



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE RETAIL  
PERIODO 2017 - 2021**

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

**ROBERTO CLAUDIO LEIVA MATURANA**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
ARNALDO VICTORIO FLORES CROCCO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2017**

## RESUMEN

### PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE RETAIL PERIODO 2017 - 2021

El siguiente trabajo de título tiene como objetivo presentar el diseño de un plan estratégico para una empresa de la industria del retail. Esta empresa está inserta en el rubro del vestuario femenino, en donde existe una alta competencia debido al gran número de marcas participantes.

Flores Corp. S.A. es un grupo nacional con 74 años, en donde su principal categoría de producto es la corsetería femenina. En la actualidad cuenta con una cadena de 50 tiendas propias a lo largo del país, además distribuye sus productos a las tiendas departamentales, multitiendas y tiendas especialistas a nivel nacional.

La empresa vivió un proceso de cambio y estabilización financiera debido a una crisis surgida en la administración anterior. Por este motivo las familias controladoras tomaron un rol activo en la administración, con el objetivo de estabilizar la compañía. Actualmente esta crisis financiera se encuentra superada, por lo tanto se desea retomar el rumbo de crecimiento y expansión de la marca.

Debido a este nuevo enfoque, se propuso diseñar una planificación estratégica enmarcada en el periodo 2017–2021. Esta planificación estratégica se adaptó al entorno competitivo de la industria, considerando el ambiente interno de la compañía, permitiendo alinear a toda la organización junto a la creación de una propuesta de valor diferenciada hacia el cliente, con el objetivo de generar un mayor retorno para los inversionistas.

La metodología se basó en el análisis de la situación actual a través del entorno externo (5 fuerzas de Porter y PEST), continuando con el análisis interno (cadena de valor de Porter y revisión de estrategia de Kaplan), obteniendo como resultado sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA), siendo la base para la nueva definición estratégica de la compañía, según la planificación estratégica propuesta por Hitt. Finalmente se desarrollaron los planes y proyectos para su correcta implementación junto al diseño del cuadro de mando integral de la metodología de Kaplan y Norton.

Como resultado del análisis se determinó que la principal fuente de crecimiento es la expansión de la cadena de tiendas propias junto al desarrollo de los canales digitales. Siendo factores críticos, la búsqueda de plazas rentables, la obtención de financiamiento para nuevas aperturas y la optimización de los metros de venta en sala.

Implementar la estrategia respecto al escenario sin realizar cambios evidenció una diferencia de VAN positivo de \$680 millones (tasa de descuento 13,4%), obteniendo un valor de empresa según el multiplicador EBITDA de \$35.715 millones para el año 2021.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Introducción</b> .....	1
<b>2. Objetivos</b> .....	2
<b>2.1 Objetivo general</b> .....	2
<b>2.2 Objetivos específicos</b> .....	2
<b>3. Alcance</b> .....	2
<b>4. Marco Conceptual</b> .....	3
<b>5. Análisis de la Situación Inicial del Entorno Externo</b> .....	5
<b>5.1 Análisis PEST</b> .....	5
<b>5.1.1 Resultados del Análisis PEST</b> .....	5
<b>5.2 Análisis Competitivo</b> .....	7
<b>5.2.1 Conclusión del Análisis Competitivo</b> .....	7
<b>5.3 Análisis de las 5 Fuerzas</b> .....	8
<b>5.3.1 Resultado del Análisis de las 5 Fuerzas</b> .....	9
<b>5.4 Análisis de tendencias de la Industria del Retail</b> .....	9
<b>5.4.1 Principales tendencias del Retail</b> .....	9
<b>6. Análisis de la Situación Inicial del Entorno Interno</b> .....	12
<b>6.1 Análisis de Recursos</b> .....	12
<b>6.1.1 Recursos Tangibles</b> .....	12
<b>6.1.1.1 Infraestructura</b> .....	13
<b>6.1.1.2 Tecnología</b> .....	15
<b>6.1.2 Intangibles</b> .....	16
<b>6.1.2.1 Estructura Organizacional</b> .....	16
<b>6.1.2.2 Perfil del Recurso Humano</b> .....	18
<b>6.1.2.3 Sindicato</b> .....	20
<b>6.1.2.4 Gobierno Corporativo</b> .....	20
<b>6.1.2.5 Toma de Decisiones</b> .....	24
<b>6.2 Análisis de la Cadena de Valor</b> .....	26
<b>6.2.1 Actividades Primarias</b> .....	26
<b>6.2.2 Actividades de Apoyo</b> .....	37
<b>6.2.3 Esquema de la Cadena de Valor</b> .....	39
<b>6.3 Revisión de la Estrategia Actual</b> .....	40

6.3.1	Revisión de Misión y Visión .....	40
6.3.2	Análisis de correspondencia Organigrama vs Estrategia.....	41
6.3.3	Brechas respecto a ejecución .....	42
7.	Matriz FODA.....	44
8.	Definición del Modelo Futuro.....	46
8.1	Definición de la Estrategia Corporativa .....	46
8.1.1	Misión .....	46
8.1.2	Visión.....	46
8.1.3	Valores .....	46
8.1.4	Definición de la Estrategia.....	46
8.1.5	Objetivos Estratégicos.....	54
8.2	Determinación de Mercado Objetivo.....	59
8.3	Determinación de Oferta .....	60
8.4	Factores claves de éxito.....	60
9.	Definición de Planes y Proyectos .....	61
9.1	Plan de Recursos Humanos .....	62
9.1.1	Estructura Organizacional .....	62
9.1.2	Gestión del capital humano y desarrollo organizacional.....	64
9.2	Plan de marketing .....	66
9.2.1	Proyecto marketing digital.....	67
9.2.2	Proyecto medición y mejora de la experiencia del consumidor.....	68
9.2.3	Proyecto gestión de alianzas estratégicas y licencias .....	71
9.3	Plan Operacional .....	71
9.3.1	Expansión de cadena de tiendas propias y optimización de m2 .....	71
9.3.2	Expansión del centro de distribución y optimización de la logística.....	75
10.	Diseño del Plan de Implementación.....	80
10.1	Resumen de proyectos .....	80
10.2	Carta Gantt .....	81
11.	Justificación Financiera .....	82
11.1	Flujo de caja 2017-2021 .....	82
11.2	Valoración según EBITDA.....	85
11.3	Análisis Sensibilidad.....	86
12.	Balanced Scorecard .....	88

12.1	Desarrollo de Mapa Estratégico .....	88
12.2	Desarrollo de Cuadro de Mando Integral .....	89
12.3	Estrategia de despliegue.....	92
13.	Conclusiones.....	93
14.	Bibliografía.....	95
<b>Anexo A: Análisis PEST .....</b>		<b>96</b>
I.	Segmento Político/Legal .....	96
II.	Segmento Económico.....	97
III.	Segmento Sociocultural y Demográfico .....	100
IV.	Segmento Tecnológico .....	107
<b>Anexo B: Análisis Competitivo.....</b>		<b>111</b>
I.	Análisis de los Competidores.....	111
II.	Análisis de los Clientes .....	114
III.	Análisis de los Proveedores.....	116
IV.	Análisis de RR.HH.....	118
<b>Anexo C: Análisis de las 5 Fuerzas.....</b>		<b>120</b>
I.	Poder Negociador de los Proveedores.....	120
II.	Poder Negociador de los Compradores.....	120
III.	Amenaza de Nuevos Entrantes.....	121
IV.	Ingreso de Productos Sustitutos .....	121
V.	Intensidad de la Rivalidad de los Competidores .....	122
<b>Anexo D: Iniciativas estratégicas .....</b>		<b>123</b>
<b>Anexo E: Inbound marketing - Definición.....</b>		<b>127</b>
<b>Anexo F: Inbound marketing – Propuesta implementación Flores .....</b>		<b>132</b>
<b>Anexo G: Perfil DISC aplicado para la fuerza de ventas.....</b>		<b>133</b>
<b>Anexo H: Fusiones y Adquisiciones en el Sector Consumo.....</b>		<b>136</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen Análisis Pest + Demográfico .....	5
Tabla 2: Detalle Análisis Pest + Demográfico.....	6
Tabla 3: Resumen Análisis Competitivo .....	7
Tabla 4: Resumen análisis competitivo .....	7
Tabla 5: Resumen análisis de las cinco fuerzas .....	9
Tabla 6: Cadena de tiendas propias (infraestructura) .....	13
Tabla 7: Estadísticas cadena de tiendas propias [2016].....	13
Tabla 8: Resultado análisis de recursos tangibles.....	15
Tabla 9: Resultado análisis de recursos tangibles.....	25
Tabla 10: Estadísticas por Categoría - Cadena de Tiendas Propias [2016].....	29
Tabla 11: Participación de la venta a cliente final [nov-2015 a oct-2016] .....	29
Tabla 12: Lead time en el desarrollo de un producto nuevo de corsetería.....	30
Tabla 13: Salario mínimo en países de américa latina (2016).....	31
Tabla 14: Fill Rate por tipo de Cliente [2016].....	32
Tabla 15: Inversión en publicidad [2015] / Inversión en publicidad [ene-abr 2016].	34
Tabla 16: Hábito de Compra - Donde compran ropa interior .....	35
Tabla 17: Que buscan las mujeres al comprar ropa interior.....	35
Tabla 18: Cuadro resumen análisis de actividades primarias.....	36
Tabla 19: Cuadro resumen análisis de actividades de apoyo.....	38
Tabla 20: Matriz FODA - Flores Corp. ....	44
Tabla 21: Evolución de aperturas y cierres de tiendas propias .....	50
Tabla 22: Análisis de Tiendas Propias (2016) .....	51
Tabla 23: Evolución Ingresos - Detalle por empresa.....	56
Tabla 24: Evolución de las ventas de los canales digitales [\$] .....	56
Tabla 25: Evolución cadena de tiendas propias - uf/m2 y m2 totales.....	57
Tabla 26: Ticket promedio por tipo de canal de venta (tiendas propias).....	57
Tabla 27: Proyección costo y gastos operacionales.....	58
Tabla 28: Evolución Ebitda - Detalle por empresa.....	58
Tabla 29: Distribución de la población femenina por grupos de edad. 2010, 2015 y 2020.....	59
Tabla 30: Distribución de segmentos socioeconómicos .....	59
Tabla 31: Distribución de la población ambos sexos por grandes grupos de edad .....	59
Tabla 32: Cambio estructura organizacional – Plana ejecutiva .....	62
Tabla 33: Cambio estructura organizacional – Jefaturas.....	63
Tabla 34: Cambio estructura organizacional – Jefaturas (II).....	64
Tabla 35: Objetivos económico - proyecto marketing digital .....	67
Tabla 36: Parámetros plan cadena de tiendas propias.....	72
Tabla 37: Evolución de ingreso en cadena de tiendas propias.....	72
Tabla 38: Parámetro de crecimiento para nuevas aperturas .....	72
Tabla 39: Estimación de UF x m2 en primer año de apertura.....	72
Tabla 40: Parámetros análisis expansión de centro de distribución .....	78
Tabla 41: Análisis expansión de centro de distribución .....	78

Tabla 42: Resumen de Proyectos.....	80
Tabla 43: Carta Gantt de proyectos .....	81
Tabla 44: Parámetros tasa de descuento.....	82
Tabla 45: Escenario sin proyecto - Parámetros de crecimiento de venta por canal.....	82
Tabla 46: Estado de resultado proyectado – Sin Proyecto.....	83
Tabla 47: Calculo VAN – Sin Proyecto .....	83
Tabla 48: Escenario con proyecto - Parámetros de costos y gasto por empresa.....	84
Tabla 49: Estado de resultado proyectado – Con Proyecto .....	84
Tabla 50: Calculo VAN – Con proyecto .....	85
Tabla 51: Evaluación Financiera Estrategia.....	85
Tabla 52: Evaluación de la empresa según múltiplo Ebitda.....	85
Tabla 53: EE.RR. Proyectado – Con proyecto - N° aperturas mínimas anuales .....	86
Tabla 54: Calculo VAN – Con proyecto - N° aperturas mínimas anuales .....	86
Tabla 55: EE.RR. Proyectado – Con proyecto - Mejora UF x m2 .....	87
Tabla 56: Calculo VAN – Con proyecto - Mejora UF x m2 .....	87
Tabla 57: Cuadro de mando Integral.....	89
Tabla 58: Datos demográficos generales.....	100
Tabla 59: Distribución de la población femenina por grupos de edad. 2010, 2015 y 2020.....	101
Tabla 60: Evolución del ingreso monetario promedio del hogar por región.....	102
Tabla 61: Análisis de RR.HH. - Atributos requeridos por canal de venta.....	118

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura del Plan Estratégico .....	3
Ilustración 2: Cinco fuerzas de Porter .....	8
Ilustración 3: % de Consumidores por generación .....	10
Ilustración 4: Programas de Lealtad.....	10
Ilustración 5: Organigrama Flores Corp. S.A. ....	17
Ilustración 6: Evolución del Gobierno Corporativo .....	21
Ilustración 7: Directorio actual Flores [Noviembre de 2016].....	24
Ilustración 8: % de Facturación - Flores y Cía. S.A. x Categoría [2016] .....	27
Ilustración 9: % de Margen Bruto - Flores y Cía. Categoría-Cliente [2016].....	28
Ilustración 10: Salarios mínimos mensuales del sector vestuario en 2014.....	31
Ilustración 11: Modelo de la Cadena de Valor [Porter].....	39
Ilustración 12: Estrategia corporativa - Pilares [2010-2014].....	40
Ilustración 13: Organigrama Flores [2010-2014].....	41
Ilustración 14: Licencias (Segmento infantil).....	49
Ilustración 15: Objetivo Estratégico de Crecimiento – Evolución Ingresos x Empresa .....	55
Ilustración 16: Evolución de los ingresos - Flores y Cía. S.A.....	56
Ilustración 17: Objetivo Estratégico de Crecimiento - EBITDA .....	58
Ilustración 18: Organigrama Flores Corp. - Estrategia 2017- 2021.....	63
Ilustración 19: Factores en el clima laboral .....	65
Ilustración 20: Proceso de evaluación de desempeño y potencial.....	66
Ilustración 21: Metodología Inbound Marketing.....	68
Ilustración 22: Customer Journey Map .....	70
Ilustración 23: Costo Logístico mensual - Principales partidas [2016].....	76
Ilustración 24: CD - Dotación.....	76
Ilustración 25: Análisis de proceso logístico (picking) .....	77
Ilustración 26: Capacidad de almacenamiento - Centro de Distribución Pudahuel.....	77
Ilustración 27: Evolución Stock en CD - Últimos 2 años .....	78
Ilustración 28: Opción de instalación para expansión de Centro de Distribución .....	79
Ilustración 29: Estimación de costos proyecto de expansión de centro de distribución .....	79
Ilustración 30: Mapa Estratégico.....	88
Ilustración 31: Estrategia de despliegue de los indicadores de control .....	92
Ilustración 32: Evolución del PIB.....	97
Ilustración 33: Evolución del PIB sector comercio .....	97
Ilustración 34: Retail - Tamaño de principales mercados .....	98
Ilustración 35: Indicadores de actividad económica .....	99
Ilustración 36: Índice de confianza del consumidor en Latinoamérica.....	100
Ilustración 37: Población total estimada [Jun-2012], por sexo y áreas urbana y rural.....	101
Ilustración 38: Ingreso monetario promedio del hogar por región [2015].....	102
Ilustración 39: Segmentación por ingreso per cápita equivalente [Nivel país – Casen 2013] ...	103
Ilustración 40: Peso Poblacional vs Participación en el Gasto .....	104
Ilustración 41: % de personas por segmento socioeconómico .....	104



Ilustración 42: Tasa de participación laboral anual por género [2010-2015] .....	105
Ilustración 43: Participación laboral en Chile según rango de edad y genero [2014].....	105
Ilustración 44: Claves para ganarse al nuevo consumidor .....	106
Ilustración 45: Motivos de los consumidores para cambiar preferencia de compra (CL=Chile) 107	
Ilustración 46: Evolución de la penetración de Internet en hogares.....	107
Ilustración 47: Intención de Compra online .....	108
Ilustración 48: Tasa de compra en línea retailer extranjeros.....	109
Ilustración 49: Crecimiento venta del comercio y comercio electrónico .....	109
Ilustración 50: Principales actividades en las compras en línea [nivel global].....	110
Ilustración 51: Participación del teléfono móvil en el CyberMonday .....	111
Ilustración 52: Participación de mercado [1er Semestre 2016].....	111
Ilustración 53: Principales características de los competidores.....	112
Ilustración 54: Inversión x Marca de Mat. Publicitario [2015] / Inversión x Categoría [2015].....	113
Ilustración 55: Inversión x Marca Mat. Publ. [Ene-Abr 2016] / Inversión x Categoría [Ene-Abr 2016].....	114
Ilustración 56: % de uso de Canales de Venta [Principales Competidores] .....	115
Ilustración 57: Participación % de unidades / Participación % en facturación Flores y Cía. ....	115
Ilustración 58: Participación de los ingresos de Flores Corp. x Empresa [Oct-2015/Sep-2016] .	116
Ilustración 59: Participación de los ingresos por cliente [Oct-2015 a Sep-2016] .....	116
Ilustración 60: Top 10 - Proveedores de productos [últimos 365 días].....	117
Ilustración 61: Top 10 - Proveedores de productos en categoría Corsetería [últimos 365 días]	118
Ilustración 62: Preferencia de compra grandes tiendas [%] / Preferencia de compra tiendas propias [%].....	119
Ilustración 63: Lo que buscan las mujeres con la ropa interior .....	122
Ilustración 64: Opciones de internacionalización .....	124
Ilustración 65: Ranking GRDI .....	125
Ilustración 66: The GRDI Windows Opportunity .....	126
Ilustración 67: Marketing digital Flores - Parte 1 de 2 .....	132
Ilustración 68: Marketing digital Flores - Parte 2 de 2 .....	133
Ilustración 69: Perfil DISC .....	134
Ilustración 70: Vendedor cazador .....	135
Ilustración 71: Vendedor agricultor .....	135
Ilustración 72: Vendedor experto .....	136

## 1. Introducción

La industria del retail es un actor relevante para la economía chilena, en los últimos cuatro años ha representado el 28% del PIB<sup>1</sup>, sin embargo desde el año 2014 se ha visto afectado por tasas de crecimiento bajo el 3%, muy inferior respecto a los años previos que alcanzaron los dos dígitos. Esta baja ha estado en línea con la desaceleración de la economía del país, lo que conlleva a mayores desafíos para las empresas que compiten en esta industria.

Pese a esta coyuntura de menor crecimiento, vestuario y calzado, que representó cerca del 10% del total de ventas del retail (6,930 MM<sup>2</sup> USD, año 2015), sigue creciendo a dos dígitos, evidenciando un atractivo importante para sus participantes, siendo uno de los sectores más competitivos de la industria.

Los principales actores del retail que participan del rubro vestuario se dividen en:

- Grandes tiendas
- Multitiendas
- Tiendas multimarca
- Tiendas especialistas.

Las grandes tiendas tienen una fuerte presencia en malls, representadas por Falabella, Cencosud y Ripley. Respecto a las multitiendas, La Polar, Hites, Corona y Johnson, su público objetivo corresponde a clientes de nivel socioeconómico más bajos. Luego las tiendas multimarca integradas por Forus, Tricot, ABCDIN, Fashions Park, Forever21, H&M y Dijon. Finalmente las tiendas especialistas como por ejemplo Flores, las que se especializan en una línea de producto en particular.

En la actualidad se han realizado estudios respecto a los aspectos fundamentales que influyen a la industria<sup>3</sup>, estos aspectos se relacionan con mejoras en eficiencia y productividad, nuevos patrones culturales y de consumo, masificación del comercio electrónico, desarrollo tecnológico y avances en materia de logística. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta todos estos elementos con la finalidad de mejorar la oferta de productos y servicios que ofrecen las compañías a sus clientes.

En este contexto nace la motivación del desarrollo de este trabajo. El desafío de definir una estrategia adecuada según el contexto descrito, además de considerar las particularidades de cada empresa (estrategias de inversión, comercio electrónico, formatos de tienda, dotación de personal, experiencia de consumo, precios, avances en logística, nuevas tendencias en marketing, etc.), junto a la difícil tarea de identificar las necesidades de los clientes cada día más informados y exigentes, permitiendo ser un actor relevante dentro del rubro vestuario.

---

<sup>1</sup> Cámara de Comercio de Santiago – Proyecciones Sector Comercio 2016. [en línea]  
<https://www.ccs.cl/prensa/2016/04/Proyecciones%20sector%20comercio%202016.pdf> [Consulta: 20/08/2016]

<sup>2</sup> MM: mil millones

<sup>3</sup> Cámara de Comercio de Santiago – Tendencias del Retail en Chile. [en línea]  
[https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF) [Consulta: 20/08/2016]

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para Flores Corp. S.A., con el objetivo de ser líderes en el mercado nacional en el rubro de vestuario femenino, logrando un crecimiento sustentable para entregar un mayor retorno a los inversionistas. El plan estratégico considera el periodo 2017 - 2021.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Determinar la posición competitiva de la compañía en el entorno en que se desenvuelve.
- Evidenciar oportunidades de crecimiento en la industria basado en las fortalezas y oportunidades detectadas.
- Analizar la planificación estratégica actual y diseñar una nueva propuesta de estrategia corporativa (visión, misión y objetivos estratégicos).
- Definir las acciones y recursos necesarios para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.
- Desarrollar el cuadro de mando integral como sistema de control de gestión y alineamiento de la compañía.

## **3. Alcance**

### **Este trabajo incluye**

- Desarrollo del plan estratégico para una empresa de retail nacional.
- Definición de planes y proyectos de implementación de la estrategia.
- Desarrollo de un cuadro de mando integral.

### **Este trabajo no incluye**

- Proceso de implementación del plan estratégico.
- Proceso de implementación del cuadro de mando integral.
- Búsqueda de opciones de financiamiento para cumplir los proyectos.
- Proceso de evaluación de internacionalización de la empresa.
- Proceso de implementación de alianzas estratégicas.

#### 4. Marco Conceptual

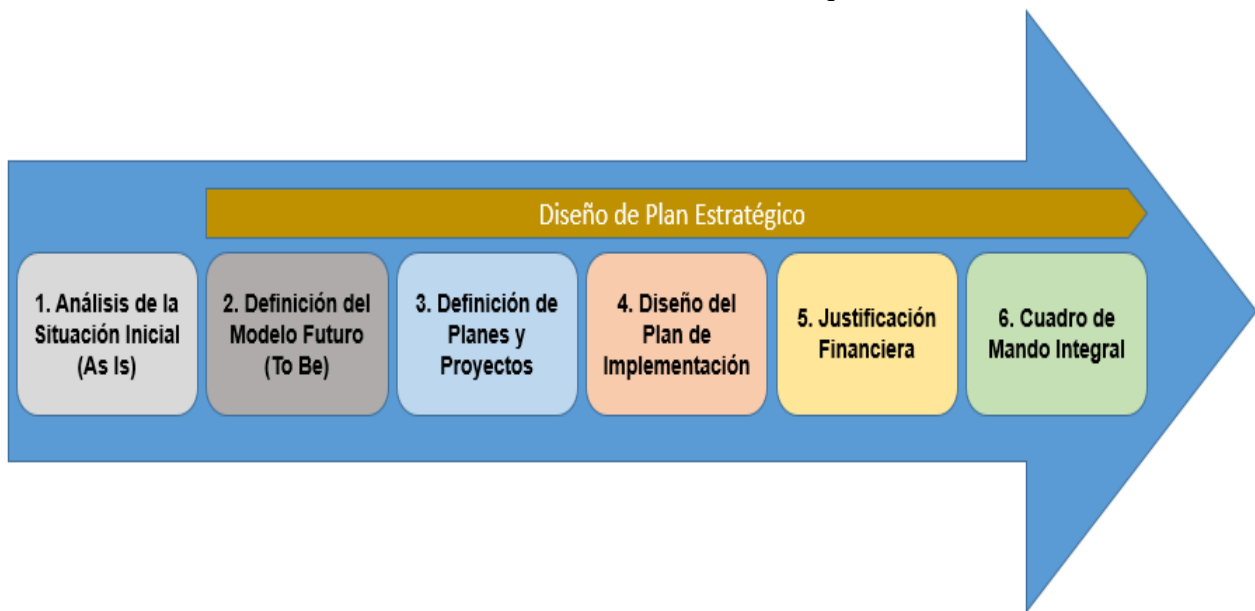
Este capítulo presenta las bases conceptuales, autores, técnicas y modelos utilizados en el diseño del plan estratégico.

Según Michael Hitt<sup>4</sup>, el proceso de administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus “insumos estratégicos”. Con esta información define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia, la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

A esta definición se incorpora la etapa de evaluación y control, haciendo hincapié en la vigilancia de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades, mencionada por Thomas Wheelen<sup>5</sup>.

En este trabajo se utiliza la siguiente estructura para el proceso de planificación estratégica.

Ilustración 1: Estructura del Plan Estratégico



*Fuente: Elaboración Propia.*

A continuación se mencionan los análisis y autores utilizados en el desarrollo de cada una de las etapas descritas en la ilustración 1. Existe un mayor detalle de las actividades a desarrollar en la metodología propuesta para este trabajo.

<sup>4</sup> Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E., Administración estratégica

<sup>5</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Administración Estratégica y Política de Negocios.

