo		x
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	x
	Mantener capacidad óptima de red logística	Mantener capacidad óptima de red logística	x

Fuente: Elaboración propia

Gerencia Comercial de Tiendas

Tabla 15 - Objetivos Gerencia Comercial de Tiendas

Perspectiva	Objetivo	Objetivo Área	G. Comercial de Tiendas
Perspectiva Financiera	Aumentar valor para los accionistas	Cumplir con presupuesto de ventas	x
	Aumentar ingresos por canal	Aumentar ingresos por canal físico	x
Perspectiva de cliente	Aumentar frecuencia de compra	Mantener salas y atención en sala con el estándar Jumbo	x
	Mantener posicionamiento de la marca		x
Perspectiva de procesos internos	Mantener niveles de stock óptimos en sala y bodegas	Mantener niveles de stock óptimos en sala y bodegas	x
	Mantener nivel de servicio óptimo	Mantener nivel de servicio óptimo en sala	x
	Asegurar surtido amplio y competitivo	Mantener góndolas de acuerdo al planograma	x
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	x
	Mantener relación sólida con proveedores app última milla	Mantener relación sólida con proveedores app última milla	x
	Mantener relación sólida con proveedores	Mantener relación sólida con proveedores	x

Fuente: Elaboración propia

10. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES

Ya habiendo identificado aquellos objetivos en los que cada una de las áreas impacta directa o indirectamente, se procede al diseño de los tables de gestión para estas gerencias de modo que estén articulados los objetivos específicos de cada una de ellas con los objetivos corporativos a través de este proceso de “cascada”.

Al realizar este proceso de despliegue del mapa estratégico a cada una de las áreas (en este caso las 3 seleccionadas), permite explicitar aquellos objetivos que se ven impactados por el actuar de cada una y poder determinar metas que den apoyo al cumplimiento de la meta corporativa, de modo que cada uno de los indicadores asignados tenga coherencia y sea relevante para el cumplimiento de la visión de la organización en los plazos estipulados. Esto teniendo en cuenta que la definición estratégica es una hipótesis de negocio, que puede verse afectada por hechos que no fueron previstos en su momento o que el comportamiento esperado de determinadas variables no fue el realmente obtenido.

Considerando el punto expuesto en el párrafo anterior es que es necesario dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y las métricas en la medida que se implemente el plan estratégico, de modo de poder realizar cambios en caso de ser necesario para poder capturar los valores que den mejor respuesta a las necesidades estratégicas de la compañía.

Gerencia Comercial

Tabla 16 - CMI Gerencia comercial

Perspectiva	Objetivo Área	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva Financiera	Cumplir presupuesto de ventas y rentabilidad	% Cumplimiento PPTO ventas	$\frac{\text{Ventas acumuladas por periodo}}{\text{Presupuesto de ventas por periodo}} - 1$	>=97%	Mensual
		% Cumplimiento PPTO rentabilidad	$(MG \text{ Bruto}_{real} - MG \text{ Bruto}_{ppto}) * 100$	>=97%	Mensual
		% Cumplimiento PPTO acuerdos comerciales	$\frac{\text{Aportes por acuerdos comerciales por periodo}}{\text{Presupuesto de aportes por acuerdos comerciales}} - 1$	>=97%	Mensual
	Cumplir presupuesto de ventas por canal	% Cumplimiento PPTO venta por canal	$\frac{\text{Ventas acumuladas por periodo por canal}_i}{\text{Presupuesto de ventas por periodo por canal}_{i-1}} - 1$	>=97%	Mensual
Perspectiva de cliente	Aumentar el Market-Share	Crecimiento Market Share	$\text{Market share actual cierre } Q_i - \text{Market share cierre } Q_{i-1}$	>=0%	Semanal
	Aumentar frecuencia de compra	Tasa de crecimiento del número de boletas de la cadena	$\frac{\text{Número de boletas acumuladas}_i}{\text{Número de boletas acumuladas (día comparado)}_{i-1}} - 1$	>= 10%	Mensual
Perspectiva de procesos internos	Cumplir con los estándares Jumbo de calidad	% Aprobación test de calidad	$\frac{\text{Artículos aprobados}}{\text{Total artículos de la muestra}}$	>=95%	Mensual
	Mantener niveles de compra óptimos por temporada	% Cumplimiento PPTO de compra	$\frac{\text{PPTO disponible al cierre}}{\text{PPTO disponible total periodo}}$	>=0%	Cada 3 días
	Aumentar disponibilidad de productos online	Tasa de disponibilidad	$\frac{\text{Cantidad de artículos habilitados para local ".cl" con stock } \geq 1 \text{ día de venta}}{\text{Total de artículos habilitados en local ".cl"}}$	>=90%	Diario
	Ampliar catálogo disponible para compra no presencial	Crecimiento de tasa de cobertura de catálogo online	$\frac{\text{Prod. habilitados en catálogo online para local ".cl"}_i / \text{Prod. habilitados local ".cl"}_i}{\text{Prod. habilitados en catálogo online local ".cl"}_{i-1} / \text{Prod. habilitados local ".cl"}_{i-1}} - 1$	<5%	Semestral
	Aumentar cobertura de surtido de productos MMPP	Crecimiento de tasa de cobertura MMPP por categoría a potenciar con MMPP	$\frac{\text{Art. marcas propias por cat. MMPP}_i / \text{Total de art. por cat. MMPP}_i}{\text{Atr. marcas propias por cat. MMPP}_{i-1} / \text{Total de art. por cat. MMPP}_{i-1}} - 1$	>=3%	Añual
	Mantener nivel de disponibilidad óptimo	Disponibilidad en sala	$\frac{\text{Cantidad de artículos habilitados por cadena "con stock } \geq 1 \text{ día de venta}}{\text{Total de artículos habilitados por cadena}}$	>=90%	Diario
	Mantener criterios de calidad disponibles	Estándares de calidad por categoría	$\frac{\text{Características que cumplen con estándares de calidad}}{\text{Total de características evaluadas}}$	100%	Mensual
	Asegurar surtido amplio y competitivo	Tasa de usabilidad de surtido	$\frac{\text{Cantidad de artículos habilitados con venta por surtido por local}}{\text{Total de artículos habilitados por surtido por local}}$	>= 85%	Mensual
		Tasa de cobertura de mercado	$\frac{\sum \text{Artículos habilitados en Jumbo dentro del Top 50\% venta de mercado}}{\sum \text{Artículos Top 50\% venta de mercado}}$	>=70%	Mensual

Perspectiva	Objetivo Área	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	Tasa de personal con capacitaciones al día	$\frac{\sum \text{Personal con capacitaciones al día}}{\sum \text{Personal con capacitaciones programadas}}$	>=90%	Mensual
	Mantener relación sólida con proveedores app última milla	Puntaje evaluación proveedores	$\frac{\sum \text{Puntaje encuesta desempeño proveedores última milla}}{\text{Total puntaje encuesta desempeño proveedores última milla}}$	>=80%	Mensual
	Mantener relación sólida con proveedores	Antigüedad de relación con proveedores evaluados positivamente	$\frac{\text{Años activos del proveedor}}{\text{Promedio de años activos de proveedores de la sección}}$	>=1	Cuatrimestral
		Tasa de crecimiento de acuerdos comerciales	$\frac{\text{Cantidad de acuerdos comerciales por proveedor}_i - 1}{\text{Cantidad de acuerdos comerciales por proveedor}_{i-1}}$	>= 2%	Cuatrimestral
		Puntaje evaluación proveedores	$\frac{\sum \text{Puntaje encuesta desempeño proveedores de mercadería}}{\text{Total puntaje encuesta desempeño proveedores de mercadería}}$	>=80%	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Gerencia Logística

Tabla 17 - CMI Gerencia Logística

Perspectiva	Objetivo Área	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva Financiera	Cumplir con presupuesto de costos	% Cumplimiento PPTO Costos	$\frac{PPTO \text{ disponible al cierre}}{PPTO \text{ disponible total periodo}}$	>=0%	Cada 3 días
	Disminuir mermas y faltantes	% Mermas	$\frac{Mermas (\$)_t / Total OC transportadas (\$)_t}{Mermas (\$)_{t-1} / Total OC transportadas (\$)_{t-1}} - 1$	<= 2%	Por despacho
		% Faltantes	$\frac{Faltantes (\$)_t / Total OC transportadas (\$)_t}{Faltantes (\$)_{t-1} / Total OC transportadas (\$)_{t-1}} - 1$	<= 2%	Por despacho
	Disminuir costos logísticos	% Costos logísticos sobre ventas	$\frac{Costos \text{ logísticos}_t / Ventas \text{ Netas}_t}{Costos \text{ logísticos}_{t-1} / Ventas \text{ Netas}_{t-1}} - 1$	<=2%	Semestral
Perspectiva de procesos internos	Cumplir cantidad y tiempos de entrega a bodegas y salas	% de Nivel de servicio	% de Nivel de Servicio	>=95%	Por despacho
	Aumentar disponibilidad de productos online	Disponibilidad productos canal online	$\frac{Cantidad \text{ de artículos habilitados para local " . cl" con stock } \geq 1 \text{ día de venta}}{Total \text{ de artículos habilitados en local " . cl"}}$	>=90%	Diario
	Mantener nivel de disponibilidad óptimo	Disponibilidad en sala	$\frac{Cantidad \text{ de artículos habilitados por cadena" con stock } \geq 1 \text{ día de venta}}{Total \text{ de artículos habilitados por cadena}}$	>=90%	Diario
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	Tasa de personal con capacitaciones al día	$\frac{\sum \text{ Personal con capacitaciones al día}}{\sum \text{ Personal con capacitaciones programadas}}$	>=90%	Mensual
	Mantener capacidad óptima de red logística	Tasa de operatividad de red logística	$\frac{\sum \text{ Instalaciones y activos logísticos operativos}}{\sum \text{ Instalaciones y activos logísticos}}$	>=95%	Mensual
		Tasa de cumplimiento de plan para red logística	$\frac{\sum \text{ Instalaciones y activos logísticos}}{\sum \text{ Instalaciones y activos logísticos objetivo}}$	[95% - 105%]	Semestral

