



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LA
GERENCIA DE OPERACIONES Y SISTEMAS DE VIAJES FALABELLA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

ALVARO MIGUEL RIVERA BOSA

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
LORETO MARCELA BURGOS RODRÍGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES Y SISTEMAS DE VIAJES FALABELLA

El objetivo del presente trabajo es desarrollar y evaluar una propuesta para un sistema de gestión que permita integrar la estrategia general del negocio con la ejecución operacional de la Gerencia de Operaciones y Sistemas de Viajes Falabella.

Para desarrollar el trabajo se analiza el medio interno y externo de la empresa, sus valores, cultura y definiciones actuales de misión y visión, buscando determinar la mejor propuesta de valor o foco estratégico para la gerencia dentro de tres modelos existentes: cercanía al cliente, excelencia operacional o innovación en productos, que permitan integrar la estrategia y la ejecución.

Una vez definida la mejor propuesta de valor, se pretende generar un mapa estratégico para la gerencia, que permita de forma clara desplegar la información a todas las áreas que la conforman y crear indicadores para cada objetivo propuesto, convirtiéndose en la base de un cuadro de mando, con el que se logre unificar la cantidad de información de todas las áreas, centrar la gestión del área y medir su desempeño de una manera rápida y confiable

Lo que se espera al finalizar este trabajo es que se desarrollen 1) Un sistema de gestión traducido en un mapa estratégico donde se vea de manera uniforme y coherente la estrategia de la gerencia en función de integrar su ejecución con la estrategia de la empresa y 2) Un cuadro de mando integral que sea capaz de proporcionar información de medición del desempeño con la que se puedan generar iniciativas de optimización de procesos, disminución de tiempos de respuesta y capacitaciones de colaboradores, que se reflejen en la disminución de los gastos operacionales de la gerencia.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer en primer lugar a mi esposa Carolina y a mi hijo Juan, por apoyarme en este nuevo logro que sin importar los resultados han estado a mi lado incondicionalmente. A mis padres y hermana quienes desde la distancia han estado pendientes de cada paso en este proceso.

A todos mis amigos, colegas de trabajo y docentes de la universidad, por su excelente disposición y apoyo permanente.

Finalmente, quisiera agradecer a Viajes Falabella y especialmente a toda la Gerencia de Operaciones y Sistemas por facilitar los espacios para realizar esta memoria.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	1
2. JUSTIFICACION.....	2
3. OBJETIVOS.....	2
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	2
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	3
4. MARCO TEORICO.....	3
4.1. PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	3
4.1.1. Análisis externo.....	5
4.1.2. Análisis Interno.....	5
4.1.3. Análisis FODA	6
4.1.4. Mapas Estratégicos.....	7
4.1.5. Balance Scorecard (BSC).....	9
5. METODOLOGIA.....	10
6. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.....	11
6.1. DESCRIPCION DEL HOLDING FALABELLA.....	11
6.2. DESCRIPCION DE VIAJES FALABELLA.....	14
7. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES Y SISTEMAS.....	17
7.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	19
7.2. ANÁLISIS INTERNO.....	20
7.2.1. Recursos de la Gerencia.....	20
7.2.2. Capacidades de la Gerencia.....	22
7.2.3. Competencias centrales de la Gerencia.....	23
8. ANÁLISIS FODA.....	24
8.1. OPORTUNIDADES.....	24
8.2. AMENAZAS.....	24
8.3. FORTALEZAS.....	25
8.4. DEBILIDADES.....	25

9. PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.....	26
9.1. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....	26
9.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	27
9.3. MAPA ESTRATEGICO.....	28
9.3.1. Perspectiva Financiera.....	29
9.3.2. Perspectiva del Cliente.....	29
9.3.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	30
9.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	32
9.4. PROPUESTA DE AMPLIACION DE ALCANCE.....	32
9.4.1. Propuesta General de Mejora.....	32
9.4.2. Rediseño del mapa estratégico.....	34
9.5. INDICADORES ESTRATEGICOS SELECCIONADOS.....	36
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
11. BIBLIOGRAFIA	

INDICE DE ILUSTRACIONES

	5
Figura No.1. Modelo de Análisis Estratégico	9
Figura No. 2. Plantilla tipo de un mapa estratégico	10
Figura No.3. BSC como marco estratégico para la acción.	23
Figura No.4. . Análisis de Ventajas Competitivas	28
Figura No.5. Mapa Estratégico Gerencia de Operaciones y Sistemas	33
Figura No.6. Agenda de Cambio Estratégico.	34
Figura No.7. Pasos para lograr un modelo simplificado.	35
Figura No.8. Rediseño del mapa Estratégico.	36
Figura No.9. Indicadores Estratégicos.	

1. INTRODUCCION

Viajes Falabella es una empresa nacional perteneciente al holding financiero de Falabella que inicia actividades como agencia de viajes en el año 1997. Sus principales focos de negocio son los viajes de placer, la atención a empresas para viajes de negocios y la planificación y organización de eventos como ferias, congresos y seminarios, tanto en Chile como en el extranjero según solicitud de los clientes.

Sin embargo la empresa también se enfrenta a la competencia y a las diferentes propuestas de valor que ofrece el mercado para fidelizar potenciales consumidores. Es en este tipo de mercado donde las empresas crean valor sostenible potenciando sus activos intangibles: capital humano, sistemas de información, procesos de alta calidad, relaciones con clientes y proveedores, capacidad de innovación y cultura empresarial. Y es en esta creación de valor sostenible donde se debe marcar la diferencia aumentando la creación de valor para los accionistas y clientes.

De tal modo y buscando crear valor sostenible para el negocio, la Gerencia de Operaciones y Sistemas a querido asumir un rol regional, cambiando su foco estratégico pasando del mercado local a ser líder de toda la operación de los países en los que está presente la empresa realizando inversiones fuertes en mejora de plataformas, homologación de estructura y procesos.

De Tal forma el presente trabajo surge de la necesidad de declarar una estrategia a nivel de Gerencia Regional, que permita dar guía a las diferentes gerencias locales con el fin de unificar ideas y esfuerzos de tal modo que se aprovechen mejor los recursos y se obtenga un mayor retorno de las inversiones en esta área, alineando siempre las operaciones diarias con la estrategia general del negocio, la cual se soporta en tres pilares de diferenciación: Respaldo, transparencia y conveniencia, generando una propuesta de valor enfocada al compromiso con el cliente, una información clara y práctica, y un liderazgo en precio y productos.

Todo esto sustentado en una comunicación clara y transparente, información real y un liderazgo en programas de fidelización tomando como pilar fundamental la comunicación y los procesos simples y es en este apartado donde toma rol protagónico la gerencia en la gestión de los procesos simples, en la mejora continua de los mismos, en la disminución de los gastos y en la búsqueda permanente de la excelencia operativa.

2. JUSTIFICACION

El presente trabajo surge por la necesidad de formalizar un sistema de gestión para la Gerencia de Operaciones y Sistemas, el cual pueda ser replicable en sus divisiones regionales, y de tal forma poder unificar conceptos, metodologías y procesos que permitan facilitar el seguimiento de la operación y alinear las actividades diarias con la estrategia de negocio de la empresa. Lo anterior, debido a un cambio en el modelo gerencial lo que le ha dado una mayor visibilidad y responsabilidad regional a la gerencia.

Este nuevo modelo organizacional ha generado la necesidad de plantear o redefinir nuevos objetivos estratégicos para la gerencia, los que se convertirán en un instrumento o sistema de gestión que permita integrar la información de las diferentes unidades que la componen, de tal forma que se pueda potenciar el análisis y la toma de decisiones en función de esta integración, determinar las relaciones que se presentan entre ellas y los indicadores que evalúan cada objetivo

Uno de los objetivos finales es diseñar un mapa estratégico que proporcione el marco para alinear la visión, la misión y la estrategia del negocio con la estrategia propuesta para la gerencia, de tal modo que se puedan vincular recursos tangibles con intangibles en el proceso de creación de valor, identificando aquellos pocos procesos que tengan el mayor impacto sobre la operatividad del área.

Aunque no es parte de este trabajo se deja abierta la posibilidad de indagar en una segunda fase que sería el despliegue de las iniciativas y la implementación de las propuestas de mejora halladas

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de un sistema de control de gestión para la Gerencia de Operaciones y Sistemas de Viajes Falabella que permita integrar la ejecución operativa con la estrategia del negocio y ayude a medir su desempeño de una manera rápida y confiable nivel local como a nivel regional.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para clarificar el objetivo general, éste ha sido desglosado en los siguientes objetivos medibles para la gerencia.

i. Definición de Objetivos estratégicos para la gerencia los cuales deberán seguir el lineamiento de la estrategia general, contemplando explícitamente las necesidades de los clientes internos y externos, buscando su simplicidad y facilidad de logro.

ii. Construcción del mapa estratégico que permita separar los objetivos en cuatro perspectivas y relacionarlos según su causa-efecto.

iii. Generar indicadores para los distintos objetivos representados en el mapa que sean capaces de resumir en forma clara toda la información relevante obtenida para determinar su desempeño en el tiempo.

4. MARCO TEORICO

El marco teórico sobre el que se desarrolla el presente trabajo se describe a continuación y abarca distintas vistas y complementos de análisis.

4.1. PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planificación estratégica es un proceso formal con el que las empresas orientan su accionar en todo momento que soporta la toma de decisiones y acciones fundamentales que guían la organización a través de la visión de largo plazo. De tal modo, ayuda a las empresas a cumplir lo que son, lo que hacen y por qué lo hacen con una meta definida en el futuro y la definición de cómo lograrlo con las capacidades y recursos propios y su relación con el entorno. En definitiva lo que busca es responder a preguntas como:

- Donde está la empresa?
- A donde se quiere llevar?
- Como es posible llevarla donde se le quiere llevar?

De acuerdo a las respuestas generadas, se pueden resaltar conceptos claves que debe tener una estrategia consistente y exitosa:

- La idea de futuro que se elige
- Esa idea descrita mediante una serie de objetivos claros que toda la organización persigue por igual.
- El funcionamiento propio dentro de un marco delimitado por un conjunto ordenado de elementos conectados: Visión – Misión – Valores – Estrategias – Objetivos – indicadores – Metas – Planes de acción – Recursos – Responsables.