- 1) **Análisis de la situación inicial:** en esta etapa se considera un análisis del entorno externo, compartido e interno. Para el entorno externo se desea conocer el nivel de competencia de la industria, se desarrollará un análisis de las 5 fuerzas de Porter<sup>6</sup>. Además se desea conocer los factores del entorno general que afectan a la compañía, en este caso se contempla el desarrollo del análisis PEST<sup>7</sup>, y por último se considera un análisis de la competencia. Para el entorno compartido se pretende identificar las oportunidades y amenazas del entorno y análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, a través del análisis FODA. Respecto del análisis interno se propone una evaluación de la estrategia actual, misión, visión y objetivos estratégicos utilizando el modelo de Kaplan y Norton<sup>8</sup>. Además se considera aplicar el análisis de la cadena de valor de Porter. Como actividades complementarias se analizarán aspectos financieros, estructura organizacional y estructura de toma de decisión.
- 2) **Definición del modelo futuro:** se utilizará el proceso de desarrollo de estrategia corporativa del libro de administración estratégica de Hitt<sup>9</sup>, incorporando los factores claves de éxito de la estrategia futura. Como actividad adicional se contempla la definición de un plan de gestión del cambio y análisis de brechas entre la situación actual y situación futura.
- 3) **Definición de planes y proyectos:** esta etapa pretende definir los planes y proyectos necesarios para llegar al modelo futuro, considera planes de cambio, estimación de costos, plazos, prioridades y beneficios esperados.
- 4) **Diseño del plan de implementación:** contempla el desarrollo de la carta Gantt de los planes y proyectos necesarios para transitar desde la situación actual a la situación futura.
- 5) **Justificación financiera:** la actividad principal es el desarrollo del plan financiero que se obtiene como resultado de la implementación del modelo futuro. Se pretende obtener el flujo de caja, VAN y TIR de los proyectos.
- 6) **Balanced Scorecard:** esta etapa contempla el desarrollo del mapa estratégico y el cuadro de mando integral, utilizando el modelo de Kaplan y Norton<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Porter, Michael P. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

<sup>7</sup> PEST: políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T).

<sup>8</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P. Dominar el sistema de gestión.

<sup>9</sup> Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, HOSKISSON, Robert E., Administración estratégica.

<sup>10</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P., Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles

## 5. Análisis de la Situación Inicial del Entorno Externo

El objetivo de este análisis es el estudio de todas las variables y factores que afectan a la industria del retail, evaluando el entorno general y el entorno de la industria.

Luego del análisis se identificarán las oportunidades y amenazas que tiene la compañía en la situación inicial, evaluando como influyen en su crecimiento y rentabilidad.

### 5.1 Análisis PEST

El objetivo es identificar los factores del entorno general que pueden afectar el adecuado funcionamiento de la compañía, en los que se analiza el segmento político/legal, económico, sociocultural, demográfico y por último el segmento tecnológico.

A continuación se muestra el resultado del análisis resumido, mayor detalle se puede revisar en el Anexo A.

#### 5.1.1 Resultados del Análisis PEST

El objetivo del PEST es identificar las oportunidades y amenazas que afectan a la industria del retail y sus empresas participantes.

Se utiliza una escala de tres niveles (bajo, medio, alto) para ver el grado de influencia de cada segmento evaluado.

A continuación se presente el resumen del análisis PEST:

Tabla 1: Resumen Análisis Pest + Demográfico

Segmento	Resultado	Nivel
Político / Legal	Amenaza	Medio
Económico	Amenaza	Bajo
Demográfico	Oportunidad	Bajo
Sociocultural	Oportunidad	Medio
Tecnológico	Oportunidad	Medio

Fuente: Elaboración propia.

En el segmento político/legal y económico existen amenazas de grado bajo. Quiere decir que estos riesgos se deben monitorizar de forma periódica para detectar un posible aumento del riesgo.

En el segmento sociocultural y tecnológico existen oportunidades importantes. Si estas son explotadas podrían ser un diferenciador relevante respecto a los competidores (obtención de ventajas competitivas).

A continuación se visualiza el detalle de los resultados:

Tabla 2: Detalle Análisis Pest + Demográfico

Segmento	Ítem	Análisis	Resultado	Nivel
Político Legal	Leyes laborales	Aumento en costos de dotación. Afecta principalmente al retail	Amenaza	Medio
	Reforma de pensiones	Aumento en costos de dotación. Aun no se promulga.	Amenaza	Bajo
	Reforma Laboral	Afecta a las normas de relación entre empleador y trabajador. Reemplazo en huelga implicaría cambios de contrato	Amenaza	Bajo
Económico	PIB Sector Comercio	Si consideramos desde el 2010, el crecimiento aún persiste pero en la actualidad a tasas mucho menores (2010 17,43% anual, 2015 sólo un 2,49%)	Amenaza	Medio
	Ventas Sector Vestuario y Calzado	Es uno de los sectores que menos se ve afectado por la contingencia económica del País. A pesar que su tasa de crecimiento también ha bajado, aun para el año 2015 se mantiene en un 11,45%	Amenaza	Bajo
	Tipo de Cambio	Alta variabilidad en el mediano plazo. En últimos 4 años la variación fue de 265 pesos por dólar. En la actualidad existe una tendencia al alza, estando cercano a los \$700. Implicaría un aumento en el costo de adquisición de productos.	Amenaza	Medio
	Índice de Confianza del Consumidor	Mayores preocupaciones: economía, seguridad laboral y delincuencia. En Chile el índice bajó a 78 puntos el Q2-2016, quedando por debajo de Perú (102), Colombia (86) y México (83).	Amenaza	Bajo
Sociocultural	Demográfico	Relación 1 a 1 Hombre y Mujer. El 65% de la población se encuentra entre 15 y 60 años. Los mayores de 60 años tienen una tendencia al alta llegando al 17,3% en 2020. Sigue disminuyendo la tasa de fecundidad.	Neutro	--
		En 3 regiones se concentra el 68,7% de las mujeres (Biobío, Valparaíso, Metropolitana)	Oportunidad	Medio
		Ingresos tienen tendencia al alza, últimos 10 años crecieron un 22,7%	Oportunidad	Medio
		Participación laboral femenina crece pero de forma lenta, sólo un 5,6% de aumento los últimos 10 años	Oportunidad	Bajo
	Consumidor	Cambios de hábito del consumidor relacionado a la omnicanalidad y al fuerte crecimiento de la tecnología y los medios digitales	Oportunidad	Medio
		Aumento del uso de redes sociales	Oportunidad	Alto
		Uso del teléfono móvil como principal fuente de información	Oportunidad	Alto
		Evolución de tienda física hacia un modelo personalizado	Amenaza	Bajo
Tecnológico	Comercio Electrónico	Fuerte penetración de internet (en 2015 el 71% de los hogares). Crecimiento en 2015 de la venta electrónica fue de un 20%.	Oportunidad	Alto
		Entrada de Comercio Electrónico Internacional (EBay, Amazon, Alibaba, otros)	Amenaza	Medio
	Internet en la Decisión de Compra	Búsqueda de información, comparar precios y buscar promociones y ofertas	Oportunidad	Medio
	Teléfono Móvil	Principal contacto con el cliente	Oportunidad	Alto

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 Análisis Competitivo

En primer lugar se analizarán los competidores en las principales categorías de producto que posee la compañía, es decir, corsetería y lencería, pijamas y trajes de baño. Posteriormente se identificarán los distintos tipos de clientes, los que se dividen en clientes tipo B2B y B2C. A continuación se identificarán los proveedores y la importancia del factor recurso humano para cumplir con las necesidades de los clientes, finalizando con el análisis de la posición competitiva que se encuentra la empresa en el rubro que se desenvuelve.

A continuación se muestra el resultado del análisis resumido, mayor detalle se puede revisar en el Anexo B.

### 5.2.1 Conclusión del Análisis Competitivo

A continuación se presenta el resumen del análisis competitivo:

Tabla 3: Resumen Análisis Competitivo

Ítem	Resultado	Nivel
<b>Competidores</b>	Oportunidad	Medio
<b>Clientes</b>	Oportunidad	Baja
<b>Proveedores</b>	Neutro	--
<b>RR.HH.</b>	Oportunidad	Baja

Fuente: Elaboración Propia

Se debe tener en cuenta que el resultado es un promedio ponderado de los distintos componentes, para tomar una decisión se debe evaluar en detalle cada ítem.

A nivel de competidores existen oportunidades en la utilización de distintos canales de venta, crecer incorporando nuevas líneas de producto, creación de fidelización de clientes e incorporación de estrategias de marketing digital.

Respecto a los clientes existen riesgos respecto al poder participativo de las grandes tiendas pero se vislumbra una oportunidad alta para las compañías que inicien venta en canales online.

Finalmente se muestra en detalle el análisis de cada enfoque competitivo:

Tabla 4: Resumen análisis competitivo

Ítem	Análisis	Resultado	Nivel
<b>Competidores</b>	Gran número de participantes, mercado competitivo y atomizado	Amenaza	Medio
	Múltiples canales de venta	Oportunidad	Alta
	Existencia de Líneas de Hombre, Mujer, Juvenil y Niños	Oportunidad	Medio
	Poca fidelización de clientes	Oportunidad	Medio
	Sólo inversión de marketing en medios tradicionales	Oportunidad	Medio
<b>Clientes</b>	Alta participación de Grandes Tiendas	Amenaza	Medio
	Poca penetración de venta online	Oportunidad	Medio
	Existencia de plazas disponibles para apertura de tiendas	Oportunidad	Alta



<b>Proveedores</b>	Restricción en mínimos de compra	Amenaza	Baja
	Tiempos de entrega altos (5 meses)	Amenaza	Medio
	La mayoría están ubicados en Asia	Neutro	--
	Estrategia de desarrollo de proveedores a largo plazo, beneficios mutuos	Oportunidad	Medio
<b>RR.HH.</b>	Tienda Propia: Cliente requiere asesoría profesional y personalizada	Oportunidad	Medio
	Grandes Tiendas: Prefiere asesoría, orden en tienda, el stock es muy importante	Amenaza	Baja
	Catálogo: el cliente conoce el producto previamente, forma de pago adaptada al cliente, precio diferenciado, entrega a la mano	Amenaza	Baja
	Online: Cliente requiere orientación del producto y del proceso de compra y devolución	Oportunidad	Medio

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3 Análisis de las 5 Fuerzas

El objetivo es poder identificar el nivel de competencia de la industria, teniendo foco en el vestuario femenino en el segmento de ropa interior, y categorías complementarias.

En este análisis se utilizará el modelo de Porter:

Ilustración 2: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, Michael P. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia

A continuación se muestra el resultado del análisis resumido, mayor detalle se puede revisar en el Anexo C.

### 5.3.1 Resultado del Análisis de las 5 Fuerzas

A continuación se presenta el resumen del nivel de competencia en la industria.

Tabla 5: Resumen análisis de las cinco fuerzas

Fuerza	Tamaño Empresa	
	Pequeña	Mediana y Grande
Poder Negociador de los Proveedores	Alto	Medio
Poder Negociador de los Compradores	Alto	Medio
Amenaza de Nuevos Entrantes	Medio	Medio
Ingreso de Productos Sustitutos	Alto	Medio
Intensidad de la Rivalidad de los Competidores	Alto	Alto
Atractivo de la industria	Baja	Medio

Fuente: Elaboración Propia

Al diferenciar el nivel de competencia de la industria el resultado varía según el tamaño de la empresa, además del tamaño es importante incluir el reconocimiento de la marca tanto a nivel nacional como internacional. En el caso de empresas pequeñas el atractivo de la industria es bajo, debido al poder de negociación alto de los proveedores, la rivalidad de los competidores y productos sustitutos. En el caso de medianas y grandes empresa el atractivo de la industria es medio.

## 5.4 Análisis de tendencias de la Industria del Retail

### 5.4.1 Principales tendencias del Retail

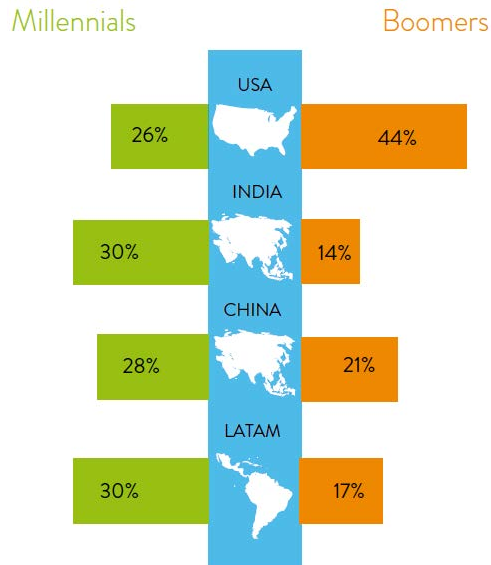
A continuación se describen las principales tendencias del Retail, las cuales se clasifican en los siguientes grupos:

- **Tendencias Shopper**

**Shopper Marketing:** el foco se centra en las estrategias dirigidas a la segmentación y mercados de nicho. Es necesario tener un conocimiento detallado de las necesidades, hábitos y comportamientos de consumo para obtener ventajas competitivas en la industria. Se comienza a usar con mayor frecuencia la segmentación generacional, en donde la participación principal<sup>11</sup> corresponde a los millennials (21 a 34 años) y a los baby boomers (50 a 64 años).

<sup>11</sup> Nielsen - Infografía: El consumidor latino conectado - [en línea]  
<http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2016/Infografia-6-tendencias-del-Retail-en-Latam.html> [Consulta: 15/09/2016]

Ilustración 3: % de Consumidores por generación



Fuente: Nielsen – 6 Tendencias del Retail en latam

Los millennials nacieron con internet, interactúan más con las redes sociales y exigen una experiencia tecnológica sofisticada.

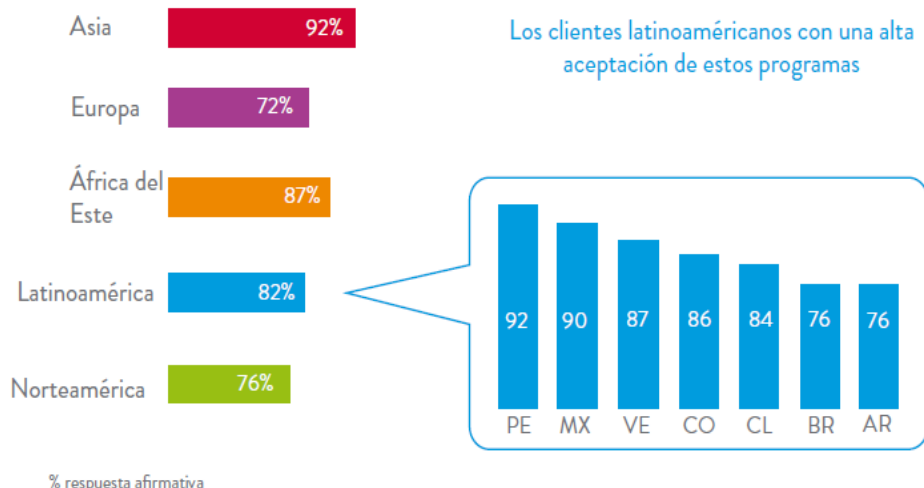
**Nuevos Consumidores:** demandan más información, están empoderados y con mayor nivel de exigencia hacia las marcas. Esto afecta al mix de productos, el diseño de las tiendas y las estrategias de marketing.

**Fidelización:** se mantiene el énfasis en los programas de fidelización para tener un contacto con el cliente en el largo plazo. El objetivo es retener y atraer clientes a través de un diseño renovado de experiencia de consumo, con la finalidad de transmitir emociones, acercándose a los intereses de los clientes.

A continuación se muestra la aceptación de los programas de fidelización:

Ilustración 4: Programas de Lealtad

¿Está más a gusto comprando en las tiendas que ofrecen un programa de fidelización?



% respuesta afirmativa

Fuente: Nielsen – 6 Tendencias del Retail en latam

- **Tendencias Canales**

**Mix de Formatos:** la finalidad es poder tener la mayor variedad de medios de contacto de venta con el cliente. El factor relevante para la diferenciación de formatos es la conveniencia y comodidad que puede entregar la apuesta diferenciadora.

**E-Commerce:** se pretende llegar al shopper desde cualquier lugar, por este motivo el canal e-commerce se encuentra a la vanguardia en los planes de inversión e innovación de las empresas.

**Formato Outlet:** a pesar de la reducción del crecimiento en tiendas físicas, privilegiando principalmente la venta online, el formato outlet mantiene un crecimiento superior respecto a los otros formatos físicos de tienda.

**Nuevo modelo de tienda física:** se busca sofisticar el punto de compra a través de una experiencia personalizada. El objetivo es poder convivir, a través de compra online y offline, entregando una experiencia diferenciadora.

**Grandes retailers globales:** la competencia de los retailers globales online aumenta cada día, algunos ejemplos son: Alibaba, Amazon, EBay, etc.

- **Tendencias Producto**

**Marcas propias:** debido a los márgenes reducidos, los grandes retailers apuestan a la creación de marcas propias para mejorar sus márgenes.

**Saludable:** el cliente tiene mayor consciencia sobre la salud y el medio ambiente.

- **Tendencias Tecnológicas**

**Redes sociales:** impacto en la interacción entre usuarios y marcas en las redes sociales.

**Tecnología móvil:** el teléfono celular se transformará en el principal contacto con el cliente. Aumentará el uso e interacción entre la tienda-consumidor a través de los dispositivos móviles. Será necesario invertir en estrategias de marketing enfocadas en el uso de redes sociales y en los comportamientos de compra.

**Medios de pago:** se estima que a futuro se utilizará de forma masiva los pagos a través de dispositivos móviles.

**Logística:** se espera el uso intensivo de nuevas tecnologías para optimizar el proceso logístico completo del retail. El objetivo es conectar de forma directa a los proveedores con sus tiendas para reducir los grandes espacios de almacenamiento.

**Impresión 3D:** actualmente proveedores fabrican partes y piezas. Se espera que a futuro los retailers puedan imprimir directamente parte de su inventario.

- **Estrategias de Inversión**

**Foco en la eficiencia y Productividad:** debido a los márgenes ajustados en la industria del retail, el foco ya no es ampliar superficies<sup>12</sup>, ahora los proyectos se centran en mejorar productividad, márgenes y eficiencia.

- **Mercados Internacionales**

**Expansión:** las inversiones se están enfocando en Perú y Colombia, debido a las expectativas de crecimiento y la poca madurez de la industria del retail.

## **6. Análisis de la Situación Inicial del Entorno Interno**

El objetivo de este análisis es evaluar la viabilidad de obtener ventajas competitivas sustentables en el tiempo, a través del uso de los recursos y capacidades actuales que posee la compañía.

Respecto al análisis interno, es importante recalcar el periodo de transición por el que está pasando Flores. Hasta fines del año 2014 la empresa tenía diferenciado el rol del directorio y de la administración, además la plana ejecutiva era conformada en su mayoría por ejecutivos externos incluido el gerente general. Debido a una mala gestión por parte de la administración, la compañía vivió una crisis interna, repercutiendo fuertemente en aspectos financieros, provocando pérdida de confianza del mercado, proveedores y el sistema crediticio. Por este motivo fue intervenida por las familias controladoras, generando cambios estructurales, reemplazando al gerente general a través de dualidad de roles tanto en el ámbito del directorio como en el ámbito administrativo, con el objetivo de estabilizar la empresa, retomar la confianza de todos los stakeholders<sup>13</sup> y recuperar el camino de crecimiento esperado según los planes estratégicos de largo plazo.

En este contexto de cambio se realizan los análisis y evaluaciones de la compañía.

### **6.1 Análisis de Recursos**

En esta sección se realizará un análisis de los principales recursos que posee la compañía, estos se dividen en recursos tangible e intangibles. A través de la revisión de estos recursos se mide la real capacidad que tiene la compañía de obtener ventajas competitivas.

#### **6.1.1 Recursos Tangibles**

En este apartado se analizarán los principales recursos físicos, infraestructura y tecnología de la empresa.

---

<sup>12</sup> Cámara de Comercio de Santiago – Tendencias del Retail en Chile. [en línea] [https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF) [Consulta: 20/08/2016]

<sup>13</sup> Todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

### 6.1.1.1 Infraestructura

La casa matriz está ubicada en Diagonal la estrella 8548, Pudahuel. Posee un edificio propio de oficinas, estacionamientos, bodega para la tienda online y el centro de distribución que maneja toda la operación logística de forma centralizada.

El centro de distribución y bodegas tienen una superficie de 5.500 m<sup>2</sup>, el cual fue diseñado e implementado recientemente para un óptimo flujo en el proceso de recepción, preparación y entrega de los productos de la compañía. Las oficinas y servicios utilizan alrededor de 1.300 m<sup>2</sup> en dos pisos, estas oficinas son utilizadas por todas las áreas administrativas y comerciales de la compañía.

La cadena de tiendas propias abarca desde Antofagasta hasta Puerto Montt, en donde Flores no es propietario de ninguna sucursal debido a que la forma de operar es a través de arriendo a distintos operadores (dueños de Mall, dueños de locales comerciales, etc.). El monto de inversión para abrir una tienda nueva es de 40 a 50 millones dependiendo de los metros cuadrados, y en el caso de una remodelación el monto representa cerca del 10% de la inversión inicial (por lo general se renuevan cada 4 a 5 años).

En la actualidad existen 48 sucursales con una superficie de casi 4.000 m<sup>2</sup> disponibles para la venta.

A continuación se muestra un resumen de las tiendas según el tipo y su superficie:

Tabla 6: Cadena de tiendas propias (infraestructura)

Tipo	Descripción	N° Sucursales	m2
1	Venta Normal	39	2.856
4	Outlet	8	981
7	Internet	1	140
		<b>48</b>	<b>3.977</b>

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se muestran estadísticas de venta, venta por metro cuadrados, clasificación ABC, ticket promedio:

Tabla 7: Estadísticas cadena de tiendas propias [2016]

ABC	Tipo	Código	Sucursal	Apertura	Años	%Vta	%Acum	Tkt.Pro	m2	UF/m2
A	Outlet	114	Buenaventura	17-10-2014	2,2	4,5%	4,5%	19.138	112	11,9
	Venta Normal	12	Trebol	02-01-2006	10,9	3,9%	8,4%	15.985	97	12,1
	Outlet	1	Marathon S.Vta.	02-01-2006	10,9	3,9%	12,3%	21.634	283	4,1
	Outlet	38	Mcentro	24-12-2010	6,0	3,9%	16,2%	15.187	105	11,1
	Venta Normal	14	Cousino	02-01-2006	10,9	3,4%	19,6%	15.712	100	10,3
	Venta Normal	35	Temuco	21-07-2010	6,4	2,9%	22,5%	16.673	61	14,4
	Venta Normal	8	Vespucio	02-01-2006	10,9	2,9%	25,4%	16.537	82	10,5
	Venta Normal	104	Mconcepcion	03-10-2012	4,2	2,8%	28,2%	15.220	89	9,5
	Venta Normal	2	Portal Bulnes	02-01-2006	10,9	2,8%	31,0%	14.863	50	16,8

	Outlet	42	Quilicura	22-12-2010	6,0	2,7%	33,7%	16.091	147	5,5
	Venta Normal	17	Apumanque	11-05-2006	10,6	2,7%	36,4%	15.409	62	12,9
	Venta Normal	7	Oeste	02-01-2006	10,9	2,6%	39,0%	16.747	105	7,4
	Venta Normal	20	Vina Del Mar	23-12-2006	10,0	2,6%	41,6%	16.557	90	8,5
	Venta Normal	118	Huerfanos	19-02-2015	1,8	2,5%	44,1%	14.947	60	12,5
	Venta Normal	24	Est.Central	16-12-2008	8,0	2,4%	46,5%	14.725	60	12,1
	Venta Normal	103	Floridacenter	30-11-2012	4,0	2,3%	48,8%	15.424	141	5,0
	Venta Normal	117	Serena2	04-11-2014	2,1	2,3%	51,1%	16.121	70	9,8
	Venta Normal	11	Concepcion	02-01-2006	10,9	2,3%	53,4%	14.305	98	6,9
	Outlet	205	Easton	05-12-2012	4,0	2,2%	55,6%	17.940	87	7,7
	Venta Normal	5	Pje Matte	02-01-2006	10,9	2,2%	57,8%	15.722	51	13,2
	Venta Normal	27	Subcentro	23-10-2009	7,1	2,2%	60,0%	14.052	64	10,1
<b>ABC</b>	<b>Tipo</b>	<b>Código</b>	<b>Sucursal</b>	<b>Apertura</b>	<b>Años</b>	<b>%Vta</b>	<b>%Acum</b>	<b>Tkt.Pro</b>	<b>m2</b>	<b>UF/m2</b>
<b>B</b>	Outlet	102	Irrarrazaval	05-10-2012	4,2	2,1%	62,1%	15.480	105	6,1
	Venta Normal	40	Talca Flores	30-01-2011	5,9	2,1%	64,2%	14.757	66	9,6
	Venta Normal	21	Amaipu	23-11-2007	9,1	2,0%	66,2%	16.325	55	10,8
	Venta Normal	113	Panoramico	03-10-2014	2,2	1,9%	68,1%	16.300	81	7,2
	Venta Normal	44	Rodoviario	30-12-2011	5,0	1,9%	70,1%	15.197	77	7,6
	Venta Normal	110	Egana	13-12-2013	3,0	1,9%	72,0%	16.528	53	10,9
	Outlet	26	P.Alto Shopping Sur Sn Bernardo	05-02-2009	7,9	1,8%	73,9%	15.157	63	8,8
	Venta Normal	25	Quilin	07-01-2009	7,9	1,7%	75,6%	16.119	64	8,0
	Venta Normal	15	Quilin	02-01-2006	10,9	1,7%	77,2%	17.060	76	6,6
	Venta Normal	32	Curico	02-05-2010	6,6	1,6%	78,9%	16.375	109	4,5
	Venta Normal	10	Valdivia	02-01-2006	10,9	1,6%	80,5%	14.729	71	6,9
	Venta Normal	19	Landes	27-12-2006	10,0	1,6%	82,1%	16.812	63	7,6
	Venta Normal	121	Provid31	30-11-2015	1,0	1,5%	83,6%	16.423	45	10,2
	Venta Normal	107	Ptobalaba	17-12-2012	4,0	1,5%	85,1%	15.442	66	6,8
	Venta Normal	18	Antofagasta	21-09-2006	10,2	1,4%	86,5%	16.367	51	8,4
	Venta Normal	101	Osorno	02-08-2012	4,4	1,4%	88,0%	15.404	54	7,9
	Venta Normal	28	Los Dominicos	16-11-2009	7,1	1,4%	89,3%	18.155	56	7,3
Venta Normal	13	Moneda	02-01-2006	10,9	1,3%	90,7%	15.596	37	11,0	
<b>ABC</b>	<b>Tipo</b>	<b>Código</b>	<b>Sucursal</b>	<b>Apertura</b>	<b>Años</b>	<b>%Vta</b>	<b>%Acum</b>	<b>Tkt.Pro</b>	<b>m2</b>	<b>UF/m2</b>
<b>C</b>	Venta Normal	120	Biobio2	13-05-2015	1,6	1,2%	91,8%	16.668	106	3,3
	Venta Normal	34	Nunoa	09-12-2010	6,0	1,1%	92,9%	15.495	71	4,8
	Venta Normal	39	Melipilla	12-01-2011	5,9	1,1%	94,0%	13.424	55	5,9
	Venta Normal	46	Bio Bio	23-08-2012	4,3	1,0%	95,1%	13.407	56	5,5
	Venta Normal	126	Patio Rancagua	01-07-2016	0,4	1,0%	96,1%	15.806	104	6,2
	Venta Normal	119	Tobalaba2	30-04-2015	1,6	0,9%	97,0%	11.459	97	2,9
	Venta Normal	124	San Fernando	20-05-2016	0,6	0,9%	97,9%	14.458	69	6,4
	Venta Normal	125	A.Estacion	29-03-2016	0,7	0,9%	98,8%	10.364	45	7,8
	Outlet	122	Lafabrica	17-08-2016	0,3	0,7%	99,4%	18.051	79	7,4
	Venta Normal	45	Pdelmar	27-04-2012	4,6	0,3%	99,7%	11.042	28	3,3
	Venta Normal	123	Pza.America	23-08-2016	0,3	0,3%	100,0%	17.618	99	2,5

Fuente: elaboración propia

### 6.1.1.2 Tecnología

- Plataforma e infraestructura tecnológica:** todos los procesos de la compañía se encuentran con una fuerte dependencia del uso de tecnologías. La continuidad operacional se encuentra 100% ligada al correcto funcionamiento de las comunicaciones, servidores, captura y procesamiento de datos. Existe un área de infraestructura y plataforma encargada de las comunicaciones y servidores centrales que dan apoyo a los sistemas internos de la compañía. Todos los servidores se encuentran en centros de datos que cumplen un alto estándar en los niveles de servicios requeridos.
- Tecnologías y sistemas de información:** La compañía cuenta con sistemas de desarrollo propio, los que deben cumplir el objetivo de automatizar y optimizar procesos claves, permitiendo el apoyo a la toma de decisiones oportunas y certeras. Estos sistemas se utilizan en el punto de venta, el sistema de logística (WMS<sup>14</sup>), el sistema ERP<sup>15</sup>, sistemas de reporteria, planificación de compras y comercio B2B. Además se encuentran implementados sistemas de terceros, por ejemplo: SAP (modulo financiero-contable), PayRoll (pago de nómina de trabajadores), sistema de documentos electrónicos, base de datos Oracle, sistema de BI<sup>16</sup> para análisis de datos.