Fuente: Elaboración propia

Gerencia Comercial Tiendas

Tabla 18 - CMI Gerencia Comercial Tiendas

Perspectiva	Objetivo Área	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva Financiera	Cumplir con presupuesto de ventas	% Cumplimiento PPTO ventas en sala	$\frac{\text{Ventas acumuladas por periodo}}{\text{Presupuesto de ventas por periodo}} - 1$	>=97%	Mensual
	Aumentar ingresos por canal físico	Crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas acumuladas por periodo por cadena formato físico}_i}{\text{Presupuesto de ventas por periodo por cadena formato físico}_{i-1}} - 1$	>=97%	Mensual
Perspectiva de procesos internos	Mantener salas y atención en sala con el estándar Jumbo	% Cumplimiento protocolo calidad Jumbo	$\frac{\text{Tareas de protocolo diario aprobados}}{\text{Total tareas de protocolo diario}}$	100%	Diario
		Crecimiento en tasa de reclamos	$\frac{\text{Reclamos registrados}_i}{\text{Reclamos registrados}_{i-1}} - 1$	<=2%	Diario
	Mantener niveles de stock óptimos en sala y bodegas	DDS	$\frac{\text{Días de Stock}}{\text{Días de Stock objetivo del periodo}} - 1$	[95% - 105%]	Cada 3 días
	Mantener nivel de servicio óptimo en sala	Cantidad de Productos no encontrados	$\frac{\text{Cantidad de productos} < \text{stock de seguridad}}{\text{Cantidad total de productos}} - 1$	<5%	Cada 3 días
	Mantener góndolas de acuerdo al planograma	Puntaje evaluación implementación	$\frac{\text{Puntaje implementación}}{\text{Puntaje máximo de implementación}} - 1$	>=90%	Mensual
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	Tasa de personal con capacitaciones al día	$\frac{\sum \text{Personal con capacitaciones al día}}{\sum \text{Personal con capacitaciones programadas}}$	>=90%	Mensual
	Mantener relación sólida con proveedores app última milla	Puntaje evaluación proveedores	$\frac{\sum \text{Puntaje encuesta desempeño proveedores última milla}}{\text{Total puntaje encuesta desempeño proveedores última milla}}$	>=80%	Mensual
	Mantener relación sólida con proveedores	Puntaje evaluación proveedores	$\frac{\sum \text{Puntaje encuesta desempeño proveedores de mercadería}}{\text{Total puntaje encuesta desempeño proveedores de mercadería}}$	>=80%	Mensual

Fuente: Elaboración propia

11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

En el capítulo anterior se identificaron las unidades funcionales de la Gerencia Comercial, Gerencia de Logística y Gerencia Comercial de Tiendas como elementos muy relevantes del engranaje que mueve el día a día del negocio para lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Se establecieron CMI's para cada área de forma de lograr una coherencia entre los objetivos designados a cada gerencia y los objetivos de los cuales son responsables y en los que generan impacto.

En este capítulo se desarrolla la situación actual de la evaluación del desempeño y esquemas de incentivos de Jumbo, que aplica a la primera línea de la empresa. Además de una crítica y una propuesta de cambio para esta, de modo de tener un nivel de articulación mayor con la estrategia y los objetivos de cada área.

Robbins y Judge (2017) describen a la motivación como los procesos que determinan la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo o meta. La intensidad se relaciona con la cantidad de esfuerzo que realiza la persona, la dirección es la calidad del esfuerzo y, finalmente, la persistencia se refiere a cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo.

Existe motivación intrínseca y extrínseca, dentro del segundo grupo es que se necesitan incentivos que gatillen las acciones buscadas, pudiendo ser premios o gratificaciones que direccionen el actuar de las personas, buscando un mejor desempeño. De acuerdo con Caprile (2020) los incentivos son inductores de la de la motivación, orientando su comportamiento hacia determinadas decisiones.

Adicionalmente, según Kaplan y Norton (2008), la implantación más exitosa del BSC (Balanced Scorecard) ocurre cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca, creada por el alineamiento de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Después 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 y las decisiones que se toman día a día en la organización.

Tomando en cuenta los puntos expuestos en los párrafos anteriores es que se debe considerar que la motivación es un elemento relevante que está presente en las acciones de los colaboradores día a día y debe encausarse para poder tener una mayor probabilidad de obtener los resultados esperados. Junto con eso también es relevante

el conocer qué tipo de motivación tienen las personas, de modo de poder enfocar los recursos de forma coherente con las necesidades de éstos, para así generar un impacto real en el comportamiento y no convertirse en un incentivo mal establecido. Dentro de estas definiciones es también relevante el poder determinar un estándar a aplicar para el nivel de profesionales que se está evaluando, de modo de que perciban que es una métrica justa.

La evaluación del desempeño es un proceso muy relevante al momento de buscar reflejar cómo fueron los resultados de la compañía respecto de las metas que se definieron en un comienzo y ayuda a indicar cuál fue la contribución de las personas. Tal como se aprecia en las tablas del punto anterior, los puntos de control (frecuencia de la medición) pueden ser muy variados para las áreas, esto de forma de poder capturar el resultado en los tiempos en que se genera realmente para contrastarlo con la meta definida. En este último punto es importante destacar que es posible que los horizontes de tiempo en que se genera el resultado pueden distar mucho de la fecha en que se comienzan a generar los esfuerzos, por lo que incluso algunos cambios pueden demorar más de un año en reflejar los resultados esperados.

Algunas de las evaluaciones de desempeño se consideran factores higiénicos de la compañía y, dependiendo del caso, se decide adicionar un incentivo al cumplimiento de ciertos niveles de desempeño, de modo de guiar y enfocar la atención con este adicional a algunos indicadores.

11.1 Situación actual Jumbo

A continuación, se describe el sistema de incentivos existente a la fecha para Jumbo para las tres unidades de negocio descritas anteriormente: Gerencia Comercial, Gerencia Logística y Gerencia Comercial Tiendas.

Sueldo Base

El sueldo base mensual del personal de Cencosud se establece a partir del estudio de remuneraciones que realiza el equipo de RRHH para cada cargo, existiendo bandas internas, no conocidas abiertamente por los trabajadores.

Adicionalmente, se entrega de manera mensual un cargo en la tarjeta Sodexo equivalente a \$3.500 de colación por cada día hábil del mes.

Beneficios

Cualquier trabajador puede tener estos beneficios, pero dependiendo de la antigüedad y el cargo, varían los montos.

- **Aguinaldo de Fiestas Patrias y Navidad:** el monto varía dependiendo de la antigüedad del trabajador de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 19 - Monto de aguinaldos por antigüedad

Antigüedad	Aguinaldo
Hasta 2 años	50.400
Hasta 4 años	70.420
Hasta 6 años	90.500
6 años o más	110.350

Fuente: Elaboración propia

- **Descuento en todas las tiendas parte del Holding Cencosud:** Todo colaborador accede a los siguientes descuentos para la mayoría de las categorías de productos: 12% en Jumbo, 10% en SISA, 20% en Paris y 20% en Easy.
- **Bono de vacaciones:** se genera cuando el trabajador toma más de 5 días de corrido en vacaciones y varía dependiendo si se toman vacaciones durante la temporada alta (enero a marzo – vacaciones escolares de invierno) o en temporada baja. Para temporada alta el monto asciende a aproximadamente \$8.500 por día, mientras que en temporada baja es de \$11.000 por día.
- **Cobertura de salud:** Acceso a un plan colectivo de salud con la Isapre Colmena o Banmédica.
- **Seguro complementario de salud:** se ofrecen coberturas especiales por ser parte de Cencosud, el costo se carga un 100% al trabajador.
- **Pago complementario de licencias médicas:** la empresa, previa aprobación, paga los primeros 3 días de licencia que no se encuentran cubiertos por las ISAPRES.
- **Bono de desempeño anual:** se genera a partir de la evaluación de desempeño y de los resultados de la compañía, se paga durante el mes de marzo (pago posterior al término del año evaluado) y su valor se encuentra entre 0,5 y 1,5 sueldos.

A continuación, se presenta en más detalle la evaluación de desempeño que es la que determina la parte subjetiva de la decisión sobre el monto del bono anual a pagar a cada trabajador:

Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño anual es un proceso que se lleva a cabo en distintos ciclos durante todo el año, donde existe una etapa de autoevaluación, luego una evaluación del jefe directo, un periodo de calibración y una instancia de feedback. Las variables por evaluar de cada uno de los trabajadores están asociadas a 2 dimensiones, primero la que se relaciona con los valores de la empresa (ADN Cencosud) y la segunda con la ejecución del trabajo como tal. Los puntajes en cada una de las preguntas tienen una asignación de una letra “A”, “B”, “C”, quedando una evaluación final de, por ejemplo, “AB” donde el puntaje máximo que se puede obtener corresponde a “AA” y el menor a “CC”.

Esta evaluación de desempeño se utiliza para el cálculo del bono, para movilidad interna dentro de la compañía y otros beneficios como la opción de postular a un año donde se suspende el pago de sueldo, pero se mantiene reservado el puesto de trabajo, esto para realizar estudios o para tomar un año sabático.

El programa “ADN Cencosud”, que guía la cultura de todo el Holding, compila las 6 frases que definen los principios de la cultura Cencosud. Las que fueron presentadas en la Memoria Anual Integrada 2019 de Cencosud y que se detallan a continuación:

Cultura Cencosud

La Compañía promueve y gestiona una cultura organizacional con los clientes y los colaboradores al centro. Para ello, trabaja diariamente para ser el mejor empleador en su industria, con la fuerte convicción de que contar con líderes cercanos, inspiradores y humildes, permite promover colaboradores comprometidos y dispuestos a brindar la mejor experiencia a los clientes que visitan las tiendas físicas y digitales.