La visión es una declaración de los objetivos de mediano y largo plazo de la empresa en cuanto a la relación con los competidores del mercado, la imagen a proyectar a los clientes y el tipo de relación con los principales grupos de interés que tenga la empresa, es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

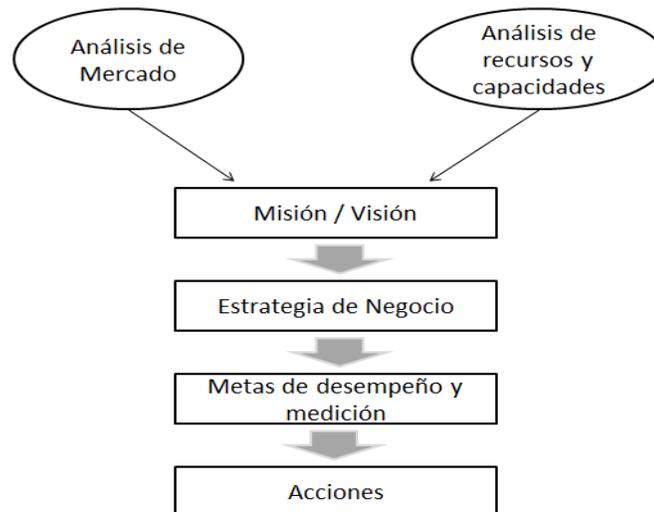
La misión es el motivo o razón de ser de la existencia de una empresa porque define: 1) lo que pretende cumplir en el entorno en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer.¹ Este concepto tiene por objetivo final el ser una guía al momento de tomar decisiones relevantes para el futuro, considerando las funciones que desempeña la organización, la manera en que las desempeña y los valores a los que responde, describiendo de la manera más simple: Cual es la labor que la empresa desarrolla y el como la lleva a cabo.

Finalmente, la estrategia debe entregar pautas de cómo debe actuar la empresa para alcanzar los objetivos que plantea la visión, teniendo en cuenta los recursos y las capacidades que tiene de tal forma que las pueda convertir en ventajas competitivas y esta conversión a ventajas competitivas se logra con análisis estratégicos y modelos de mejora de procesos.

El análisis estratégico sugiere que debe existir un despliegue y una alineación entre las diferentes unidades de negocio de la organización y sus respectivas funciones. De tal forma, el análisis sirve para definir elementos internos y externos que puedan afectar la estrategia, esquemáticamente se podría definir el proceso de análisis como se muestra a continuación en la figura No.1

¹ Del Artículo: "*Definición de Misión*", escrito por Iván Thompson, Publicado en la Web.

Figura No.1 Modelo de Análisis Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

4.1.1. Análisis Externo

En el análisis externo es posible reconocer un entorno general y un entorno de la industria. El entorno general es aquel que está compuesto por variables que afectan a todas las organizaciones del medio o sector, el cual está constituido por todas las empresas que compiten a nivel nacional e internacional. El entorno de la industria, en cambio, considera sólo el sector en el que se desenvuelve la empresa y las fuerzas que intervienen directamente con las actividades.

El análisis del entorno de la industria de una unidad de negocio intenta identificar el atractivo de la industria a la cual pertenece. Permite tener un conocimiento a fondo de las características estructurales de la industria en la cual se participa y una sólida percepción de las acciones y motivaciones de los principales actores, entre ellos, los competidores y los consumidores.

Para realizar un análisis externo de éste tipo se utilizan múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan: el análisis de las Fuerzas de Porter, análisis de los sistemas de valor, herramientas de organización industrial y el conocimiento del ciclo de vida.

4.1.2. Análisis Interno

En el panorama global, los factores tradicionales como el acceso superior a los recursos financieros, siguen creando una ventaja competitiva. Sin embargo, esto ocurre en una cantidad cada vez menor de casos. En el nuevo

panorama, y considerando la industria, los recursos, las capacidades y las competencias centrales, presentes en la empresa pueden ejercer una influencia en su desempeño relativamente mayor que las condiciones presentes en el entorno externo.

Las organizaciones más efectivas reconocen que la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio solo pueden ser resultado de competencias centrales (las cuales se identifican estudiando el entorno interno de la empresa) que se ajustan a las oportunidades (las cuales se determinan estudiando el entorno externo de la empresa).

Ninguna ventaja competitiva dura para siempre. Con el transcurso del tiempo, los rivales utilizan sus recursos, capacidades y competencias centrales únicos para generar otras propuestas de valor y que replican la capacidad que crea valor de las ventajas competitivas de una empresa.

En general, las capacidades de que en ocasiones ` puede ofrecer el mercado, están disminuyendo la posibilidad de sostener muchas ventajas competitivas. Dado que estas no se pueden sostener en forma permanente, las empresas deben explotar sus ventajas presentes, y al mismo tiempo utilizar sus recursos y capacidades para crear nuevas ventajas que lleven al éxito futuro en la competencia.

De tal modo el análisis interno parte del análisis de los recursos de la gerencia, y también de sus capacidades, es decir, los recursos que han sido integrados con el propósito de desarrollar las tareas específicas, las capacidades que posee que puedan crear valor para poder generar las competencias centrales y poder así optar a una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y finalmente rendimientos superiores al promedio de manera sustentable.

4.1.3. Análisis FODA

El análisis FODA² es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

² Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ed. Prentice Hall, México, 2003, pág. 200 22

Uno de los objetivos del análisis FODA, es visualizar la determinación de políticas estratégicas para poder mantener las fortalezas, atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y las oportunidades en fortalezas, así direccionar estrategias para que las amenazas no lleguen a concretarse y de hacerlo minimizar el impacto.

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

4.1.4. Mapas Estratégicos.

Los mapas estratégicos son una representación simplificada de la realidad, que ayudan a situarnos y a saber hacia dónde ir en función de seguir la estrategia planteada por la organización. Estos facilitan la comunicación a toda la compañía, la asignación de responsabilidades estratégicas y el alineamiento de recursos claves hacia los aspectos importantes del negocio en función de conseguir los resultados estratégicos pretendidos a futuro por la organización.

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, los cuales han sido definidos en términos generales y basados en estrategias de negocio como:

- Proposición de valor basada en coste total bajo.
- Proposición de valor basada en liderazgo de producto
- Proposición de valor basada en soluciones completas para los clientes
- Proposición de valor basada en cierre del sistema.

Cada una de las anteriores definen con claridad los atributos que deben aportarse para que el cliente quede satisfecho.

El mapa estratégico hecho a la medida de la estrategia particular de la empresa, describe de qué modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes.

Este es un modelo desarrollado por Kaplan y Norton de cuatro perspectivas que busca describir la estrategia de creación de valor de una empresa, proporcionando un lenguaje que los equipos directivos pueden usar para definir las prioridades de su empresa³ y permite ver los indicadores estratégicos no como indicadores de resultados en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de vínculos causa – efecto entre objetivos definidos.

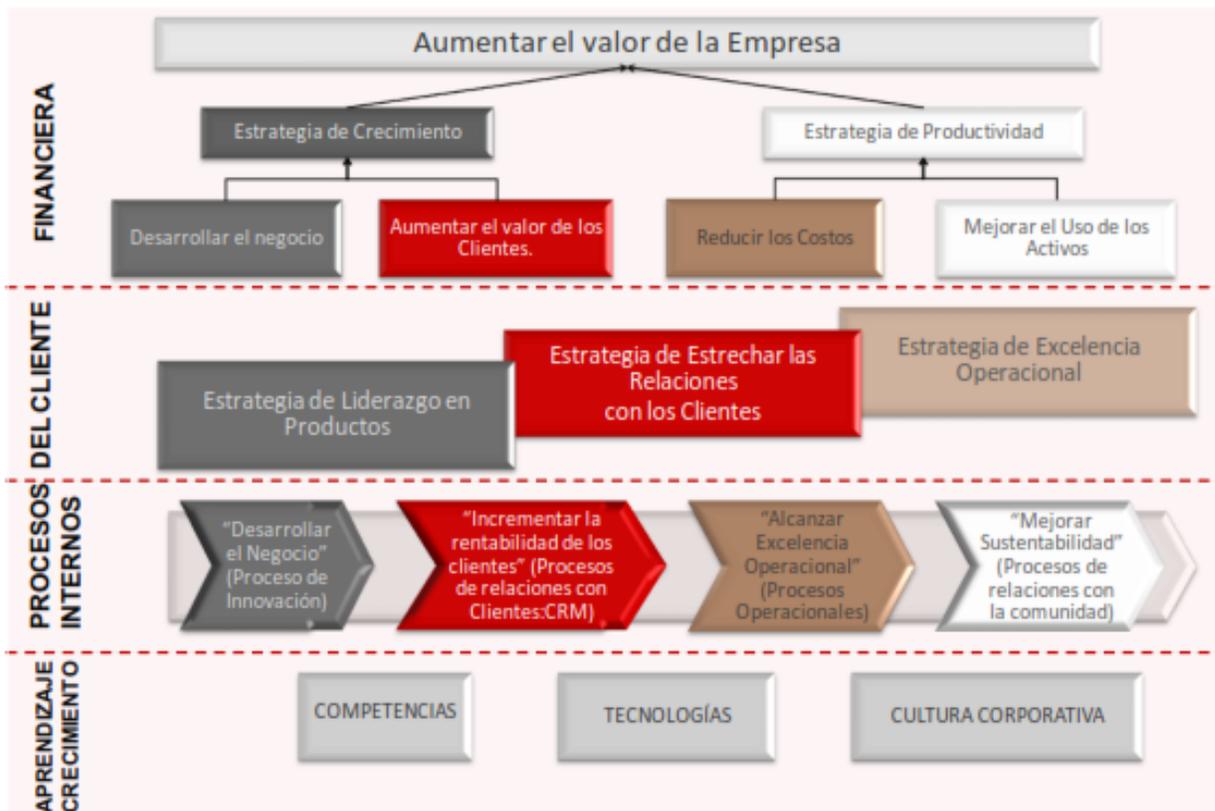
Las cuatro perspectivas en las que se enmarca el desarrollo del mapa han sido definidas como: 1) Perspectiva Financiera, donde se describen los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. 2) Perspectiva del cliente, donde se define la proposición de valor para los clientes objetivos. 3) Perspectiva del proceso interno identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. 4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

Una vez definidas las cuatro perspectivas se definen los objetivos que describen la estrategia de creación de valor de la empresa, y que proporcionan el lenguaje para tangibilizar la misión y visión en acciones y objetivos medibles,

La esquematización del concepto del mapa estratégico se muestra en la figura No.3.

³ Fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton, " Mapas Estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultado tangibles " ", EBOOK,

Figura No. 2. Plantilla tipo de un mapa estratégico



Fuente: Apuntes catedra IN77U-1 Control de Gestión 2015

4.1.5. Balance Scorecard (BSC)

Se define como una herramienta que gestiona la implementación de la estrategia, traduciéndola en objetivos concretos y equilibrados con un número reducido de indicadores claves que reflejan el equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo, lo que el cuadro de mando proporciona es una estructura para transformar la estrategia del negocio en objetivos e indicadores tangibles que sintetizan un balance entre los indicadores externos para los accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Una vez traducida la estrategia en objetivos e indicadores tangibles, el BSC se convierte pues, en un sistema de gestión estratégica a largo plazo que con total claridad define acciones en función de integrar la estrategia con la ejecución.

