

I. INTRODUCCIÓN

El modelo de negocio tradicional se preocupa de la rentabilidad de la empresa y de la posición competitiva de esta en la industria, este modelo lo plantea Michael Porter en 1985. En este modelo de negocios existen 2 tipos de empresas buenas (aquellas que gozan de márgenes atractivos) y malas (aquellas empresas que sufren pérdidas) y se evalúan mediante un análisis de 5 criterios, entre los cuales se tiene: Poder de Negociación de Proveedores, Disponibilidad de productos sustitutos, Poder de Negociación de los Compradores, Intensidad en la rivalidad entre competidores y las barreras de entrada a nuevos participantes.

En 1992 los economistas norteamericanos Robert Kaplan y Daniel Norton presentan en la una publicación de Harvard Business Review el Cuadro de Mando Integral (CMI) una herramienta que combina la visión tradicional de la gestión de negocios con la visión global del negocio permitiéndole establecer una visión del negocio a largo plazo. Para ello CMI establece 4 dimensiones que se deben evaluar constantemente para mantener el buen funcionamiento de la empresa, estos son:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Conocimiento

Pero en el año 2010 Arnoldo Hax plantea una nueva visión de empresa en donde esta ya no se centra en generar productos o servicios estandarizados, sino que coloca en el centro al cliente, reconociendolo, comprendiendo sus necesidades y evaluando las competencias que posee la empresa para satisfacer las necesidades de estos de forma individual, cambiando de esta forma el paradigma de los negocios, buscando ahora generar una relación constructiva y duradera con el cliente, fortaleciendo su vínculo con ellos, este es el denominado modelo Delta. El modelo Delta se compone de 3 aristas para establecer estrategias que se enfoquen en el cliente, estas son:

- Mejor Producto
- Solución Integral al cliente
- Consolidación del sistema

En el presente informe se aplicaran estas dos herramientas al cluster de Libreros de la Plaza Carlos Pezoa Véliz con la finalidad de crear propuestas estratégicas y establecer los lineamientos necesarios tanto para la estabilidad como también para el posterior crecimiento de estos.

II. MODELO DELTA

El modelo Delta se basa en el fortalecimiento del vínculo con el cliente, la empresa no debe verse autónoma e independiente sino que siempre requiere de otras, es decir, si bien mi negocio tiene un núcleo establecido esto me da la posibilidad de externalizar o delegar otras funciones que sin tener conexión directa con nuestro negocio son necesarias para el funcionamiento de este, además de entregar otras cualidades como valor agregado, por ejemplo.

Para conseguir un desempeño superior de forma sostenida es crucial tener presente 3 secciones:

- Tratar de comprender las necesidades de los clientes.
- Segmentarlo para conocer sus diferencias y peculiaridades.
- Evaluar y conocer las competencias de la propia empresa.

Al entender estos 3 aspectos el proceso continúa con:

- Proponer la misión organizacional.
- Construir la agenda estratégica y sus iniciativas.
- Medir la efectividad de la ejecución de la estrategia.



Figura 1: Proceso del planteamiento estratégico del modelo Delta.

En la siguiente figura encontramos el esquema del modelo delta el cual se puede dividir en 3 aristas de un triángulo donde el centro es la estrategia enfocada al cliente y la relación con este.