Modelo de seis competencias fundamentales

Todos los procesos de personas se encuentran anclados al ADN de Cencosud, representado en un modelo de seis competencias fundamentales.

En mi cabeza, el cliente siempre primero

- Cencosud mejora la calidad de vida de sus consumidores, a través de experiencias de compra memorables;
- Sirve con pasión al cliente, haciéndolo sentir especial, sorprendiendo con la innovación y resolviendo oportunamente los problemas;
- Actúa con la convicción de que los colaboradores son clientes internos.

Culturas fuertes centradas en las personas

- La Compañía promueve una cultura donde las personas actúen siempre pensando en sus compañeros de trabajo;
- Se preocupa de construir climas laborales que promueven la confianza y la felicidad;
- Cencosud es protagonista y participa de forma activa de las actividades de formación;
- Se apropia de su desarrollo, solicita feedback, cumple sus planes de acción y conoce las políticas;
- Valora y promueve la diversidad;
- Lidera con cercanía e inspiración; aspira siempre a atraer, retener, desarrollar y promover el talento.

El talento individual al servicio del equipo

- Trabaja en equipo colaborando con otras áreas;
- Propone los objetivos colectivos por sobre los individuales;
- Aborda todos los problemas haciéndose parte de la solución, propone alternativas para resolver y avanzar.

Mentalidad de dueño

- Cuida a sus clientes, equipos, proveedores, recursos, mercadería, lugar y elementos de trabajo;
- Se apropia de los desafíos, cumple sus compromisos y responde por sus actos siempre de forma ética;
- Promueve la productividad y eficiencia, cuidando la reputación y sustentabilidad de sus marcas.

Evolución y desafíos permanentes

- Construye marcas transparentes y confiables, en sintonía con su entorno, sociedad y grupos de interés;
- Desafía el statu-quo, provoca el cambio y la innovación en sus negocios;
- Desarrolla y acompaña tendencias con eficacia, rapidez y flexibilidad.

Cencosud entrega resultados y avanza

- Cumple con los objetivos cuantitativos y cualitativos, estén o no plasmados como KPI;
- Cumple sus promesas y se hace cargo;
- Toma decisiones en función de la realidad del negocio, sensibilizados con sus resultados, compromisos y situación financiera.

Esquema de incentivos

Actualmente en Jumbo, en términos generales, se tiene un esquema de incentivos diferenciado para la operación (locales) y el corporativo. Para el caso de la operación, se tienen bonos asociados al nivel de ventas de los locales y a la calidad de atención (capturado a través del registro de reclamos y de las soluciones entregadas). Por otra parte, para en el corporativo se tiene que para el área comercial el bono depende del desempeño de la gerencia y del total compañía, esto en adición a la evaluación de desempeño que tuvo cada persona del equipo. Para el resto de las áreas el bono toma en cuenta el desempeño de la compañía y la evaluación de desempeño del año.

El nivel de información al que se puede acceder respecto de la porción de esquema de incentivos asociado al desempeño de la compañía o de las gerencias comerciales es bastante ligero, no se entrega un reporte de desempeño respecto de este punto a los trabajadores para que puedan revisar el tramo de desempeño en el que se encuentran. Esto en contraste con la evaluación de desempeño a la que pueden acceder todos y se tienen instancias de feedback y ajuste, a pesar de eso, tampoco se explicita cómo impacta en el monto de bono final a recibir.

11.2 Identificación de desempeños clave a recompensar

En este caso se considerarán como ejemplo las gerencias presentadas anteriormente: Gerencia Comercial, Gerencia de Logística y Gerencia Comercial Tiendas. Para las cuales se identifican a continuación las competencias y desempeños esperados, las cuales estarán en línea con los objetivos funcionales declarados en el CMI de cada gerencia.

Tabla 20 - Competencias y desempeños Gerencia Comercial

Competencias	Desempeño esperado	Objetivo relacionado	Variable o Indicador	Tipo
Habilidades comerciales	Asegurar una negociación que cumpla las metas de venta.	Cumplir presupuesto de ventas	- % Cumplimiento PPTO ventas	Cuantitativo
Eficiencia	Asegurar una negociación que permita obtener los márgenes esperados por categoría.	Cumplir presupuesto de rentabilidad	- % Cumplimiento PPTO rentabilidad	Cuantitativo
Habilidades comerciales	Revisión constante de los surtidos y la demanda para poder aumentar las ventas	Tasa de cobertura de mercado	- Crecimiento Market share por categoría	Cualitativo
Eficiencia	Gestión de productos para tener stock en sala	Cumplir presupuesto de ventas	- Disponibilidad en sala	Cuantitativo
Buenas relaciones con los proveedores	Tener un buen trato y gestión de proveedores, de modo de cumplir con los principios del ADN Cencosud	Mantener relación sólida con proveedores	- Puntaje en la evaluación de proveedores	Cualitativo

Fuente: Elaboración propia

A partir de lo anterior, el área comercial puede orientar los esfuerzos a aquellas actividades directamente relacionadas con los objetivos clave para la estrategia definida y sobre las cuales el área es responsable. Son objetivos que pueden medirse día a día y para aquellas campañas relevantes del retail, tales como “Día de la Madre”, “Día del niño” y Navidad.

Desde la Gerencia Comercial deben enfocar sus esfuerzos en la negociación con proveedores para poder tener productos que mantengan los márgenes y cumplan con las proyecciones de venta necesarias para el periodo. Además de mantener una revisión constante de los surtidos activos, para poder tener una oferta de productos atractiva disponible para los clientes. Esto en conjunto con la noción del costo que se genera al comercializar los productos, el cual impacta al margen neto; y el stock de los productos discontinuados y de fin de temporada, que debe ser reducido rápidamente.

También resulta clave generar los lazos con los proveedores, de modo de tener una relación sólida de apoyo mutuo, donde se les pueda considerar como parte del equipo y sean un apoyo para la compañía.

Tabla 21 - Competencias y desempeños Gerencia de Logística

Competencias	Desempeño esperado	Objetivo relacionado	Variable o Indicador	Tipo
Eficiencia	Optimización de recepción y despacho de mercadería	Disminuir costos logísticos	- Porcentaje de costos logísticos sobre ventas	Cuantitativo
Eficiencia	Disminuir pérdidas en bodega y traslado	Disminuir mermas y faltantes	- % de mermas - % de faltantes	Cuantitativo
Eficiencia	Mantener un nivel de servicio óptimo	Cumplir cantidad y tiempos de entrega para bodegas y salas	- % de nivel de servicio	Cuantitativo
Personal capacitado	Mantener al personal de los CD y el área logística capacitados	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	- % de personal capacitado	Cuantitativo
Calidad de servicio	Cumplimiento y apoyo en solicitudes del cliente interno	Mantener disponibilidad en sala Mantener disponibilidad productos canal online	- Disponibilidad en sala - Disponibilidad canal online	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la gerencia de logística, su foco está centrado en la eficiencia. Por un lado, debe optimizar los costos en las recepciones y despachos, además de disminuir las mermas en bodega y traslado. Por el otro lado, es muy relevante tener un nivel de servicio óptimo para poder tener abastecidas a las salas.

Lo anterior va de la mano con el trabajo conjunto que tiene que existir entre logística y el cliente interno, para poder definir prioridades y soluciones más flexibles cuando sean necesarias.

Para poder generar los outputs esperados y desarrollar las soluciones que el equipo comercial y las salas necesitan, el personal debe estar capacitado, de modo de estar alineado con los objetivos centrales de la organización y dar respuestas que puedan satisfacer de mejor forma a las áreas, de modo de cumplir con las expectativas del cliente final.

Tabla 22 - Competencias y desempeño Gerencia Comercial de Tiendas

Competencias	Desempeño esperado	Objetivo relacionado	Variable o Indicador	Tipo
Habilidades comerciales	Cumplir ventas estimadas por temporada	Cumplir presupuesto de venta	- Presupuesto de venta en sala	Cuantitativo
Atención al cliente	Mantener la experiencia Jumbo para todos los clientes que asistan a tienda	Mantener salas y atención en sala con estándar Jumbo	- Cumplimiento protocolo calidad Jumbo - Tasa de reclamos	Cuantitativo
Nivel de stock eficiente	Tener la mercadería en sala en los niveles necesarios y generar pedidos adicionales en caso de ser necesario	Mantener niveles de stock óptimos en sala y bodega	- DDS	Cuantitativo
Implementación en sala	Cumplir con la implementación acorde con los planogramas y exhibiciones especiales indicadas	Mantener góndolas de acuerdo con el planograma	- Puntaje de evaluación implementación planogramas	Cuantitativo
Cumplir con disponibilidad	Mantener un nivel de disponibilidad óptimo en sala, sobre todo de los productos más vendidos en los locales	Mantener nivel de servicio óptimo en sala	- Cantidad de productos no encontrados	Cuantitativo
Relación con proveedores	Mantener una buena relación con proveedores acorde con la cultura de ADN Cencosud	Mantener relación sólida con proveedores	- Puntaje evaluación proveedores	Cuantitativo
Personal capacitado	Mantener personal capacitado en la cultura ADN Cencosud y actualizar constantemente la información necesaria para que se puedan realizar las funciones lo mejor posible	Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	- % de personal capacitado	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia

La Gerencia Comercial de Tienda es la cara visible de la compañía y el escenario final donde se plasma el resultado de las acciones realizadas para el cumplimiento de las estrategias corporativas. La tienda tiene contacto directo con todos los participantes de la organización de forma diaria, recibiendo productos comprados desde el área comercial e información de las promociones y campañas, recibiendo y almacenando la mercadería en su bodega a partir de los camiones de proveedores y el CD, tratando con los reponedores de cada proveedor y atendiendo a las necesidades de los clientes en tienda.