Flores cuenta con un área de desarrollo interno, la cual está encargada de dar soporte a los sistemas existentes, además se encarga de realizar el desarrollo y gestión de proyectos de nuevos requerimientos.

- Seguridad de datos:** Existen sistemas de respaldo de datos, servidores que poseen alta disponibilidad, servidores de contingencia, redes de respaldo y todo lo necesario para cumplir con los niveles de servicio esperados de una empresa de retail altamente competitiva en el mercado nacional.

A continuación se presenta el resumen del análisis de recursos tangibles:

Tabla 8: Resultado análisis de recursos tangibles

Tipo	Recurso	Resultado	Nivel	Observación
Infraestructura	Centro de Distribución	Fortaleza	Alto	Bajo costo de operación y nivel de servicio aceptable
	Cadena de Tiendas propias	Fortaleza	Medio	Oportunidad de crecimiento
Tecnología	Plataforma tecnológica	Fortaleza	Baja	Infraestructura estable pero no es diferenciador
	Sistemas de información	Debilidad	Medio	Falta unificar sistemas
	Sistemas optimizar procesos	Fortaleza	Medio	Proceso logístico, compra y reposición automatizado
	Seguridad de datos	Fortaleza	Baja	No es un diferenciador

Fuente: Elaboración Propia

<sup>14</sup> WMS (Warehouse Management System): Sistema para la gestión de bodegas.

<sup>15</sup> ERP (Enterprise Resource Planning): Sistema de planificación de recursos empresariales.

<sup>16</sup> BI (Business intelligence): Herramienta para inteligencia de negocios y análisis de datos.



## **6.1.2 Intangibles**

### **6.1.2.1 Estructura Organizacional**

Flores Corp. S.A. cuenta con un comité de directorio de 5 personas, 3 de ellos representan a las tres familias controladoras y 2 de ellos son directores externos. Este equipo directivo está encargado de definir y diseñar los temas estratégicos del grupo. Además existe un comité de gerencia en donde se toman decisiones para cumplir con los objetivos estratégicos.

Flores y Cía. S.A. cuenta con casi 400 trabajadores, en promedio tienen una antigüedad laboral de 4,9 años, la plana tiene una media de 40 años y sólo el 10% son de género masculino. El 62% corresponde a promotoras, el 21% son operarios de bodega y el resto son en su mayoría supervisores, jefes y administrativos.

Flores Comercial S.A. cuenta con 270 personas, en promedio tienen 1 año de antigüedad laboral, 36 años de edad y sólo el 1,6% son del género masculino. El 97% del personal corresponde a la fuerza de venta y el resto son supervisores, jefes y administrativos. Por el tipo de negocio, queda de manifiesto que el nivel de rotación es mucho mayor en las tiendas propias que en el área administrativa y operacional de Flores.

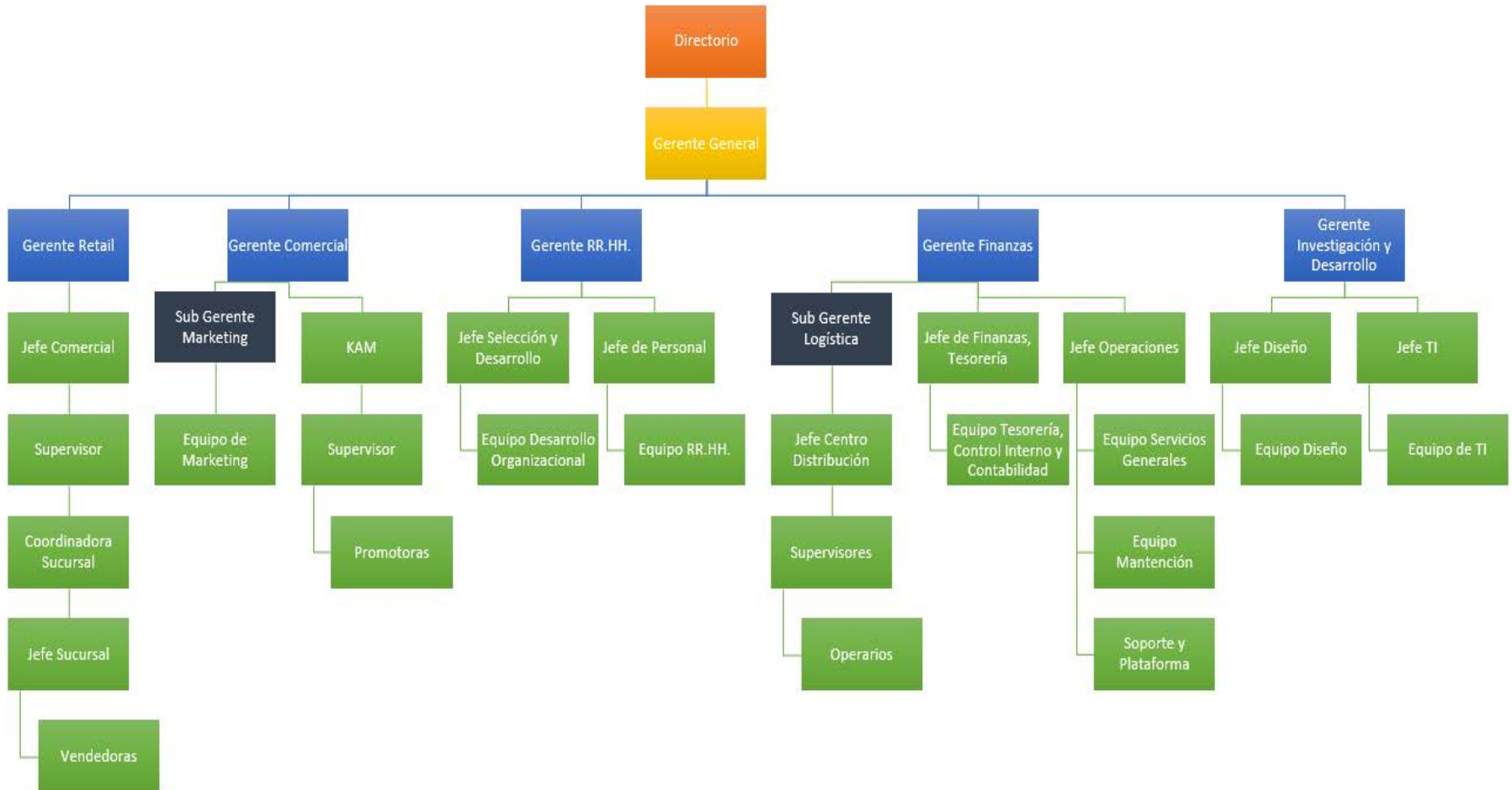
Los niveles jerárquicos considerando ambas compañías son los siguientes:

- Directores
- Gerencia General
- Gerentes
- Subgerentes
- Jefes de área
- Supervisores
- Coordinadores
- Analistas
- Administrativos
- Operarios

Respecto a los niveles jerárquicos Flores posee una particularidad, debido a que ciertos roles se encuentran duplicados, es decir, algunos directores también cumplen el rol de gerente. Esta dualidad de roles existe en la gerencia general, gerencia de recursos humanos y gerencia de finanzas.

A continuación se presenta el organigrama del grupo Flores Corp. S.A.:

Ilustración 5: Organigrama Flores Corp. S.A.



Fuente: Elaboración propia

### 6.1.2.2 Perfil del Recurso Humano

Al recopilar información a través del área de recursos humanos, además de entrevistas con la gerencia del área, se detectaron las siguientes debilidades:

- Existe información incompleta o desactualizada respecto a la formación educacional de los empleados. Al no tener esta información no fue posible identificar si los perfiles de los distintos cargos están cubiertos por el nivel educacional de cada trabajador. En caso de que un trabajador cumpla de buena forma sus metas y desempeño deseado, se asume que es debido a su nivel de experiencia laboral.
- Respecto a la descripción de cargos, estos no están actualizados, por lo tanto no es posible validar cuales son las principales funciones de cada trabajador. Este desajuste se produjo principalmente por los recientes cambios a nivel de estructura, en donde se reasignaron funciones y se optimizó de forma importante la plana de trabajadores. Estos cambios se encuentran alineados con el objetivo de reducción de costos definido por la dirección de la compañía.
- Evaluación del desempeño: actualmente sólo se evalúa a la primera línea de la empresa, debido a que la gerencia tiene vinculado sus bonos según el cumplimiento del desempeño. Respecto al resto de trabajadores, no existe evaluación ni tampoco existe remuneraciones asociadas a evaluaciones de desempeño.
- Política de retención de talento: en la actualidad no existe una política formal de retención de talento, sólo se aplican medidas en caso que un trabajador informe que se irá debido a que tiene una mejor propuesta.

Respecto a la retención de talento de alto nivel, no existen becas de estudio u otros beneficios que permitan evitar fugas importantes para la compañía.

- Gestión del desempeño: sólo existe de forma esporádica capacitación para mejorar el desempeño, pero no existen una planificación de largo plazo que permita movilidad interna o un desarrollo de carrera ascendente dentro de la compañía.

Respecto a la gestión de recursos humanos que se encuentra a nivel de mercado o sobre el mercado se detectaron los siguientes factores:

- Política de remuneraciones: Flores declara que posee rentas equivalentes al promedio del mercado, esto se sustenta en la revisión de las remuneraciones en comparación a estudios de renta adquiridos por la compañía. Además, la banda salarial se valida según ciertos criterios que posee cada trabajador, por ejemplo: antigüedad y experiencia, formación profesional, grado académico, capacitación y nivel de desempeño.

- Presupuesto de capacitación: todas las capacitaciones se realizan a través de sence<sup>17</sup>, y el monto presupuestado corresponde al 1% de la planilla anual de remuneraciones. Este monto es equivalente al tope que es posible deducir de impuestos con la franquicia tributaria.
- Medición del clima laboral: a pesar de que no existe una medición formal de este indicador, la forma informal de medir fue a través de entrevistas, en donde la mayoría de los trabajadores declara que existe una excelente relación interna y de buen trato en la compañía. Se debe considerar que al no existir un proceso formal de medición, existe una debilidad en la compañía, debido a que generalmente con el método de entrevista personal las personas tienden a no decir todo lo malo. Se recomienda formalizar un método anónimo al menos una vez al año, además de incluir una medición en el proceso de salida de los trabajadores.
- Cultura de la empresa: la compañía comunica que la cultura se transmite a través de los valores declaradores en los pilares estratégicos, estos valores son los siguientes:
  - Orientación al cliente
  - Orientación a los resultados y al cambio
  - Trabajo en Equipo, privilegiando:
    1. Creatividad
    2. Pro-actividad
    3. Confiabilidad
    4. Excelencia
    5. Integridad
    6. Flexibilidad

Debido a que la compañía se encuentra en un ciclo de recuperación económica, se comunica que todas las actividades se deben hacer con austeridad, impulsando la eficacia y eficiencia en el día a día.

Además, en la compañía existe un departamento de Calidad de Vida que tiene como finalidad entregar beneficios de interés para los trabajadores. Algunos de estos beneficios son los siguientes:

1. Operativos de salud (oftalmología, dentista, nutricionista, otros).
2. Baile entretenido, gimnasia de pausa y comida saludable.
3. Periódico electrónico quincenal, entrega información relevante a toda la organización.
4. Comité solidario: entrega apoyo económico a trabajadores con problemas de salud de alto costo.
5. Actividades en fecha especiales (día de la madre, día del niño, navidad, fiestas patrias, otros).

---

<sup>17</sup> Franquicia tributaria Sence - [en línea] <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Impulsa-Personas/Impulsa-para-Empresas> [Consulta: 20/10/2016]

### 6.1.2.3 Sindicato

Existen dos sindicatos constituidos en Flores y Cía. S.A., el primero de ellos corresponde a un sindicato de promotoras de la zona sur del país, este sindicato tiene a 40 trabajadoras. Según la información entregada por el representante de la empresa para la negociación colectiva, con este sindicato no existe un riesgo alto de huelga debido a que es un sindicato colaborativo y no han existido problemas históricos. Independiente de la evaluación positiva respecto a las futuras negociación, se estima que en caso de una huelga hipotética, el daño a los ingresos de la compañía es alto, debido a que la evaluación en cuanto afecta si una promotora asiste o no a un punto de venta es de un 40%<sup>18</sup> (promotora única en el punto) y en caso de existir una promotora de respaldo la venta sólo disminuye un 20%.

Además del sindicato anteriormente mencionado, existe un segundo sindicato que se conforma por 27 trabajadores, estos se dividen en promotoras de la zona central y personal administrativo de la casa matriz. Respecto a este sindicato, el riesgo de una negociación fallida es medio, pero el perjuicio en caso de huelga es bajo debido a que los trabajadores de la administración no cumplen roles claves en la organización, y en el caso de las promotoras existen en su mayoría opciones de reemplazo o promotoras extra en cada punto.

Respecto a la empresa Flores Comercial S.A. no existe un sindicato constituido, debido a la falta de coordinación de las vendedoras de la empresa. En caso de existir un sindicato, podría ser un importante riesgo si no se maneja de buena forma la relación con la mesa negociadora, debido a que no existe reemplazo para las vendedoras de la cadena de tiendas propias, afectando directamente los ingresos de la compañía.

### 6.1.2.4 Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo debe representar los intereses de los accionistas a través de los directores designados, además el directorio debe realizar la planificación estratégica de la compañía y guiar a la administración para que cumpla de buena forma esta planificación y sus objetivos de mediano y largo plazo.

A continuación se muestran los cambios del gobierno corporativo de Flores:

1961 a 2008 (1)	(2009) (2)	(2010 a 2014) (2)	(2015) (2)
<b>Dirección</b>			
Pedro Flores Carrera	Juan Carlos Flores Gil	Pedro Flores Gil	Juan Carlos Flores Gil
Aníbal Flores Carrera	Aníbal Flores Clarke	Aníbal Flores Clarke	Aníbal Flores Clarke
Antonio Flores Carrera	Arnaldo Flores Crocco	Arnaldo Flores Crocco	Arnaldo Flores Crocco
	Claudio Pizarro* [ ]	Claudio Pizarro * [ ]	Enrique González * [.]
		Pilar Lamana * [ ]	Ignacio Rovira * [ ]
<b>Gerencia General</b>			
Aníbal Flores Carrera	Cristian Godoy*	Cristian Godoy *	Aníbal Flores Clarke

<sup>18</sup> Estimación entregada por el Gerente Comercial de Flores

### Tipo

- (1) Primera generación, formada por los hijos del fundador de la compañía
- (2) Segunda generación, formada por nietos del fundador de la compañía
- \* Director Externo
- [/] Especialista Retail
- [ \ ] Especialista Marketing
- [.] Especialista Finanzas

En el año 2009 la familia encargada de la administración salió de los cargos gerenciales para pasar al directorio, conformándose una administración independiente incluido el gerente general. Además se incorporó un director externo para dar apoyo en la conformación del gobierno corporativo.

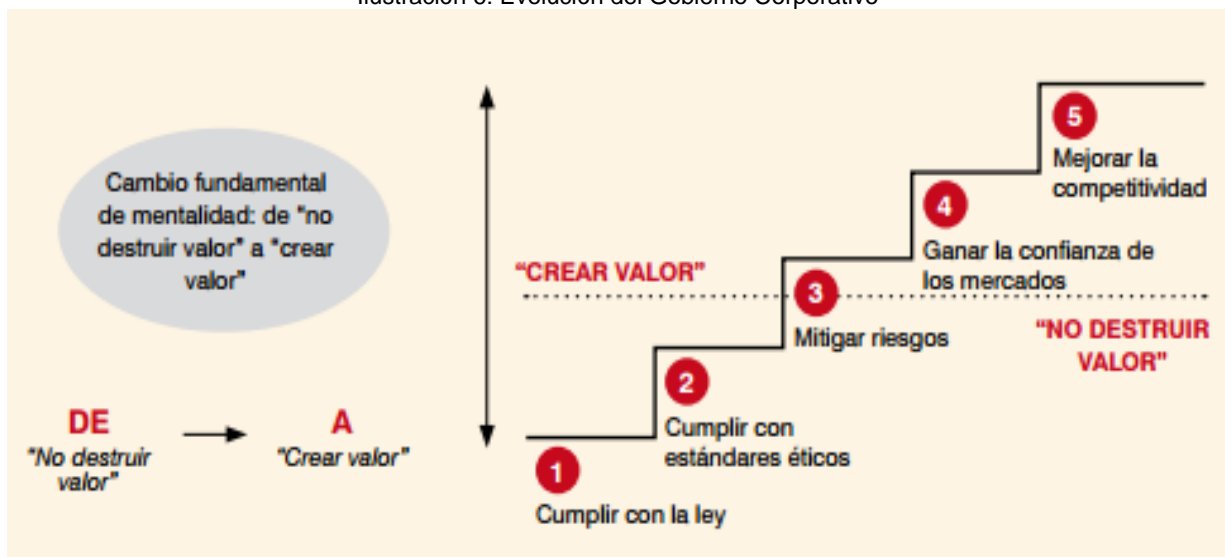
A partir del año 2015 luego de una crisis interna en la compañía, los directores familiares que representan a los accionistas comenzaron a tener una dualidad de roles, debido a que además de ser directores tienen cargos en la administración, estos cargos corresponden a la gerencia general, gerencia de finanzas y gerencia de recursos humanos.

- **Etapas en el desarrollo del Gobierno Corporativo**

La evolución de un gobierno corporativo consta de cinco etapas, las tres primeras consisten en “no destruir el valor” de la empresa y por lo tanto el fin es cumplir con toda la legislación y estándares éticos demandados por todos los stakeholders. Los restantes puntos consideran la “creación de valor”.

Es importante tener un gobierno corporativo que permita ir más allá de la zona de “no destruir valor” para dar el salto cualitativo de “crear valor”. En general, este cambio es difícil y viene acompañado de cuestionamientos profundos, que involucran una sinergia de todos los mecanismos de la empresa, para que cada uno cumpla sus roles.

Ilustración 6: Evolución del Gobierno Corporativo



Fuente: Potenciar el Gobierno Corporativo de las Empresas en Chile – McKinsey & Company - Junio 2007

A continuación se describen las distintas etapas del gobierno corporativo y la situación de Flores a través de su historia:

### **1. Cumplir con la Ley**

Es el paso fundamental para la existencia de la empresa, sin ella la empresa no podría producir ni existir. Dentro de este contexto y con sus 73 años de vida como fabricante y comercializadora de ropa interior en Chile, la compañía tiene absolutamente internalizado desde sus dueños hasta sus trabajadores y colaboradores el cumplimiento de las leyes vigentes dentro de todos los mercados y países que se desenvuelve. Cualquier accionar en su estrategia considera la ley vigente y sus posibles implicancias. La empresa es asesorada por abogados externos que mantienen en una correcta línea el accionar de la compañía.

### **2. Cumplir con estándares éticos**

Los estándares éticos en que se basa y rige Flores, son los mismos de la familia, los cuales se dan a conocer a través de la inducción a los trabajadores que ingresan a la empresa. Un punto a considerar es que no existe un código de ética formal, por lo tanto tampoco se revisan constantemente.

La empresa cuenta a la vez con mecanismos internos que permiten a los trabajadores denunciar cualquier irregularidad observada, con el fin de mantener la estructura ética ya adquirida. En caso de detectar una irregularidad se debe acudir a la jefatura, y luego se escala al comité de gerencia en donde se define el procedimiento a seguir.

### **3. Mitigar Riesgos**

La compañía en este punto había vivido una historia tranquila, un crecimiento constante y con participación familiar activa, sin embargo, cuando se intentó dar un salto de crecimiento importante tuvo problemas en poder mitigar los riesgos asociados a ello. En el año 2009, luego de un proceso de dos años con un asesor externo finalmente decidieron apartarse de la administración y tomar labores de dirección, con el fin de poder dejar el quehacer diario a un gerente general externo, además se inculcó la cotidianidad de las reuniones de directorio como una forma de control y realizar un buen gobierno corporativo, sin embargo esta estructura duro poco tiempo, producto de las fallas en la labor del gerente y del directorio.

Debido a la confianza que el directorio tenía en el gerente general, no fueron lo suficientemente incisivos con él, en sus presentaciones y en la evaluación de su desempeño. Cuando los números y resultados comenzaron a ser negativos, solicitaron al gerente acciones y plazos de mejoras que finalmente no llegaron, lo que llevó al cambio del gerente y de los directores externos, suspendiendo por casi un año el desempeño del gobierno corporativo.

Según lo declarado por unos de los directores, el principal problema fue “por falta de control y supervisión por parte del directorio y por escoger un gerente general con énfasis cien por ciento en lo comercial y no con una visión general, como debe ser”.

Luego de lo sucedido, se ha desarrollado un proceso liderado por las familias controladoras del grupo con el fin de mitigar estos riesgos, volviendo a un sistema dual

de dirección-administración. Este proceso ha tenido foco en la reducción de costos, reestructuración de áreas, redefinición de procesos y mejoras en los métodos de control a través de sistemas tecnológicos. Todas estas iniciativas tienen como objetivo recuperar la estabilidad financiera de la compañía y cumplir los planes futuros de crecimiento y sustentabilidad en el largo plazo.

#### **4. Ganar la confianza del mercado**

La empresa ha gozado a lo largo de su historia con la confianza del mercado, su marca ha estado en el top of mind dentro del rubro de ropa íntima por más de 5 años. Sin embargo, en lo referido a gobierno corporativo, Flores ha tenido que realizar cambios para poder generar confianza en los mercados donde necesita apoyo, por ejemplo, luego de la crisis del 2013 se acordó incorporar como director externo a quién se desempeñaba como asesor financiero de la empresa, Enrique González, debido al prestigio con que contaba en el mercado bancario. Esto era una señal hacia la banca, dando estabilidad a las decisiones que realizaba el gobierno corporativo y con ello le permitía a la empresa tener acceso a mejores oportunidades de crédito.

#### **5. Mejorar la Competitividad**

Es la tarea pendiente que tiene Flores, debido a que al llegar a ésta etapa se produjeron problemas internos debido a fallas estructurales y problemas de control de gestión, tanto a nivel administrativo como de gobierno corporativo.

A nivel gerencial, todavía se mantiene alguien de la familia en la administración, sin embargo existe una estrategia clara, que consiste en consolidar a la compañía estructural y sistémicamente, con una mirada global que permita afrontar el crecimiento futuro. Este plan consiste en separar la administración y la dirección a través de una gerencia general externa, para volver a retomar en el mediano plazo el objetivo de mejorar la competitividad de la compañía.

En resumen, Flores tiene incorporada las dos primeras etapas. Además, está trabajando en mitigar los riesgos (etapa 3) y recuperar la confianza de los mercados (etapa 4), sin embargo al tratar de llegar a la etapa 5 de manera formal, la organización no tuvo la capacidad de lograrlo, produciéndose pérdida de valor al respecto. Este problema sucedió debido a que no existía suficiente madurez corporativa para poder llevar a cabo la transición de forma eficiente y falló su estructura.

Luego del análisis del gobierno corporativo de Flores se obtienen las siguientes debilidades:

- No existe un plan de sucesión para las ramas familiares.
- No existe un directorio familiar que permita revisar temas de patrimonio.
- Debido al problema sucedido con la administración independiente, puede haber exceso de control con la próxima administración externa.
- Código de ética no formalizado, se debe establecer un código de ética y transparencia (no interpretación).
- Asesorarse con personal experto en transiciones de gobierno corporativo.