Funcionalmente el BSC lo que hace es transformar la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes, que aclárese de antemano, no siguen un orden establecido, su priorización

dependerá de los objetivos estratégicos definidos y son: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y formación y crecimiento. En la figura No.4, se muestra el BSC como marco estratégico para la acción.

Figura No.3. BSC como marco estratégico para la acción.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (enero 1966) pag 77

El BSC proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza mediciones para informar los éxitos o fracasos de la gestión pero no es un instrumento para controlar y evaluar actividades pasadas. Este debe usarse para transformar, comunicar y alinear las iniciativas particulares con la estrategia del negocio, a fin de conseguir un objetivo común. En definitiva debe usarse para comunicar, informar y formar.

Lo que esta herramienta busca es satisfacer las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes, y junto con la misión, crear una estructura estratégica de temas de eficacia y eficiencia que se refleje en la productividad y el crecimiento de los ingresos.

5. METODOLOGIA

Para diseñar el modelo de control de gestión que se propone, la metodología estará compuesta por varias etapas, iniciando con una **etapa declarativa** donde lo que se busca es realizar una descripción general del grupo Falabella y particularmente de Viajes Falabella analizando de manera general su estrategia de marketing 4P`s una identificación de sus clientes y productos que ofrece y una descripción del sector industrial donde se mueve.

Posteriormente se presenta una **etapa analítica** donde se realiza un análisis externo e interno los cuales derivaran en el análisis de los recursos las principales capacidades y debilidades de la gerencia de operaciones y sistemas.

Lo anterior se traducirá en un FODA, para finalizar con la identificación de las visiones, misiones y estrategias respectivas tanto del grupo Falabella, como de viajes Falabella, las cuales ya se encuentran declaradas.

Por último se cierra el ciclo con una **etapa de ejecución** donde a partir de las características identificadas de la misión, visión y estrategia, en conjunto con los análisis externo e interno, se definen objetivos estratégicos para el área en función de integrar la operativa con la estrategia del negocio, en este punto se presentara un mapa estratégico que ayude a desplegar la integración y relaciones causa – efecto. Una vez realizado el mapa estratégico, se evaluarán y definirán indicadores idóneos para la medición.

6. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

De acuerdo a lo planteado en la metodología, el diseño del modelo parte con el desarrollo de una etapa declarativa donde se busca es presentar aspectos generales de la empresa.

6.1. DESCRIPCIÓN DEL HOLDING FALABELLA

Falabella es una empresa chilena que se internacionalizo, exportando su ventaja competitiva para obtener retornos más altos de los que percibía únicamente en el país, utilizando diversas estrategias y creando sinergias y logrando adquisiciones de empresas líderes de los países donde participa lo que le ha permitido prolongar su ventaja competitiva a largo plazo

El principal negocio del grupo Falabella es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de tiendas por departamento, malls y tiendas de especialidad, así como alimentos a través de hiper y supermercados además ha desarrollado un área de servicios financieros (banco, seguros, agencia de viajes y telefonía móvil) y la manufactura de textiles.

Con 125 años de trayectoria y haciendo de su vocación por el cliente un sello, el grupo Falabella se ha convertido en una de la compañías líderes en retail de América Latina, con presencia en Chile, Perú, Colombia, Argentina y Brasil.

Por medio de una estrategia que equilibra crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, el grupo Falabella se organiza en cinco áreas de negocios: Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados, Servicios Financieros e Inmobiliaria.

A través de 440 tiendas, 38 centros comerciales y 207 sucursales de banco, el grupo logra llegar a millones de clientes en la región para ofrecerles los más diversos productos y servicios de sus distintas áreas de negocios. Además, tiene un canal de comunicación adicional para sus clientes; la plataforma de ventas online, gracias a la cual se ha convertido en uno de los principales operadores de comercio electrónico de la región.

El área de servicios financieros donde se suscribe Viajes Falabella ofrece una propuesta integral de productos y servicios, que permite entregar a sus clientes acceso al crédito de una forma responsable, por medio de una estrategia que combina la solidez de un negocio financiero tradicional con la cercanía a los clientes que caracteriza el retail.

Falabella Financiero ofrece una propuesta integral de productos y servicios en esta área, que permite entregar a sus clientes acceso al crédito de una forma responsable, por medio de una estrategia que combina la solidez de un negocio financiero tradicional con la cercanía a los clientes que caracteriza al retail. Opera en Chile, Perú, Colombia, y Argentina a través de sus distintas unidades de negocio financiero.

Las distintas áreas de negocio que componen el área financiera son:

- CMR Falabella: con más de 35 años en el mercado chileno se ha convertido en el mayor emisor de tarjetas de crédito en el mercado nacional, otorgando a sus clientes un sistema de pago más cómodo y flexible.
- Banco Falabella: abrió la puerta a los clientes que no sólo querían acceder a créditos de consumo, sino que también necesitaban de un servicio bancario integral, donde pudieran obtener cuentas corrientes, créditos hipotecarios, depósitos a plazo y fondos mutuos; de forma simple, transparente y con la mayor conveniencia.

- Viajes Falabella: se ha transformado en la agencia de viajes de mayor crecimiento en los últimos años, ofreciendo a sus clientes un servicio de primera clase que logra equilibrar calidad, precio y formas de pago.
- Móvil Falabella: atendiendo a las necesidades de comunicación de sus clientes, Falabella ingresó al área de telefonía como operador móvil virtual en Chile, permitiendo que clientes de telefonía prepago accedan a beneficios similares a los de quienes tienen contrato con alguna compañía.
- Seguros Falabella: con el objetivo de entregar a sus clientes la tranquilidad que necesitan, la empresa les ofrece asesoría integral en la elección de alternativas de seguros, que se ajustan a sus necesidades particulares.

Como Grupo, la Compañía está comprometida con avanzar hacia un desarrollo sostenible, por lo que la definición e implementación de políticas e iniciativas de Responsabilidad Social son consideradas un pilar estratégico. La manera de proyectarse en el tiempo es a través de una estrategia de crecimiento responsable que genere valor a todos los grupos de interés.

El grupo Falabella busca crecer con responsabilidad en cada área de negocio, generando valor, profundizando su liderazgo en la región y focalizando sus esfuerzos para lograr mejoras continuas en los tres pilares estratégicos de la compañía:

- a. Crecimiento: Crecer responsablemente en la región, consolidando nuestra posición y capacidad de atención al cliente, entrando en nuevos mercados e innovando en los formatos y canales.
- b. Rentabilidad: Aumentar la productividad en cada una de las áreas de negocio, mejorando la eficiencia de las operaciones e identificando sinergias entre los negocios.
- c. Sostenibilidad: Ser una empresa respetada, valorada y preferida por los grupos de interés: clientes, colaboradores, proveedores, comunidades y accionistas.

6.2. DESCRIPCIÓN DE VIAJES FALABELLA

Viajes Falabella Ltda. inició sus actividades como agencia de viajes el año 1997. Es una empresa nacional filial perteneciente al holding Falabella S.A.C.I. e incorporada a la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) y a la Asociación Chilena de Empresas de Turismo (ACHET), tiene presencia a nivel nacional a través de 36 sucursales y a nivel internacional con operaciones en Argentina, Colombia y Perú, cuenta con un equipo de ventas altamente especializado en viajes de placer, y un departamento de atención a empresas para viajes de negocios.

Se ha destacado en el mercado de viajes por su perfil innovador y su preocupación constante por entregar un servicio de primera clase, que logra equilibrar calidad, precio y formas de pago. Por esta razón, es la agencia de viajes con mayor crecimiento de los últimos años, ocupando un lugar privilegiado entre las tres principales empresas de la industria.

Para las empresas de servicios los clientes son la razón de ser de la compañía y para Viajes Falabella no es la excepción. De tal forma la empresa busca permanentemente ofrecer productos, servicios y canales cada vez más convenientes y que aporten valor a los usuarios considerando sus necesidades y expectativa particulares.

De tal modo la empresa se preocupa por mantener canales abiertos de comunicación para estar siempre actualizados acerca de sus experiencias de viaje y buscar siempre posibilidades de mejora en sus servicios y productos. Se siguen tres pilares fundamentales en esta relación: conveniencia, transparencia y simplicidad y a partir de estos y desde cada unidad de negocio se implementan procedimientos e iniciativas para mantener un desarrollo comercial sostenible.

La segmentación que se ha realizado para los clientes de la empresa en donde se busca posicionar la marca y generar objetivos de negocio, desarrollo de productos y análisis de precios, junto con canales de distribución anexos, se ha definido para grupos socio económicos C2 y C3 con ingresos entre 1.5 millones y 500 mil pesos con mayor concentración en zonas urbanas, familias y empresas con necesidades específicas de búsqueda de vacaciones o viajes laborales,

Los productos que se ofrecen son vuelos, hoteles, paquetes, seguros, productos específicos para novios y atención de grupos especiales. Lo que se

busca en viajes Falabella como en todas las unidades de negocio del grupo financiero es ofrecer productos competitivos para el mercado y opciones accesibles de financiamiento, ofreciendo a todos los clientes oportunidades de consumo a precios razonables. Y esto no supone que sea únicamente en Chile, es una política corporativa que se ha extendido a los países donde hay presencia de la marca buscando siempre un crecimiento responsable aprovechando que viajes Falabella se ha transformado en la agencia de viajes de mayor crecimiento gracias a su oferta de servicio que equilibra calidad, precio y forma de pago.

A continuación se enuncian su misión, visión y valores.

VISION VIAJES FALABELLA

A continuación se enuncia la visión de viajes Falabella.

Ser la agencia preferida por los clientes, generando relaciones de largo plazo a partir de:

- Diferenciarnos por nuestra transparencia, simplicidad, conveniencia y compromiso.
- Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, apasionado por los clientes y colaborativo.
- Ser valorados por nuestro aporte a las comunidades en que trabajamos.

De acuerdo a ciertos autores la visión corresponde a la articulación de las aspiraciones que la organización o negocio tiene sobre la mejor forma de operar. Por su parte, la misión podría entenderse como el fin último que justifica la existencia de una organización, negocio, entre otros. Es una declaración sobre los valores, propósitos esenciales y negocio en el que participa para un horizonte temporal definido. En otras palabras, "la misión de la empresa aborda la esencia de lo que ella es en realidad.

MISION VIAJES FALABELLA

"Hacer posibles las aspiraciones y sueños de nuestros clientes, acompañándolos a vivir una experiencia única de viajes, que supere sus expectativas, incorporando los beneficios del mundo Falabella"

VALORES VIAJES FALABELLA

Transparencia. Actuamos con honestidad y decimos la verdad, si mantenemos consistencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

Entusiasmo. Nos apasiona innovar y ser primeros en todo. Buscamos siempre reinventarnos y mejorar nuestros productos y servicios. Propiciando ambientes alegres y entretenidos. Tenemos siempre una mentalidad ganadora.

Responsabilidad. Nuestra promesa ofrece al cliente la mejor experiencia de viaje, por eso buscamos hacer simples nuestros procesos. A través e la eficiencia, construimos una empresa competitiva y sustentable.