Deben lograr cumplir con el presupuesto de ventas mensual por local, teniendo como herramientas los planogramas, definición de exhibiciones especiales y la opción de realizar pedidos adicionales. Junto con esto también es relevante gestionar los niveles de stock, sacando la mercadería de la bodega a sala y destacando los productos que se encuentran estancados, y también gestionar los productos para que tengan el nivel de disponibilidad esperado. Esto de la mano con la atención a clientes y proveedores acorde con los estándares Jumbo, para lo cual se requiere tener un personal capacitado en la cultura ADN Cencosud.

11.3 Crítica al sistema actual

El que la cultura de Cencosud se encuentre dentro de la evaluación es muy positivo para reforzar lo que se espera de los trabajadores respecto de su comportamiento en la organización. También en la autoevaluación existe una sección en que se pueden poner comentarios respecto del desempeño del año, además de existir la instancia de feedback en la mitad del periodo de evaluación para poder corregir las acciones que se encuentran más débiles para el cargo.

Para el sistema actual se observa que la evaluación de desempeño puede ser muy generalista, no logrando captar en mayor medida los desempeños de los individuos durante el periodo respecto de las responsabilidades específicas de sus cargos y sus áreas.

En términos generales, la mayoría de los colaboradores tiene una evaluación de "BB", aunque en términos del feedback se haya recalcado que tuvieron un excelente desempeño. Con esta evaluación se vuelve casi imposible ser sujeto elegible para los beneficios, tales como el periodo sabático, por lo que al pasar el tiempo se pierde en incentivo a mejorar aún más el desempeño. Por otra parte, cuando se obtiene una calificación con alguna "C", se considera una señal de posible despido, más allá de ser una indicación para buscar mejorar en el periodo venidero.

Específicamente para el caso de la primera línea, al ser pocas personas, se observa que la evaluación de desempeño suele ser positiva. No existiendo la opción de una mala evaluación por parte de los pares, por un tema de "compañerismo".

Para el caso de los incentivos se requiere de más claridad a nivel corporativo de los porcentajes de impacto de cada variable, las bandas de retribución de los bonos y también tener herramientas que les permita hacer seguimiento de estas variables para saber si se están logrando las metas o no. Por otra parte, resulta bastante general a nivel corporativo el cálculo del bono, cada área debería poder medirse y premiarse también por aquellas variables en las que tienen impacto, no solo los resultados de la organización.

Dado que el esquema de evaluación de desempeño actual es bastante generalista, no genera los incentivos para evitar el sand bagging, dado que, es de una probabilidad muy alta el recibir una nota "BB" en la evaluación anual. Lo mismo para el efecto de auto escalamiento, donde al no tener formas claras de llegar a las metas esperadas (dado que tampoco son explícitas), no se sabe el nivel de intensidad necesario para los resultados esperados.

Dado que los indicadores no están contruidos de forma consistente, existen problemas de dirección, considerando que no está formalmente declarada a través de indicadores más específicos para cada área en la evaluación de desempeño.

11.4 Propuesta de sistema de evaluación del desempeño e incentivos

Para el caso de la evaluación de desempeño se propone tener una dimensión que permita capturar de forma más específica las características de cada área, para que en ese aspecto el jefe directo pueda tener un parámetro homogéneo al momento de evaluar a los colaboradores. Esto va de la mano con evaluar el desempeño en tareas correspondientes al cargo y así poder complementar de forma más objetiva y estándar, la evaluación de los colaboradores que tienen el mismo nivel de responsabilidad dentro de cada área.

Se define un programa de mejora para el caso de las personas que obtuvieron valoraciones “insuficientes” en su evaluación de desempeño, haciendo un seguimiento a los casos en el periodo de “recuperación”. Luego de este periodo se genera un reporte del programa y se revisa la evaluación obtenida por el trabajador, si aumenta en las dimensiones que antes tuvo problemas, queda fuera del periodo de “prueba”. De no ser así, existe la posibilidad de que se decida prescindir de sus servicios. Todo esto comunicado formalmente como parte de la evaluación de desempeño.

Para desarrollar una propuesta de esquemas de incentivos se encuentre articulado con la estrategia de Jumbo, es necesario tomar como piedras angulares las metas definidas como necesarias para cumplir la estrategia de la empresa.

Para el nuevo sistema se considera que Control de Gestión, en conjunto con contabilidad, serán la fuente de información financiera y de gestión para el cálculo de los cumplimientos de los indicadores. Por otra parte, la Gerencia de RRHH entregará la información consolidada de la evaluación anual de desempeño.

Tabla 23 - Resumen de esquema de incentivos propuesto

Elemento	Gerencia Comercial	Gerencia de Logística	Gerencia Comercial de Tiendas
Sujeto evaluado y recompensado	Gerente Comercial	Gerente de Logística	Gerente Comercial de Tiendas
Carácter colectivo o individual	Colectivo e individual		
Instrumentos de origen de las variables	Mapa estratégico, CMI y tablero de control de la UEN y evaluación de desempeño.		
¿Premios separados por cada desempeño o condicionados a un único desempeño global?	Pagos por desempeños conjuntos ponderando los indicadores asociados a cada área y la evaluación de desempeño individual.		
Premios y sus condiciones para ser entregados	Hasta 4 sueldos según cumplimiento de objetivos.		
Rangos en los que se entrega cada premio	4 escalas		
Reglas y condiciones especiales	Si la evaluación de desempeño se obtiene un nivel "C", no se paga el bono al colaborador. Nivel de cumplimiento de EBIT respecto del plan.		
Periodicidad de evaluación y compensación	Anual		

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las gerencias que se están revisando, se tiene un esquema de incentivos equivalente en estructura, el que permite que los desempeños clave por área sean considerados, además de la evaluación de desempeño genérica provista por RRHH.

Como restricción se tiene que el colaborador debe tener una evaluación de desempeño superior a "C", que sería la evaluación más baja que se puede obtener por dimensión, en la que se desencadenarían distintos mecanismos de capacitación y otras herramientas para el colaborador, de modo de evaluar la implementación de la desvinculación en los casos que se requiera. Además de tener un cumplimiento mínimo del EBIT²⁰ en la UEN respecto del plan.

Respecto del EBIT se considera la siguiente escala de cumplimiento, donde el 50% corresponde al mínimo a obtener de modo de considerar el pago del bono anual.

1. $50\% < \text{EBIT} \leq 65\%$ → 25% del bono anual
2. $66\% < \text{EBIT} \leq 75\%$ → 50% del bono anual
3. $76\% < \text{EBIT} \leq 85\%$ → 70% del bono anual

²⁰ Earnings before interest and taxes / Resultado neto de explotación

4. $86\% < \text{EBIT} \leq 95\% \rightarrow 90\%$ del bono anual
5. $96\% \leq \text{EBIT} \rightarrow 100\%$ del bono anual

La ecuación general de desempeño sería la siguiente:

$$T_1 \times T_2 \times PDI \times PDA = \text{premio colaborador}$$

Donde “ T_1 ” corresponde a la restricción de evaluación de desempeño superior a “C”, que toma valores de 1 en caso de cumplirse con la restricción, y de 0 si no se cumple. Para el caso de “ T_2 ”, se considera que tiene un valor de 0 si el EBIT < al 50% del plan anual y de 1 si se encuentra por sobre ese porcentaje, además de estar asociado al factor de pago entre 25% y 100% de pago, acorde a la lista detallada en el párrafo anterior. PDI corresponde al premio por desempeño individual, que está vinculado al resultado total de la evaluación de desempeño del colaborador; y, finalmente, el PDA es el premio por desempeño de área, donde se considera el cumplimiento de área en los distintos KPIs.

Este esquema contempla el desempeño individual para motivar a los trabajadores al tener un nivel de influencia directo en su premio anual, sobre el cual pueden tener feedback durante el año y mejorar. Y, por otra parte, también considera el desempeño colectivo del área, a través de los cumplimientos de los niveles de KPIs en los cuales influyen y de los que el área es responsable.

A continuación, se presenta el ejemplo en el caso de que se llegara a la escala 4 del EBIT y que el colaborador no haya obtenido una “C” en su evaluación de desempeño.

$$1 \times 90\% \times (4 \text{ sueldos}) \times PDI \times PDA = \text{premio}$$

Considerando lo anterior, se desprende que las restricciones o triggers se enfocan en establecer rendimientos colectivos, promoviendo el trabajo en conjunto de los trabajadores para lograr un mismo fin. Luego se considera una porción de la ecuación que está relacionada directamente con la evaluación individual del colaborador y finalmente, una sección se encuentra enfocada en el desempeño del área al que pertenece el trabajador, dentro de la cual contribuye de forma más directa que en el EBIT general de la UEN.

Con estas evaluaciones, se puede identificar dónde se encuentra el sub-desempeño y los cumplimientos, para analizar las desviaciones en cada caso y poder implementar las medidas para poder corregirlas.

Respecto de los impactos que tiene el sistema de evaluación de desempeño propuesto, las escalas de EBIT y los niveles mínimos de cumplimiento, exigen un nivel inicial de esfuerzo con cierta intensidad para poder llegar al punto de inflexión. El auto escalamiento se gestiona a través los mínimos a lograr y también a través de las escalas para el porcentaje de obtención del bono, las cuales tiene una diferencia entre ellas que incita a llegar al siguiente tramo y así obtener un porcentaje mayor del “premio”.

Adicionalmente, como se trata de variables que fluctúan en el tiempo, es necesario que los colaboradores sean persistentes en las acciones realizadas, para poder adaptarse y llegar al escalón necesario. Por lo anterior, y considerando el nivel de dinamismo de la industria, el sand babging no se genera y no se pierde la persistencia del esfuerzo.

Finalmente, el efecto de gaming se trata de evitar teniendo indicadores pertinentes para cada área evaluada, de modo que el esfuerzo realizado a partir del indicador definido impacte en el resultado buscado. Esto de la mano con la articulación del sistema de evaluación de desempeño con la estrategia organizacional. Las metas son una propuesta que pueden ajustarse en el tiempo, este es un primer acercamiento a las metas ideales para incentivar los comportamientos, pero dependiendo del contexto podrían ser modificadas en el futuro.