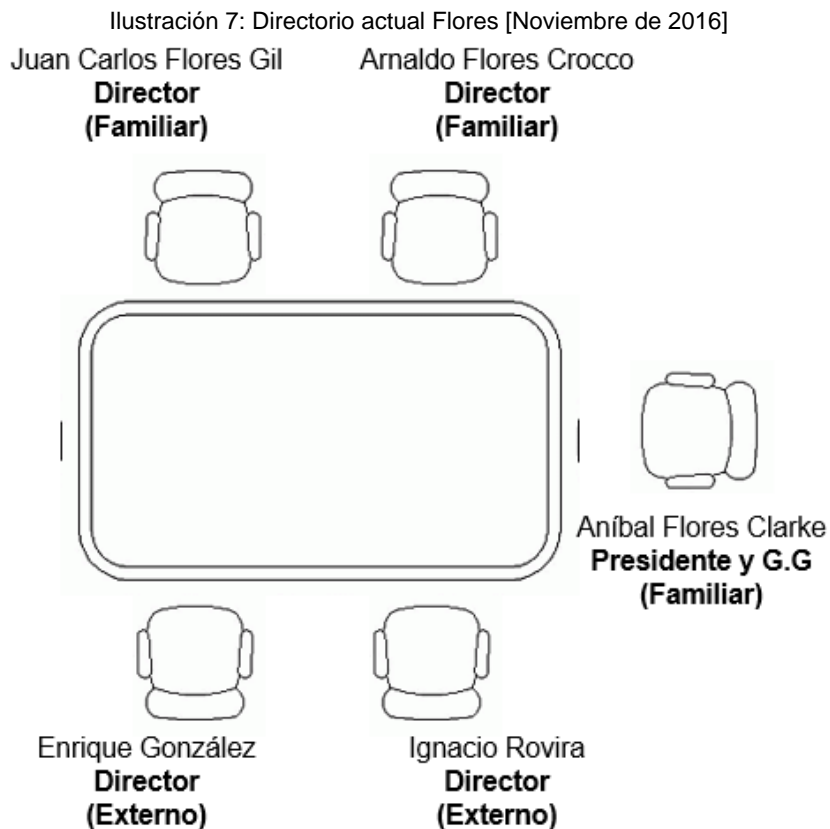


### 6.1.2.5 Toma de Decisiones

La principal instancia de toma de decisiones ocurre a nivel de directorio, en esta instancia se evalúan los temas estratégicos de la compañía. La segunda instancia sucede en el comité de gerencia, en donde participan todos los gerentes de área. Respecto al directorio, las reuniones son mensuales o se programan juntas extraordinarias para resolver temas especiales, en el caso del comité de gerencia las reuniones son semanales.

La toma de decisiones es equilibrada en el directorio, los 3 directores familiares tienen el mismo peso y voto que los 2 externos, claro que son los primeros quienes eligen a los segundos. Siempre se llega a un consenso de votos y mayoría.

A continuación se muestra un diagrama con el directorio actual y su relación, es decir, si son familiares (primos) o son directores externos:



Fuente: Elaboración propia

Respecto al comité de gerencia, sólo participan dos gerentes externos, pertenecientes a las áreas comerciales de la compañía, el resto son todos familiares en donde se repiten el rol de los tres directores mencionados anteriormente, además participa el gerente de investigación y desarrollo.

Respecto a un posible cambio de estrategia, se debe evaluar que tan rápido puede la administración actual ejecutar una nueva estrategia. Es posible que exista una debilidad debido a que se recomienda definir una estrategia para luego armar un equipo idóneo.

A continuación se presenta el resumen del análisis de recursos intangibles:

Tabla 9: Resultado análisis de recursos tangibles

Tipo	Recurso	Resultado	Nivel
<b>Estructura Organizacional</b>	Directorio. Conocimiento en Retail y Finanzas	Fortaleza	Medio
	Plana Ejecutiva. Rol dual en gerencia general, RR.HH., finanzas. Perdida de foco	Debilidad	Medio
	Estructura Comercial. Falta personal de apoyo al gerente comercial	Debilidad	Bajo
	Estructura Retail. Gerente de retail empoderada	Fortaleza	Medio
	Estructura Marketing. Enfocado en el día a día, falta mirada estratégica	Debilidad	Medio
	Estructura RR.HH. Enfocado en el día a día, falta mirada estratégica	Debilidad	Medio
<b>Perfil del RR.HH.</b>	Sistemas de información. No existen perfiles actualizados, descripciones de cargo, responsabilidades, objetivos y datos básicos de los trabajadores	Debilidad	Alto
	Evaluación de desempeño. No existe	Debilidad	Alto
	Política de retención de talento. No existe	Debilidad	Alto
	Gestión del desempeño. No existe	Debilidad	Bajo
	Presupuesto de capacitación	Neutro	
	Política remuneraciones	Neutro	
	Medición de clima laboral. No existe	Debilidad	Alto
	Cultura de empresa	Fortaleza	Medio
Beneficio adicionales	Fortaleza	Bajo	
<b>Sindicato</b>	Posibilidad de huelga implicando riesgos en los ingresos	Debilidad	Media
<b>Gobierno corporativo</b>	Control de la administración para cumplir estrategia	Debilidad	Media
	Definición de estrategia	Neutro	
	Creación de valor. Etapa de mitigación de riesgos	Debilidad	Bajo
<b>Toma de decisiones</b>	Sólo tiene 2 instancias (directorío y comité de gerencia)	Fortaleza	Bajo

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Análisis de la Cadena de Valor

El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas, además de las fortalezas y debilidades de la cadena de valor de Flores.

### 6.2.1 Actividades Primarias

- **Logística de entrada**

Las principales actividades de esta categoría corresponden a la recepción de productos terminados de proveedores extranjeros y nacionales, además considera la recepción de insumos necesarios en el centro de distribución y todos los artículos de oficina e insumos utilizados en casa matriz y tiendas propias.

También considera la recepción de información de distintas fuentes, por ejemplo: información de proveedores, distribuidores, intermediarios, clientes finales, otros. Esta información se obtiene a través de medios físicos (documentos) o electrónicos, en donde participan los distintos sistemas tecnológicos existentes en la compañía.

Los datos obtenidos son utilizados en todos los procesos de la compañía, permiten administrar, gestionar y tomar decisiones interpretando esta información.

A continuación se mencionan los principales flujos de información de las actividades de la logística de entrada:

- *Información en línea de venta de tiendas propias:* las áreas comerciales tienen reportes cada hora. Con esta información pueden realizar acciones comerciales, por ejemplo, en caso de baja en las ventas pueden activar promociones y actividades en el punto de venta.
- *Información de venta al público de distribuidores:* las áreas comerciales tienen reportes con 1 día de desfase, esta información permite ver el comportamiento de todos los productos en los distintos canales. Además se puede coordinar la dotación óptima en cada local según el volumen de venta junto al cruce con otros datos.
- *Información de recepciones de productos:* permite validar el cumplimiento de los proveedores.
- *Información histórica de ventas:* permite revisar estacionalidades, comportamientos por categoría, canales y segmentos de productos. Toda esta información es el input para la planificación de compra.

Las principales áreas involucradas son la sub gerencia de logística, gerencia de investigación y desarrollo, servicios generales y comercio exterior.

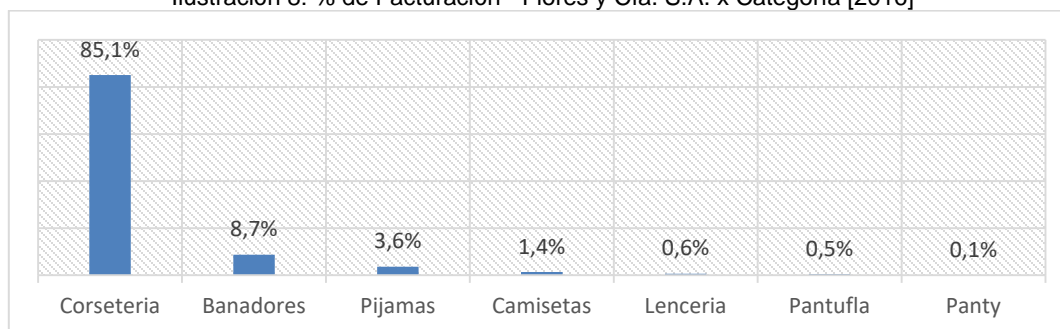
- **Operaciones**

Las principales actividades que agregan valor corresponden al desarrollo de productos, desarrollo y gestión de proveedores, optimización de procesos a través del uso de tecnologías, gestión y optimización de bodegaje junto con la administración de contratos de proveedores, tanto de productos terminados, servicios de telecomunicaciones y de arrendamiento de sucursales para los puntos de venta propios.

- *Optimización de procesos y automatización:* durante sus años de existencia Flores siempre ha tenido como foco la optimización de procesos a través del uso de tecnologías, el objetivo es mejorar la productividad y ser más eficiente que la competencia.  
Se han desarrollado sistemas para la planificación de compras de productos, para la reposición y distribución automática de productos a distribuidores y tiendas propias, sistemas de integración B2B para reducir la tasa de falla y los tiempos de digitación de los pedidos y despachos. Además, cuenta con sistema de gestión de bodega para reducir los tiempos y fallas en la preparación de pedidos, punto de venta optimizado para reducir los tiempos de espera en caja, incluyendo un sistema de promociones flexible que permite acompañar la creatividad del área comercial. Incorpora un sistema de facturación y emisión de boleta electrónica para reducir el trabajo administrativo, cuenta con un sistema de análisis de datos de tipo inteligencia de negocio que permite revisar toda la información de la compañía de forma consolidada, y recientemente se implementó SAP para la gestión contable y financiera de la compañía.
- *Desarrollo de productos:* uno de los factores importantes es la creación de productos que cumplan las exigencias de los clientes, además que ofrezcan un valor agregado respecto de la competencia. La gerencia de investigación y desarrollo es el encargado junto al equipo de diseño de la creación de todos los productos de la compañía, la dificultad se presenta por el alto volumen de sku distintos, en la actualidad existen 6.500 sku activos y los lead time del desarrollo del producto, que para la categoría de corsetería demora entre 6 y 9 meses.

A continuación se muestra un gráfico con la participación de facturación por categoría de producto, en donde la categoría principal (corsetería), representa más del 85% de la venta en el presente año:

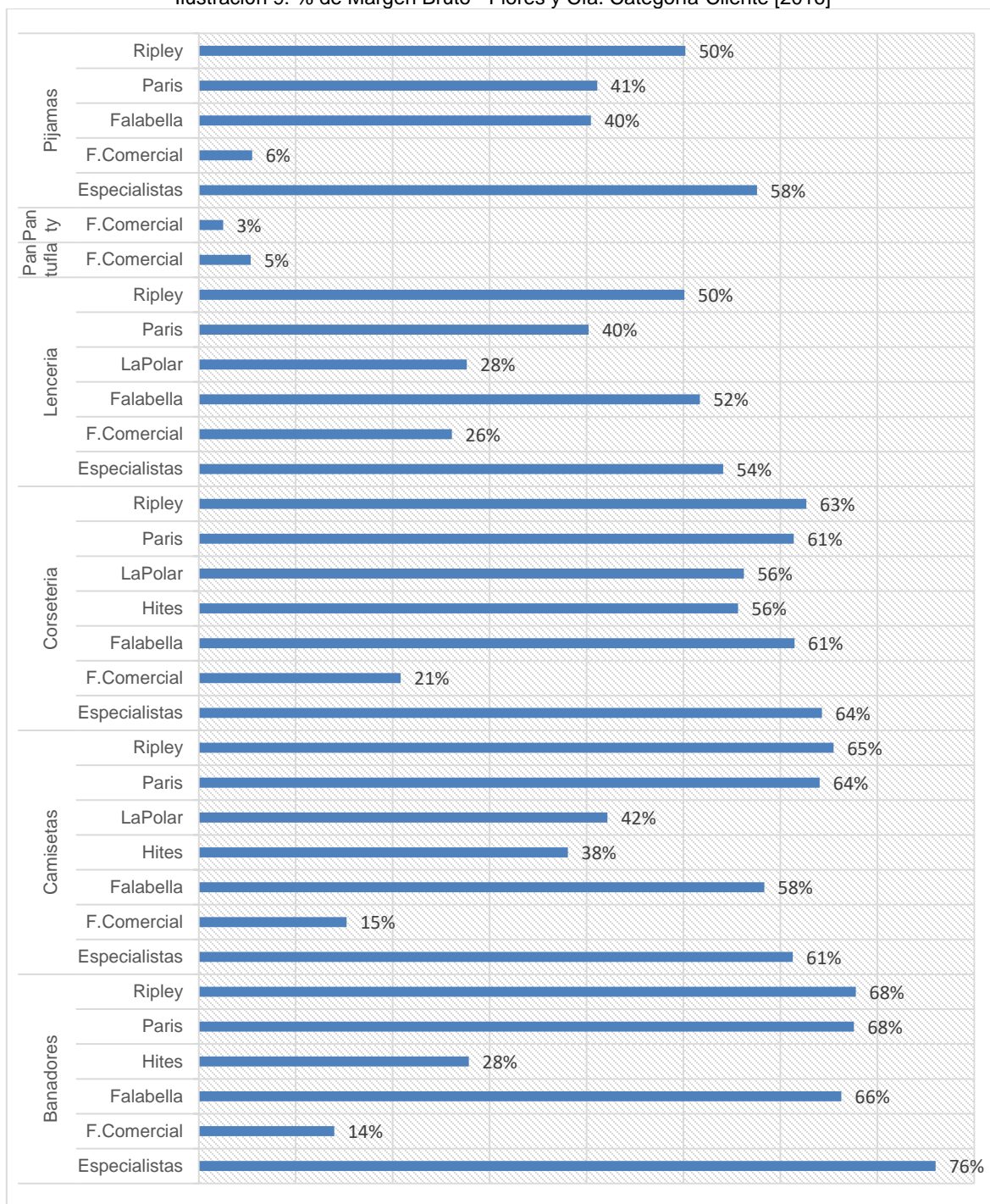
Ilustración 8: % de Facturación - Flores y Cía. S.A. x Categoría [2016]



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se muestran los niveles de margen bruto sobre venta neta por categoría y cliente:

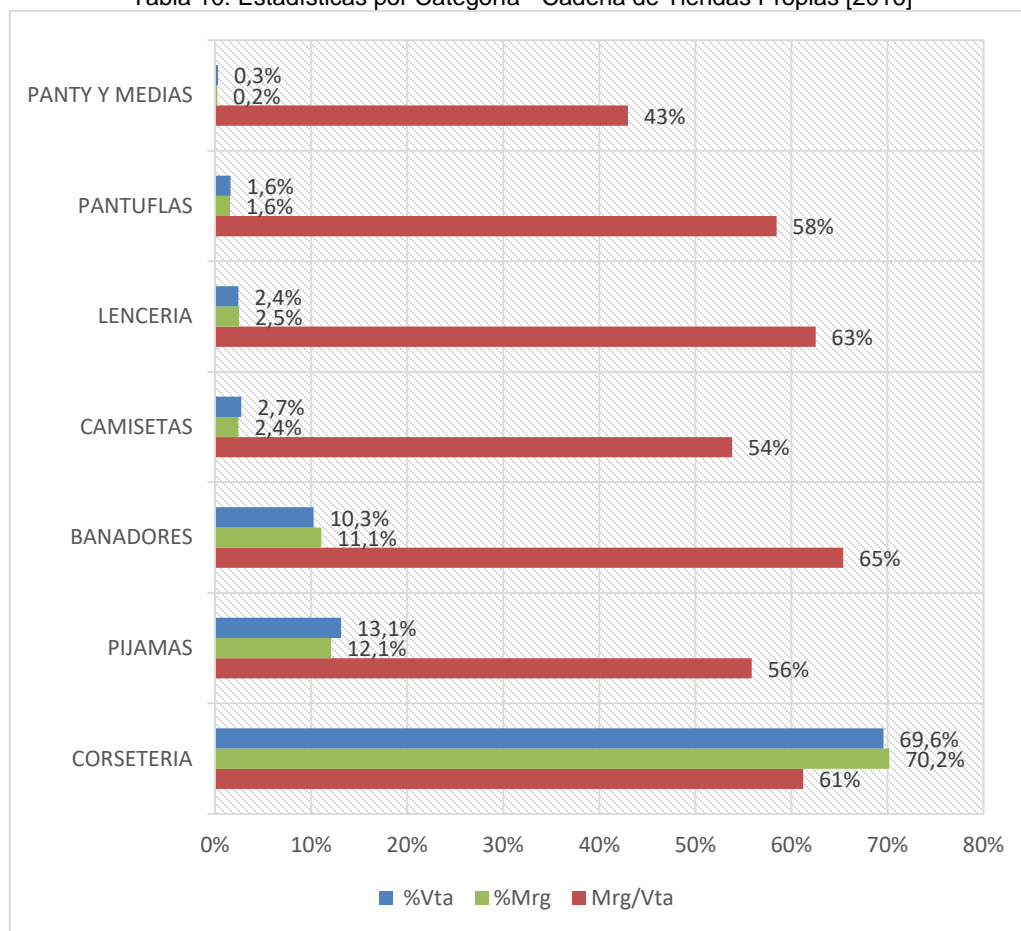
Ilustración 9: % de Margen Bruto - Flores y Cía. Categoría-Cliente [2016]



Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el rendimiento (% de venta, % participación del margen total y margen sobre venta) por categoría de productos en la cadena de tiendas propias:

Tabla 10: Estadísticas por Categoría - Cadena de Tiendas Propias [2016]



Fuente: Elaboración propia

Respecto al gran volumen de sku que se deben desarrollar, se obtienen los siguientes datos:

Tabla 11: Participación de la venta a cliente final [nov-2015 a oct-2016]

Categoría	Tipo Producto	%Participación de venta	N° Sku	%Sku
<b>Todas</b>	Continuidad	52%	2.695	21%
	Percible (moda)	48%	10.085	79%
<b>Categoría</b>	<b>Tipo Producto</b>	<b>%Participación de venta</b>	<b>N° Sku</b>	<b>%Sku</b>
<b>Corsetería</b>	Continuidad	61%	2.483	29%
	Percible (moda)	39%	5.978	71%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior, si consideramos todas las categorías de productos el 52% de la venta corresponde a productos de continuidad, estos productos corresponde al 21% de los sku vendidos en el último año. En cambio los productos de moda son el 79% de los sku y representan el 48% de las ventas. En ciertas ocasiones, si un producto de moda tiene buen recibimiento por el público se convierte a producto de continuidad, pero el trabajo de creación más fuerte corresponde a la creación de nuevos productos de moda y a los ajustes realizados a los productos de continuidad.

Respecto al lead time en el desarrollo del producto se presenta el siguiente gráfico:

Tabla 12: Lead time en el desarrollo de un producto nuevo de corsetería



Fuente: Elaboración propia

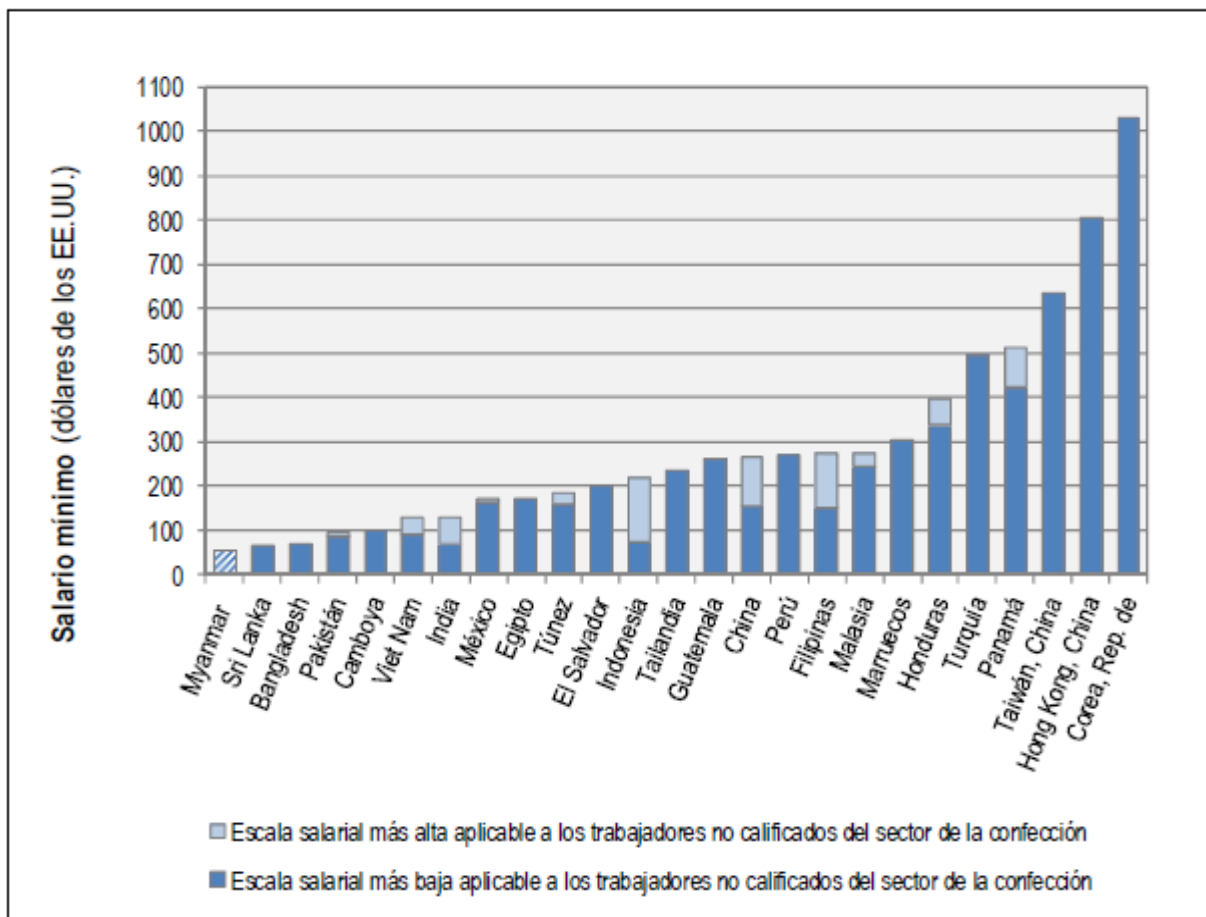
El desarrollo de un producto nuevo demora entre 6 y 9 meses, esto se podría considerar como una debilidad de la compañía, pero a su vez es una barrera de entrada para nuevos competidores debido a que la mayoría de los participantes en este rubro tiene un ciclo similar. Es importante destacar que estos tiempos consideran la producción externa en el mercado asiático, los tiempos deberían ser mucho menores si existiera producción nacional pero los costos asociados a este tipo de producción son mucho mayores.

Una alternativa que se debe evaluar para reducir los tiempos de desarrollo de producto, es retomar la producción propia pero teniendo una planta productiva fuera del País debido a los altos costos de mano de obra.

Revisando a nivel global, la mayoría de las grandes empresas confeccionan sus productos en el listado que se presenta a continuación<sup>19</sup>, el cual va de la mano con los bajos salarios que se deben pagar:

<sup>19</sup> Organización Internacional del Trabajo - Salarios y tiempo de trabajo en los sectores de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado (2014)

Ilustración 10: Salarios mínimos mensuales del sector vestuario en 2014



Fuente: Compilación de la OIT realizada en base a fuentes nacionales. Oficina Regional de la OIT para Asia y el Pacífico/Unidad de Análisis Económicos y Sociales para la Región (RESA), 10 de febrero de 2014.

De este listado, los posibles candidatos en la región son: México, El Salvador y Perú, además si incorporamos el factor renta mínima a nivel latinoamericano se obtiene la siguiente información:

Tabla 13: Salario mínimo en países de américa latina (2016)

PAÍS	MONEDA	USD/SALARIO MÍNIMO	Diferencia % Chile
VENEZUELA	VEF/BOLÍVARES	31,6	1081%
<b>MÉXICO</b>	PESO MEXICANO	120,0	<b>211%</b>
NICARAGUA	NIO - CÓRDOBA	157,9	136%
<b>EL SALVADOR</b>	USD - DÓLAR AMERICANO	210,9	<b>77%</b>
REPUBLICA DOMINICANA	RD - PESO DOMINICANO	210,9	77%
<b>COLOMBIA</b>	COP- PESO COLOMBIANO	233,9	<b>60%</b>
BOLIVIA	BOB – BOLIVIANO	239,5	56%
<b>BRASIL</b>	BRL – REAL	249,9	<b>49%</b>
<b>PERÚ</b>	PEN / NUEVO SOL	258,9	<b>44%</b>
GUATEMALA	GTQ – QUETZAL	322,9	16%
PARAGUAY	PYG - GUARANÍ	331,1	13%
URUGUAY	UYU/ PESOS URUGUAYOS	349,2	7%
HONDURAS	HNL –LEMPIRA	359,0	4%
ECUADOR	USD - DÓLAR AMERICANO	366,0	2%



<b>CHILE</b>	<b>CLP - PESO CHILENO</b>	<b>373,2</b>	<b>0%</b>
ARGENTINA	ARS - PESO ARGENTINO	423,2	-12%
PANAMÁ	PAB - BALBOA	529,0	-29%
COSTA RICA	CRC - COLON	579,0	-36%

Fuente: Elaboración propia (datos: OIT, BID, CEPAL)

Considerando este último antecedente, al listado de posibles candidatos se incorporaría Colombia y Brasil.

Estos cinco países candidatos tienen una industria textil y de confección de vestuario con un nivel de desarrollo importante. De igual forma se debe realizar un análisis<sup>20</sup> completo para detectar la mejor oportunidad para la compañía.

- **Logística externa**

Las actividades que pertenecen a esta categoría son las de coordinación e integración con distribuidores, modalidad B2B, preparación y despacho de pedidos a los centros de distribución de grandes tiendas, tiendas propias, clientes regionales y especialistas. Además existe el proceso de entrega de documentación según los requerimientos de cada cliente.