Una parte importante del negocio es su estrategia de marketing MIX con la que garantiza el ingreso al negocio, este marketing mix a grandes rasgos se puede definir por:

- **Producto:** El producto (servicio) que ofrece, se basa en el "asesoramiento de viajes", por lo que disponibiliza para sus clientes un servicio completo que incluye: destinos, vuelos o cruceros, hoteles o paquetes. Lo que busca es entregar un servicio que haga más sencilla la experiencia de viajar haciéndose cargo de todo. Es un producto con perfil innovador y una preocupación constante porque este sea de primera clase, logrando equilibrar precio, formas de pago y calidad.
- **Precio:** Utiliza un sistema de costeo ABC, donde los clientes pueden elegir sus preferencias para lo que desean comprar, siendo ellos quienes deciden el precio final, en el mercado del turismo esta es una buena estrategia de costos ya que le da más libertad al usuario de ajustar su presupuesto, sin embargo también existen paquetes pre armados los cuales se promocionan vía online. Su estrategia está basada en la relación precio – calidad a más alto precio mayor calidad de los productos y mayor porcentaje de utilidad del negocio pactado.
- **Plaza:** El producto ofrecido se comercializa por varios canales: Presencial, con 36 agencias distribuidas a nivel nacional y emplazadas en las tiendas Falabella, división ventas online, donde se comercializan los productos por la página de la empresa y Contact Center donde se pueden realizar transacciones vía

telefónica o mediante alianzas estratégicas con otras empresas del grupo como CMR, donde se realiza un canje de puntos de la tarjeta por servicios turísticos.

- **Promoción:** Viajes Falabella también ofrece una amplia gama de descuentos e incentivos de compra, como también diferentes precios según la temporada, siendo esta estrategia un modo de generar oferta y captar una mayor participación del mercado. Tiene incentivos del tipo 2x, cyber Monday o campañas a destinos específicos en épocas específicas lo que incentiva considerablemente al comprador a que prefiera esta empresa antes que otra obteniendo así un nivel alto de preferencia. La mayoría de las personas realiza el pago en cuotas con la tarjeta del banco Falabella la cual permite un plazo más extendido y no posee interés dándole así más facilidad de pago al cliente lo que incentiva aún más en su compra

7. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES Y SISTEMAS

El entorno externo influye en el crecimiento y la rentabilidad de una empresa y sus condiciones crean amenazas y oportunidades que tienen grandes repercusiones en sus acciones estratégicas.

Las empresas deben conocer y comprender las distintas dimensiones del entorno externo para poder presentar una competencia estratégica y prosperar, y para ello deben adquirir información relevante acerca de sus competidores, clientes y otros grupos de interés, para crear su propia base de conocimiento y capacidades. En base a esta información, las empresas pueden emprender acciones para crear nuevas capacidades, con el fin de amortiguar los efectos del entorno o establecer relaciones con los grupos de interés que los rodean.

Para el estudio del entorno externo, se consideran los segmentos político, económico, sociocultural y tecnológico presentes en viajes Falabella y que influyen en el comportamiento de la misma.

Con respecto al segmento político, la gerencia está enmarcada por los lineamientos que son dados por la gerencia general quien delimita los alcances funcionales, aprueba su presupuesto para inversiones y gasto y en conjunto con las demás gerencias y de acuerdo a las necesidades de

cumplimiento establece una guía para alcanzar los objetivos generales del negocio.

Con respecto al segmento económico en función de entender cómo se comporta el mercado en este tipo de negocios y pensando en el total de servicios y soluciones de integración tecnológica que presta la gerencia (estos son arquitectura TI: hardware, software, bases de datos, sistemas operativos, infraestructura data center, servicios de networking, servicios outsourcing como monitoreo, soporte y administración, además de call center de atención), se realiza un análisis del presupuesto de la gerencia en como porcentaje de la facturación. Comparando este resultado con áreas de similares funciones en otras industrias

El presupuesto destinado como porcentaje de la facturación permite relacionar ambas variables, obteniendo un marco representativo de cómo es esta asignación en las grandes empresas en Chile. Estos datos entregan un panorama de la industria, y una visión acerca de lo que están haciendo las grandes empresas con respecto a las áreas de TI

Para el caso particular de la gerencia, el presupuesto como porcentaje de los ingresos de explotación es de 7% para el 2015 y de 8 % para el 2016 lo que muestra una estrategia de inversión para el próximo año.

Separando el presupuesto para el 2016 en términos de inversión y gastos recurrentes, entendiendo como gastos recurrentes todos los egresos destinados a mantener la operación de la unidad organizacional de la gerencia en términos de recurso humano, soporte y mantención de aplicaciones, mantención de infraestructura etc..., para el año mencionado se puede clarificar que se ha destinado un 23% a inversión de renovación tecnológica y el monto restante a los gastos previamente descritos, siendo un monto importante del presupuesto lo que demuestra una estrategia fuerte en repotenciación de plataformas para optimizar tiempos y procesos.

Con respecto al segmento socio cultural, se destaca la permanente búsqueda de potenciar una cultura de servicio transversal fomentando el desarrollo de las personas que conforman la empresa, buscando siempre entregar el mejor servicio a los clientes internos y externos, ofreciendo excelencia en la atención, respondiendo de forma ágil y oportuna, trabajando siempre en equipo fomentando la innovación y la creatividad para optimizar el trabajo.

Con respecto al segmento tecnológico es destacable la infraestructura consolidada y desarrollada a lo largo del tiempo, en la cual se puede destacar la robustez de su organización, la mayoría de las aplicaciones son contratadas junto con sus soportes y mantenimientos dejando únicamente in house aspectos de control de SLA y gestión de incidencias.

7.1. ANÁLISIS EXTERNO

Una vez descrito el entorno general en el que se encuentra la gerencia , se hará el análisis de las cinco fuerzas de Porter. De tal modo se tiene:

- **Amenaza de Nuevos Participantes.** El factor más relevante en la determinación de la amenaza de nuevos participantes está relacionado con las barreras de entrada. Con respecto al requerimiento de capital la barrera es alta, por la elevada inversión en infraestructura, siendo esta un activo estratégico para el cimiento crítico sobre el cual los diferentes aplicativos que necesita la empresa pueden operar de manera efectiva.
- **Amenaza de Sustitución.** En general el potencial de productos sustitos está asociado a los costos de cambio y la relación de precio de estos. Para el caso de la gerencia con los servicios de arquitectura e infraestructura los costos de cambio son muy altos debido y la relación precio de este cambio no es sustancial frente a lo actual por lo que no se considera una amenaza. Ahora, con respecto a los servicios de atención telefónica (Call center), su principal amenaza son los servicios de offshoring, que es la subcontratación de productos o servicios de un país a otro.
- **Poder de Negociación de los clientes.** Dado que el mercado objetivo de la gerencia son todas las áreas de negocio presentes en la empresa, ya que por estrategia de negocio, el área de sistemas presta soporte, desarrollo y servicios de mesa de ayuda, el poder de negociación de los clientes es bajo porque no pueden elegir otro proveedor, sin embargo la búsqueda de las mejores prácticas por parte de la gerencia, ha logrado que en conjunto se definen las prioridades de evaluación de proyectos o atención a mejoras dependiendo del impacto que puedan tener en el negocio.
- **Poder de Negociación de los Proveedores.** Las principales acciones que puede tomar un proveedor es recurrir a aumentos de precios o disminuir la calidad de sus servicios. Dadas las exigencias de los clientes es imposible para un proveedor disminuir la calidad de sus servicios pero con respecto a los precios tienen un poder alto de negociación ya que en su mayoría las aplicaciones que ha sido

contratadas han ido evolucionando de mano del proveedor, de tal modo son ellos quienes tienen un mayor conocimiento del producto, sin embargo saben que no son indispensables y de tal forma procuran siempre alinearse con los presupuestos que les presenta la gerencia.

- **Intensidad de Rivalidad entre competidores.** Por ser un área de soporte que se encuentra dentro del negocio, no existe rivalidad con competidores por ser el único proveedor del servicio.

7.2. ANÁLISIS INTERNO

En el panorama global, los factores tradicionales como el acceso superior a los recursos financieros, siguen creando una ventaja competitiva. Sin embargo, esto ocurre en una cantidad cada vez menor de casos. En el nuevo panorama, los recursos, las capacidades y las competencias centrales, presentes en la empresa pueden ejercer una influencia en su desempeño relativamente mayor que las condiciones presentes en el entorno externo. Las organizaciones más efectivas reconocen que la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio solo pueden ser resultado de competencias centrales (las cuales se identifican estudiando el entorno interno de la empresa) que se ajustan a las oportunidades (las cuales se determinan estudiando el entorno externo de la empresa).

Ninguna ventaja competitiva dura para siempre. Con el transcurso del tiempo, los rivales utilizan sus recursos, capacidades y competencias centrales únicos para generar otras propuestas de valor y que replican la capacidad que crea valor de las ventajas competitivas de una empresa. Dado que estas no se pueden sostener en forma permanente, las empresas deben explotar sus ventajas presentes, y al mismo tiempo utilizar sus recursos y capacidades para crear nuevas ventajas que lleven al éxito futuro en la competencia.

7.2.1. Recursos de la Gerencia

Los recursos son de un espectro muy amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. En general los recursos por sí solo no producen una ventaja competitiva, si pueden producirlo un conjunto de recursos. Los recursos de una empresa se pueden separar en tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar. Los recursos intangibles son aquellos que incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo.

Es importante conocerlos porque es necesario saber si es posible o no contar con la capacidad de soportar nuevas cargas de trabajo. Por otro lado, asumir nuevos proyectos o aumentar la operación sin conocer los recursos internos de la gerencia se podría transformar en una desventaja, ya que se desconoce el potencial y con ello se puede llevar a tomar una decisión errónea.

Ciertamente, la generación de ventajas competitivas se liga mucho más con los recursos intangibles, ya que son estos recursos los que promueven con mayor relevancia, la generación de valor en la empresa, es conocido que más que la capacidad instalada son los recursos humanos los que entregan mayor ventaja competitiva y comparativa a las compañías.

El porqué de lo anterior, radica simplemente en que en una comunidad laboral más fraterna, con mejores tratos y con buenas remuneraciones, el establecimiento de mejoras por parte de los empleados es constante, el buen trato de la empresa para sus recursos intangibles genera vínculos especiales que potencian a la empresa, trabajadores y al producto final, conjunto de elementos que se entregarán a cada cliente, logrando agregar valor y así, mayor preferencia del cliente final.