A continuación, se presentan las tablas de estructura de esquema de incentivos para cada una de las gerencias abordadas en este capítulo.

Tabla 24 - Esquema de incentivos Gerencia Comercial

Objetivo relacionado	Variable o Indicador	Métrica	Regla mínima de desempeño	Meta	Ponderación
Cumplir presupuesto de ventas	% Cumplimiento PPTO ventas	$\frac{\text{Ventas acumuladas por periodo}}{\text{Presupuesto de ventas por periodo}} - 1$	90%	>= 97%	30%
Cumplir presupuesto de rentabilidad	% Cumplimiento PPTO rentabilidad	$(MG \text{ Bruto}_{real} - MG \text{ Bruto}_{ppto}) * 100$	0 ptos	+2 ptos	30%
Tasa de cobertura de mercado	Crecimiento Market share por categoría	$Market \text{ share actual cierre } Q_i - Market \text{ share cierre } Q_{i-1}$	0%	>= 0%	15%
Cumplir PPTO de ventas	Disponibilidad en sala	$\frac{\text{Cantidad de artículos habilitados por cadena "con stock } \geq 1 \text{ día de venta}}{\text{Total de artículos habilitados por cadena}}$	90%	>= 90%	15%
Mantener relación sólida con proveedores	Puntaje en la evaluación de proveedores	$\frac{\sum \text{Puntaje encuesta desempeño proveedores de mercadería}}{\text{Total puntaje encuesta desempeño proveedores de mercadería}}$	60%	>= 80%	10%

Fuente: Elaboración propia

Para ejemplificar la aplicación del esquema de incentivos, se presenta la simulación para el Gerente Comercial:

- Evaluación de desempeño no contiene “C”: “BB”
- Cumplimiento de meta de EBIT organizacional: 87%
- Cumplimiento individual: 80%
- Cumplimiento de área: 50%

El cálculo sería el siguiente:

$$1x 90\% x (4 \text{ sueldos})x 80\% x 50\% = \text{premio}$$

Tabla 25 - Esquema de incentivos Gerencia Logística

Objetivo relacionado	Variable o Indicador	Métrica	Regla mínima de desempeño	Meta	Ponderación
Disminuir costos logísticos	Porcentaje de costos logísticos sobre ventas	$\frac{\text{Costos logísticos}_t / \text{Ventas Netas}_t}{\text{Costos logísticos}_{t-1} / \text{Ventas Netas}_{t-1}} - 1$	2%	<=2%	30%
Disminuir mermas y faltantes	% de mermas	$\frac{\text{Mermas } (\$)_t / \text{Total OC transportadas } (\$)_t}{\text{Mermas } (\$)_{t-1} / \text{Total OC transportadas } (\$)_{t-1}} - 1$	2%	<= 2%	15%
	% de faltantes	$\frac{\text{Faltantes } (\$)_t / \text{Total OC transportadas } (\$)_t}{\text{Faltantes } (\$)_{t-1} / \text{Total OC transportadas } (\$)_{t-1}} - 1$	2%	<=2%	15%
Cumplir cantidad y tiempos de entrega para bodegas y salas	% de nivel de servicio	% de Nivel de Servicio	90%	>= 95%	25%
Mantener personal capacitado con ADN Cencosud	% de personal capacitado	$\frac{\sum \text{Personal con capacitaciones al día}}{\sum \text{Personal con capacitaciones programadas}}$	85%	>= 90%	5%
Mantener disponibilidad en sala	Disponibilidad en sala	$\frac{\text{Cantidad de artículos habilitados por cadena" con stock } \geq 1 \text{ día de venta}}{\text{Total de artículos habilitados por cadena}}$	89%	>= 90%	5%
Mantener disponibilidad productos canal online	Disponibilidad canal online	$\frac{\text{Cantidad de artículos habilitados para local ".cl" con stock } \geq 1 \text{ día de venta}}{\text{Total de artículos habilitados en local ".cl"}}$	89%	>= 90%	5%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 - Esquema de incentivos Gerencia Comercial de Tiendas

Objetivo relacionado	Variable o Indicador	Métrica	Regla mínima de desempeño	Meta	Ponderación
Cumplir presupuesto de venta	Presupuesto de venta en sala	$\frac{\text{Ventas acumuladas por periodo}}{\text{Presupuesto de ventas por periodo}} - 1$	90%	>= 97%	30%
Mantener salas y atención en sala con estándar Jumbo	Cumplimiento protocolo calidad Jumbo	$\frac{\text{Tareas de protocolo diario aprobados}}{\text{Total tareas de protocolo diario}}$	100%	100%	20%
	Tasa de reclamos	$\frac{\text{Reclamos registrados}_i}{\text{Reclamos registrados}_{i-1}} - 1$	3%	<= 2%	15%
Mantener niveles de stock óptimos en sala y bodega	DDS	$\frac{\text{Días de Stock}}{\text{Días de Stock objetivo del periodo}} - 1$	> 80% < 110%	[95% - 105%]	15%
Mantener góndolas de acuerdo con el planograma	Puntaje de evaluación implementación planogramas	$\frac{\text{Puntaje implementación}}{\text{Puntaje máximo de implementación}} - 1$	>80%	>= 90%	10%
Mantener nivel de servicio óptimo en sala	Cantidad de productos no encontrados	$\frac{\text{Cantidad de productos} < \text{stock de seguridad}}{\text{Cantidad total de productos}} - 1$	< 6%	< 5%	10%

Fuente: Elaboración propia

11.5 Justificación propuesta sistema de incentivos

El sistema de incentivos propuesto toma las críticas realizadas en la sección anterior y busca dar una respuesta a estos puntos a mejorar, además de integrar esta solución propuesta con los problemas de control de gestión de la empresa, de modo de alinear los esfuerzos hacia la meta establecida para el negocio.

11.5.1 Justificación del esquema de incentivos propuesto en relación con la crítica del sistema actual.

En los puntos a continuación se detalla cómo la propuesta hace frente a las críticas identificadas en el estatus actual.

- **Sistema de incentivos que captura los desempeños específicos de los cargos de cada área.** Se tiene una evaluación más apegada a las responsabilidades de cada área y pudiendo identificar más claramente cómo contribuyen los colaboradores. Además, contribuye a la adhesión al sistema, dado que pueden verse reflejados en las dimensiones evaluadas.
- **Al tener más variables consideradas en la evaluación, se tiene una percepción de un sistema más justo** y que toma en consideración distintas dimensiones en las que se tiene impacto día a día. Por otra parte, permite que los pares puedan tener un espectro más amplio para poder evaluar el desempeño.
- **Claridad respecto de los cálculos y las implicancias del “no cumplimiento” sobre las expectativas corporativas,** esto reduce la incertidumbre y da directrices transparentes de “lo deseado” en la organización.

11.5.2 Justificación del esquema de incentivos propuesto en función con los problemas de control de gestión

A continuación, se presenta cómo la propuesta de sistema de incentivos hace frente a los problemas de control de gestión identificados para la organización.

- **Comunica claramente aquellos comportamientos esperados y sobre qué objetivo generan impacto,** con esto los colaboradores tienen un mayor entendimiento de qué es lo más importante, en qué medida y qué nivel de cumplimiento mínimo se espera, además de cómo será medido.
- **Se alinea a las áreas respecto de las responsabilidades que tienen directamente, además de los objetivos macro en los que contribuyen distintas áreas de la organización.** Se tienen indicadores y objetivos asociadas

a el área al que pertenece el colaborador, además de estar asociados al EBIT de la organización, uniendo los objetivos específicos con los generales.

- **Alineamiento vertical de la Gerencia Comercial**, se considera tanto el nivel de ventas como el margen obtenido, además de considerar el Market share de Jumbo, buscando crecer y capturar un mayor porcentaje de mercado.
- **Alineamiento vertical de la Gerencia Logística**, dado que la disponibilidad de los productos en las salas depende en gran medida del área logística y la optimización de procesos, se incorpora en la evaluación en nivel de ventas, la que no podría lograrse si es que los productos no llegan al punto de venta en tiempo y forma.
- **Alineamiento horizontal de la Gerencia Logística**, dado que los procesos logísticos afectan los indicadores de otras áreas, tales como disponibilidad, se explicita el impacto que tienen al considerarlo como parte de su esquema de evaluación.
- **Alineamiento vertical de la Gerencia Comercial de Tiendas**, cada tienda tiene su estado de resultados, pero en este punto se considera una meta agregada común en que se busca aumentar el nivel de EBIT obtenido por la compañía.
- **Alineamiento horizontal de la Gerencia Comercial de Tiendas**, esto además de buscar tener equilibrio en los días de stock de productos y tener la menor cantidad de “no encontrados”, donde debe alinearse con la Gerencia Comercial y de Logística para poder tener el nivel de abastecimiento necesario para cumplir con la demanda de los clientes.

Dentro de la propuesta, los puntos no resueltos se relacionan con el tipo de liderazgo que tiene actualmente la compañía, para el cual es necesario realizar coaching para los colaboradores de la primera línea, en conjunto con capacitaciones para recalcar la importancia del proceso y su consistencia.

Los alineamientos horizontales y verticales pueden no tener los resultados esperados si no se genera la instancia de gestión del cambio necesaria para alinear a las áreas involucradas y generar instancias que recalquen la importancia del output final y la forma correcta de lograrlo.

En conclusión, esta propuesta toma en cuenta las limitaciones y falencias del sistema actual, dando respuesta a estos y siendo más concreto. De todas formas, existen otras consideraciones que deben tenerse respecto de nuevo sistema de incentivos y que deben gestionarse a través de herramientas como gestión del cambio y capacitaciones.

12. CONCLUSIONES

En este capítulo se presenta el cumplimiento de los objetivos indicados en el comienzo de este proyecto, se indica cómo se hace cargo de los problemas de control de gestión de la organización, la contribución de este desarrollo y las recomendaciones de implementación.