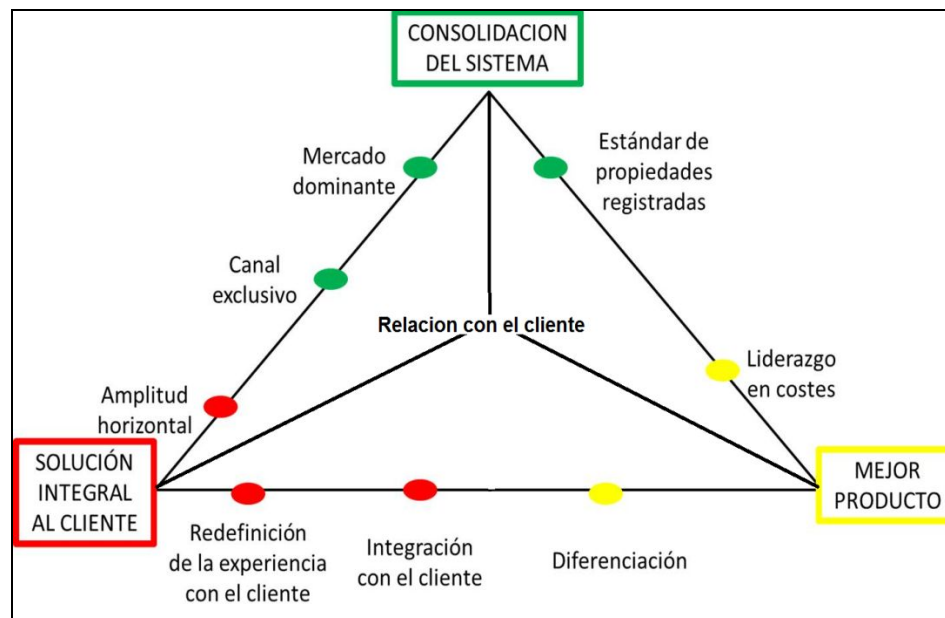


Figura 2: Esquema Modelo Delta.

Los vértices representan las 3 opciones estratégicas del modelo Delta. Además de 8 competencias las cuales se busca desarrollar para que la estrategia sea efectiva.

Mejor producto: El cliente busca un producto donde las características inherentes (técnicamente superior a la competencia, diseño, calidad, etc.) sean atractivas. Esto se logra mediante 2 competencias:

- **Liderazgo en costos:** El producto posee cualidades y atributos idénticos a los del mercado pero tiene un precio de venta bajo.
- **Diferenciación:** El producto posee atributos o condiciones que el cliente necesita y por las cuales está dispuesto a pagar.

Solución integral o total al cliente: En esta arista se plantea dar solución a una gran variedad de necesidades del cliente, es por ello que se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Amplitud horizontal:** La empresa vende una gran gama de productos para su cliente.
- **Redefinición de la experiencia con el cliente:** La empresa debe generar confianza en su cliente reduciendo la incertidumbre y ambigüedades que puedan surgir con respecto al producto o servicio adquirido por este último.
- **Integración con el cliente:** El cliente se hace parte de la empresa entregando ideas y opiniones para la mejora del producto o sus procesos productivos. Busca generar una sociedad de intereses entre la empresa y sus clientes.

Consolidación del sistema: Consolidar el sistema es buscar generar una atención integral, no solo como empresa, sino incluyendo diversos servicios complementarios que aumenten la percepción de valor de los clientes. Dentro de esto se visualizan los siguientes tipos de estrategias:

- **Mercado dominante:** La empresa se posiciona fuertemente en el mercado logrando atraer una gran cantidad de clientes que prefieren adquirir los productos o servicios que esta entrega.
- **Canal exclusivo:** La empresa establece un vínculo de exclusividad con su cliente el cual solo podrá adquirir los productos ofrecido por la empresa, de esta manera logra evitar que sus competidores capten al cliente.
- **Estándar de propiedades registradas:** La empresa tiene patentes exclusivas para fabricar el producto o servicio necesario para los clientes, esto atrae a otras empresas a complementar el producto o servicio que la primera empresa ofrece debido a que concentra una gran cantidad de clientes.

III. APLICACIÓN DEL MODELO AL CLUSTER DE LIBREROS

La aplicación del modelo Delta al cluster de libreros será realizado solo sobre las aristas de “Mejor producto” y “Solución integral al cliente”.

“Consolidación del sistema” no es aplicable en este caso.

Mejor producto

	Iniciativas	Acciones concretas
Liderazgo en costos	<ol style="list-style-type: none">1. Gastos fijos reducidos.2. Precios bajos.3. Descuentos.4. Promociones por cantidad de libros.	<ol style="list-style-type: none">1.- Generar compras como cluster mayorista a las editoriales.2.- Dar descuentos, siempre que la compra sea sobre dos libros.3.- Implementar eventos, con objetivo de que algunos de los libros se encuentren con descuento ese día.4.- Realizar ventas mayoristas a los colegios cercanos, de los textos entregados a leer para las clases, con costo reducido.
Diferenciación	<ol style="list-style-type: none">1. Variedad de libros y productos.2. Libros originales.3. Arriendo de libros.4. Libros actualizados, a la vanguardia y novedades.	<ol style="list-style-type: none">1.- Generar ventas de libros con descuentos, expuesto en un sitio visible para todos los clientes que van pasando.2.- Hacer una lista con tipos de productos por local, dando a conocer al cliente, para poder facilitar su búsqueda.3.- Generar un stand con los libros que se pueden arrendar, para que el cliente elija y pueda revisar lo que se encuentra disponible.4.- Dejar destacado delante de los stands todos los libros de vanguardia con letreros que llamen la atención, o simplemente un cartel, que da ha conocer al cliente la disponibilidad del libro qué busca de lejos y no tenga que llegar a preguntar.