A continuación se presentan los recursos tangibles que se han levantado para la gerencia:

- **Recursos Tangibles.** Actualmente la gerencia cuenta con un presupuesto aprobado basado sobre las tendencias de gastos históricos y proyecciones en términos de recurso humano, servicios tercerizados y mantenimiento de plataforma, el cual debido a su buen manejo le ha permitido solicitar aumento de montos para inversión en tecnología y mejora de procesos. Además posee una infraestructura y arquitectura robusta a nivel de tecnología, más un centro de atención telefónico que se encarga de dar soporte a la operatividad del negocio

A continuación se presentan los recursos tangibles que se han levantado para la gerencia:

- **Recursos Intangibles.** Se destacan en la gerencia el alto potencial del recurso humano que ha sido desarrollado por la empresa junto con la cultura corporativa presente, alcanzando altos niveles de conocimiento y confianza, aunque los desarrollos tecnológicos en gran parte son realizados por los proveedores, un 100 % de estos son

iniciativas propias existiendo un permanente desafío a la mejora, sin dejar de lado la reputación y el distintivo de marca que se tiene por pertenecer al grupo Falabella frente a proveedores y clientes externos

7.2.2. Capacidades de la Gerencia.

Las capacidades se generan cuando un recurso es integrado a la empresa con el propósito de desempeñar una o varias tareas en específico. Para cada empresa la generación de capacidades será diferente, ya que cada empresa posee un rubro diferente. Así, cada empresa poseerá en su área en específica una capacidad que le haga poseer una ventaja competitiva respecto a otras empresas.

Las empresas para poder crear capacidades, deben recurrir a sus recursos, tanto tangible como intangible y determinar a partir de ellas cuál es su ventaja competitiva y a partir de esta ventaja desarrollar las habilidades internas de la empresa, potenciar un área y/o un capacidad en específica, ya sea desarrollando "Know How", capacitando a sus trabajadores o potenciando el desarrollo de carrera, entre otras. Esta modalidad entregará a los empleados las suficientes herramientas como para desarrollar mayores capacidades

Para el área en cuestión se han detectado las siguientes capacidades:

- **Recursos humanos.** A nivel general de la empresa, existe una capacidad de motivación hacia los trabajadores que es muy reconocida por ellos mismos. Estas motivaciones son, en menor parte fisiológicas, a través de tablas de beneficios flexibles adjudicables por puntos otorgados, gift cards distribuidas en el año, seguros de vida entre otros, pero en su mayor parte son de carácter psicológicas, es decir, a través de capacitaciones, ayudas para certificaciones y estudios, y una constante preocupación por la calidad de vida de sus integrantes. Esto da como resultado una motivación de los trabajadores a hacer las cosas bien y además, hay una retención innata del personal para seguir en la compañía y promover su desarrollo de carrera.
- **Administración.** La gerencia presenta una estructura organizacional ágil y efectiva que se encuentra en proceso de homologación regional debido a la necesidad de centralizar y estandarizar la operación. Hay claramente dos líneas o áreas de gestión y soporte, tanto para los servicios para clientes, como para los servicios de arquitectura TI lo que hace que se logre una administración eficiente de sus recursos.

7.2.3. Competencias Centrales de la Gerencia

Hay dos instrumentos para construir las competencias centrales. El primero está compuesto por cuatro criterios que se utilizan para determinar las competencias centrales de la empresa y son, determinar capacidades valiosas; que permiten aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que están presentes en su entorno externo, las capacidades singulares; que buscan aquella habilidad o la capacidad que pocos o ningún competidor posee, las capacidades costosas de imitar; aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad por su elevado costo y por último las capacidades insustituibles; que son aquellas que no tienen su equivalente estratégico. Estos criterios ayudan a establecer cuál o cuáles son las competencias centrales de la empresa, que le servirán como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. El segundo criterio, que es el del análisis de la cadena de valor, no lo utilizaremos en este proyecto.

La importancia de aplicar el criterio seleccionado es el de poder generar el establecimiento de una estructura lógica para poder saber cuáles son las características internas de la gerencia y con ello determinar de manera correcta y directa sus competencias centrales. Se han levantado tres competencias centrales, que se desglosan en la figura No.5, en base al estudio realizado de sus capacidades y recursos.

Figura No.4. . Análisis de Ventajas Competitivas

Recurso o Capacidad	Valioso	Singular	Costoso de imitar	Insustituible	Tipo de ventaja	Implicaciones para el desempeño
Personal altamente calificado	SI	SI	SI	NO	Competitiva temporal	Rendimientos superiores al promedio
Interacciones y relaciones eficientes con áreas pares	SI	SI	SI	SI	Competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Know How del area	SI	SI	SI	SI	Competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio

Fuente. Elaboración Propia

8. ANÁLISIS FODA

Una vez hecho el análisis interno y declarado las competencias centrales se pueden obtener y enumerar las fortalezas y debilidades, de tal modo se tiene:

8.1. OPORTUNIDADES

A continuación se presentan las oportunidades para la gerencia de operaciones:

- Considerando los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, la empresa se encuentra en la mejor posición para iniciar su camino a convertirse en referente regional.
- El apoyo financiero en función de mejorar plataformas tecnológicas, estandarizar procesos a nivel regional y homologar estructuras es un claro respaldo a la gerencia.
- Existe una gran oportunidad de crear sinergias con las otras áreas del negocio en función de aprovechar el conocimiento y minimizar los tiempos de impacto.
- Hay un campo muy amplio de mejora para la disminución de procesos manuales y a la vez de errores que generan sobre costo.

8.2. AMENAZAS

A continuación se presentan las amenazas para la gerencia de operaciones:

- Hay una barrera de entrada relativamente baja para la aparición de nuevos participantes, principalmente pensando en los servicios de offshoring, en el caso del servicio del Contact Center.
- Existe una gran competencia de captura de profesionales de alto conocimiento y experiencia TI en el sector del turismo por las empresas de la competencia.
- Existe un riesgo inherente al proceso de no cumplir con los requerimientos de calidad ni los SLA adquiridos.

- Choque cultural y demoras en el proceso de gestión de cambio en los diferentes países por la necesidad de cambiar y homologar estructuras, procesos y funciones.
- Aumento de tiempos de indisponibilidad de sistemas por fallas en la continuidad del negocio al pasar a una mesa de ayuda regional.

8.3. FORTALEZAS

A continuación se presentan las fortalezas para la gerencia de operaciones:

- Personal altamente calificado y con gran conocimiento en los procesos e interacciones entre los sistemas.
- Apoyo permanente del área corporativa.
- Know How tecnológico adquirido.
- Capacidad de responder rápidamente a condiciones adversas y cambiantes.
- Flexibilidad para minimizar riesgos operativos y tecnológicos.
- Estructura organizacional robusta y en continuo crecimiento

8.4. DEBILIDADES

A continuación se presentan las debilidades para la gerencia de operaciones:

- Alta dependencia de proveedores externos.
- Cantidad importante de personal técnico contratado por outsourcing.
- Multiplicidad de procesos, operaciones y plataformas a nivel regional.
- No existe una formalización de procedimientos a nivel regional ni estándares para actividades principales, ni herramientas únicas de medición.
- Aunque existe un feedback continuo con el cliente para levantar sus necesidades no hay un instrumento de medición que permita evaluar el servicio prestado.

9. PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.

Una vez realizado el análisis del entorno externo e interno, y de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, corresponde el desarrollo de la formulación estratégica, para alinear la gerencia a la visión, misión y valores del negocio.

Adicionalmente y debido a la necesidad de regionalización de responsabilidades, una vez definido el mapa estratégico se propone una visión de mejora que permita ampliar su alcance.

Se ha definido para la gerencia en función de la alineación con la estrategia la siguiente Misión específica, manteniendo los mismos valores del negocio y la visión compartida, enunciados en apartados anteriores

MISION GERENCIA DE OPERACIONES

Integrar tecnologías de la información entregando servicios y productos de alto valor, asegurando la excelencia y calidad de los procesos y entregables.

Según esto, la estrategia que ayudara al logro de la misión, será aquella que permita que el capital de información⁴ presente en la gerencia se transforme de la manera más adecuada en valor para el negocio.

9.1. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.

El capital de información, como lo define Kaplan: "es la materia prima para crear valor en la nueva economía. Consiste en la infraestructura, arquitectura y conocimientos a disposición de la empresa". De tal modo las estrategias que la gerencia podría seguir son:

- Aplicar una estrategia de bajos costos operativos donde se consigue la máxima rentabilidad de los sistemas de información que soportan el negocio, mejorando los procesos y la productividad de sus colaboradores.
- Aplicar una estrategia que busque soluciones donde se beneficien los sistemas de información que mejoran el contacto, el servicio y la retención del cliente externo.

⁴ Fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton, " Mapas Estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultado tangibles " ", Cap 9, EBOOK

- Aplicar una estrategia de liderazgo de producto en la cual el capital de información se pone a disposición del negocio para mejorar los sistemas de acuerdo a las necesidades del cliente interno y del negocio.

De acuerdo a lo anterior la estrategia que se propone a la gerencia se fundamenta en la excelencia operativa como principal atributo, logrando alcanzar la máxima rentabilidad sin perder el foco de las necesidades del cliente, ofreciendo soluciones y servicios de calidad, cambiando el estado actual de la gerencia de tener una visión local a pasar a una visión regional en donde se convierte en referente.

9.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Una vez seleccionada la estrategia para la gerencia de operaciones y sistemas, se definen los objetivos estratégicos para los cuales a su vez es necesario definir los factores críticos a considerar, los cuales son: Procesos, negocio, clientes, recurso humano, productividad, eficiencia tecnológica, riesgos y normativa a cumplir.

Con esta definición y junto con la estrategia se propone aumentar la respuesta a los requerimientos solicitados, apoyar al negocio y generar más valor a los clientes a través de procesos estandarizados y homologados regionalmente, soportados en el capital de información existente y fortaleciendo las capacidades del recurso humano.

Se han definido los siguientes objetivos específicos como necesarios para la gerencia:

1. Optimizar costos.
2. Cumplir plazos pactados.
3. Disminuir impacto económico y reputacional por errores operativos.
4. Aumentar el uso de aplicaciones de soporte.
5. Optimizar tiempos de proceso.
6. Controlar eficazmente el uso de plataformas.
7. Maximizar productividad.
8. Mejorar competencias dl grupo de trabajo.