12.1 Cumplimiento de los objetivos del proyecto

El objetivo general de este proyecto fue el desarrollo de un sistema de control de gestión para la UEN de Supermercados Jumbo Chile, que tuviera en consideración en contexto económico y de industria en que se desarrolla la empresa, identificar una propuesta de valor clara que fuera medible y estuviese acorde a lo que necesitaba el negocio, además de definir los atributos clave. Se traduce la estrategia a través de las herramientas de control de gestión, identificando objetivos y metas estratégicas, esto en conjunto con la definición de responsabilidades de cada área, e incentivos que se encuentren alineados con las mismas. Con los puntos anteriores se busca aumentar el nivel de alineamiento de la organización, de modo de poder cumplir con los objetivos esperados.

La metodología utilizada fue la siguiente:

- Se toma como punto de partida que Supermercados Jumbo Chile es una UEN separada de SISA.
- Análisis del contexto de la UEN a través de la caracterización del negocio, el uso de las herramientas PESTEL y 5 Fuerzas de Porter para tener una vista más completa del mercado y la industria donde se encuentra Jumbo.
- Se hizo una revisión y análisis críticos de las declaraciones estratégicas, desarrollando una propuesta de estas declaraciones de acuerdo con los parámetros del marco teórico.
- El análisis estratégico de la organización se realizó a través del FODA, buscando identificar cómo las fortalezas y oportunidades podían compensar y superar las amenazas y debilidades.
- A través del desarrollo de la curva de valor para Jumbo, se pudo identificar de forma clara aquellos atributos clave de la propuesta de valor, de modo de reflejarlos en los ejes estratégicos. Los atributos definidos fueron: Variedad, Calidad, Disponibilidad de Productos y Variedad de canales de venta y despachos.

- El modelo de negocios se presentó en un modelo CANVAS, donde la propuesta de valor se coloca como el pilar sobre el cual se desarrollan el resto de los elementos: Actividades clave, Socios estratégicos, Recurso Clave, Relaciones con el cliente, Canales, Segmento de clientes, Estructura de costos y Fuentes de ingreso.
- Se identificaron problemas de control de gestión actuales y se formuló un proceso de planificación estratégica que se hiciera cargo de estos problemas internos, además de tener como input el análisis de contexto y la caracterización del negocio. Se definieron los objetivos estratégicos, esquematizados dentro del mapa estratégico, esto en conjunto con el establecimiento de metas e indicadores asociados al cuadro de mando integral, que es la hoja de ruta para poder cumplir los objetivos organizacionales.
- A través del análisis del flujo de actividades y de las áreas de la organización, se seleccionaron tres unidades principales sobre las cuales se realizó el ejercicio del desdoblamiento estratégico, identificando los desempeños clave de cada una, los que son plasmados en el tablero de control. Utilizando esta herramienta se busca alinear los comportamientos de las áreas con los objetivos organizacionales.
- Dentro de este ejercicio de alineamiento, se analiza de manera crítica el esquema de incentivos actual y se propone un nuevo esquema que se encuentra articulado con la estrategia definida en este proyecto.

Este proyecto de grado busca proponer un sistema de control de gestión que sea coherente con la realidad y los objetivos de largo plazo de la organización, esto a través del uso de distintas herramientas y mecanismos que permiten evaluar, cuestionar y validar las declaraciones estrategias existentes y propuestas.

Con el desarrollo de este esquema se permite transparentar y comunicar la estrategia de la organización, sus pilares y puntos clave, pudiendo traducirlos para las distintas unidades clave de una forma articulada y direccionando los esfuerzos estrategia y a la consecución de la visión estratégica.

12.2 Justificación y contribución de la propuesta

El sistema de control de gestión propuesto para Supermercados Jumbo Chile tiene como objetivo lograr el cumplimiento en optimización de costos, cobertura de servicios y surtido y experiencia de compra esperado. Esto utilizando como base la metodología presentada en este proyecto de grado, de modo de cumplir con las expectativas de los

shareholders a través de dar dirección a los esfuerzos de los colaboradores, de modo de alinear los comportamientos a través de distintas herramientas.

El hacer una revisión estratégica es un proceso que debe realizarse periódicamente, de modo de poder tener una claridad de si los objetivos establecidos se encuentran acorde al contexto en el que se desarrolla el negocio, o si la hipótesis de negocio que se estableció en la revisión anterior es correcta o debe ser ajustada. Sobre todo, en el tipo de industria en la que se encuentra Jumbo, que está sufriendo bastantes cambios, tanto en términos de canales de venta, como en las tendencias de los consumidores.

La definición de objetivos claros y la relación de causa-efecto que tienen entre sí permite poder comunicar de mejor manera la estrategia a los colaboradores, también identificar en qué pilar estratégico contribuye cada uno y en qué perspectiva del mapa estratégico se encuentran. De modo de entender cómo se relacionan desde que el producto es elegido para poder ser comercializado, hasta que llega a las manos de los clientes. A través de esta presentación de las etapas del proceso de forma más clara y esquemática, se puede crear la consciencia en los colaboradores y entender su rol para cumplir con la estrategia del negocio.

Los problemas de alineamiento horizontal buscaron ser resueltos a través de la separación entre Jumbo y SISA como unidades de negocio diferentes, dado el foco que tiene cada una de ellas y la segmentación de clientes que se busca satisfacer. Esto además del establecimiento de objetivos comunes entre áreas que interactúan directamente en el proceso de que los productos lleguen en tiempo y forma a las manos de los clientes.

Los problemas de alineamiento vertical, por su parte, buscaron ser resueltos a través de distintas herramientas como el mapa estratégico, CMI, tableros de control y esquemas de incentivos articulados con la estrategia de la organización.

En análisis realizado y las herramientas utilizadas definen una metodología para poder tener una revisión sistemática de la organización en el entorno que se encuentre, de modo de poder adecuar la estrategia al contexto y las tendencias que rodean a la industria, en pos de poder ubicarse en una posición competitiva al momento de ofrecer los productos y servicios que tienen como Supermercados Jumbo, potenciando aquellas características que lo destacan a través de un sistema de control de gestión con una base robusta que permita obtener los desempeños esperados y la consecución de los objetivos.

12.3 Recomendaciones

A continuación, se listarán una serie de recomendaciones para tener una implementación del sistema de control de gestión que sea correcto y permita tener éxito en este cambio de gestión en la empresa:

- Mantener un plan de comunicación y bajada de información de las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores) a todos los niveles de la empresa para que sean conocidas y entendidas por todos los colaboradores dentro de la organización. También incluir en este punto la difusión del Mapa Estratégico y la propuesta de valor, de modo de crear la consciencia del impacto que tiene cada uno de los objetivos en lograr cumplir la promesa con el cliente.
- Utilizar el CMI y los tableros de control en las áreas que correspondan, para hacer tangible el cómo se medirán los indicadores de cada área. Incluir también la revisión del cumplimiento de metas de acuerdo con la periodicidad declarada y utilizar esta información para determinar planes de acción.
- Hacer un seguimiento del sistema de incentivos y el cumplimiento de los indicadores definidos, de modo de implementar planes de acción en caso de que sea necesario corregir resultados y mantener informados a los colaboradores respecto del nivel de cumplimiento de las metas.
- Revisiones de la estrategia cada dos años, de modo de tener una visión actualizada del contexto y las capacidades internas, para así poder detectar cambios relevantes que necesiten ser incorporados para poder tener una respuesta adecuada a la realidad en que se desarrolla el negocio.

12.4 Alcances y Limitaciones de la propuesta

Este proyecto de grado utiliza información pública presentada por el holding Cencosud S.A. y análisis realizados por instituciones financieras. Sólo considera el desarrollo del sistema de control de gestión para Jumbo y no lleva a cabo la implementación de éste. Y, adicionalmente, sólo se abordan las etapas 1, 2 y 3 del ciclo cerrado de Kaplan y Norton, detalladas anteriormente. Las etapas 4, 5 y 6 no son parte del alcance de este proyecto por las limitaciones de información para su desarrollo y por el tiempo de elaboración necesario.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Comité de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Santiago. (12 de Abril de 2019). *Inicio: Noticias*. Obtenido de E-commerce CCS: <https://www.ecommerceccs.cl/ccs-ecommerce-superara-los-us-7-mil-millones-este-ano/>
- ADN. (10 de Enero de 2018). *Sociedad*. Obtenido de ADN : <https://www.adnradio.cl/noticias/sociedad/crean-en-chile-un-robot-reponedor-de-supermercado-con-inteligencia-artificial/20180110/nota/3685734.aspx>
- América - Retail. (11 de Octubre de 2016). *Chile: Supermercados*. Obtenido de América - Retail: <https://www.america-retail.com/chile/chile-supermercados-marcas-propias-son-el-10-de-los-ingresos/>
- América - Retail. (16 de Mayo de 2018). *Chile: Tiendas por Conveniencia*. Obtenido de América - Retail: <https://www.america-retail.com/chile/chile-ventas-en-tiendas-de-conveniencia-duplican-en-crecimiento-a-los-supermercados/>
- Anthony, R., y Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- BCI Corredor de Bolsa. (Octubre de 2019). *Recomendaciones bursátiles 2020: Sector Retail*. Obtenido de BCI Corredor de Bolsa: <https://www.bci.cl/equityresearch/sector-retail>
- BCN. (19 de Enero de 2022). *Ley Fácil*. Obtenido de Sernac: [https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/servicio-nacional-del-consumidor-\(sernac\)](https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/servicio-nacional-del-consumidor-(sernac))
- Beetrack. (20 de Marzo de 2019). *Blog*. Obtenido de Beetrack: <https://www.beetrack.com/es/blog/inteligencia-artificial-y-consumo-masivo-una-alianza-tecnol%C3%B3gica-clave-para-el-crecimiento>
- C. S. (26 de Noviembre de 2019). *¿Qué es Cencosud?: Cencosud S.A*. Obtenido de Investors Cencosud: <http://investors.cencosud.com/Spanish/inversionistas/quienes-somos/que-es-cencosud/default.aspx>
- Caldes, G. (27 de Noviembre de 2019). *Club Iagua*. Obtenido de <https://www.iagua.es/blogs/gabriel-caldes/levantamiento-social-chile-y-movimientos-ambientalistas>
- Caprile, A. (2019). *Apuntes de clases*. Santiago.
- Cardemil, M. J. (18 de Junio de 2020). *Agua y Extremos*. Obtenido de CR2: <https://www.cr2.cl/las-consecuencias-de-10-anos-de-sequia-en-chile-desafio-tierra/>
- Carvajal, R. A. (19 de Octubre de 2019). *Radio UChile*. Obtenido de <https://radio.uchile.cl/2019/10/19/gobierno-decreta-estado-de-emergencia-en-santiago/>