		5.- Unir los stands generando una mayor visión de los libros disponible, y repartiendo las ganancias en partes iguales.
--	--	---

Tabla 1: Aplicación del modelo Delta: Mejor Producto.

Solución integral al cliente

	Iniciativas	Acciones concretas
Redefinir la relación con el cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad, precios visibles. 2. Buena calidad de la atención, fidelización. 3. Mejorar entorno, ambiente. 4. Seguimiento del cliente. 5. Brindar nuevos medios de pago. 6. Ventas en línea 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar un sticker en los libros con sus respectivos precios. 2. Tratar al cliente respetuosamente, dando un saludo y una despedida adecuado. 3. Borrar grafitis y utilizar toldos para dar sombra en los bancos. 4. Pedir datos de contacto del cliente en caso de que el libro que hayan solicitado no se encuentre en el inventario. 5. Utilizar pagos a través de tarjetas de crédito. 6. Permitir que los clientes puedan verificar a través de un portal web o redes sociales si el libro que buscan se encuentra disponible.
Integración con el cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anotar pedidos de clientes. 2. Tarjetas de socio. 3. Promover el interés con los libros de tendencia. 4. Encuestas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dejar anotado en un cuaderno los libros que hayan solicitado. 2. Vender una tarjeta de socio, la cual tenga beneficios como descuento en compra de libros. 3. Destacar los libros más pedidos y promocionar en redes sociales. 4. Generar una breve encuesta a los clientes luego de su compra.

Amplitud horizontal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Café literario. 2. Convenios. 3. Espacios para retener al cliente. 4. Entretenimiento y espectáculos. 5. Lanzamientos de libros, firmas. 6. Escenario para eventos culturales, músicos, artistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar los negocios y el espacio para brindar un grato lugar para la los prospectos. 2. Hablar con colegios cercanos para saber qué libros necesitaran y ofrecer descuentos a los estudiantes. 3. Utilizar el sector central de los librerías, utilizando toldos para dar sombra y con ello brindar una grata estadía. 4. Utilizar el escenario para realizar eventos y promoverlos vía redes sociales. 5. Dar a conocer el escenario y lo grato que es a través del portal web y redes sociales. 6. Utilizar el escenario, invitando a artistas chilenos a presentar sus espectáculos.
---------------------	---	---

Tabla 2: Aplicación del modelo Delta: Solución Integral al Cliente.

Mejor producto, descripción de iniciativas

- **Gastos fijos reducidos:** Los librerías presentan un bajo costo en cuanto a gastos fijos, lo que aumenta su utilidad, pudiendo así invertir en libros de buena calidad por bajos precios, el pago de servicios se reduce a patentes municipales y servicios sanitarios, excluyendo arriendos y otros.
- **Precios bajos:** Gracias a la venta de libros usados y el bajo costo de gastos, los precios bajos son un importante incentivo para la clientela.
- **Descuentos:** Ofrecer descuentos a clientes, por ejemplo al utilizar pago en efectivo, o al ser cliente frecuente, es una atención siempre muy valorada por los clientes, causa fidelización con este.

- **Promociones por cantidad de libros:** El cliente al comprar una cierta cantidad de libros (tres por ejemplo), obtiene un descuento de un 10% sobre la misma compra o para una siguiente, aunque el margen de utilidad se vea reducido en primera instancia, el cliente volverá y recomendará su negocio, lo que a la larga se refleja en ventas.
- **Variedad de libros y productos:** Contar siempre con variedad de libros y productos relacionados con la lectura, evitar casarse con una editorial y contar siempre con una alternativa económica y una de alta calidad, siempre satisfaciendo los distintos segmentos de mercados a los cuales se apunta.
- **Libros originales:** Por sobre todo contar con libros originales para la venta, como es establecido por la ley, esto evita multas y entrega al cliente una sensación de seguridad y calidad.
- **Arriendo de libros:** Utilizar el modelo bibliotecario para arrendar libros a socios inscritos y evaluados previamente, cobrar por esta membresía y ofrecer a nivel de cluster para ciertos libros determinados e identificables por los clientes.
- **Libros actualizados, a la vanguardia y novedades:** Brindar al cliente una amplia gama de libros que respondan a las tendencias, que el cliente sepa que al visitar este sector se encontrará con lo que busca, los últimos lanzamientos y best-sellers.