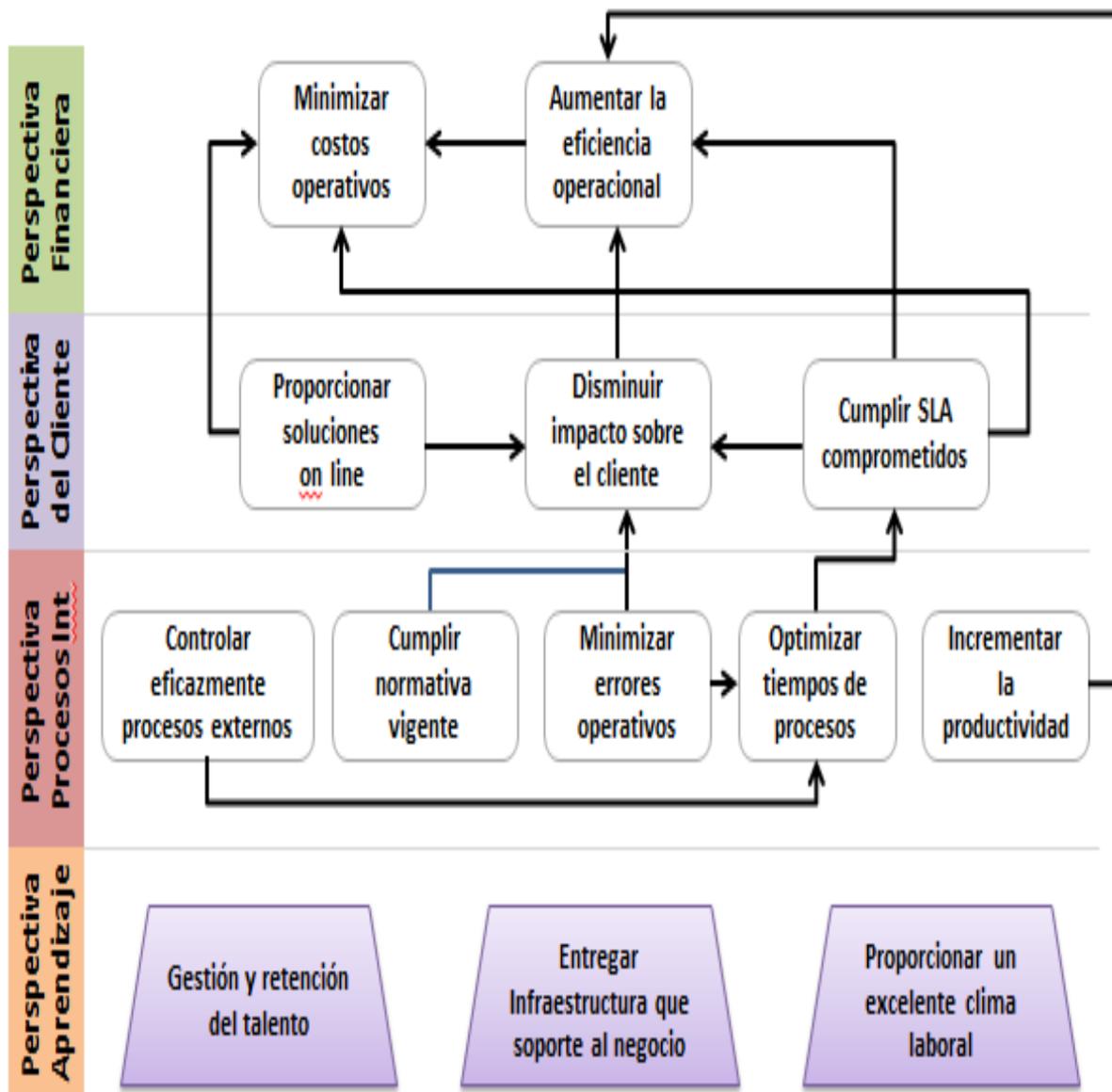
9.3. MAPA ESTRATEGICO

El diseño del mapa estratégico se hace en función de las indicaciones señaladas en el libro de Kaplan y Norton. Se toman en cuenta las cuatro perspectivas mencionadas y se plasma en ellas los objetivos con sus relaciones causa – efecto. A continuación en la figura No. 6 se presenta el mapa estratégico de la gerencia de operaciones y sistemas de Chile y

posteriormente la explicación de cada perspectiva junto con sus objetivos y relaciones respectivas.

Posteriormente en el numeral 9.4, se presenta la propuesta para la transición al rol regional de la gerencia, modificando un poco las perspectivas para el nuevo alcance y presentando los indicadores necesarios para su futura medición.

Figura No.5. Mapa Estratégico Gerencia de Operaciones y Sistemas



Fuente: Elaboración Propia.

Para entender claramente el mapa y conocer el significado de los objetivos y sus relaciones a continuación se entrega una explicación de cada perspectiva.

9.3.1. Perspectiva Financiera.

En el caso de la gerencia, los puntos estratégicos donde el departamento debe apoyar la entrega de valor a la empresa se pueden definir como el aumento de la eficiencia operacional de la gerencia manteniendo altos estándares de disponibilidad de sistemas y una rápida respuesta a requerimientos de clientes.

Junto con el anterior objetivo, está el de "Minimizar Costos Operativos" el cual se refiere a la identificación y cuantificación de los costos asumidos por la gerencia y la constante preocupación de que estén en su valor mínimo. Estos corresponden a gastos incurridos en remuneraciones, pagos por servicios externos y el uso de aplicaciones por usuario. Además de considerar una partida no menos importante que son los "SIC de Ajustes" o montos devueltos por errores operativos los cuales no están contemplados en el presupuesto del año.

Cumplir estos objetivos se traduce en aumento de la eficiencia operacional, ya que ante una mayor o igual carga de trabajo se estará en capacidad de ser más productivos y a menor costo.

9.3.2. Perspectiva del cliente.

Es necesario partir la descripción de los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente con una segmentación funcional, ya que la gerencia se relaciona de forma distinta con sus clientes internos y externos (consumidor final). Para efectos de este trabajo se definirán como clientes directos a los clientes internos y cliente indirecto a los clientes externos.

La perspectiva del cliente permite medir de forma explícita la propuesta que agrega valor a los clientes, de tal modo los objetivos para esta área son:

1. Disminución del impacto sobre el cliente final por errores operativos.

Muchas veces los clientes tanto internos como externos se ven perjudicados por incidentes relacionados a la falla en el control de procesos o procedimientos que generan eventos con impacto negativo en su percepción, lo que produce una pérdida de credibilidad y desconfianza.

De tal modo se hace necesario focalizar esfuerzos en detectarlos, reducirlos y/o eliminarlos en orden de aumentar el valor agregado para el cliente y ayudar a cumplir la estrategia.

2. Proporcionar soluciones On line.

Aunque ya es un tema que se viene dando con la incursión de soluciones web a disposición de los clientes, es necesario potenciarlas y ofrecer nuevas herramientas más competitivas al mercado, teniendo como foco la necesidad de ofrecer soluciones más simples para acceder a los productos y a su vez que simplifiquen las tareas operativas. Lo anterior se traduce en una relación entre ambos objetivos ya que si existen menos incursiones operativas entre el consumidor y su proceso de selección y compra, se disminuirán los incidentes por errores operativos que impacten al cliente.

3. Cumplir SLA comprometidos.

Finalmente el tercer objetivo estratégico es cumplir con los SLA comprometidos, el cual se hace cargo de uno de los temas de mayor impacto para ambos clientes. Para el cliente directo significa no incumplir los acuerdos realizados al momento de ofrecer soluciones a incidencias sobre los sistemas, buscando mantener de forma permanente la confianza de la gerencia. Para el caso de los clientes indirectos (externos) significa no demorar la respuesta en la solicitud de sus negocios. Al igual que el anterior, este objetivo también tiene relación sobre el impacto al cliente ya que de no cumplirse con los plazos significaría la detección de una falla operativa que puede impactar directamente en los negocios realizados y por ende en el aumento de los costos operativos de la gerencia.

9.3.3. Perspectiva de procesos internos.

Se han definido cinco objetivos para esta perspectiva y se consideran de una alta importancia, ya que son la clave para para lograr cumplir con los objetivos propuestas en las perspectivas superiores y en lo que propone la estrategia. Estos se han definido como:

1. El primer objetivo se define como "Incrementar la productividad", objetivo central de la gerencia, que significa hacer más con la menor cantidad de recursos posibles, lo que se traduce en una disminución de costos, lo cual generaría una relación directa con el objetivo de la perspectiva financiera de minimizar costos operativos.

2. El segundo objetivo se ha definido como "Optimizar tiempos de proceso" lo que busca contribuir con la disminución de tiempos de entrega de productos (respuestas a incidencias internas o respuesta a negocios de cara al cliente externo), definiendo tiempos competitivos capaces de ser logrados que no afecten a su vez los compromisos de los usuarios. De tal modo, este objetivo establece una relación directa con uno de los objetivos de la perspectiva del cliente: " Cumplir SLA comprometidos"
3. Minimizar errores operativos, busca disminuir el impacto sobre el cliente interno y externo, realizando operaciones transparentes, ágiles y sin fallas que eviten repercusiones en el negocio y en los clientes. A nivel de cliente interno un error operativo puede derivar en la caída de los sistemas de venta o en la calidad de las soluciones entregadas para su mejora, lo que produciría retrasos por reprocesos y aumento de costos. A nivel de cliente externo, un error operativo puede derivar en una reserva de vuelo o hotel no realizada, lo que generaría un grave impacto en la satisfacción del cliente y en el aumento de costo operacional por asumir la responsabilidad del error.
4. Un objetivo que ha tomado gran importancia para la gerencia es el cumplimiento de la normativa del grupo en cuanto a la adherencia a procesos ya estandarizados y normas legales vigentes para la realización de negocios. Caso puntal la nueva normativa de seguridad de información para tarjetas de crédito y otros medio de pago electrónicos y la obligación contable de de generar boleta electrónica a partir del año siguiente.

Cumplir este objetivo logra enmarcar cualquier labor realizada dentro de los estándares establecidos, minimizando la posibilidad de ocurrencia de errores o imprevistos que puedan afectar la relación con el cliente. De igual forma se relaciona con la respectiva anterior.

5. Por último objetivo se define el objetivo de "Controlar eficazmente procesos externos" los cuales se generan por cruce de productos con otras unidades de negocio del área financiera, como el pago de viajes con cmr puntos (pertenecientes a la tarjeta Falabella), las mantenciones de plataformas realizadas por externos o el funcionamiento de la mesa de ayuda en cuanto a la atención de reclamos de cliente externo. Este objetivo guarda una estrecha relación con la disminución de los tiempos de proceso, ya que si no existen demoras en estos se estarán optimizando los mismos.

9.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva está enfocada a identificar las necesidades de activos intangibles, capital de información (sistemas) y capital organizativo (clima) que se requieren para el apoyar los diferentes procesos de creación de valor.

De tal manera se han definido como objetivos estratégicos la gestión y retención del talento, ofreciendo herramientas como capacitación e incentivos que motiven la permeancia y compromiso con la gerencia. De igual forma es un objetivo primordial para la gerencia, entregar sistemas, aplicaciones e infraestructura acorde al core del negocio que soporte de manera adecuada la operativa comercial y administrativa, como también es sumamente importante propiciar instancias que mejoren el clima organizacional y refuercen la cultura Falabella apegándose a la realización de las actividades diarias fundadas en los valores corporativos

9.4. PROPUESTA DE AMPLIACION DE ALCANCE.

Una vez diseñado el mapa estratégico actual, a continuación se proponen los objetivos que deberían alcanzarse en función de ampliar el alcance a las demás áreas de operaciones y sistemas presentes en Argentina, Colombia y Perú, países donde existen divisiones de Viajes Falabella.