En el proceso de planificación de las actividades participa el área de logística y el área comercial, en donde la periodicidad de las entregas es semanal e inclusive en algunos casos 2 veces por semana.

A continuación se presentan indicadores del proceso de distribución a distintos canales:

Tabla 14: Fill Rate por tipo de Cliente [2016]

Cliente	Und OC Solicitadas	Und OC Aceptadas	Und Facturadas	Fill Rate Comercial	Fill Rate Logístico	Fill Rate Global
<b>ESPECIALISTAS</b>	68.521	60.918	59.526	88,9	97,7	86,9
<b>FALABELLA</b>	506.440	502.353	494.149	99,2	98,4	97,6
<b>HITES</b>	101.291	90.581	89.181	89,4	98,5	88,0
<b>LA POLAR</b>	121.339	114.139	112.423	94,1	98,5	92,7
<b>PARIS</b>	359.248	356.168	349.329	99,1	98,1	97,2
<b>RIPLEY</b>	360.386	354.143	351.242	98,3	99,2	97,5
<b>FLORES COMERCIAL</b>	1.670.391	1.392.922	1.241.509	83,4	89,1	74,3
<b>Total</b>	<b>3.187.616</b>	<b>2.871.224</b>	<b>2.697.359</b>	<b>90,1</b>	<b>93,9</b>	<b>84,6</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el año 2016 en promedio tiene un fill rate logístico de 93,9% en el cumplimiento de entrega de los pedidos solicitados (unidades), este indicador demuestra que la gestión logística de la compañía es una fortaleza debido a que está muy cerca del 95% como valor meta referencial de cualquier benchmarking logístico. Queda como tarea pendiente mejorar el indicador para las tiendas propias (Flores Comercial), debido a que sólo posee un 89,1%, casi 10 puntos menos que el resto de los canales.

<sup>20</sup> El análisis de opciones para instalar una planta productiva queda fuera del alcance de este trabajo. Se recomienda buscar a una persona/empresa que tenga experiencia en este tipo de evaluación e implementación de proyecto.

Este indicador de cumplimiento logístico mejoró debido a la construcción de un nuevo centro de distribución, en conjunto con una redefinición del flujo completo del ciclo de la cadena de abastecimiento que utiliza Flores, incorporando automatización y tecnología para reducir los tiempos de proceso de cada tarea (recepción, almacenamiento, preparación de pedidos, facturación y distribución de producto).

El transporte y entrega de productos en las tiendas propias de Santiago se realiza a través de camiones de un tercero, pero que trabaja de forma exclusiva para Flores. En el caso de regiones a través de servicios especializados en transporte terrestre (Tur Bus, Lit Cargo, etc.). El Tamaño de un despacho puede contener hasta 400 bultos y estos se cargan con artículos con etiquetas de precio, sellos de seguridad y sensores, lo que permite un tiempo menor de recepción y llenado de tienda, debido a que la mercadería viene lista para ser instalada en las góndolas.

En el caso de tiendas departamentales, cada una posee sistemas similares con requerimientos específicos, pasando primero por una orden de compra, luego un envío de packing list vía los sitios B2B, posteriormente una orden de distribución con la mercadería existente, para luego realizar la creación de los bultos y el llenado de mercadería, finalmente estos bultos se envían a los centros de distribución de cada tienda.

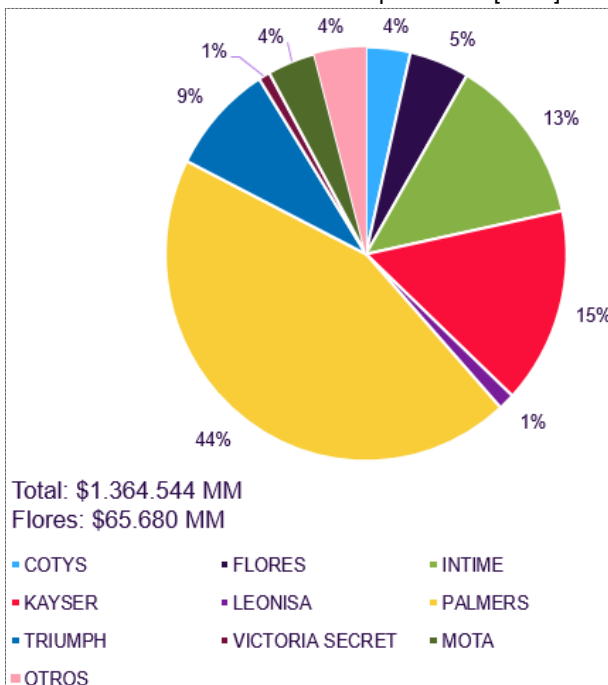
- **Marketing y Ventas**

Respecto al marketing y ventas las principales actividades corresponden a la mejora en la imagen de marca, presentación y lanzamiento de nuevos productos, publicidad multicanal, gestión y administración de la fuerza de venta junto a las búsqueda de nuevos canales de venta. En estas actividades participa la gerencia comercial, gerencia de retail, el área de marketing, el área de diseño de productos y el área de reclutamiento de la compañía.

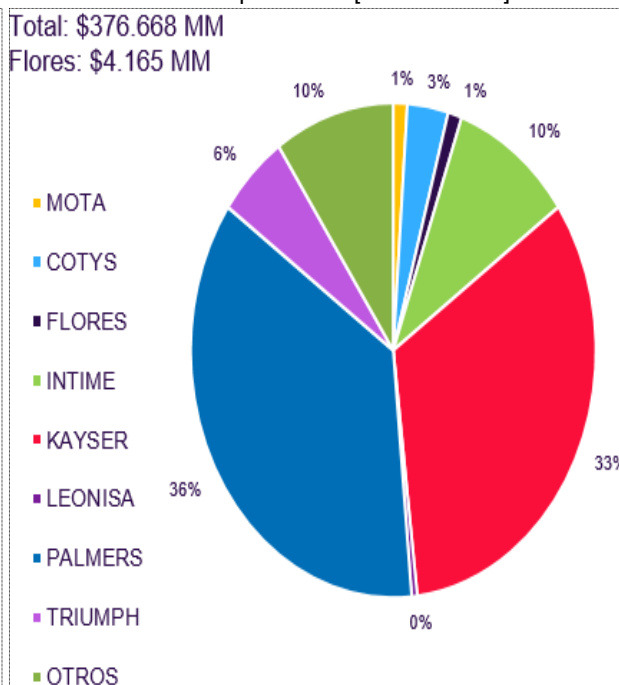
- *Publicidad multicanal:* según la información recopilada, el presupuesto de Flores respecto a la publicidad en distintos medios es muy inferior que el de la competencia, por lo tanto puede ser una debilidad el bajo presupuesto asignado este último periodo. Este presupuesto reducido se encuentra alineado con la reestructuración y la política de reducción de costos que vive Flores en la actualidad.

A continuación se muestra el volumen de inversión en publicidad de los principales competidores del mercado:

Tabla 15: Inversión en publicidad [2015]



Inversión en publicidad [ene-abr 2016]



Fuente: Presentación de Flores área de Marketing para el Directorio [jun-2016]

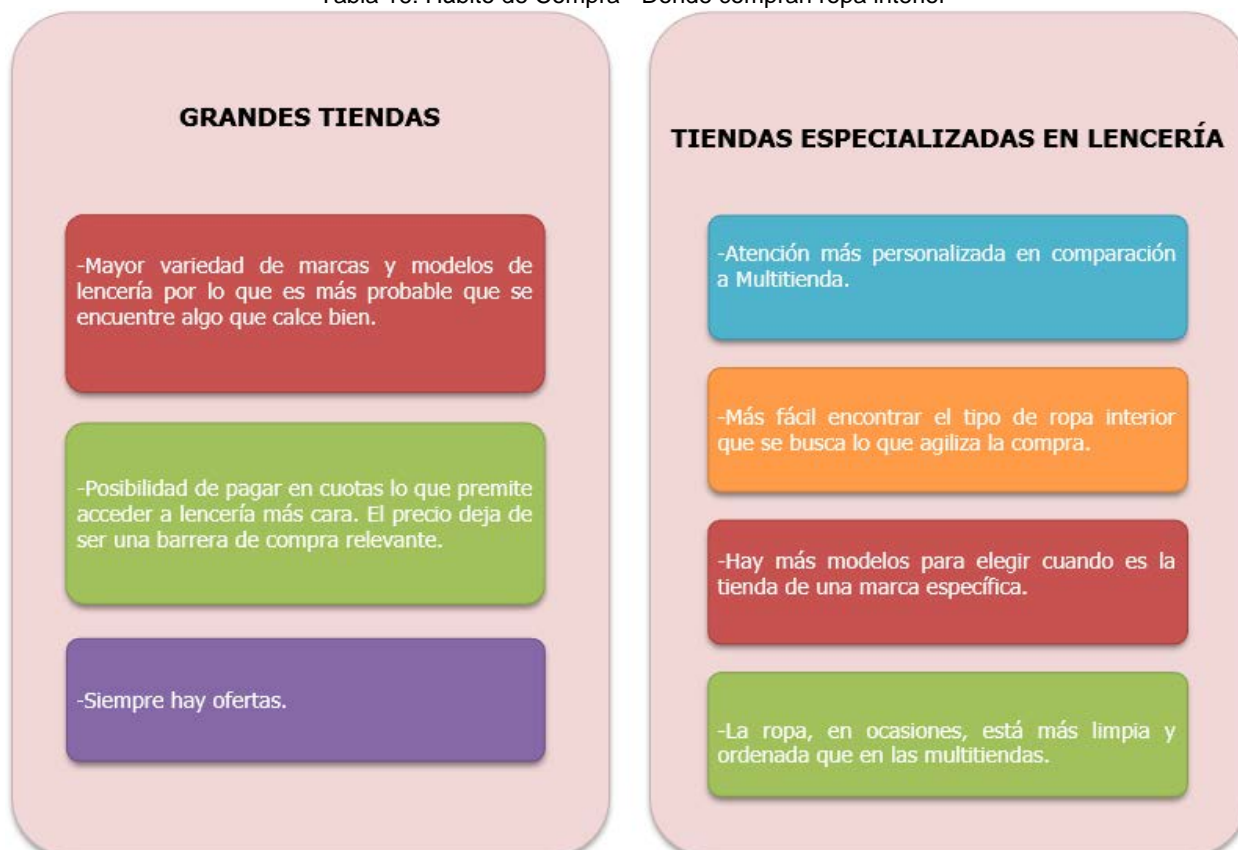
Queda de manifiesto que las inversiones en publicidad por parte de Flores es muy inferior respecto a los competidores, además todo el presupuesto utilizado corresponde al marketing tradicional.

Si consideramos el segundo semestre del 2016, la inversión en marketing se enfoca en la vía pública (grandes formatos, mobiliario urbano, pantallas electrónicas) y revistas especializadas en moda, belleza y lencería. Además existe un plan de medios en redes sociales con el objetivo de impulsar el lanzamiento de la venta online del nuevo sitio web de Flores.

- *Fuerza de venta:* el objetivo principal es que las vendedoras puedan asesorar a los clientes para mejorar el ticket promedio a través de una experiencia de compra adecuada para cada tipo de cliente.

A continuación se muestran algunas razones de por qué los clientes prefieren comprar en tiendas especialistas o en grandes tiendas:

Tabla 16: Hábito de Compra - Donde compran ropa interior



Fuente: Estudio de mercado solicitado por Flores [Sismarket – Dic 2015]

A continuación se muestra un listado de drivers de compra que deben tener en claro la fuerza de venta para gestionar de mejor forma el contacto con el cliente:

Tabla 17: Que buscan las mujeres al comprar ropa interior

- Sentirse **CÓMODA** es el criterio fundamental. Que nada moleste, idealmente no sentir la ropa interior.
- Sentirse **SEXY** principalmente pensando en la pareja.
- Sentirse **ATRACTIVA, BONITA** es algo que comienza desde la ropa interior.
- Sentirse **SEGURA** de sí misma. Que la ropa interior otorgue firmeza y control para enfrentar el día a día.
- Sentirse **PROTEGIDA** en la actividad diaria.
- Sentirse **FEMENINA/ DELICADA**, aunque no se tenga el cuerpo perfecto.
- Sentirse **ELEGANTE**, descartando prendas que evoquen lo chavacano o vulgar.
- Verse **NATURAL**. Buscando un modelo que a a pesar de cumplir la funcionalidad de aumentar o disminuir se proyecte de la forma más natural posible.

Fuente: Estudio de mercado solicitado por Flores [Sismarket – Dic 2015]

- **Búsqueda de nuevos canales:** debido al peso que tiene para Flores las grandes tiendas (75% de la facturación total), es necesario buscar de forma constante nuevos puntos de venta, con el objetivo de que a mediano plazo se conviertan en tiendas propias rentables, además es necesario buscar otros formatos de tienda de las que tradicionalmente posee la compañía. En este ámbito nace el objetivo de potenciar la venta online a través del sitio web de Flores.

- **Servicios**

A niveles de servicios y atención al cliente existen dos categorías: clientes internos y clientes externos.

- **Clientes internos:** La principal necesidad es tener la información adecuada en el momento indicado, esto es la base fundamental para un correcto funcionamiento de todas las áreas de la empresa, permitiendo sincronizar, alinear y enfocar las decisiones de la compañía, logrando el cumplimiento de objetivos y metas.
- **Clientes externos:** Principalmente se da en las personas que están en directo contacto con los clientes finales: guiando, orientando, dando a conocer los productos y ayudando a tomar una correcta decisión de compra. En las tiendas propias esta labor la realizan las vendedoras y jefas de tienda, en cambio, en las tiendas departamentales, esta labor es realizada por las promotoras. Por esto es de vital importancia una capacitación adecuada que permita fidelizar a los clientes.

Es importante remarcar que la satisfacción del cliente no se mide, esto sucede para ambos casos (interno y externo). Como no se está midiendo no es posible detectar las fallas y menos poder mejorar, por lo tanto se considera como una debilidad importante de la compañía.

En el siguiente cuadro resumen se presenta el resultado del análisis de las actividades primarias de la cadena de valor de Flores:

Tabla 18: Cuadro resumen análisis de actividades primarias

Tipo	Actividad	Resultado	Nivel
<b>Logística de entrada</b>	Recepción de productos, insumos e información	Fortaleza	Medio
<b>Operaciones</b>	Desarrollo de productos	Fortaleza	Medio
	Lead time desarrollo de productos	Debilidad	Medio
	Desarrollo de proveedores	Fortaleza	Baja
	Optimización de procesos	Fortaleza	Medio
<b>Logística externa</b>	Coordinación con distribuidores	Fortaleza	Medio
	Niveles de servicio en despacho tiendas propias	Fortaleza	Bajo
	Niveles de servicio en despacho otros canales	Fortaleza	Alto
	Transporte y distribución	Fortaleza	Alto
<b>Marketing y Ventas</b>	Imagen de marca	Fortaleza	Alto
	Lanzamiento de productos	Fortaleza	Bajo
	Publicidad multicanal	Debilidad	Medio
	Búsqueda de nuevos canales de venta	Debilidad	Bajo
	Gestión y Administración de Fuerza de Venta	Debilidad	Medio
<b>Servicios</b>	Cliente internos y externos	Debilidad	Alta

Fuente: Elaboración propia

## 6.2.2 Actividades de Apoyo

Las principales actividades secundarias o de apoyo son las siguientes:

- **Infraestructura**

En este ítem las principales actividades se asocian al back office de la empresa: contabilidad, tesorería, cobranza, finanzas, comercio exterior, administración general, estudio jurídico, plataforma e infraestructura tecnológica, recursos humanos. Además existen las áreas de retail, comercial, marketing, desarrollo de producto, y el centro de distribución.

- **Administración del Capital Humano**

En esta categoría las actividades principales son reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

- **Desarrollo de Tecnología**

Respecto al desarrollo de tecnología existe un área encargada de mejorar los sistemas existentes y además de gestionar los proyectos futuros.

A continuación se describen los principales sistemas existentes en la compañía:

- *Sap Business One*<sup>21</sup>: implementado el modulo financiero y contable, además existe reportes de gestión para las reuniones de directorio.
- *Punto de venta tiendas propias*: desarrollo interno, con soporte flexible de promociones.
- *Sistema de boleta y factura electrónica*: implementación a través de un proveedor externo avalado por el SII<sup>22</sup>.
- *ERP*<sup>23</sup> *interno*: maneja la emisión de órdenes de compra de productos, carga de pedidos y facturación.
- *PayRoll*<sup>24</sup>: implementación que permite el pago de remuneraciones y las gestión de las nóminas de trabajadores.
- *Victoria*<sup>25</sup>: implementación que permite controlar la asistencia de todos los trabajadores para cumpliendo la normativa vigente.
- *QlikView*<sup>26</sup> - *Análisis e inteligencia de negocios*: permite centralizar la toma de decisión a través del flujo de información que soporta.

---

<sup>21</sup> Software de gestión empresarial para pymes

<sup>22</sup> Servicios de impuestos interno de Chile

<sup>23</sup> Planificación de recursos empresariales

<sup>24</sup> PayRoll es un proveedor de soluciones integrales de RR.HH.

<sup>25</sup> Servicio de control de asistencia

- *Sistema de bodega*: sistema que permite la gestión de la bodega, y todos los procesos intermedios antes de facturar un pedido.
  - *Sistema de integración B2B*: permite trabajar con todos los clientes que tienen B2B habilitados.
  - *Sistemas de reposición automática*: permite estimar de forma adecuada los pedidos que se deben despachar a nuestras tiendas como a nuestros distribuidores (grandes tiendas).
  - *Planificación de compra*: modelo creado en QlikView que permite estimar las compras de productos de continuidad. Además sirve como ayuda para la compra de productos de moda.
  - *Sistemas de reportes web*: permiten distribuir la información de forma oportuna a todas las áreas de la empresa.
- **Adquisiciones**

En la compañía el área de adquisiciones se divide en 3 responsables, el primero es el encargado de la compra de todos los productos, esta labor corresponde al gerente de investigación y desarrollo, el segundo es el encargado de todos los insumos requeridos para el correcto funcionamiento en el centro de distribución, el responsable es el sub gerente de logística. Por último el área de servicios generales y mantenciones es el responsable de la adquisición de todos los insumos utilizados en la casa matriz y en las tiendas propias.

En el siguiente cuadro resumen se presenta el resultado del análisis de las actividades de apoyo de la cadena de valor de Flores:

Tabla 19: Cuadro resumen análisis de actividades de apoyo

Tipo	Actividad	Resultado	Nivel
<b>Infraestructura</b>	Contabilidad, tesorería, cobranzas, administración	Neutro	
	Comercio exterior, retail, desarrollo de producto	Fortaleza	Bajo
	Infraestructura tecnológica	Neutro	
	RR.HH., Comercial, Marketing	Debilidad	Medio
	Centro de Distribución	Fortaleza	Alto
<b>Administración del Capital Humano</b>	Desarrollo organizacional	Debilidad	Medio
<b>Desarrollo de Tecnología</b>	Sistemas	Fortaleza	Bajo
<b>Adquisiciones</b>	Producto	Fortaleza	Bajo
	Insumos	Neutro	

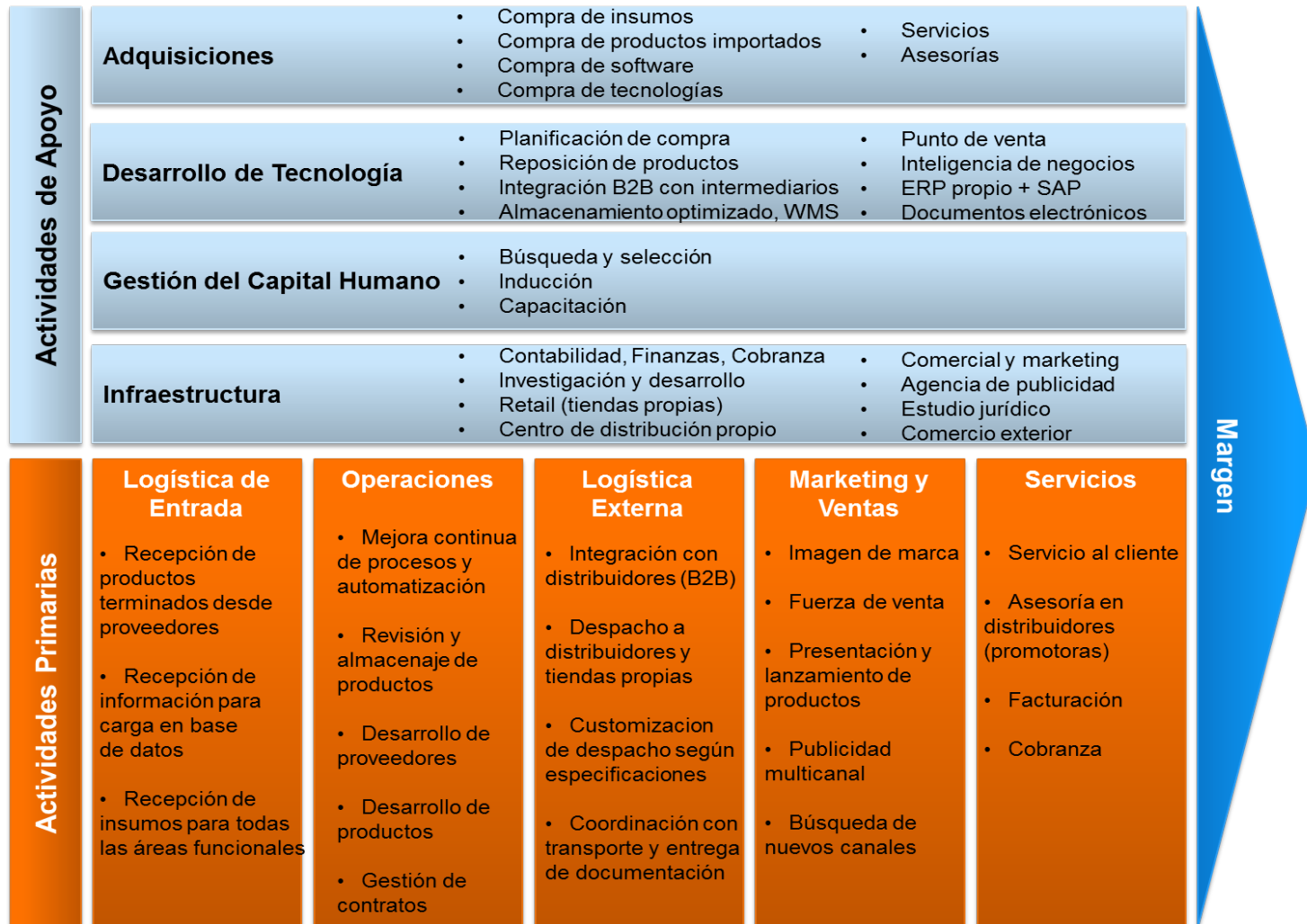
Fuente: Elaboración propia

<sup>26</sup> QlikView es una plataforma de business discovery que ofrece un BI de auto-servicio para todo tipo de usuarios de una empresa

### 6.2.3 Esquema de la Cadena de Valor

Con la revisión y análisis de la sección anterior se estructura la cadena de valor de Flores.

Ilustración 11: Modelo de la Cadena de Valor [Porter]



Fuente: Elaboración propia



## 6.3 Revisión de la Estrategia Actual

En la actualidad se utiliza como base la definición estratégica del periodo 2010-2014. Posterior a este periodo ocurrió la reestructuración de la compañía junto con el cambio de foco, orientado a la recuperación de la crisis anteriormente mencionada.

### 6.3.1 Revisión de Misión y Visión

- **Misión** (periodo 2010-2014)

Satisfacer las necesidades de ‘recompensa y ego’ de la mujer a lo largo de toda su vida, en busca de belleza, seguridad, vanidad, éxito, pertenencia, admiración e individualidad tanto en vestuario como en todos sus complementos; con atributos de moda actualizada, accesible, con percepción de exclusividad, comodidad y funcionalidad.

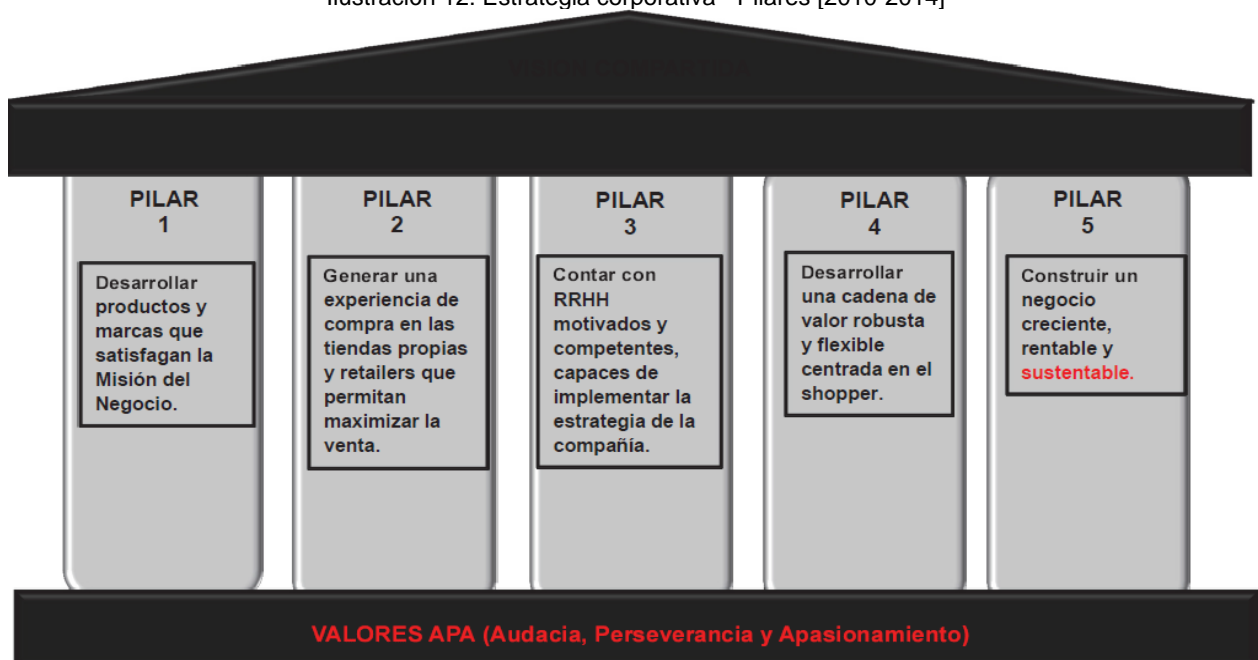
Desarrollar una marcada orientación hacia nuestras clientas y velar por entregar una experiencia de compra especialmente diseñada para ellas en todos nuestros puntos de contacto.