Solución integral al cliente, descripción de iniciativas

- **Claridad, precios visibles:** Utilizar estrategias transparentes con el cliente, recordar que es el la principal fuente de ingreso para nuestro negocio, por lo que busca claridad en lo que necesita. Muchas veces se pierde un cliente al estar ocupado atendiendo otros asuntos o realizando una venta, basta con colocar una calcomanía con el precio para satisfacer con las dudas (considerando este como precio máximo sobre el cual se ofrecerá descuentos y promociones).
- **Buena calidad de la atención, fidelización:** Utilizar lenguaje formal, y ser agradable con el cliente, que se genere cercanía y no hostilidad, así se promueve una buena imagen, el cliente seguramente volverá puesto que sabe que en ese lugar será bien atendido.
- **Mejorar entorno, ambiente:** La percepción principal que tiene el cliente de las librerías es a través de sus ojos, mantener los lugares limpios, libres de graffitis, asientos y sombra proporcionará al cliente una estadía grata y lo mantendrá allí para seguir realizando compras o leyendo.

- **Seguimiento del cliente:** Al momento de realizar un pedido sobre un libro que no se encuentre en stock, ofrecer al cliente la posibilidad de llamarlo al momento de conseguirlo, el cliente notará una preocupación para con el fidelizándolo.
- **Ventas en línea:** Los clientes jóvenes sobre todo marcan tendencia en cuanto a las ventas en línea. Muchos clientes no cuentan con la disposición horaria para ir a ver si se encuentra un libro, cotizar y comprarlo. Realizar una venta en línea amplía el mercado y genera muchas oportunidades de venta que otras librerías si ofrecen.
- **Anotar pedidos de clientes:** Muchos de los pedidos realizados por los clientes que no cuentan con stock quedan en el aire, tomar conciencia de las necesidades de los clientes mejorará la gama de libros ofrecidos, entonces para la próxima vez que se pregunte por ese libro se generará una venta que satisfacerá a ambas partes.
- **Tarjetas de socio:** Que el cliente se sienta identificado con la compra de libros en el clúster entregando tarjetas de socios que conformen un club de lectores de las librerías Carlos Pezoa Véliz, que cuenten con beneficios como descuentos, notificaciones por llegada de libros de interés, reuniones, etcétera.
- **Promover el interés con los libros de tendencia:** Atender a las necesidades de tendencia, no necesariamente de carácter mundial, pero sí en relación a eventos provocados por ejemplo con el inicio de clases, promulgaciones de leyes, lanzamientos de libros, etcétera.
- **Encuestas:** Invitar a los clientes a contestar encuestas breves que sean de relevancia para el negocio, para así mantener el conocimiento de las necesidades de estos y ofrecerlas a corto plazo, mejorando así su satisfacción.
- **Café literario:** Ofrecer un espacio a los clientes (y potenciales) para beber café mientras se lee, con la finalidad de generar un espacio que lo retenga y atraiga a más a comprar libros.
- **Convenios:** Realizar convenios con los colegios del sector, municipalidad y agrupaciones sociales que requieran una cierta cantidad de libros, ofreciendo descuentos y exclusividad por compras, lo que los fidelizará y mantendrá en consideración para futuras compras o recomendaciones, con otras instituciones o clientes propios.
- **Espacios para retener al cliente:** Retener en el sentido de mantenerlo entretenido y a gusto en el sector, ofreciendo lugares para sentarse, sombra, naturaleza, tranquilidad y confortabilidad.