9.4.1. Propuesta General de mejora.

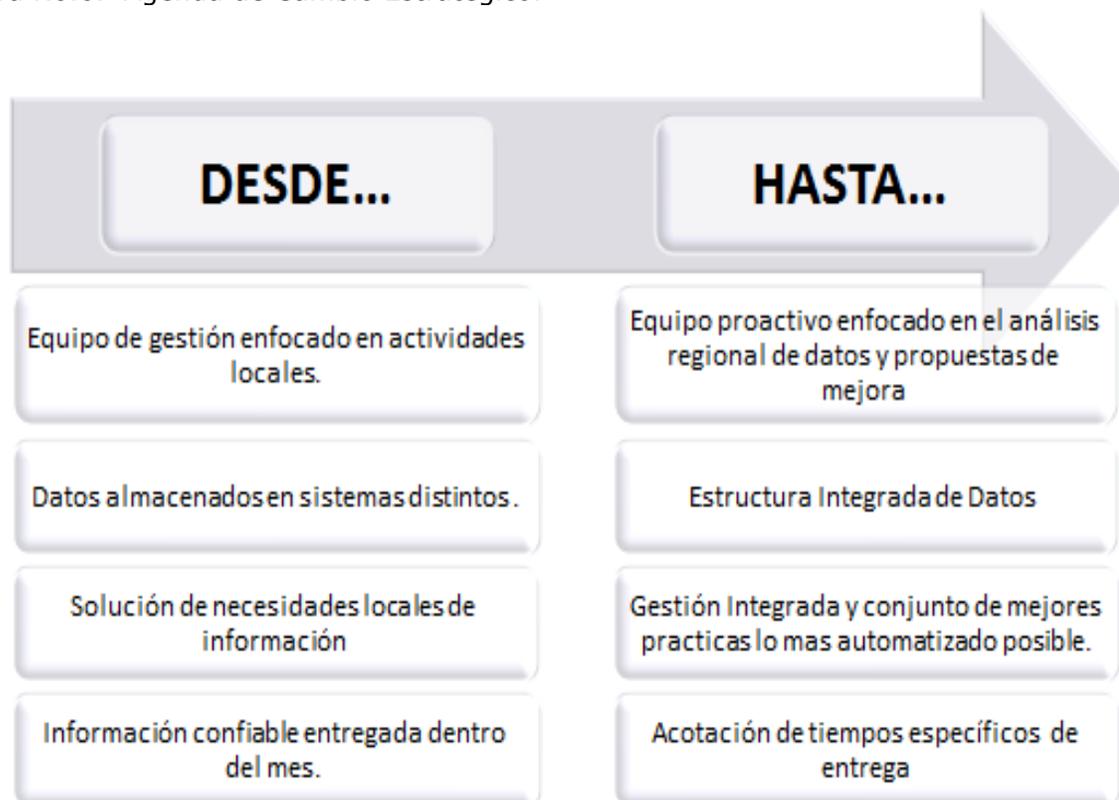
Debido a la ampliación del alcance se propone que la gerencia cuente con un proceso moderno de planificación y control de gestión, fundamentado en:

- Que sea altamente efectivo.
- Que sea único para todos los países.
- Que integre la planificación a mediano plazo (2016 – 2020) de planes tácticos, operativos, de presupuesto y de mejoras de procesos.
- Que permita cuestionar la estrategia y modificar el rumbo a tiempo.
- Que entregue la información orientada al negocio y en tiempo real a todos sus usuarios.
- Que incorpore benchmarking de todas las sedes para la mejora continua de todos
- Que cuente con un análisis proactivo de información, que proponga mejoras y sea una verdadera herramienta de apoyo.

De lo anterior se desprenden infinidad de actividades las cuales no son parte de este trabajo, de tal modo el alcance de este se limita únicamente al rediseño del mapa estratégico y la presentación de algunos indicadores de medición.

Una posible agenda de cambio estratégico a nivel general se presenta a continuación en la figura No.6.

Figura No.6. Agenda de Cambio Estratégico.



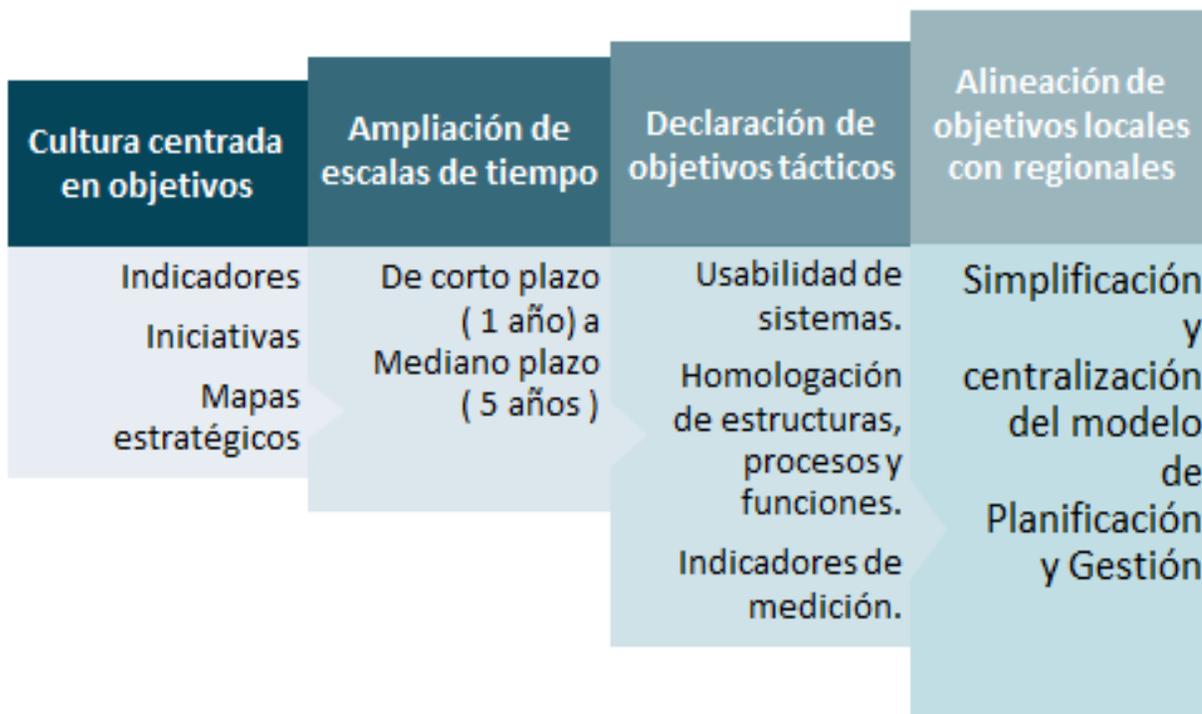
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo anterior se define como foco de mejora la necesidad de simplificar y centralizar el modelo de gestión, de tal forma los pasos para conseguir este objetivo estarán definidos por:

1. Fortalecimiento de una cultura regional centrada en objetivos, basada en indicadores, iniciativas y el mapa estratégico aplicable para todos los países.
2. Ampliación de la variable tiempo pasando de una visión de corto plazo (1 año) a una de mediano plazo (5 años). Esto se debe a que actualmente se realizan actividades pensadas en un plazo máximo de un año, caso de presupuesto, iniciativas de inversión en mejoras de plataforma, crecimiento de personal técnico etc... y esto se debe a la visión únicamente local que se venía manejando en la gerencia. El cambio de alcance hace necesario la ampliación del alcance y se propone realizar estas planificaciones hasta el 2020.

3. Es necesario declarar cuáles serán los objetivos tácticos que busca la gerencia, en función de la usabilidad y unificación de sistemas, la homologación de estructuras, procesos y funciones y la definición de cómo se realizarán las mediciones. Y por último es necesario alinear los objetivos de cada gerencia con los nuevos objetivos regionales. En la figura No. 7, se esquematizan los pasos y las actividades anteriormente descritas.

Figura No.7. Pasos para lograr un modelo simplificado.



Fuente: Elaboración Propia

9.4.2. Rediseño del Mapa Estratégico.

Según lo detallado en los numerales anteriores, se procede a presentar una modificación del mapa estratégico de la gerencia en función de ampliar el alcance a una visión regional. Es necesario partir redefiniendo nuevamente la estrategia integrando este nuevo objetivo. De tal modo la estrategia con la que se debe enfrentar este nuevo objetivo y que se propone a la gerencia se anuncia a continuación:

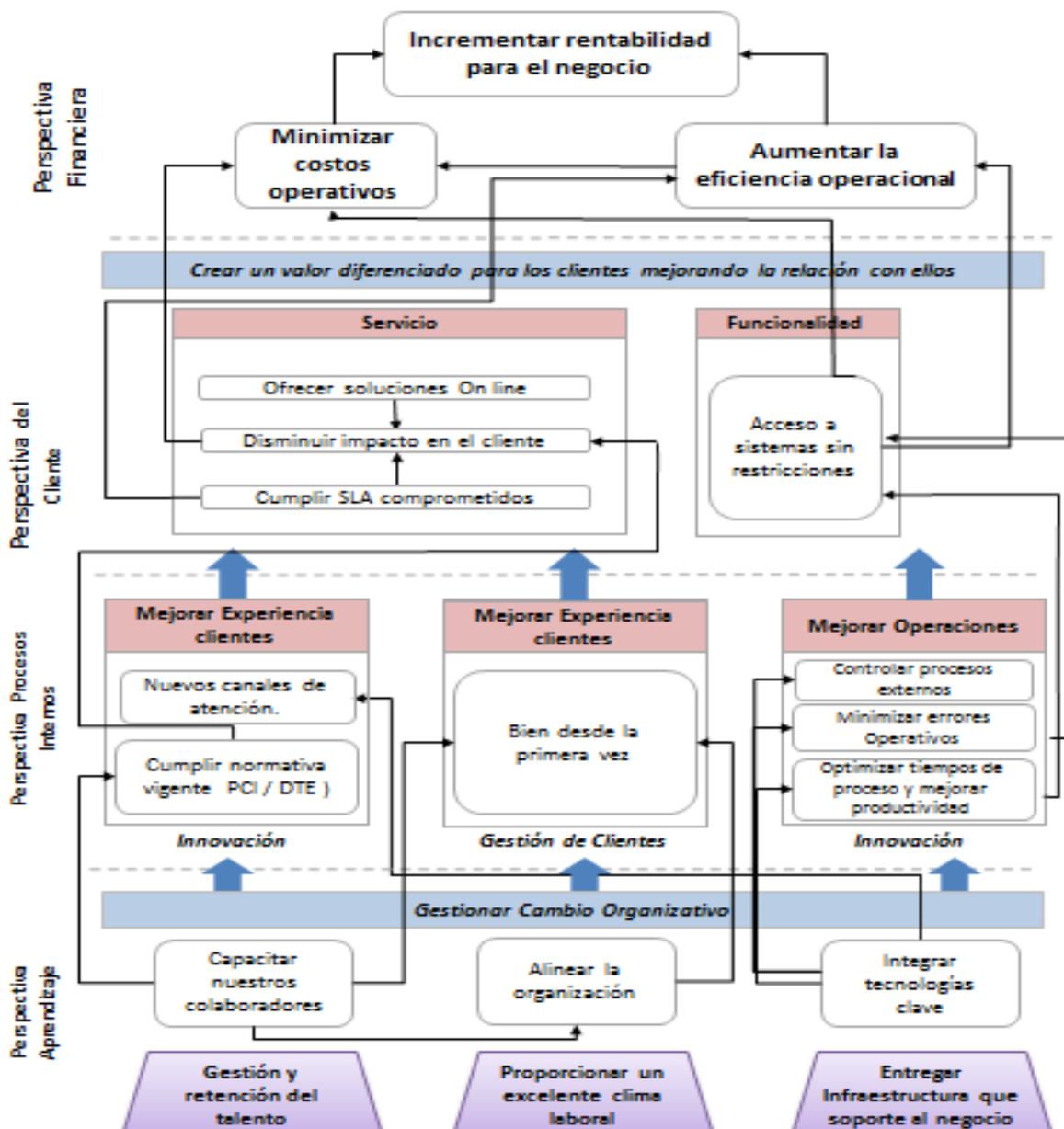
La estrategia consiste en consolidar e integrar las unidades de negocio potenciando una red central de información y servicio a la que se tenga acceso sin obstáculos fundamentada en la excelencia operativa como