- **Visión** (periodo 2010-2014)

Ser líderes en satisfacer las necesidades de vestuario femenino y todos sus complementos, satisfaciendo los anhelos y aspiraciones de cada mujer a lo largo de toda su vida y con la delicadeza y sensualidad que cada mujer inspira.

Además de la misión y visión, la estrategia corporativa cuenta con cinco pilares fundamentales:

Ilustración 12: Estrategia corporativa - Pilares [2010-2014]

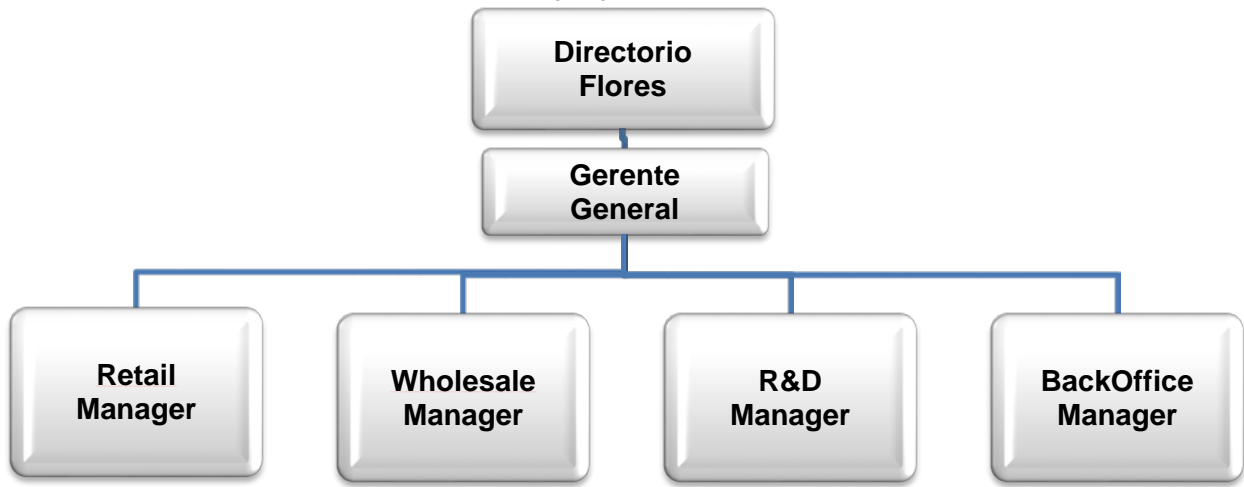


Fuente: Estrategia corporativa Flores (2010-2014)

### 6.3.2 Análisis de correspondencia Organigrama vs Estrategia

El organigrama existente en el periodo 2010-2014 es el siguiente:

Ilustración 13: Organigrama Flores [2010-2014]



Fuente: Estrategia corporativa Flores (2010-2014)

Respecto a la implementación de la estrategia y el organigrama existente se definen las siguientes falencias:

- **Marca MOR:** no existía un gerente comercial responsable de la gestión de la marca, esta tarea dependía casi directamente del gerente general, conllevando pérdida de foco para el gerente general.

Inicialmente no existía un encargado de compras que conociera de proveedores adecuados para este tipo de negocio (moda en vestuario exterior femenino). La administración al ver que no daba resultado la forma de trabajo contrato a un experto del área pero esta medida de contingencia tampoco dio resultado.

El departamento de marketing compartía los recursos para ofrecer los servicios a las distintas marcas. Debido a que no existían economías de escala en esta área también fue un error el no tener personal extra para esta labor.

- **Gerente General:** según lo declarado por uno de los directores de Flores el gerente general tenía una visión 100% comercial, pero era necesario un perfil con una mirada global que no cometiera los errores descritos con anterioridad.
- **Área de Back Office:** tenía un exceso de personal, implicando en gastos de nómina de personal elevados para el volumen de ingresos que se tenían.
- **Falta de áreas claves:** en un principio no existió la gerencia de recursos humanos y tampoco la gerencia de marketing.

### 6.3.3 Brechas respecto a ejecución

Para evaluar las brechas de la estrategia y la ejecución se considerarán los 5 pilares de la estrategia corporativa de Flores. Es sencillo encontrar los errores cometidos luego de que los hechos están consumados, pero el objetivo es detectar las causales de las fallas para no volver a repetirlas en futuros procesos de implementación estratégica.

- **(1) Desarrollar productos y marcas que satisfagan la misión del negocio**

En la actualidad sólo persiste una de las 3 marcas que se trataron de potenciar:

**Flores:** es el core del negocio, se sustenta a través de la ropa interior de mujer: corsetería, lencería, pijamas, pantuflas y trajes de baño. A pesar de los años y de todos los procesos vividos la marca Flores sigue siendo líder con buena participación de mercado.

**Euphoria:** se trató de desarrollar una marca de ropa interior para un segmento juvenil, pero nunca logro los resultados esperados, en la actualidad esta marca ya no se comercializa.

**Mor:** se adquirió una marca de vestuario externo pero sus resultados fueron pésimos. Teniendo como resultado la desaparición de la marca y todas sus sucursales.

A continuación se mencionan algunas de las interrogantes que surgen debido al fracaso de la marca Euphoria:

- ¿Se realizó una inversión suficiente para desarrollar una marca desde cero?
- ¿Se definió un plan de marketing adecuado?
- ¿Se aplicó de forma correcta la segmentación, el targeting y el posicionamiento de la marca y sus productos?
- ¿Se identificaron los hábitos y/o variables de decisión de compra del segmento objetivo?
- ¿Que realiza distinto la competencia respecto a sus líneas de productos juveniles actuales?
- ¿Se logró desarrollar proveedores que permitieran tener productos adecuados con el margen necesario para una rentabilidad de largo plazo?

Respecto a la marca MOR nacen las siguientes interrogantes:

- ¿Se evaluó de forma correcta si la adquisición de la marca y el conjunto de bienes y servicios serian rentables en el mediano plazo?
- ¿Se evaluó formar una estructura de empresa diferenciada de forma completa y no como se realizó? (reasignando tareas y responsabilidades a las áreas existentes de la compañía), asumiendo que existían economías de escala.
- ¿Se definió un plan de marketing adecuado?
- ¿Se aplicó de forma correcta la segmentación, el targeting y el posicionamiento de la marca y sus productos?
- ¿Se identificaron los hábitos y/o variables de decisión de compra del segmento objetivo?
- ¿Qué falló en el proceso de desarrollo de proveedores?
- ¿La estructura actual permite tener un negocio de vestuario 100% moda?

- **(2)** Experiencia de compra que permita maximizar las ventas (tienda propia y grandes tiendas)

Se tiene claro que tanto las promotoras y vendedores son un factor clave para maximizar las ventas, pero no es posible evaluar este punto debido a que no existe un kpi que mida la experiencia de compra del cliente.

Se debe crear una metodología que permita medir y mejorar la experiencia de compra del cliente.

- **(3)** Contar con RR.HH. motivados y competentes, capaces de implementar la estrategia de la compañía.

En la actualidad no existe una medición respecto a la motivación de los trabajadores. Además el área de desarrollo organizacional no cuenta con la información de las descripciones de cargo y formación educacional actualizados para validar si los trabajadores tienen las competencias necesarias para cumplir con las necesidades de sus cargos.

- **(4)** Desarrollo de una cadena de valor robusta y flexible centrada en el shopper.

Según los indicadores logísticos actuales este pilar se cumple, pero siempre existe margen para mejorar.

Si nos remontamos al periodo evaluado 2010-2014, este fue uno de los factores principales para que las familias controladoras intervinieran la compañía, debido a que la administración asumió que la logística no era uno de los factores claves del negocio y definió externalizarlo, el problema es que la implementación del proyecto fallo trayendo como resultado grandes pérdidas tanto económicas como de imagen a la compañía.

- **(5)** Construir un negocio creciente, rentable y sustentable.

Este pilar tampoco se cumplió con la administración anterior, debido a que la fallida gestión de la marca MOR en conjunto con la externalización de la logística casi llevan a la quiebra a la empresa.

## 7. Matriz FODA

Consolidando el análisis del entorno, además de incorporar información adicional de la empresa, se construye la matriz FODA.

Tabla 20: Matriz FODA - Flores Corp.

N°	Fortalezas	N°	Oportunidades
f1	<u>Centro de Distribución</u> . Proceso eficiente y de costos controlados	o1	<u>Bio Bio, Valparaíso y Metropolitana</u> concentran casi el 70% de las mujeres
f2	<u>Cadena de Tiendas propias</u> . Cobertura nivel nacional	o2	<u>Ingresos tendencia al alza</u> . En los últimos 10 años 23% crecimiento
f3	<u>Plataforma tecnológica</u> . Redes, Servidores, Data centers	o3	<u>Crece participación laboral femenina</u> . Casi un 6% últimos 10 años
f4	<u>Sistemas de optimización de procesos</u> . Gran parte de los procesos están optimizados por tecnología	o4	<u>Cambio de hábitos del consumidor</u> . Omnicanalidad, tecnología y medios digitales
f5	<u>Directorio</u> . Conocimiento en Retail y Finanzas	o5	<u>Aumento en el uso de internet y redes sociales</u> . Internet en la decisión de compra
f6	<u>Toma de decisiones</u> . Sólo en 2 instancias, flexible si cambia estrategia	o6	<u>Teléfono móvil</u> . Es la principal fuente de información y principal contacto con el cliente. Medios de pago móviles
f7	<u>Marca Flores</u> . Fuerte reconocimiento de marca en el mercado nacional	o7	<u>Canal de venta online</u> . En el Retail se espera una participación importante en las ventas. Potenciar e-commerce propio.
f8	<u>Know How</u> en ropa interior femenina y proveedores de sus categorías	o8	Activar venta por catálogo digital
f9	<u>Desarrollo de proveedores</u> de ropa interior femenina	o9	Programa de fidelización de clientes
f10	<u>Costos controlados en el proceso logístico</u> . Nivel de servicio bueno (cerca del 95% fill rate)	o10	<u>Explorar con líneas de hombres</u> . Competidores como palmers, intime y kaiser tienen
f11		o11	<u>Aumentar inversión en inbound marketing</u> . Actualmente casi todo el presupuesto se usa en marketing tradicional
f12		o12	<u>Existencia de plazas disponibles</u> . Apertura de tiendas propias (Chile o el extranjero). Potenciar el formato outlet
f13		o13	Búsqueda y desarrollo de proveedores para otras categorías
f14		o14	<u>Capacitación de RR.HH.</u> Cliente requiere asesoría profesional y personalizada
f15		o15	<u>Implementar CRM</u> . Gestión sobre la Relación con los Consumidores
f16		o16	<u>Alianzas estratégicas</u> . Generar alianzas para aumentar exposición y cobertura de la marca y productos

N°	Debilidades	N°	Amenazas
d1	<u>Perfil del RR.HH.</u> Sistemas de información incompletos, evaluación, gestión del desempeño y retención de talento no existe, no se mide clima laboral	a1	<u>Leyes laborales y reforma laboral.</u> Aumento en costo de dotación
d2	<u>Estructura organizacional.</u> Dualidad de rol directorio y administración. Estructura comercial, marketing y RR.HH. débil	a2	<u>Reforma laboral.</u> Reemplazo en huelga cambio de contrato ejerciendo tareas
d3	<u>Sindicato.</u> Alto costo en caso de huelga de promotoras	a3	<u>Caída de indicadores económicos.</u> PIB del Comercio, Ventas de Vestuario y Calzado e Índice de Confianza del Consumidor
d4	<u>Gobierno corporativo.</u> Falta de control sobre la administración, foco en mitigación de riesgos	a4	<u>Evolución de tienda física.</u> Tiende hacia un modelo personalizado. Necesidad de adaptar tiendas propias
d5	<u>Problemas de flujo.</u> Dificultad para adquirir recursos monetarios	a5	<u>Entrada de comercio electrónico internacional.</u> EBay, Amazon, Alibaba, otros.
d6	<u>Lead time</u> desarrollo de productos	a6	<u>Aumento de marcas propias.</u> Tiendas departamentales
d7	<u>Gestión en la búsqueda de nuevos canales de venta</u> y nuevas plazas para tiendas propias	a7	<u>Mercado muy competitivo y atomizado.</u> Principales competidores por el market share: Palmers, Intime y Kaiser
d8	<u>Bajo presupuesto de marketing.</u> Respecto a principales competidores	a8	<u>Alta participación de las ventas de grandes tiendas.</u> Dependencia fuerte de ellos
d9	<u>Gestión y administración de fuerza de venta.</u> Promotoras y vendedoras. Dotación, incentivos, capacitación influyen en la experiencia de compra	a9	<u>Proveedores.</u> Restricción en mínimos de compra y tiempos de entrega elevados (>5 meses)
d10	Satisfacción del cliente (interno y externo). No se mide	a10	<u>Grandes tiendas.</u> Orden en tienda y disponibilidad de stock multimarca
d11		a11	<u>Poder negociador medio proveedores</u> (Productos y plazas)
d12		a12	<u>Poder negociador medio clientes</u> (B2B, Online y tiendas propias)
d13		a13	Amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos nivel medio
d14		a14	<u>Sindicatos.</u> Creación de nuevos sindicatos o incorporación de más personal a los existentes.

Fuente: Elaboración propia

## **8. Definición del Modelo Futuro**

### **8.1 Definición de la Estrategia Corporativa**

Luego del análisis interno y externo de Flores, se pretende construir una estrategia basada en las fortalezas a través de la utilización de las oportunidades detectadas, teniendo resguardo respecto a suplir las debilidades y posibles amenazas del entorno.

#### **8.1.1 Misión**

Satisfacer las necesidades de la mujer a lo largo de su vida, a través de vestuario interior y exterior, calzado, accesorios y cosmética, con atributos de moda actualizada accesible, teniendo énfasis en la comodidad y funcionalidad, con percepción de exclusividad.

#### **8.1.2 Visión**

Mantener el liderazgo en ropa interior femenina, alcanzando una posición de líder en soluciones de belleza al año 2021.

Construir lealtad de nuestros clientes en el largo plazo cumpliendo tres pilares fundamentales: rentabilidad, crecimiento y sustentabilidad.

#### **8.1.3 Valores**

- Orientación al cliente.
- Orientación a los resultados y al cambio.
- Trabajo en equipo, privilegiando: Creatividad, Proactividad, Confiabilidad, Excelencia, Integridad y Flexibilidad.
- Cultura Organizacional, fundamentada en tres pilares: Audacia, Perseverancia, Apasionamiento (APA).

#### **8.1.4 Definición de la Estrategia**

Actualmente la empresa es líder a nivel nacional en ropa interior femenina, además es un actor relevante en otras categorías complementarias, por ejemplo: trajes de baño, pijamas y camisetitas. Este liderazgo se vislumbra en tres frentes: líder de ventas en grandes tiendas<sup>27</sup> (171 corners con 95% de cobertura a nivel nacional), líder de ventas en tiendas especialistas de la categoría (48 tiendas propias) y además es la marca “top of mind” en los últimos años, junto a ser la marca preferida por la mujer chilena<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> 18% del market share de grandes tiendas, año 2016.

<sup>28</sup> Estudio de marketing encargado por Flores, Sismarket [Oct-2015].

Además, de los antecedentes obtenidos a través del análisis FODA, siendo la marca FLORES uno de los principales activos, se procede a definir las iniciativas estratégicas que serán pilares fundamentales de la nueva estrategia.

A continuación se describen las iniciativas estratégicas:

- 1) **Diversificación de productos** para mantener el liderazgo en ropa interior femenina, además de ser líderes en otras categorías. El objetivo es ofrecer una oferta complementaria de productos que permitan obtener una mayor participación en el “share of wallet”<sup>29</sup> del cliente.

Para esta iniciativa existen distintas opciones de implementación:

- **Extensión de línea** (nuevos productos en categorías existentes bajo la marca Flores): productos pertenecientes a categorías que actualmente se trabajan, teniendo énfasis en las distintas ocasiones de consumo, cubriendo todo el ciclo de vida de nuestros clientes (ejemplo de categorías a potenciar: body, corset, batas, fajas, maternales, post-operatorio). Además incorporar los segmentos etarios no cubiertos (ejemplo: niñas y adolescentes).
- **Extensión de marca** (diversificación en nuevos mercados, sectores o industrias): lanzar productos complementarios diferentes al core del negocio (ropa interior femenina). Por ejemplo cosmética, cremas, esencias, fragancias y accesorios.

Es importante enfatizar que no es una tarea sencilla la extensión de marca. Para tener éxito se deben cumplir ciertas condiciones<sup>30</sup>:

- a. Debe existir un grado de relación entre atributos de la marca original y el nuevo producto, además considerar el número y éxito de extensiones anteriores.
- b. Las características de la marca madre, que incluyen su fuerza (calidad percibida, participación de mercado, atributos diferenciadores) y la posesión de asociaciones específicas.
- c. El nuevo producto debe contar con ventajas competitivas propias para competir en la nueva categoría.
- d. Debe existir una oportunidad en el mercado, por lo tanto se deben hacer los estudios de mercado respectivos previamente.

Según el estudio<sup>31</sup> “Determinantes de la evaluación de los consumidores de las extensiones de marca en Chile y comparación con la evidencia mundial”, los

---

<sup>29</sup> Monto promedio mensual que un consumidor gasta en vestuario, calzado y accesorios.

<sup>30</sup> Aaker, D., & Keller, K. 1990, Consumer Evaluations of Brand Extensions.

<sup>31</sup> Olavarrieta, S.; Alarcón, F.; Graf, I.; Furche, P. (2009).



punto claves en el éxito de una extensión de marca son la fortaleza de la marca madre reflejada en su calidad percibida, además del grado de ajuste entre la categoría de la extensión y de la marca madre.

- **Nuevas marcas:** se debe evaluar si es más conveniente utilizar la marca Flores para nuevas categorías y productos o si será necesario crear una nueva marca. En el caso de que los productos no tengan relación con vestuario femenino, se recomienda crear una marca distinta debido a la fuerte asociación de la marca Flores con la mujer.

En la evaluación de la competencia se detectó que la mayoría de los participantes posee una línea de ropa interior para hombres, por ejemplo: en el caso de Palmers la ropa para hombre representa cerca del 50%<sup>32</sup> de su venta, por lo tanto es una oportunidad no explotada participar en este mercado. Se debe tener en cuenta que el único competidor que usa una marca diferente para la ropa de hombre es Leonisa (marca Leo), el resto utiliza una extensión de su marca principal. Actualmente el líder del mercado en ropa interior masculina a nivel nacional es la marca TOP (con 22 tiendas en el país), una alternativa es crear una alianza o asociarse en algún grado con ellos para generar un referente en ropa interior a nivel nacional.

- **Licenciamiento**<sup>33</sup>: el objetivo es el desarrollo comercial y mejorar en la estrategia competitiva.

Para fortalecer la venta en menores de edad se recomienda adquirir licencias adecuadas para el segmento tratado, además se puede aplicar a distintas categorías de productos para incentivar la compra y tener un elemento diferenciador respecto a los competidores.

Existe una serie de factores relevantes que se deben considerar para tener un adecuado contrato de licenciamiento, a continuación se presentan las principales características<sup>34</sup>:

- ¿Se trata de una licencia exclusiva, es decir se concede a una sola persona, o no exclusiva?
- ¿Tiene la licencia limitaciones, por ejemplo, geográficas o territoriales, requisitos de venta mínima, producción mínima, etc.?
- ¿Cuál es la cantidad, la frecuencia y la forma de pago, por ejemplo, una suma fija o pago de regalías, o ambos, u otro plan de pago?
- ¿Cuál es el plazo de una licencia?
- ¿Se puede renovar?

---

<sup>32</sup> Datos obtenidos según Gerencia de Retail Flores

<sup>33</sup> Licenciamiento – [en línea] <http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-propertyvalue-617.html> [Consulta: 20/11/2016]

<sup>34</sup> Licenciamiento y características – [en línea] <http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/es/documents/pdf/franchising.pdf> [Consulta: 20/11/2016]

- ¿Cuáles son las condiciones para anularla?
- ¿Cuándo deben abonarse las regalías u otros pagos?
- ¿Qué información debe proporcionar el licenciataro al licenciante?

Según Laura Adelstein, brand assurance & marketing manager de International Merchandising Consultants (IMC), empresa que maneja alrededor del 80% de este mercado en Argentina. “Las licencias no tienen un valor determinado, sino que se estipula de acuerdo a las proyecciones de venta que el licenciataro nos presenta. Nos pasa que la gente se sorprende de lo accesibles que son, porque no es un valor fijo sino un porcentaje de lo que creen que van a vender. Si se excede lo proyectado, se pagan regalías sobre ese monto también”. Respecto al porcentaje el costo aproximado de la licencia equivale entre el 8% y 12% de la venta.

Un buen ejemplo del uso<sup>35</sup> de licencias es la marca de lencería Oysho, perteneciente al grupo Inditex, el cual tiene un convenio con Disney desde el año 2008 para su prendas infantiles (2 a 13 años).

A continuación se muestran alternativas de licencias de Disney para el segmento infantil:

Ilustración 14: Licencias (Segmento infantil)



Fuente: www.lacotex.com

<sup>35</sup> Ejemplo de licenciamiento en Lencería - [en línea] <http://www.gmaxsl.com/inditex-se-alia-con-disney-para-vender-su-ropa-en-oysho> [Consulta: 20/11/2016]

2) **Canales de Venta** que permitan omnicanalidad y un crecimiento importante en las ventas en el mediano y largo plazo.

Para esta iniciativa existen distintas opciones de implementación:

- **Crecimiento en tiendas propias:** en la actualidad existen 48 tiendas a lo largo del país. Para cumplir con el crecimiento esperado se deben realizar aperturas a una tasa de 6 a 8 tiendas “netas”<sup>36</sup> por año. Este crecimiento no descarta la alternativa de apertura de tiendas en otros países de Latinoamérica.

En una primera instancia no pareciera un número muy elevado de aperturas anuales, pero si revisamos el dato histórico, se puede apreciar que en los últimos cuatro años el saldo neto es negativo, es decir, se han cerrado más tiendas que aperturas.

Tabla 21: Evolución de aperturas y cierres de tiendas propias

Año	Aperturas	Cierres	Total	Saldo Neto
2006 <sup>37</sup>	18		18	18
2007	1		19	1
2008	3		22	3
2009	7		29	7
2010	9		38	9
2011	6		44	6
2012	9	2	51	7
2013	2	3	50	-1
2014	5	7	48	-2
2015	4	5	47	-1
2016	5	4	48	1

Fuente: Elaboración propia

A través del crecimiento en tiendas propias se plantea disminuir la importancia de grandes tiendas en los ingresos de la compañía (disminuyendo el riesgo de posibles pérdidas en caso de conflicto), debido al mayor poder negociador que tendría la misma.

Otro factor importante a mejorar es la venta en UF por m<sup>2</sup>. En la actualidad se obtiene en promedio a 8,5 UF/m<sup>2</sup> y se desea crecer un 4% anual logrando un promedio cercano de 10,5 uf/m<sup>2</sup> para el 2021.

A continuación se presenta el análisis de las tiendas propias, en donde las sucursales de tipo **A** se ubican entre [0%; 60%[ de la venta, las tipo **B** entre [60%; 90%[ de la venta y las tipo **C** el resto de tiendas. Además se identifica en cual se debe trabajar para cumplir el crecimiento de UF por m<sup>2</sup>. El **color verde** significa que la sucursal cumple el objetivo, en cambio para el **color amarillo** se deben realizar actividades de mejora, **color blanco** se debe monitorear por ser tienda nueva y **color rojo** son candidatas a cierre:

<sup>36</sup> Aperturas netas: se refiere a que si se cierra una tienda es necesario abrir otra, el saldo anual entre cierres y aperturas debe ser entre 6 y 8 tiendas.

<sup>37</sup> El número de aperturas en el año 2006 (18), consolida todas las aperturas de años previos.