- Cencosud - Jumbo. (2019 de Noviembre de 2019). *Institucional: Compromisos*. Obtenido de Jumbo.cl: <https://www.jumbo.cl/institucional/compromisos>
- Cencosud S.A. (Febrero de 2019). Memoria Anual Cencosud S.A. 2018. Santiago, Las Condes, Chile.
- Chile, F. (s.f.). *Noticias FLACSO*. Obtenido de FLACSO Chile: <https://flacsochile.org/democracia-chilena-es-estable-y-valorada-pero-debe-mejorar-en-igualdad-representatividad-y-participacion/>
- Chócale. (13 de Noviembre de 2019). *Consumo*. Obtenido de Chócale: <https://chocale.cl/2019/11/supermercados-saqueados/>
- CNN Chile. (6 de Noviembre de 2019). *Economía, Crisis en Chile*. Obtenido de CNN Chile: https://www.cnnchile.com/economia/salario-ingreso-minimo-gobierno-no-llegara-300-mil-liquidados_20191106/
- CNN Chile. (10 de Octubre de 2019). *Economía: Desempleo*. Obtenido de CNN Chile: https://www.cnnchile.com/economia/ine-entrego-tasa-de-desempleo_20191030/
- CNN Chile. (26 de Noviembre de 2019). *País: Crisis en Chile*. Obtenido de CNN Chile: https://www.cnnchile.com/pais/parlamentarios-opositores-propuesta-sueldo-minimo-430-mil_20191126/
- Cooperativa. (15 de Noviembre de 2019). *País: Manifestaciones*. Obtenido de Cooperativa: <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/manifestaciones/hacienda-no-descarta-que-chile-entre-en-recesion-tecnica-en-2020/2019-11-15/070328.html>
- CORFO, C. d. (2019). *Índice de transformación Digital de empresas 2019*. Santiago: Cámara de Comercio de Santiago.
- Cuatro. (9 de Abril de 2019). *Al día: Internacional*. Obtenido de Cuatro: https://www.cuatro.com/cuatroaldia/internacional/cadena-supermercados-introduce-robots-establecimientos_0_2735775142.html
- Dastin, J. (21 de Enero de 2018). *Retail*. Obtenido de Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-store-idUSKBN1FA0RL>
- Data, P. (s.f.). *Big Data*. Obtenido de <https://www.powerdata.es/big-data>
- Diario El Día. (23 de Octubre de 2019). *Frutas, Verduras y otros productos*. Obtenido de El Día: <http://www.diarioeldia.cl/economia/ferias-libres-se-suman-como-alternativas-para-compras-en-serena>
- Diario Financiero. (3 de Enero de 2019). *Diario Financiero: Empresas*. Obtenido de Diario Financiero: <http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2019/01/03-DIARIO-FINANCIERO-Supermercados-intensifican-competencia-en-marcas-propias-para-diferenciarse.pdf>

- Diario Financiero. (27 de Noviembre de 2019). *Economía y Política: Laboral & Personas*. Obtenido de Diario Financiero: https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/laboral-personas/crisis-social-economistas-estiman-que-desempleo-subira-desde-7-3-a-10/2019-11-27/110214.html?cx_testId=7&cx_testVariant=cx_1&cx_artPos=4#cxrecs_s
- Diario Financiero. (20 de Noviembre de 2019). *Empresas: Consumo*. Obtenido de Diario Financiero: <https://www.df.cl/noticias/empresas/consumo/mas-de-la-mitad-de-los-chilenos-ha-disminuido-su-gasto-personal-desde-el/2019-11-20/084713.html>
- Diario Financiero. (27 de Noviembre de 2019). *Internacional: Economía*. Obtenido de Diario Financiero: https://www.df.cl/noticias/internacional/economia/analisis-de-bloomberg-chile-busca-salir-de-su-crisis-a-un-alto-precio/2019-11-27/113221.html?cx_testId=7&cx_testVariant=cx_1&cx_artPos=0#cxrecs_s
- Diario Pulso. (11 de Noviembre de 2019). *Economía y Dinero*. Obtenido de La Tercera - Pulso: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/gracias-leer-ministro-briones-explica-twitter-medidas-acuerdo-tributario/895734/>
- Diario Pulso. (13 de Noviembre de 2019). *Empresas & Mercados*. Obtenido de Diario Pulso: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/consumidores-dejado-comprar-productos-no-primera-necesidad/898544/>
- Diputados, C. d. (14 de Noviembre de 2019). *Centro de Prensa: Noticia Detalle: Cámara de Diputadas y Diputados*. Obtenido de Cámara de Diputadas y Diputados: [https://www.camara.cl/prensa/sala_de_prensa_detalle.aspx?prmId=138394#:~:text=A%20incorporar%20el%20mayor%20gasto,600%20millones\)%2C%20en%202020.](https://www.camara.cl/prensa/sala_de_prensa_detalle.aspx?prmId=138394#:~:text=A%20incorporar%20el%20mayor%20gasto,600%20millones)%2C%20en%202020.)
- El País. (12 de Octubre de 2019). *Chile*. Obtenido de El País: https://elpais.com/sociedad/2019/10/11/actualidad/1570808769_903888.html
- EMOL. (1 de Noviembre de 2019). *Economía*. Obtenido de Emol: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/11/01/965956/supermercados-saqueo-crisis-reconstruccion-dolares.html>
- Entrepreneur. (29 de Abril de 2019). *Redes Sociales*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/333072>
- Flores, J. (11 de Julio de 2019). *Economía: BioBio Chile*. Obtenido de BioBio Chile: <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2019/07/11/huelga-en-walmart-se-extendera-por-al-menos-cinco-dias.shtml>
- GFK. (27 de Mayo de 2019). *Estudios de mercado: Insights: Press Release*. Obtenido de GFK: <https://www.gfk.com/es-cl/insights/press-release/cambios-y-tendencias-en-la-canasta-de-consumo-del-chileno/>
- González, D. (15 de Febrero de 2022). *Chile*. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/chile/zippedi-el-robot-que-espia-el-stock-en->

supermercados/#:~:text=La%20primera%20vez%20que%20Zippedi,navegaci%C3%B3n%20eficiente%20para%20cada%20d%C3%ADa.

- J. Donoso, P. C. (22 de Octubre de 2019). *Bolsa & Monedas: Diario Financiero*. Obtenido de Diario Financiero: <https://www.df.cl/mercados/bolsa-monedas/conflicto-social-hace-subir-el-riesgo-pais-de-chile-en-mas-de-8-y-bolsa>
- Kaplan y Norton. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul*. Profit.
- L Fahey ; V. K. Narayanan . (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management (The West Series in Strategic Management)*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- La Comunicación. (24 de Mayo de 2017). *Inicio: Marketing online*. Obtenido de La Comunicación: <https://lacomunicacion.es/marketing-online/que-es-ser-omnicanal/>
- La Tercera. (4 de Junio de 2019). *La Tercera PM*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/retail-la-baja-suben-las-liquidaciones-ventas-caen-menor-nivel-cinco-anos-empleos-disminuyen/684221/>
- La Tercera. (26 de Octubre de 2019). *Nacional*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/mapa-los-195-saqueos-santiago-dejaron-1-156-personas-detenido/878670/>
- Logitec. (2 de Diciembre de 2018). *Revista Logitec: E-commerce*. Obtenido de Revista Logitec: revistalogitec.com/index.php/e-commerce/item/3394-el-desafio-omnicanal-en-chile-desde-una-estrategia-separatista-a-la-integracion
- Macro, D. (s.f.). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/chile>
- MGlobal. (3 de Julio de 2018). *Blog: Apuntes de Marketing Razonable*. Obtenido de MGlobal Marketing Razonable: <https://mglobalmarketing.es/blog/omnicanalidad/>
- Multimedia, E. (7 de Marzo de 2019). *EMOL*. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2019/03/07/940251/Centennials-vs-millennials.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Pauta. (5 de Noviembre de 2019). *Economía*. Obtenido de Pauta: <https://www.pauta.cl/economia/con-nuevos-impuestos-se-destraba-la-reforma-tributaria>