- **Entretención y espectáculos:** Motivar e incentivar las visitas al sector mediante la constante.
- **Lanzamientos de libros, firmas:** Generar una cultura de lanzamientos en toda escala de autores nacionales para sus libros, esto motivará visitas masivas con claras posibilidades de captar clientes y realizar ventas.
- **Escenario para eventos culturales, músicos, artistas:** Aprovechar el escenario disponible para invitar constantemente a músicos y artistas a exponer su trabajo, para que luego la invitación se transforme en la solicitud de los mismos para utilizar este espacio. Los temas monetarios serán excluidos en la relación artistas - librerías, ya que las ganancias para los artistas serán en base a las propinas de los asistentes y transeúntes, y las ganancias para los librerías se verán reflejadas con el alza de afluencia de público en el sector.

IV. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El cuadro de mando integral es planteado como un sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera común en las organizaciones de hoy en día, planteando enfoques que otorguen una ventaja competitiva en cuanto a factores internos y externos.

Se plantea en base a la visión y estrategia que se desea implantar en la empresa, generando cuatro dimensiones claves que nos permitirán plantear las directrices a seguir:

- Finanzas: Establece los objetivos monetarios de la empresa. Responde a la pregunta ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- Clientes: Refleja el posicionamiento de la empresa en el segmento de mercado que abarca. Busca responder ¿Cómo nos ven los clientes?
- Procesos Internos: Dimensión que afecta en todas las dimensiones debido a que los procesos críticos de la empresa afectan al posicionamiento en el mercado, a las finanzas y el crecimiento de la empresa. Responde a la pregunta ¿En qué debemos sobresalir?
- Formación y Crecimiento / Aprendizaje y Conocimiento: Esta última dimensión tiene relación con los objetivos con respecto a los recursos materiales y las personas. Busca responder a la pregunta ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?



Figura 3: Dimensiones del cuadro de mando integral (CMI).

Objetivos del CMI

- Crear un cuadro de mando para toda la empresa u organización además de generar uno para cada departamento o área.
- Alinear las metas e indicadores establecidos con el plan estratégico.
- Medir los avances de la organización considerando la visión, misión además de los objetivos y estrategias de la misma.
- Enfocarse en satisfacer las necesidades de los implicados con la empresa tanto interna como externamente.

Beneficios del uso del CMI

- Relación existente entre el cuadro y quién lo usa.
- Carácter de información entregada.
- Permite solucionar problemas a través de acciones completas y efectivas.
- Sencillez en la presentación de la Información, haciéndolo de forma clara y poco voluminosa lo que facilita las tomas de decisiones rápidas mejorando los tiempos de respuesta.
- Permite una fácil lectura del plan estratégico y poder elaborar soluciones rápidas.

V. APLICACIÓN DEL CMI EN CLUSTER PLAZA CARLOS PEZOA VELIZ

• Misión

Satisfacer íntegramente las necesidades de nuestros clientes ofreciendo una amplia variedad de productos literarios contribuyendo de esta manera a la difusión de la cultura y entretenimiento.

• Visión

Ser reconocidos por la comunidad como un espacio cultural propicio para el encuentro con el conocimiento, entretención y cultura.

• Estrategia Maestra

Diferenciación: Como se ha comprobado mediante las herramientas utilizadas anteriormente para analizar la situación actual, como posibles estrategias a implementar por el Cluster, la diferenciación en la atención integral al cliente, es una de sus principales fortalezas, por lo que se busca incentivar a los locatarios a implementar este concepto en cada una de sus interacciones con estos.

Dimensión	Tema Estratégico
Financiera	Crecimiento en ventas
Cliente	Captar y Fidelizar
Proceso Interno	Servicio al cliente
Aprendizaje y Conocimiento	Compromiso y motivación del cluster

Tabla 3: Tema Estratégico para cada dimensión del CMI.

Dimensión Financiera

Esta dimensión es principal a la hora de analizar la viabilidad y mantenimiento de un negocio, para el caso del cluster de librerías la disminución en las ventas de algunos de sus locatarios ha sido un gatillante en la rotación y fuga de estos en el sector.

Es por esto que se espera que con el crecimiento de las ventas se mantenga a los locatarios a través de un negocio rentable, que sea atractivo ante los ojos de instituciones de financiamiento.

Dimensión Clientes

Para el caso del cluster, la venta de libros es la única fuente de ingresos, por esto la satisfacción del cliente en base a los productos ofrecidos, es el norte de los librerías. Posteriormente a captar el interés de los clientes, se requiere crear un vínculo con estos, que logre fidelizar sus futuras compras en el local, logrando una satisfacción completa de sus necesidades y logrando que estos clientes satisfechos atraigan a nuevos clientes en base a sus recomendaciones.