Tabla 22: Análisis de Tiendas Propias (2016)

Tipo	Código	Sucursal	Apertura	Años	%Vta	%Acum	Tkt.Prom	m2	UF/m2	Status
Outlet	114	Buenaventura	17-10-2014	2,1	4,5%	4,5%	19.138	112	11,9	Ok
Venta Normal	12	Trébol	02-01-2006	10,9	3,9%	8,4%	15.985	97	12,1	Ok
Outlet	1	Marathon S.Vta.	02-01-2006	10,9	3,9%	12,3%	21.634	283	4,1	Subir UF/m2
Outlet	38	Mcentro	24-12-2010	6,0	3,9%	16,2%	15.187	105	11,1	Ok
Venta Normal	14	Cousino	02-01-2006	10,9	3,4%	19,6%	15.712	100	10,3	Ok
Venta Normal	35	Temuco	21-07-2010	6,4	2,9%	22,5%	16.673	61	14,4	Ok
Venta Normal	8	Vespucio	02-01-2006	10,9	2,9%	25,4%	16.537	82	10,5	Ok
Venta Normal	104	Mconcepcion	03-10-2012	4,2	2,8%	28,2%	15.220	89	9,5	Ok
Venta Normal	2	Portal Bulnes	02-01-2006	10,9	2,8%	31,0%	14.863	50	16,8	Ok
Outlet	42	Quilicura	22-12-2010	6,0	2,7%	33,7%	16.091	147	5,5	Subir UF/m2
Venta Normal	17	Apumanque	11-05-2006	10,6	2,7%	36,4%	15.409	62	12,9	Ok
Venta Normal	7	Oeste	02-01-2006	10,9	2,6%	39,0%	16.747	105	7,4	Subir UF/m2
Venta Normal	20	Viña Del Mar	23-12-2006	10,0	2,6%	41,6%	16.557	90	8,5	Ok
Venta Normal	118	Huerfanos	19-02-2015	1,8	2,5%	44,1%	14.947	60	12,5	Ok
Venta Normal	24	Est.Central	16-12-2008	8,0	2,4%	46,5%	14.725	60	12,1	Ok
Venta Normal	103	Floridacenter	30-11-2012	4,0	2,3%	48,8%	15.424	141	5,0	Subir UF/m2
Venta Normal	117	Serena2	04-11-2014	2,1	2,3%	51,1%	16.121	70	9,8	Ok
Venta Normal	11	Concepcion	02-01-2006	10,9	2,3%	53,4%	14.305	98	6,9	Subir UF/m2
Outlet	205	Easton	05-12-2012	4,0	2,2%	55,6%	17.940	87	7,7	Ok
Venta Normal	5	Pje Matte	02-01-2006	10,9	2,2%	57,8%	15.722	51	13,2	Ok
Venta Normal	27	Subcentro	23-10-2009	7,1	2,2%	60,0%	14.052	64	10,1	Ok
Tipo	Código	Sucursal	Apertura	Años	%Vta	%Acum	Tkt.Prom	m2	UF/m2	Status
Outlet	102	Irrazaval	05-10-2012	4,2	2,1%	62,1%	15.480	105	6,1	Subir UF/m2
Venta Normal	40	Talca Flores	30-01-2011	5,9	2,1%	64,2%	14.757	66	9,6	Ok
Venta Normal	21	Amaipu	23-11-2007	9,1	2,0%	66,2%	16.325	55	10,8	Ok
Venta Normal	113	Panoramico	03-10-2014	2,2	1,9%	68,1%	16.300	81	7,2	Subir UF/m2
Venta Normal	44	Rodoviario	30-12-2011	4,9	1,9%	70,1%	15.197	77	7,6	Ok
Venta Normal	110	Egana	13-12-2013	3,0	1,9%	72,0%	16.528	53	10,9	Ok
Outlet	26	P.Alto Shopping	05-02-2009	7,8	1,8%	73,9%	15.157	63	8,8	Ok
Venta Normal	25	Sur Sn Bernardo	07-01-2009	7,9	1,7%	75,6%	16.119	64	8,0	Ok
Venta Normal	15	Quilin	02-01-2006	10,9	1,7%	77,2%	17.060	76	6,6	Subir UF/m2
Venta Normal	32	Curico	02-05-2010	6,6	1,6%	78,9%	16.375	109	4,5	Subir UF/m2
Venta Normal	10	Valdivia	02-01-2006	10,9	1,6%	80,5%	14.729	71	6,9	Subir UF/m2
Venta Normal	19	Landes	27-12-2006	10,0	1,6%	82,1%	16.812	63	7,6	Ok
Venta Normal	121	Provid31	30-11-2015	1,0	1,5%	83,6%	16.423	45	10,2	Ok
Venta Normal	107	Ptobalaba	17-12-2012	4,0	1,5%	85,1%	15.442	66	6,8	Subir UF/m2
Venta Normal	18	Antofagasta	21-09-2006	10,2	1,4%	86,5%	16.367	51	8,4	Ok
Venta Normal	101	Osorno	02-08-2012	4,4	1,4%	88,0%	15.404	54	7,9	Ok
Venta Normal	28	Los Dominicos	16-11-2009	7,1	1,4%	89,3%	18.155	56	7,3	Subir UF/m2
Venta Normal	13	Moneda	02-01-2006	10,9	1,3%	90,7%	15.596	37	11,0	Ok
Tipo	Código	Sucursal	Apertura	Años	%Vta	%Acum	Tkt.Prom	m2	UF/m2	Status
Venta Normal	120	Biobio2	13-05-2015	1,6	1,2%	91,8%	16.668	106	3,3	Opción Cierre
Venta Normal	34	Nunoa	09-12-2010	6,0	1,1%	92,9%	15.495	71	4,8	Subir UF/m2
Venta Normal	39	Melipilla	12-01-2011	5,9	1,1%	94,0%	13.424	55	5,9	Subir UF/m2
Venta Normal	46	Bio	23-08-2012	4,3	1,0%	95,1%	13.407	56	5,5	Subir UF/m2
Venta Normal	126	Patio Rancagua	01-07-2016	0,4	1,0%	96,1%	15.806	104	6,2	Tienda Nueva
Venta Normal	119	Tobalaba2	30-04-2015	1,6	0,9%	97,0%	11.459	97	2,9	Opción Cierre
Venta Normal	124	San Fernando	20-05-2016	0,6	0,9%	97,9%	14.458	69	6,4	Tienda Nueva
Venta Normal	125	A.Estacion	29-03-2016	0,7	0,9%	98,8%	10.364	45	7,8	Tienda Nueva
Outlet	122	Lafabrica	17-08-2016	0,3	0,7%	99,4%	18.051	79	7,4	Tienda Nueva
Venta Normal	45	Pdelmar	27-04-2012	4,6	0,3%	99,7%	11.042	28	3,3	Opción Cierre
Venta Normal	123	Pza.America	23-08-2016	0,3	0,3%	100,0%	17.618	99	2,5	Tienda Nueva

Fuente: Elaboración propia

- **Crecimiento del canal e-commerce:** según los análisis previos, se espera que en el mediano y largo plazo este será uno de los principales canales de venta de la mayoría de los competidores, no sólo en el retail sino que en toda la industria del comercio en general. El objetivo es lograr una participación cercana al 10% de la venta a través de este canal en un plazo máximo de 5 años. Esta participación considera la incorporación de venta por catálogo digital, el que reemplaza a la venta por catálogo tradicional integrando tecnología a través de un sitio diferenciado del e-commerce tradicional, el que deberá funcionar en dispositivos móviles (tablet y celulares) de nuestras vendedoras por catálogo.
- **Crecimiento en los distribuidores mayoristas (grandes tiendas):** en la actualidad Flores es el líder de participación en grandes tiendas con una participación del 15%<sup>38</sup> de un total de 100MM USD. El objetivo es mantener el liderazgo llegando a un a 20% en los próximos 5 años.

Además del liderazgo en ropa interior femenina y trajes de baño, se deben potenciar nuevas categorías e incorporar la venta de Flores a los canales web de las principales tiendas departamentales del país (Falabella, Paris y Ripley), teniendo énfasis en la mejora de margen que perciben al comprar productos de Flores (en promedio entre un 33% y 35% de margen bruto).

**3) Cambios organizacionales.** Para implementar la estrategia se deben realizar importantes cambios en la organización, considerando mejoras a nivel corporativo y en la independencia de la administración, teniendo un enfoque del negocio orientado hacia el cliente.

A continuación se describen las principales iniciativas:

- **Gobierno corporativo:** su foco es guiar y controlar a la administración para que cumpla los objetivos estratégicos en el mediano y largo plazo.

El principal cambio es la implementación de una herramienta de control (cuadro de mando integral) a nivel de directorio, con KPIs que permitan entregar información oportuna para la toma de decisión, permitiendo detectar brechas en el cumplimiento de los objetivos, para luego solicitar los correctivos necesarios a la administración.

- **Administración:** su foco es implementar y ejecutar la estrategia, cumpliendo los presupuestos con la mayor eficiencia.

En la actualidad existen roles duplicados (gerencia general, gerencia de RR.HH. y gerencia de finanzas), se recomienda separar los roles para que la administración sea independiente y este dedicada 100% en cumplir las

---

<sup>38</sup> Presentación de Gerencia de Marketing al Directorio Flores (Septiembre de 2016)

metas, debido a que es muy complicado cumplir una estrategia ambiciosa si no se dedica el esfuerzo y tiempo necesario<sup>39</sup>.

Al igual que el directorio, la administración independiente debe tener una vista con los principales indicadores que se construirán para la medición del cumplimiento de la estrategia.

- **Foco en el cliente:** se deben generar los planes necesarios para que la fuerza de venta (vendedoras y promotoras) tenga un rol de asesora integral.

Además de la capacitación necesaria para mejorar la experiencia de compra de nuestros clientes, se deben anexar incentivos adecuados según resultados obtenidos, esto significaría que se deben realizar modificaciones de contratos, incluyendo la entrega de beneficios variables según la satisfacción del cliente.

Junto con las 4 principales iniciativas, se mencionan otros elementos que se deben resaltar debido a que son temas necesarios para el cumplimiento de las iniciativas estratégicas:

- **Inversión en nuevo centro de distribución** que permita soportar el crecimiento esperado, incluso mejorando los niveles de servicio actuales<sup>40</sup>.
- **Inversión en una estrategia de marketing** ad-hoc al crecimiento en ventas, teniendo énfasis en el marketing digital (inbound marketing) permitiendo ser un canalizador de la omnicanalidad requerida.
- **Inversión en tecnologías de la información** que permitan automatizar los procesos de toda la cadena de abastecimiento, logrando una mejor eficiencia operacional.
- **Inversión orientada a mejorar la experiencia de compra** en todos los puntos de contacto con el cliente (diseño de nuevas tiendas, remodelación de tiendas, vitrinas, layout eficiente y mejora en el proceso de compra del e-commerce).
- **Generación de alianzas estratégicas** enfocadas en el aumento de venta de nuestros productos.

A continuación se mencionan algunas alternativas de alianzas según el tipo de producto a comercializar:

- *Categoría fitness:* buscar alianzas con los principales centros deportivos y gimnasios del país, además buscar acuerdos con sitios web reconocidos en el

---

<sup>39</sup> En la actualidad los Gerentes-Directores solo dedican media jornada para trabajar en Flores.

<sup>40</sup> Año 2016, se obtuvo un fill rate logístico de 93,9%. El valor meta es de un 97% con las modificaciones propuestas.

mundo del deporte, con el objetivo de realizar publicidad enfocada al segmento y aumentar la venta de la categoría a través del e-commerce o tiendas propias.

- *Productos maternos, post-parto y post-operatorio*: gestionar alianzas con las principales clínicas del país, centros de estética, y sitios especializados de cada uno de los segmentos.
- *Otras categorías*: para cada tipo de producto existen potenciales socios que se deben evaluar, el foco es la búsqueda de sitios web o lugares físicos que tengan una masa crítica de visitas importante, siendo ellos la prioridad en generar acuerdos mutuamente provechosos.

Nota: En el anexo D se presentan alternativas que quedan fuera del alcance de la estrategia definida, quedando su prioridad relegada respecto al resto de las iniciativas.

Luego de la revisión de las iniciativas estratégicas se puede enunciar la estrategia corporativa para la empresa en el periodo 2017-2021:

- **Estrategia de crecimiento** para ser líder en el mercado de ropa interior y categorías complementarias. El foco será construir relaciones de largo plazo con nuestros clientes a través de una experiencia de compra única.

Esta estrategia corporativa se desarrollará extensamente en el mapa estratégico de la compañía con sus respectivas perspectivas y objetivos.

### 8.1.5 Objetivos Estratégicos

A continuación se describen los objetivos estratégicos, los cuales serán desarrollados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje).

Debido a que el resto de las perspectivas dependen de la parte financiera, se procederá a enunciar sólo esta perspectiva y luego se desarrollará en profundidad el resto.

A continuación se presenta un resumen de los objetivos para Flores Corp., avalando la estrategia de crecimiento definida anteriormente:

- I. **Ingresos**: se plantea como objetivo crecer un 90% en ingresos, teniendo como base el presupuesto del 2016 que corresponde a 20,6 mil millones de pesos, logrando al 2021 39,3 mil millones de pesos.

II. **Ebitda:** la meta es duplicar el ebitda<sup>41</sup> del año 2016, obteniendo para el 2021 4.500 millones de pesos.

La base para cumplir los objetivos son la expansión y mejora en la eficiencia de la cadena de tiendas propias, crecimiento explosivo del canal online y un crecimiento moderado en las tiendas departamentales.

A continuación se presenta en detalle los objetivos planteados, realizando una apertura para cada compañía del grupo (*Flores y Cía. S.A.* y *Flores Comercial S.A.*):

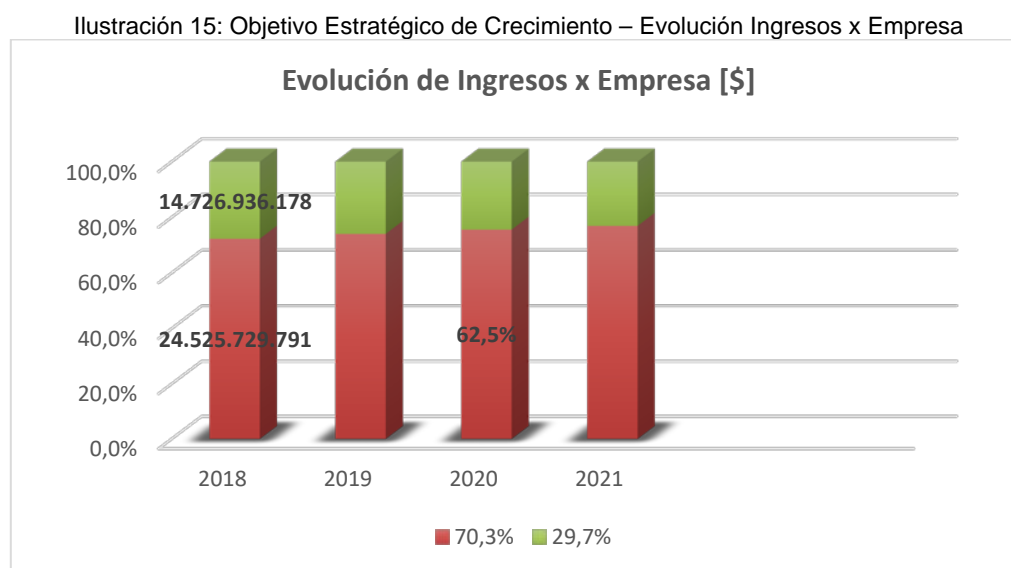
- **Aumento en los ingresos** utilizando las distintas fuentes de crecimiento descritas en el apartado anterior, teniendo foco en la diversificación de productos, aumento en cobertura a través de canales de venta a nivel nacional y el canal digital.

Para el grupo Flores Corp. se desea crecer un 90% en los ingresos por venta presupuestados del año 2016, logrando 39.3 mil millones para el año 2021.

El aporte efectivo de Flores Comercial S.A. en el aumento de los ingresos, viene de la mano de las aperturas de tiendas propias, con una tasa de aperturas netas de 6 sucursales anuales, consolidando una cadena de 80 tiendas y 6.400 m2 para el 2021.

Flores y Cía. S.A. debe crecer a una tasa del 8% anual, que es una tasa similar a la de los últimos años, sustentada principalmente por las ventas del canal online, en donde se espera un aporte al 2021 del 10%<sup>42</sup> de los ingresos de Flores y Cía. S.A., igualando la proporción de los líderes del sector del retail a nivel nacional.

La distribución de los ingresos por compañía se aprecia en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia

<sup>41</sup> EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization.

<sup>42</sup> Cámara de Comercio de Santiago – Estudio Tendencias del Retail 2016: para el año 2016 la venta online representa el 3% de la venta total, pero para los líderes del sector retail representa más del 10%.



Respecto a los ingresos totales, las tiendas propias representarán el 62,5% para el año 2021, siempre y cuando se cumpla el cronograma de aperturas presupuestados, además de cumplir el aumento de venta por UF metro cuadrado que se detallará en el apartado de “*mejora de eficiencia de la cadena de tiendas propias*”.

La variación porcentual anual por empresa se detalla en la siguiente tabla:

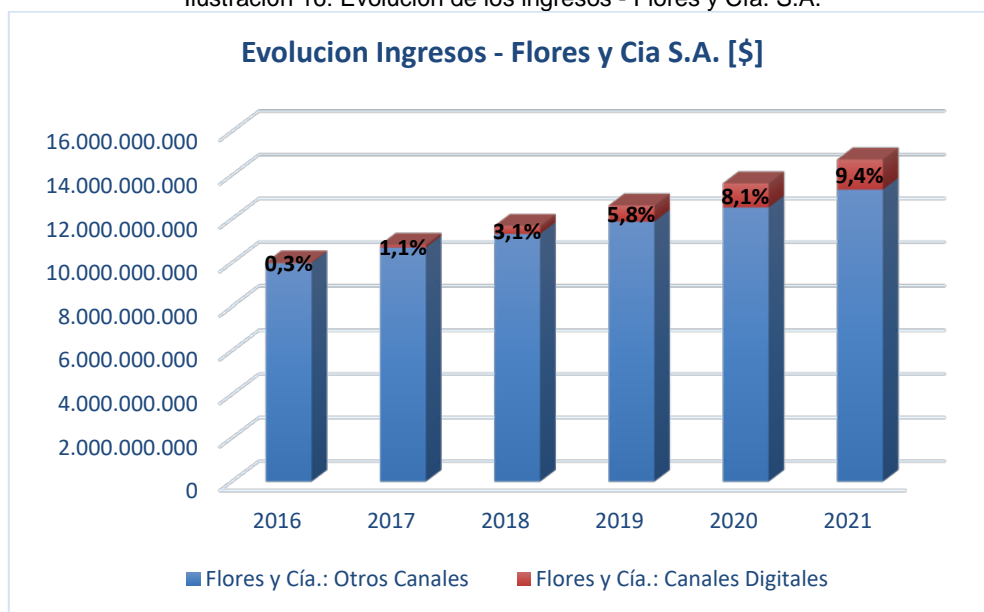
Tabla 23: Evolución Ingresos - Detalle por empresa

INGRESOS						
Periodo	Flores Comercial	% Var.	Flores y Cía.	% Var.	Consolidado	% Var.
2016	10.608.000.000	--	10.022.905.307	--	20.630.905.307	--
2017	12.788.665.344	21%	10.824.737.731	8%	23.613.403.075	14%
2018	15.240.617.881	19%	11.690.716.750	8%	26.931.334.630	14%
2019	17.992.581.837	18%	12.625.974.089	8%	30.618.555.927	14%
2020	21.076.087.009	17%	13.636.052.017	8%	34.712.139.026	13%
2021	24.525.729.791	16%	14.726.936.178	8%	39.252.665.969	13%

Fuente: Elaboración propia

Además como objetivo, se pretende que el canal web junto con la venta por catálogo digital represente el 10% de la venta de Flores y Cía.

Ilustración 16: Evolución de los ingresos - Flores y Cía. S.A.



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el crecimiento anual esperado de los canales digitales (e-commerce y catálogo digital):

Tabla 24: Evolución de las ventas de los canales digitales [\\$]

Ítem	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flores y Cía.: Canales Digitales	35.000.000	122.500.000	367.500.000	735.000.000	1.102.500.000	1.378.125.000
Crecimiento esperado anual	--	250%	200%	100%	50%	25%
%Venta de Flores y Cía.	0,3%	1,1%	3,1%	5,8%	8,1%	9,4%

Fuente: Elaboración propia

Los canales digitales en su conjunto deben lograr 1.378 millones de pesos en ventas netas para el periodo 2021.

- **Mejorar eficiencia en la cadena de tiendas propias**, midiendo el progreso a través del aumento de UF por metro cuadrado. En la actualidad se obtienen 8,5 UF por metro cuadrado mensual, se desea llegar a una cifra cercana a 10,5 UF, a través de una mejora del 4% en cada periodo.

El crecimiento anual se detalla en la siguiente tabla, además se incorpora el crecimiento esperado de metros cuadrados de la cadena al 2021, con un valor meta de 6.400 metros de superficie de venta:

Tabla 25: Evolución cadena de tiendas propias - uf/m2 y m2 totales

Ítem	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>m2 totales</b>	4.000	4.480	4.960	5.440	5.920	6.400
<b>N° Tiendas</b>	50	56	62	68	74	80
<b>UF/m2</b>	8,50	8,84	9,19	9,56	9,94	10,34

Fuente: Elaboración propia

Otro indicador al que se debe realizar seguimiento, es la evolución del ticket promedio, debido a que es uno de los factores que permitirán cumplir la meta de venta de UF por metro cuadrado.

Tabla 26: Ticket promedio por tipo de canal de venta (tiendas propias)

Tipo Sucursal	2016	2015	%Var.
<b>Venta Normal</b>	15.412	15.457	-0,3%
<b>Outlet</b>	17.230	16.177	6,5%
<b>E-commerce</b>	30.418		

Fuente: Elaboración propia

Se debe realizar seguimiento al ticket promedio en tiendas propias, debido a que puede significar un riesgo en el cumplimiento del aumento de UF por metro cuadrado esperado.

- **Aumento del EBITDA**

Teniendo como base el cumplimiento de los ingresos proyectados, se detalla el crecimiento esperado del ebitda para el grupo Flores Corp.

Respecto a este objetivo, se espera duplicar el ebitda presupuestado del año 2016, logrando 4.500 millones para el año 2021.

Para lograr esta meta proyectada se deben cumplir los siguientes requerimientos:

- Flores y Cía. S.A.:** debe mantener un porcentaje de costos sobre las ventas de un 58% y los gastos de administración y ventas deben ser el 35% de los ingresos.

- II. **Flores Comercial S.A.:** debe mantener un porcentaje de costos sobre las ventas de un 40% y los gastos de administración y ventas deben ser el 46% de los ingresos.

Estas cifras se obtienen según datos del año base (2016), en donde se proyectan según la ejecución de los proyectos definidos.

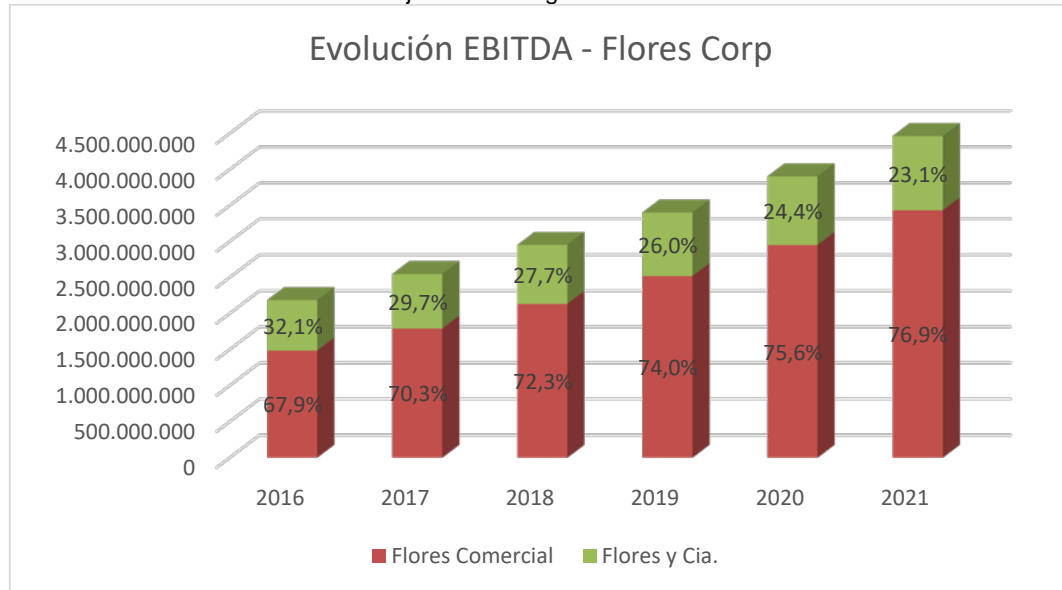
Tabla 27: Proyección costo y gastos operacionales

Tipo	Periodo	2016	2012-2021	Observación
<b>Costos Operacionales</b>	Flores y Cía.	59%	58%	Baja 1% por mejora productividad logística estable
	Flores Comercial	40%	40%	
<b>Gastos Operacionales</b>	Flores y Cía.	34%	35%	Baja 1% por optimizar dotación promotora. Sube 2% separación propiedad y control, potenciar marketing y jefaturas comercial y RR.HH. gastos adicionales por proyectos se compensan por mejoras en productividad
	Flores Comercial	46%	46%	

Fuente: Elaboración propia

La participación del ebitda por compañía se aprecia en la siguiente gráfica:

Ilustración 17: Objetivo Estratégico de Crecimiento - EBITDA



Fuente: Elaboración propia

La principal fuente de crecimiento corresponde a la cadena de tiendas propias (Flores Comercial), debido a que en el año 2021 representaría el 76,9% del valor meta.

La variación porcentual anual por empresa se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 28: Evolución Ebitda - Detalle por empresa

EBITDA						
Periodo	Flores Comercial	% Var.	Flores y Cía.	% Var.	Consolidado	% Var.
2016	1.485.120.000	--	701.603.371	--	2.186.723.371	--
2017	1.790.413.148	21%	757.731.641	8%	2.548.144.789	17%
2018	2.133.686.503	19%	818.350.172	8%	2.952.036.676	16%
2019	2.518.961.457	18%	883.818.186	8%	3.402.779.643	15%
2020	2.950.652.181	17%	954.523.641	8%	3.905.175.822	15%
2021	3.433.602.171	16%	1.030.885.532	8%	4.464.487.703	14%

Fuente: Elaboración propia

## 8.2 Determinación de Mercado Objetivo

La oferta de productos Flores está orientada a la mujer, considerando todas las etapas de su vida. El rango de precio es medio o medio-alto respecto a sus competidores. El grupo socioeconómico corresponde C1-C2-C3, pero con foco en el C2.

De acuerdo al público objetivo de la compañía y según estimaciones del INE<sup>43</sup>, el mercado potencial equivale a 5.929.676 de mujeres para el año 2020, correspondiente al rango de edad 15 a 59 años.

Tabla 29: Distribución de la población femenina por grupos de edad. 2010, 2015 y 2020.

Año	0-14 años	15-59 años	60 o más años	0-14 años	15-59 años	60 o más años
2010	1.821.421	5.554.436	1.242.406	21,1%	64,4%	14,4%
2015	1.797.424	5.815.914	1.481.129	19,8%	64,0%	16,3%
2020	1.827.824	5.929.676	1.788.398	19,1%	62,1%	18,7%

Fuente: INE, Estimaciones y Proyecciones de Población 2002-2020.