principal atributo, logrando alcanzar la máxima rentabilidad de los activos presentes.

Sin perder el foco en las necesidades del cliente, ofrecer soluciones y servicios de calidad que permitan reducir el número de interacciones y hacerlas más fácil, disminuyendo los tiempos de entrega y mejorando la prestación del servicio.

De tal modo el nuevo mapa estratégico para la gerencia se presenta a continuación en la figura No.8, manteniendo las mismas perspectivas y objetivos estratégicos.

Figura No.8. Rediseño del mapa Estratégico.



9.5. INDICADORES ESTRATEGICOS SELECCIONADOS

Una vez construido el mapa estratégico, se procede a realizar la identificación de posibles indicadores capaces de explicar, de manera individual o en conjunto con otros, los objetivos definidos.

El cuadro de mando propuesto tiene dos papeles frente a la estrategia planteada, primero proporciona un mecanismo para que la gerencia evalúe periódicamente el comportamiento y en caso de ser necesario modifique su rumbo a tiempo y segundo, redefine el papel de la gerencia pasando de ser una área netamente de apoyo a una que contribuye y añade valor a la estrategia de ingresos de la empresa.

La propuesta realizada es que el cuadro de mando se aplique a todos los países de manera local para realizar posteriormente benchmarking y evidenciar mejores prácticas, como una medición de manera global para evaluar la gestión de la gerencia de forma global.

De tal modo en la figura No. 9 se presenta el cuadro de mando propuesto para la gerencia, no se especifican metas, ni fuentes ya que el proceso de apertura del alcance deberá ir definiendo el origen y la información necesaria para cuantificar lo sugerido.

Figura No.9. Indicadores Estratégicos.

<i>Cuadro de mando integral de la Gerencia de Operaciones y Sistemas</i>			
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	Descripción
Financiera	- Incrementar la rentabilidad para el negocio	% Eficiencia Operacional	Gastos totales vs ingresos explotacion
	- Minimizar costos operativos	% Costo por Operación	Gasto total vs No. Total de operaciones
		% SIC ajustes	Suma Gasto en Castigos operativos (SIC ajuste) vs Gasto
	- Aumentar la eficiencia operacional	% Eficiencia Operacional	Numero de ingresos a la plataforma vs negocios cerrados

Ciente	- Ofrecer soluciones On line	% Clientes capturados	% operaciones realizadas via web vs operaciones totales realizadas en el negocio
	- Disminuir impacto en el cliente	Mejorar la tasa de contactabilidad de Operaciones	Tasa de abandono < 10 %
		Mejorar tiempos de respuesta a solicitudes recibidas	% venta en linea > 50 %
		Tasa de Abandono	Numero de llamadas finalizadas sin ser atendida vs Total de llamadas realizadas
	- Funcionalidad	Disponibilidad de sistemas	Numero total de horas sin sistema vs totl de horas del periodo evaluado
Acceso valido		Cantidad de accesos restringidos vs numero total de accesos	
Procesos Internos	- Nuevos canales de atencion	Participacion por canal	Cantidad de visitas por canal vs Total de clientes
	- Cumplir normativa vigente	% Adherencia a requisitos normativos	Adherecnia a requisitos para cumplir la norma
		% Negocios cerrados con Boleta Electronica	Negocios cerrados con DTE vs Total negocios
	- Bien desde la primera vez	% Reprocesos	Cantidad de solicitudes re procesadas vs totalde solicitudes
	- Controlar procesos externos	Cumplimiento SLA proveedores	% cumplimiento > 100 %
		% Refacturaciones	No. Refacturaciones / Facturacion total
	- Minimizar errores Operativos	% errores operativos	No. Castigos operativos (SIC ajuste) vs No total de
	- Optimizar tiempos de proceso	Tiempo de ciclo	Tiempo empleado entre recepcion de una solicitud y su
		Tiempo de caída de sistemas	Numero de horas acumuladas de sistemas caidos
	- Mejorar productividad	Ganar capacidad de infraestructura	Cantidad destinada a inversión vs ppto

Aprendizaje y crecimiento	- Capacitar nuestros colaboradores	Cumplimiento de perfil	% obtenido en evaluaciones de perfil, evaluaciones 360
	- Alinear la organización	Alinear la organización	Evaluación a empleados sobre conciencia y aceptación de objetivos y valores culturales de
	- Integrar tecnologías clave	% Desarrollos	Cantidad de desarrollo a sistemas implementados con éxito vs Total de desarrollos

Fuente: Elaboración Propia

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del trabajo realizado fue posible concluir que la gerencia se encuentra en una posición más que favorable para asumir su nuevo rol regional debido al apoyo financiero que tiene, al aumento del alcance dado por la gerencia general y la puesta en marcha de nuevas plataformas tecnológicas y procesos de homologación de estructuras que permitirán el fortalecimiento del área.

El Diseño del sistema de control de gestión considero un detallado análisis de la situación actual de la gerencia a nivel local y regional, evidenciando aspectos críticos que pueden poner en riesgo el proceso normal de desempeño, siendo uno de los más críticos la diferencia de aproximaciones y conceptos presentes influidos por aspectos culturales y tecnológicos de cada país.

Para definir los objetivos estratégicos, y debido a la ampliación del alcance de la gerencia se estimó necesario considerar elementos críticos tales como: procesos, negocio, clientes, recurso humano, productividad, eficiencia, tecnología, riesgos y normativa local, los cuales se encuentran en proceso de homologación y unificación a nivel regional.

La creación del cuadro de mando integral reúne la medición de la gestión de la gerencia en 23 indicadores, para los cuales y debido al proceso de homologación aún no se han definido las metas específicas, responsables, formas y frecuencias de medición.

Consecuente con lo anterior se recomienda:

- Constante comunicación con el área comercial: mantener reuniones periódicas de alineamiento entre el área de Negocio y la gerencia a fin de trabajar en equipo y ampliar la orientación de este último hacia el negocio y los clientes finales. Propiciar que sea una instancia de aporte y de mejora continua a los procesos.
- Productividad por equipos: llevar un índice de productividad por equipos de trabajo (operaciones, desarrollo, continuidad y calidad) que determine quienes no cumplen con los estándares definidos para la labor que realizan, de acuerdo a la carga de trabajo recibida. Evaluar a los grupos y hacer un reconocimiento al mejor equipo dentro del departamento; esto fomentaría que se motivaran a mejorar la productividad dentro de los equipos existentes.
- Estándares de tiempo para las operaciones: hasta el día de hoy nunca se ha definido un estándar de cuanto es lo que debería demorar una determinada operación; por esta razón, la iniciativa estratégica es que las jefaturas, en conjunto con su personal, definan tiempos estándares para el curso de las operaciones, atención de requerimientos y respuesta y lleven un control del número que no cumple.
- Sistema operativo integrado: los errores operativos se deben en gran medida a errores humanos. Por esta razón se considera importante migrar a un software integrado que permita reducir las variables de riesgo para una operación.
- Contratos más claros y exigentes con empresas externas: esta iniciativa estratégica apunta principalmente a establecer un nuevo tipo de contrato con las empresa externas encargadas de desarrollo y evolución de aplicaciones, donde no sólo se les obligue a cumplir los acuerdos y exigencias que requiere la gerencia para satisfacer lo prometido a los clientes sino que, además, exigirles que los reprocesos de un desarrollo no superen más de una vez, o en caso contrario, cuantificar su coto y descontarlo del pago a final de mes.
- Capacitaciones sobre normativa interna y externa: proporcionar al personal instancias que le permitan conocer la normativa interna y externa vigente, y mantenerlos actualizados ante cualquier cambio. Además, proporcionar herramientas que permitan identificar con facilidad cuando una operación no cumple con las normas.

- Capacitaciones periódicas: los jefes de departamento, deben exigir a su personal la realización de cursos de capacitación impartidos por el área de Recursos Humanos.
- Presupuesto: elaborar un informe mensual de seguimiento, para hacer llegar a las gerencias de cada país, que detalle su estatus de gasto frente al presupuesto designado en busca de controlar periodos más cortos en caso de desviaciones

Para finalizar, el trabajo realizado se considera satisfactorio ya que es la base sobre la cual si se decide avanzar a una etapa de implementación soportara el nuevo rol regional de la gerencia. Este ha permitido un cambio importante en el sistema de controla actual, identificado los focos estratégicos donde es necesario hacer una mayor o menor gestión por parte de la gerencia y que problemas se deberán corregir para poder cumplir con la planificación estratégica planteada.

11. BIBLIOGRAFIA

1. Kaplan, Robert S. y Norton, David "El Cuadro de Mando Integral", Editorial Gestión 2000, 2º edición, 2000.
2. Kaplan, Robert S. y Norton, David "Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles", Editorial Gestión 2000, 3º edición, 2005.
3. Kaplan, Robert S. y Norton, "The Execution Premium", Editorial Gestión 2000, 1º edición, 2006.
4. Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ed. Prentice Hall, México, 2003.
5. Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Casos», Mc Graw Hill, 11º edición, 2001.
6. Universidad de Chile. Sistema de servicios de Información y Bibliotecas. www.cybertesis.cl. [Consultas Varias]
7. Sitio web Falabella Saci. www.falabella.com [Reporte Anual 2014 - 2015]