Dimensión procesos internos

Esta dimensión corresponde al *modus operandi* de la empresa, en la cual, quedan estipulados protocolos o procesos internos que establecen normas para entregar un servicio de calidad.

En el caso del cluster, se refiere a la disminución en los tiempos de servicio para el proceso de venta, de forma que el cliente se encuentre satisfecho con este y no pierda mayor tiempo en generar su consulta, además de ofrecer nuevas alternativas de compra, como libros de la misma gama de interés del cliente.

Dimensión Aprendizaje y Conocimiento

Este segmento corresponde a los recursos materiales y las personas, según esto podemos seguir mejorando.

Para este caso los locatarios, deben unirse y actuar como cluster, generando nuevas oportunidades de mercado, comprando como mayorista y haciendo capacitaciones a los locatarios para un óptimo trato con los clientes.

Dimensión Financiera						
Objetivos Estratégicos	Indicador	Iniciativa	Metas			Responsable
			2017	2018	2019	
Maximizar ventas	Utilidades	Aumentar ventas	Aumentar en 20% las ventas realizadas respecto al periodo 2016.	Aumentar en 30% las ventas respecto al periodo 2016.	Aumentar en 40% las ventas respecto al periodo 2016.	Locatarios
Reducir costos	Ahorro	Disminuir costos	Reducir costos energéticos en un 10% con respecto al periodo 2016	Reducir costos energéticos en un 20% con respecto al periodo 2016	Reducir costos energéticos en un 30% con respecto al periodo 2016	Locatarios

Tabla 4: Aplicación del CMI, Dimensión financiera a los librereros de la Plaza Carlos Pezoa Veliz.

Objetivo Estratégico Dimensión Financiera:

- **Maximizar ventas:** Este objetivo permitirá la difusión y el reconocimiento del lugar como un espacio cultural a través de los clientes.
- **Reducir costos:** La reducción de costos permitirá contribuir en el aumento de ventas, debido a que los precios de ventas serán más atractivos para los clientes.

Dimensión Cliente						
Objetivos Estratégicos	Indicador	Iniciativa	Metas			Responsable
			2017	2018	2019	
Agregar valor al servicio	Fidelización	Tomar pedidos de clientes.	Aumento de la retención de clientes en un 30%	Aumento de la retención de clientes en un 50%	Aumento de la retención de clientes en un 80%	Locatarios
Mejorar servicio postventa	Satisfacción	Mejorar la calidad de la atención.	Concretar al menos 30% de las consultas como ventas.	Concretar al menos 50% de las consultas como ventas.	Concretar el 80% de las consultas como ventas.	Locatarios

Tabla 5: Aplicación del CMI, Dimensión cliente a los librereros de la Plaza Carlos Pezoa Veliz.

Objetivo Estratégico Dimensión Cliente:

- **Agregar valor al servicio:** Este objetivo busca a través de la calidad del servicio fidelizar a los clientes y con ello aportar al reconocimiento de un buen espacio cultural además de un aumento en las ventas.
- **Mejorar servicio postventa:** Este objetivo busca concretar las ventas a través de la satisfacción y confianza en el cliente, logrando un aumento en las ventas.

Dimensión Proceso Interno						
Objetivos Estratégicos	Indicador	Iniciativa	Metas			Responsable
			2017	2018	2019	
Aumentar la eficiencia	Tiempo de respuesta	Realizar protocolos de atención.	Disminuir los tiempos de atención en un 10%	Disminuir los tiempos de atención en un 30%	Disminuir los tiempos de atención en un 40%	Locatarios
Mejorar servicio postventa	Calidad de servicio	Enfocarse en el cliente y sus necesidades.	Mejorar la calidad de servicio en un 10%	Mejorar la calidad de servicio en un 20%	Mejorar la calidad de servicio en un 30%	Locatarios

Tabla 6: Aplicación del CMI, Dimensión proceso interno a los librereros de la Plaza Carlos Pezoa Veliz.

Objetivos de Dimensión Proceso Interno:

- **Aumentar la eficiencia:** El objetivo es mejorar los tiempos de servicio de venta a los clientes con un protocolo adecuado a sus necesidades, logrando una mayor posibilidad de venta.
- **Mejorar servicio postventa:** El objetivo es mejorar el servicio que se entrega después de la venta de un libro, mejorar servicios como la garantía en caso de problemas con la compra.