- Pauta. (4 de Noviembre de 2019). *Economía: Bloomberg*. Obtenido de Pauta: <https://www.pauta.cl/economia/bloomberg/ministra-trabajo-zaldivar-y-40-horas-discusion-puede-sonar-fuera-de-lugar>
- Pauta. (6 de Noviembre de 2019). *Negocios*. Obtenido de Pauta: <https://www.pauta.cl/negocios/bloomberg/tras-saqueos-e-incendios-smu-busca-levantarse>
- Petrovich, H. C. (19 de Julio de 2021). *Economía Circular*. Obtenido de CIPA: <https://cipachile.cl/tres-anos-sin-bolsas-plasticas-en-chile-que-beneficios-se-han-conseguido-que-viene-para-el-futuro/#:~:text=El%203%20de%20agosto%20de,el%20comercio%20en%20todo%20Chile.>
- Porter, M. (Marzo - Abril 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57, n°2 , 137-145.
- Prensa, A. d. (26 de Agosto de 2019). *Crónica*. Obtenido de Agenda de Prensa: <https://www.adprensa.cl/cronica/jumbo-lanza-scango-la-app-que-pondra-fin-a-las-largas-filas-de-espera-en-supermercados/>
- Profesores. (8 de Noviembre de 2019). *CIPER Chile*. Obtenido de CIPER Chile: <https://www.ciperchile.cl/2019/11/18/el-acuerdo-por-la-paz-social-y-la-nueva-constitucion-no-es-una-trampa/>
- Reyes, V. (14 de Febrero de 2022). *Economía*. Obtenido de BioBío Chile: <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2022/02/14/smu-suma-como-abogado-a-exagente-ante-la-cij-y-descarta-indemnizar-por-colusion-de-carne-de-pollo.shtml>
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 11-25.
- Rockart, J. F. (Marzo - Abril 1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 81.
- Rosales, A. (2020). *Artículos técnicos: Artículos tributarios contables*. Obtenido de Tributario Laboral: <https://www.tributariolaboral.cl/610/w3-article-151776.html#:~:text=Habr%C3%A1%20una%20tasa%20general%20del,retiros%20o%20distribuciones%20de%20utilidades.>
- Salazar, G. (27 de Octubre de 2019). *CIPER Chile*. Obtenido de <https://www.ciperchile.cl/2019/10/27/el-reventon-social-en-chile-una-mirada-historica/>
- Scan. (7 de Marzo de 2018). *Noticias*. Obtenido de Scan: https://www.scan.cl/2018/03/07/jumbo-lanza-el-sistema-scango_scan-inteligencia-de-mercado-clientes-incognitos-estudios-de-mercado-inteligencia-competitiva-calidad-de-servicio-b2b/

Sepúlveda, R. (24 de Febrero de 2020). *Portada*. Obtenido de Las últimas noticias:
http://www.lun.com:9999/lunmobile//pages/NewsDetailMobile.aspx?IsNPHR=1&dt=2020-02-24&NewsID=0&BodyId=0&PaginalD=12&Name=12&PagNum=1&SupplementId=3&Anchor=20200224_12_3_0

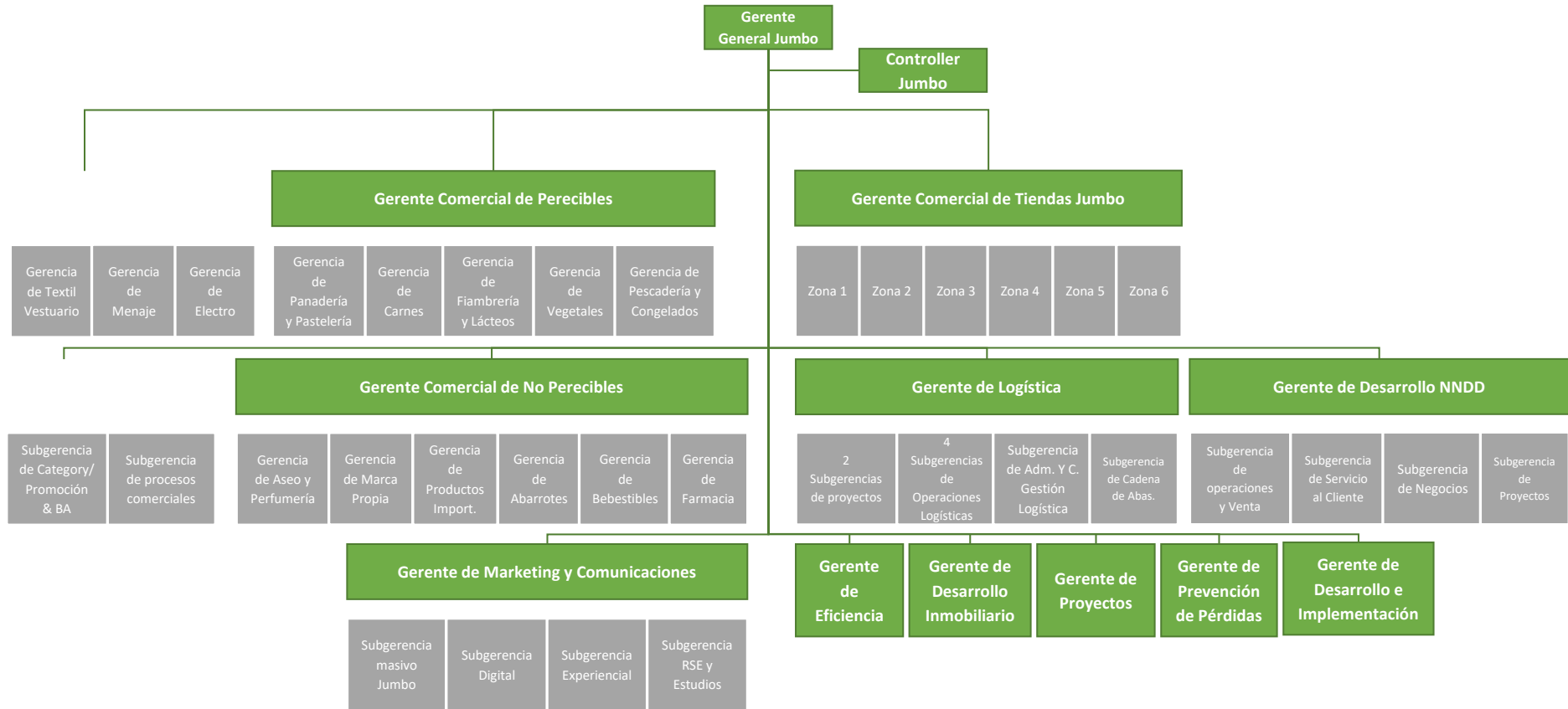
Starter Daily. (28 de Julio de 2019). *Tendencias*. Obtenido de Starter Daily:
<https://starterdaily.com/articulo/estudio-mastercard-y-kantar-como-los-jovenes-chilenos-administran-su-dinero-en-la-era-digital>

T.A., J. S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.

Thompson et al. (2018). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. Ciudad de México: McGraw Hill Education.

14. ANEXOS

14.1 Anexo 1: Estructura organizacional Jumbo



14.2 Anexo 2: Compromisos Jumbo (Cencosud - Jumbo, 2019)

- **Te devolvemos el doble:** Si no estás conforme con alguno de nuestros productos perecibles, congelados, o Marca Jumbo, te devolvemos el doble del precio del producto en mercadería (Calidad Garantizada Jumbo).
- **La mejor atención al cliente:** En menos de 24 horas resolvemos el 100% de tus pedidos o reclamos formales realizados en el local. Si solicitas hablar en Informaciones o Servicio al Cliente con algún responsable de área, nunca esperarás más de 5 minutos. Abonaremos el doble de puntaje asignado a tu compra ante cualquier disconformidad en los tiempos anteriores.
- **Más disponibilidad de cajas:** Nunca habrá una caja cerrada si hay más de 3 clientes en una caja normal (se excluye exprés y facturas). Abonaremos el doble de puntaje asignado a tu compra si no cumplimos esta promesa. *(Excluye Jumbo Costanera, Kennedy y La Reina).*
- **Si no está te lo conseguimos:** Si encuentras un producto comestible en la competencia, para el cual Jumbo no tiene alternativa o sustituto, te lo conseguimos antes de 24 horas. *Compromiso válido para todos los Hipermercados Jumbo y Jumbo Súper.*
- **Productos de catálogo con stock garantizado:** Si un producto no está, se ofrecerá un equivalente al mismo precio con tope 50% más del valor del producto no disponible.
- **La compra más entretenida de Chile:** Todos los fines de semana podrás disfrutar de una actividad especial en el local, que hará de tu compra una entretenida experiencia.
- **Compromiso Vino:** La mayor variedad de vinos: Podrás encontrar siempre al menos 800 vinos diferentes. *Compromiso válido para todos los Hipermercados Jumbo (excluyendo Jumbo Super: Lo Castillo, Santa Cruz y Pedro de Valdivia).*
- **Compromiso Librería:** Útiles escolares todo el año: Te aseguramos que tenemos los productos básicos de Librería o te reembolsamos el monto del producto. *Compromiso válido para todos los Hipermercados Jumbo (excluyendo Jumbo Super: Lo Castillo, Santa Cruz y Pedro de Valdivia).*
- **Compromiso Electro hogar:** Entrega inmediata: entregamos al momento de tu compra el producto seleccionado.
- **Compromiso Quesos:** Ningún queso envasado nacional vencerá antes de la fecha publicada en la sección, o te reembolsamos el monto del producto.
- **Compromiso Carne:** El tártaro más fresco de Chile: máximo 2 horas desde su elaboración o te reembolsamos el monto del producto.

- **Compromiso Fiambrería:** Ninguna vienesa al vacío vencerá antes de la fecha publicada en la sección, o te reembolsamos el monto del producto.
- **Compromiso Panadería:** El pan más sano de Chile, contiene 25% menos de sal, 0% de ácidos grasos y 0% de colesterol. Premiado por Alianza Global contra la Obesidad por su contribución a la prevención de enfermedades cardiovasculares. Más de 50 panes para escoger. Puedes hacer tu pedido de panadería según menú de opciones. Si no cumplimos con el plazo de entrega te reembolsamos el monto del producto. Ningún pan envasado nacional vencerá antes de la fecha publicada en la sección, o te reembolsamos el monto del producto. *Compromiso válido para todos los Hipermercados Jumbo (excluyendo Jumbo Super: Lo Castillo, Santa Cruz y Pedro de Valdivia).*
- **Compromiso Pastelería:** Más de 35 tortas para escoger. Puedes hacer tu pedido de panadería y pastelería según menú de opciones. Si no cumplimos con el plazo de entrega te reembolsamos el monto del producto. *Compromiso válido para todos los Hipermercados Jumbo (excluyendo Jumbo Super: Lo Castillo, Santa Cruz y Pedro de Valdivia).*
- **Compromiso Lácteos:** Ningún yogurt nacional vencerá antes de la fecha publicada en la sección, o te reembolsamos el monto del producto.