Dimensión Aprendizaje y Conocimiento						
Objetivos Estratégicos	Indicador	Iniciativa	Metas			Responsable
			2017	2018	2019	
Mejorar calidad/clima laboral	Discusiones internas	Generar actividades de reunión y esparcimiento social entre locatarios.	El 30% del cluster esté satisfecho con el ambiente laboral.	El 50% del cluster esté satisfecho con el ambiente laboral.	El 80% del cluster esté satisfecho con el ambiente laboral.	Locatarios
Capacitar al personal en ventas	Aprobación del personal	Establecer horas de capacitación.	Tasa de aprobación de las capacitaciones en un 60% de los locatarios.	Tasa de aprobación de las capacitaciones en un 75% de los locatarios.	Tasa de aprobación de las capacitaciones en un 90% de los locatarios.	Locatarios

Tabla 7: Aplicación del CMI, Dimensión aprendizaje y conocimiento a los libreros de la Plaza Carlos Pezoa Veliz.

Objetivo Estratégico Dimensión Aprendizaje y Conocimiento:

- **Mejorar calidad/clima laboral:** El objetivo es generar una mejor convivencia entre los locatarios, teniendo una mejor relación entre ellos y poder tomar mejores decisiones como cluster.
- **Capacitar al personal en ventas:** El objetivo es mantener a todo el personal igualmente capacitado para el recibimientos de los clientes y el conocimiento de gustos, para no solamente que el cliente llegue y no sepa donde esté el libro, sino que se encarguen de orientarlo y mostrarles dónde encontrarlo y además darles más oportunidades de volver nuevamente.

VI. CONCLUSIÓN

El modelo Delta ayuda a identificar las competencias que se tienen en la organización, para atender de mejor manera al cliente, satisfacer sus necesidades, y en base a esto potenciar las estrategias para captarlos y fidelizarlos.

Al aplicar el modelo Delta para el Cluster de librerías de la Plaza Carlos Pezoa Véliz, la estrategia más importante se basa en identificar las necesidades de los clientes fortaleciendo su relación con estos, y con ello brindarles una solución integral a sus necesidades y consolidar una relación a futuro, en la cual estos, a través de recomendaciones, atraerán a nuevos clientes al sector.

Al utilizar el Cuadro de mando integral percibimos que es una herramienta muy útil que nos permite plantear estrategias para lograr metas a futuro, además de brindar toda la información correspondiente a la planificación e implementación de tareas para lograr estas de manera clara y sencilla, lo que facilita enormemente el trabajo, como la toma de decisiones rápidas y su posterior evaluación de desempeño, con el fin del posterior crecimiento del cluster.

Actualmente se ofrece un producto de calidad, a bajos precios (lo cual es el sello del sector) y con una amplia diversidad, lo que permite satisfacer a una gran cantidad de clientes, pero no se llega de la mejor forma a estos, es por esto que se recomienda enfocarse en la captación y fidelización de los clientes, esto mediante marketing y el fortalecimiento y unión de los miembros del cluster.

El éxito de estas estrategias recaen tanto en actividades individuales como grupales, en las actividades individuales pueden fidelizar clientes mediante:

- Atención.
- Precios bajos.
- Encargos.
- Descuentos.

En las actividades grupales:

- Atraer público masivamente debido a la expansión de los sectores residenciales en la zona.
- Realizar eventos culturales e informarlos para captar nuevos clientes como cluster.

Es debido a esto que se recomienda la implementación de otros medios de pago, como el electrónico dado que permitirá evitar la fuga de potenciales clientes y además fomentar el uso de los espacios existentes para no perder oportunidades de crecer.

VII. PROFESOR Y AUTORES

PROFESOR:

- JORGE CORNEJO E.

AUTORES:

- LEONARDO CONTRERAS C.
- ANDRO BARAHONA F.
- FELIPE SAEZ T.
- RICARDO GONZÁLEZ B.
- CESAR DONOSO V.
- SERGIO FREDES T.
- GUSTAVO MANDIOLA P.
- REIMUNDO BANDA G.
- FAVIO BURVOA M.
- RUTH HERNANDEZ Z.