Si se incorpora el segmento socioeconómico objetivo (C1-C2-C3), el porcentaje de la población equivale al 45%<sup>44</sup>, obteniendo un mercado potencial de 2.668.354 clientes.

Tabla 30: Distribución de segmentos socioeconómicos

GSE	% Población
AB	1%
C1	10%
C2	14%
C3	21%
D	42%
E	12%

Fuente: Criteria Research

Debido a que es una fuente de crecimiento importante, se calcula el mercado potencial considerando producir categorías de productos enfocadas en los hombres:

Tabla 31: Distribución de la población ambos sexos por grandes grupos de edad

Año	2012	2015	2020
0-14 años	3.684.934	3.666.492	3.725.004
15-59 años	11.368.372	11.660.005	11.899.690
60 o más años	2.391.493	2.679.910	3.271.990

Fuente: INE, Estimaciones y Proyecciones de Población 2002-2020.

<sup>43</sup> Instituto Nacional de Estadísticas (INE) – Estadísticas de género – [en línea] [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/genero/genero.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/genero/genero.php) - [Consulta: 20/08/2016]

<sup>44</sup> Criteria Research – Grupos Socioeconómicos – [en línea] <http://www.criteria.cl/download/18> - [Consulta: 20/08/2016]

Manteniendo el rango de edad de 15 a 59 años y el segmento socioeconómico C1-C2-C3, se obtiene un mercado potencial extendido (ambos sexos) para el 2020 de 5.354.861 de personas.

*Importante: debido a que la evaluación de internacionalización queda fuera del alcance de este trabajo, no se calcula el mercado potencial de los países propuestos.*

### **8.3 Determinación de Oferta**

A continuación se mencionan las principales categorías y familias de productos que permitirán cumplir con la estrategia de crecimiento en el periodo 2017 – 2021.

- **Productos para la mujer**

- Corsetería, Lencería, Sostén, Calzón, Babydoll, Pijamas , Bata, Camisola
- Enagua, Trajes de baño, Pareo, Camisetas, Pantuflas, Pantys, Ballerina
- Fitness, Calcetines, Fajas, Esencias, Fragancias, Lociones, Calza, Modelador
- Accesorios, Cremas, Sales de baño

- **Productos para hombres**

- Pijamas, Ropa interior (slip, bóxer, otros), Trajes de baño, Camisetas, Pantuflas, Calcetines

*Importante: Se deben considerar los productos para hombres como una prueba de concepto y exploratoria del mercado. El cumplimiento de las metas propuestas en la estrategia no se sustenta en un crecimiento explosivo de esta categoría de productos. En caso de suceder este crecimiento, se debe medir de forma separada respecto al cumplimiento de la estrategia establecida.*

### **8.4 Factores claves de éxito**

A continuación se mencionan los factores claves de éxito para que la nueva estrategia de la empresa se pueda cumplir:

- 1) **Alinear y comprometer a toda la organización** de la importancia de implementar y desarrollar la nueva estrategia, mostrando cuáles serán los beneficios para todos los stakeholders.
- 2) **Gestión del cambio** a todo nivel, desde la plana directiva hasta el último operario, disminuyendo al máximo la resistencia al cambio que sucede en este tipo de procesos.

- 3) **Estrategia de marketing** enfocada en la experiencia del consumidor, mejorando cada punto de contacto para construir relaciones de largo plazo con nuestros clientes. Foco en descubrir nuevos productos con atributos emocionales por sobre los técnicos, gestionando alianzas comerciales estratégicas que permitan visibilizar y disponer de una oferta de productos amplia para cubrir el crecimiento esperado.
- 4) **Fuerza de venta** entrenada para cambiar el concepto de vendedor/promotor por una asesora integral de nuestros clientes. La fuerza de venta es el contacto directo con el cliente, siendo uno de los nexos más importante para construir relaciones de largo plazo.
- 5) **Implementar un proceso de mejora continua** con el uso de nuevas tecnologías. Permitirá optimizar los recursos, automatizar procesos, mejorar el flujo de información en todo ámbito, además de tener una cadena de abastecimiento robusta y flexible.
- 6) **Selección adecuada de plazas rentables** para la apertura de nuevas sucursales y una mejora en la **negociación del presupuesto de compra** de las tiendas departamentales.

Además de los factores críticos de éxito, es necesario considerar nuevas fuentes de financiamiento (deuda, patrimonio o caja), con el objetivo de cubrir todos los planes y proyectos de implementación de la estrategia.

## 9. Definición de Planes y Proyectos

Para la correcta implementación de la estrategia es necesario realizar los siguientes planes y proyectos:

- Planes
  - Plan de Recursos Humanos
  - Plan de Marketing
  - Plan Operacional
- Proyectos
  - Expansión de cadena de tiendas propias (**Retail**).
  - Optimización de los metros cuadrados en tiendas propias (**Retail**).
  - Gestión del cambio, desarrollo profesional y gestión del capital humano (**RR.HH.**).
  - Expansión del centro de distribución y optimización de la cadena de abastecimiento (**Finanzas - Operaciones**).
  - Implementar SAP en otras áreas de la compañía (**Finanzas - Operaciones**).
  - Gestión de nuevas categorías de productos y proveedores (ampliar oferta) (**R&D - Marketing**).

- Ingreso al canal web de las grandes tiendas (ampliar canales) **(Comercial)**.
- Gestión del canal e-commerce y desarrollo de la venta por catálogo digital **(Comercial - Marketing)**.
- Mejorar experiencia de compra de nuestros clientes (incluir CRM) **(Marketing)**.  
Gestión de licencias de marcas reconocidas para ser usadas en nuestros productos, además de la gestión de alianzas estratégicas para difundir nuestros productos **(Marketing)**.

En el desarrollo de planes y proyectos se detallan aspectos económicos y técnicos que luego serán utilizados para la evaluación y justificación financiera.

## 9.1 Plan de Recursos Humanos

En este plan se describen los cambios recomendados a nivel de estructura, creación de cargos y la gestión del talento en la organización. Estos cambios son la base para cumplir con los objetivos de crecimiento que provienen de la definición estratégica de la compañía.

### 9.1.1 Estructura Organizacional

El objetivo es separar el rol del directorio y su trabajo dual en la participación de la gestión de la administración. Como primera tarea del directorio, se debe buscar un gerente general con experiencia en el negocio del retail en Chile, además es necesario un gerente de finanzas con experiencia negociadora con bancos e instituciones financieras y un gerente de recursos humanos con experiencia en gestión del cambio y desarrollo organizacional, esta búsqueda de la gerencia de finanzas y de recursos humanos puede ser una tarea compartida entre el directorio y el nuevo gerente general.

Tabla 32: Cambio estructura organizacional – Plana ejecutiva

Cargo	Objetivo	Presupuesto [mensual]
<b>Gerente General</b>	Implementar Estrategia de Crecimiento de los próximos 5 años	5,5 MM + variable
<b>Gerente de Finanzas</b>	Decisiones de Inversión, Financiamiento, Manejo de Caja, Control presupuestario	4,5 MM + variable
<b>Gerente de RR.HH.</b>	Gestión del Cambio, Gestión del Desempeño, Sistema de renta variable, Reclutamiento, Capacitación, Clima laboral y Beneficios	3,8 MM + variable

Fuente: Elaboración propia

Si consideramos la renta de las nuevas gerencias, el costo extra anual para la independencia de la administración es de 166<sup>45</sup> millones.

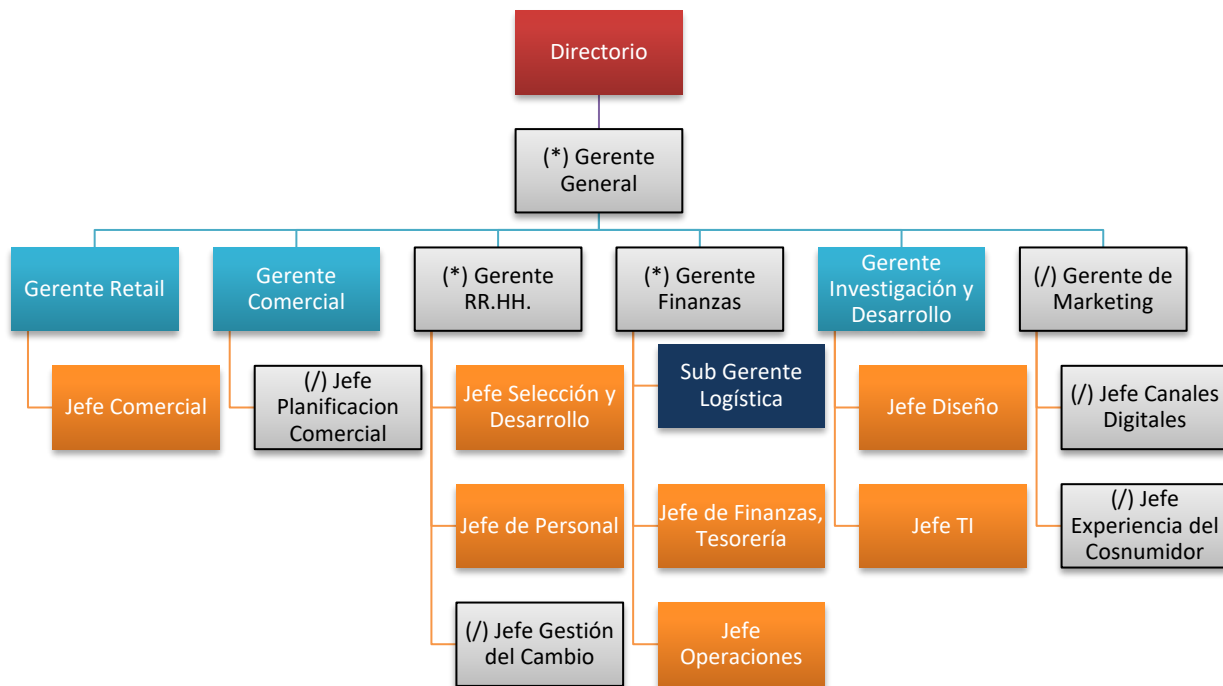
El directorio al quedar liberado de sus funciones administrativas, puede generar valor a través de propuestas de nuevos negocios hacia el gerente general, además, puede recomendar y participar en la búsqueda de plazas rentables para la cadena de tiendas propias, junto con la definición de alianzas estratégicas y opciones de licenciamiento para nuevas líneas de productos.

<sup>45</sup> Costo empresa estimado según renta promedio histórica en Flores Corp.

Además de la separación propuesta (\*<sup>46</sup>), se deben generar nuevos cargos y perfiles (/<sup>47</sup>) que permitan suplir las debilidades detectadas en el análisis interno de la compañía, estos perfiles serán claves para la correcta implementación de la estrategia.

A continuación se presenta el organigrama con los nuevos perfiles incorporados:

Ilustración 18: Organigrama Flores Corp. - Estrategia 2017- 2021



Fuente: Elaboración propia

Para cumplir con las proyecciones de crecimiento, es necesario gestionar nuevas alianzas para mejorar cobertura y crecimiento en ventas, por lo tanto se propone incorporar a la gerencia de marketing el cargo de gestión de alianzas y marketing digital. Además, un encargado de la experiencia del consumidor, debido a que este es uno de los focos de la nueva estrategia.

Tabla 33: Cambio estructura organizacional – Jefaturas

Cargo	Objetivo	Presupuesto [mensual]
<b>Gerente de marketing</b>	Gestión de marca, marketing digital y tradicional, gestión de alianzas estratégicas y licencias, experiencia del consumidor, propuesta de nuevos productos, canales digitales	3,8 MM + variable
<b>Jefe Canales Digitales</b>	Encargado del marketing digital (inbound marketing). Gestión de e-commerce y catalogo digital, cumplir metas de venta para ambos canales.	2,5 MM
<b>Jefe experiencia del consumidor</b>	Medir y mejorar experiencia del consumidor en cada punto de contacto (cadena de tiendas propias, grandes tiendas y canales digitales). Implementar alianzas estratégicas.	2,5 MM

Fuente: Elaboración propia

<sup>46</sup> (\*) corresponde a los cargos de gerencia que son ejercidos por directores.

<sup>47</sup> (/) corresponde a nuevos cargos, los que son necesarios para cumplir la nueva estrategia de la compañía.



El costo extra anual correspondiente al fortalecimiento del área de marketing como factor clave para el crecimiento esperado, equivale a 106 millones anuales, pero en el caso que uno de estos cargos sea utilizado por dotación actual el monto adicional se reduce a 76 millones anuales.

A continuación se presentan los perfiles que potencian el área comercial y el área de recursos humanos:

Tabla 34: Cambio estructura organizacional – Jefaturas (II)

Cargo	Objetivo	Presupuesto [mensual]
<b>Jefe Planificación Comercial</b>	Gestión y seguimiento de presupuesto comercial de grandes tiendas, gestión de costos y optimización de dotación de promotoras. Negociación de presupuesto con clientes.	2,5 MM
<b>Jefe Gestión del cambio</b>	Evaluación y Gestión del Desempeño, Retención de talento, Clima laboral, Política renta variable	2,5 MM

Fuente: Elaboración propia

El costo extra anual equivale a 60 millones, permitiendo mejorar las debilidades a nivel de recursos humanos respecto a la gestión del capital humano. En el área comercial será posible lograr las metas esperadas a través de los ingresos en canales digitales (venta por e-commerce y catálogo digital).

### 9.1.2 Gestión del capital humano y desarrollo organizacional

El objetivo es mejorar las debilidades detectadas durante el análisis interno de la compañía, principalmente respecto a temas de información de los trabajadores, reclutamiento, evaluación, gestión, retención y clima laboral.

**Objetivo:** las necesidades que se deben cubrir para cumplir con la estrategia por parte del área de recursos humanos es la siguiente:

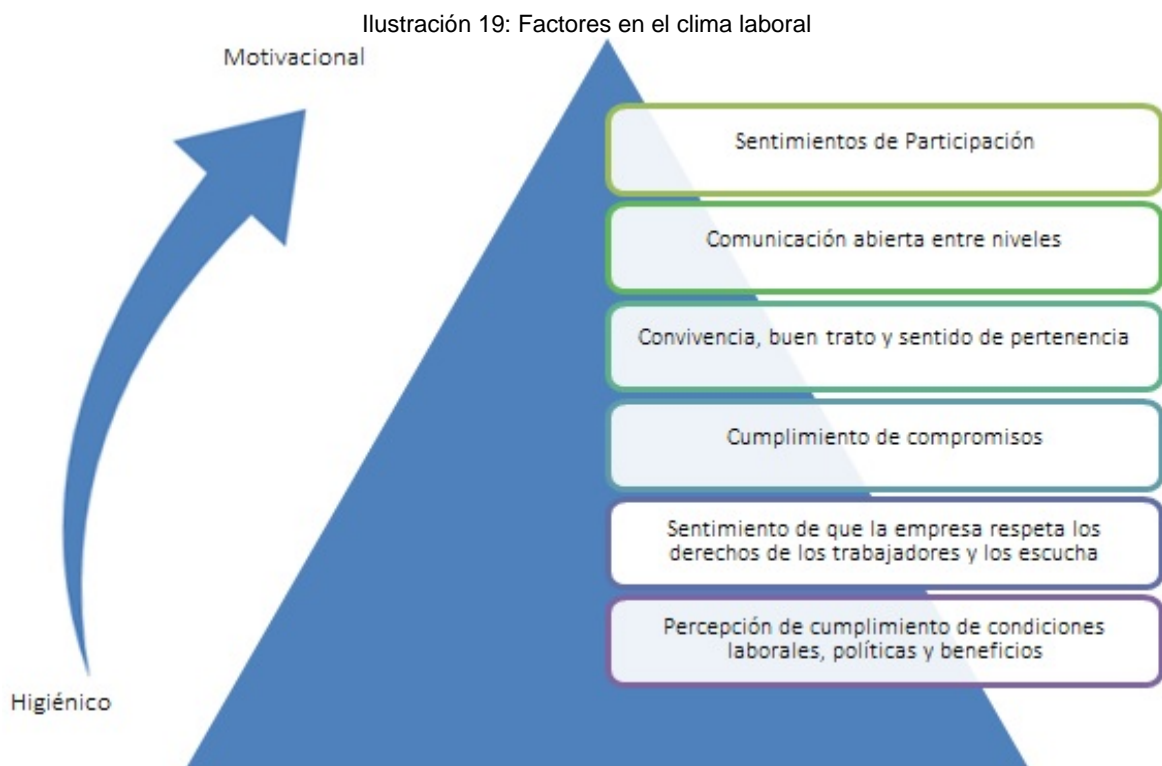
- Mejorar el reclutamiento y selección de personal de ventas y promotoras: se recomienda utilizar el test del perfil DISC<sup>48</sup> orientado en la fuerza de ventas. Luego se debería aplicar al resto de áreas de la compañía según el perfil requerido para cada cargo.
- Mejorar política de compensación y beneficios: el objetivo es administrar la renta según el valor que los trabajadores aportan a la organización, buscando equidad interna y competitividad externa, con el objetivo de atraer, retener, motivar y reconocer el talento. Por ejemplo, en el caso de áreas que tengan contacto directo con clientes, se recomienda calcular renta según lo siguiente:

$$\text{Remuneración total} = (\text{renta fija}) + (\text{variable según metas margen/presupuesto}) + (\text{variable según satisfacción del cliente}) + (\text{variable según evaluación de desempeño tangible/intangible})$$

<sup>48</sup> Factores que evalúa la herramienta de Perfil DISC en el comportamiento: Dominante, Influyente, Estable y Conciencioso.

- Medición de clima laboral: evaluar el bienestar general de la empresa y sus trabajadores considerando los siguientes elementos<sup>49</sup>:
  - Visión de los trabajadores respecto a la empresa, respecto a su estructura, definición de objetivos, tareas, roles y responsabilidad.
  - Compromiso en relación a la pertenencia de los empleados con la empresa.
  - Autonomía en relación a la independencia y rigidez de las normas de la organización.
  - Nivel de satisfacción de los trabajadores por sus tareas diarias.
  - Como se sienten respecto a renta, beneficios y reconocimiento.
  - Relación de trabajadores entre si y entre equipos de trabajo.

A continuación se muestra un ranking de factores esenciales en el clima laboral:



Fuente: Construir inteligencia colectiva en la organización - Sergio Vergara Venegas

- Mejorar descripciones de cargo: documentando, registrando y especificando en forma sistémica la información del cargo, actualizada a las labores de hoy.
- Gestión del cambio: relacionado a las áreas en donde se debe modificar la gerencia, en una primera etapa recursos humanos y finanzas, evitando fuga de talentos y disminuyendo al máximo cualquier tipo de conflicto en cada equipo de trabajo. Respecto a la gerencia general se debe velar por que sea compatible con la nueva estrategia y que existan sinergias con el resto de ejecutivos que

<sup>49</sup> Tesis "Análisis de la gestión de competencias y su integración a un nuevo modelo de gestión del desempeño" - Nicole González Reyes – 2008 – Facultad de economía y negocios - Universidad de Chile

tendrá a su cargo, al menos se debe mantener a todo el equipo 6 meses (periodo de evaluación del gerente general). Se debe considerar el aprendizaje adquirido respecto a la reestructuración previa de la compañía.

- Implementar evaluación de desempeño y potencial: medir los resultados alcanzados y determinar el máximo crecimiento en su carrera en la organización. Además de anexar la evaluación de desempeño a la renta, se busca generar una cultura de reconocimiento al trabajo bien hecho, existiendo una responsabilidad compartida entre trabajador y la empresa.

A continuación se muestran los procesos involucrados:

Ilustración 20: Proceso de evaluación de desempeño y potencial



Fuente: apuntes de clases – MBA Comportamiento Organizacional

**Responsables:** Gerente de recursos humanos y jefe de desarrollo, jefe de personal y jefe de gestión del cambio.

**Costos:** están relacionados a la implementación de cada proyecto por parte de la gerencia de recursos humanos, como estos proyectos se desarrollarán de forma interna con ayuda de consultoras, se estima un valor de consultoría anual de 15 millones (relacionado a la capacitación para el reclutamiento y selección, medición de clima, política de evaluación de desempeño, compensación y beneficios).

El costo del personal nuevo (jefe de gestión del cambio), se encuentra considerado en el proyecto de estructura organizacional.

## 9.2 Plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing se encuentran alineados con el plan estratégico, estos son el resultado de todos los antecedentes obtenidos del análisis del entorno interno, externo, del mercado y la industria, junto con el análisis FODA de la compañía.

El objetivo macro de marketing se describe con la siguiente frase: “Ser la marca más deseada por la mujer”.

En la actualidad existe un importante set de iniciativas que nacieron con la propuesta estratégica anterior. Junto con estas iniciativas se incorporarán nuevos proyectos que se detallarán a continuación, en donde el área marketing tiene un rol activo en el cumplimiento esperado de crecimiento de la compañía (ingresos, market share y ebitda)<sup>50</sup>, a través del apoyo en la gestión de nuevas categorías de producto, gestión en los nuevos canales digitales, mejora en la experiencia del consumidor, búsqueda de licencias y alianzas estratégicas.

### 9.2.1 Proyecto marketing digital

**Objetivo:** lograr ingresos esperados en los canales digitales (e-commerce y catalogo digital). Además de beneficios intangibles respecto a imagen y reconocimiento de marca, fidelización de clientes y publicidad dirigida, teniendo en cuenta los nuevos hábitos de los consumidores respecto a la compra, comparación y cotización de productos a través de medios digitales.

Tabla 35: Objetivos económico - proyecto marketing digital

Ítem	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>E-Commerce – Catalogo Digital</b>	35.000.000	122.500.000	367.500.000	735.000.000	1.102.500.000	1.378.125.000
<b>Crecimiento esperado anual</b>	--	250%	200%	100%	50%	25%

Fuente: Elaboración propia

**Responsable:** Gerente de marketing junto al jefe de canales digitales.

**Descripción:** la metodología propuesta para el desarrollo del marketing digital se basa en el uso del inbound marketing<sup>51</sup>.

A continuación se presenta un resumen esquemático de la metodología:

<sup>50</sup> Cifras respecto a cada ítem se encuentran definidas en los objetivos estratégicos.

<sup>51</sup> Ver detalle de la metodología en el anexo E.

Ilustración 21: Metodología Inbound Marketing



Fuente: www.bioxnet.com

En el anexo F es posible ver una descripción de la implementación en Flores de la metodología planteada.

**Costos:** el software de marketing digital<sup>52</sup> que permite implementar esta metodología lo provee la empresa Hubspot, en donde su costo anual equivale a 12.600 USD<sup>53</sup>.

Respecto al catálogo digital se estima un costo aproximado del proyecto cercano a los 5 millones<sup>54</sup>.

## 9.2.2 Proyecto medición y mejora de la experiencia del consumidor

**Objetivo:** una de las debilidades detectadas en los análisis previos, es que en la compañía no se mide la satisfacción del cliente externo, sin esta medición no es posible generar planes de mejora y menos pretender generar relaciones de largo plazo con

<sup>52</sup> Es un requisito que el jefe de canales digitales conozca de la metodología inbound marketing.

<sup>53</sup> Costo Marketing Software de Hubspot – [en línea] <https://www.hubspot.com/pricing/marketing?#currency=USD> - [Consulta: 10/12/2016]

<sup>54</sup> Precio estimado en base al costo de implementación del proyecto de e-commerce en Flores.

nuestros clientes. Por lo tanto se propone implementar un sistema de medición de satisfacción de clientes para los principales canales con que tiene relación Flores.

- Medición clientes B2C: el objetivo es medir la experiencia del consumidor en la cadena de tiendas propias.
- Medición clientes B2B: el objetivo es medir la satisfacción de los compradores de grandes tiendas.
- Medición clientes online: el objetivo es medir el servicio del canal web y venta por catálogo online.

Luego de medir la experiencia del consumidor será posible generar planes de mejora de la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto.

**Responsable:** Gerente de marketing junto al jefe de experiencia del consumidor.

**Descripción:** Para cada tipo de segmento se deben generar encuestas cortas y tabuladas<sup>55</sup>, idealmente estas encuestas deben ser contestadas vía digital (página web, apps o medio similar), además para incentivar la respuesta de nuestros clientes se recomienda regalar un % de descuento en la siguiente compra o implementar un sorteo mensual de algún artículo tecnológico, similar a lo realizado por Copec en sus tiendas pronto, debido a que el beneficio de la información obtenida de nuestros clientes es mucho mayor al costo de implementación de la campaña.

**Costo:** existe un variado set de sitios web y software que permiten generar encuestas tabuladas según la necesidad planteada, por ejemplo el sitio web [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) tiene un precio anual de 300<sup>56</sup> mil pesos, con este plan es posible cubrir las necesidades de medición durante el primero año. Además se debe considerar el costo del incentivo del artículo electrónico o similar, teniendo un valor referencial de \$167.000<sup>57</sup> neto mensual.

Luego de generar un grado de aprendizaje dentro de la organización, se debe implementar una aplicación que permita automatizar la gestión de la medición, en caso contrario se debe contratar una empresa que entregue valor agregado a la medición obtenida, por ejemplo la empresa Praxis<sup>58</sup>, que tiene desarrollada una medición de gestión de clientes desde el año 2000, la que nos permitirá obtener un benchmark en la industria del retail.

**Antecedente:** existe un estudio realizado por un tercero en octubre de 2016<sup>59</sup>, en donde se midió el servicio de atención de la fuerza de venta de varias marcas a nivel nacional. Flores obtuvo en su cadena de tiendas propias un 43,3% de satisfacción, quedando por debajo de uno de sus competidores, Intime, que obtuvo un 56,3%.

A continuación se muestra un esquema que representa los puntos de contacto en que la compañía se comunica con el cliente:

---

<sup>55</sup>Encuesta medición tienda online - [en línea] <https://www.surveymonkey.com/plantilla-de-encuesta/evaluacion-de-tienda-online> [Consulta: 10/12/2016]

<sup>56</sup>Plan elite – survio - [en línea] <http://www.surveymonkey.com/es/planes-precios> [Consulta: 10/12/2016]

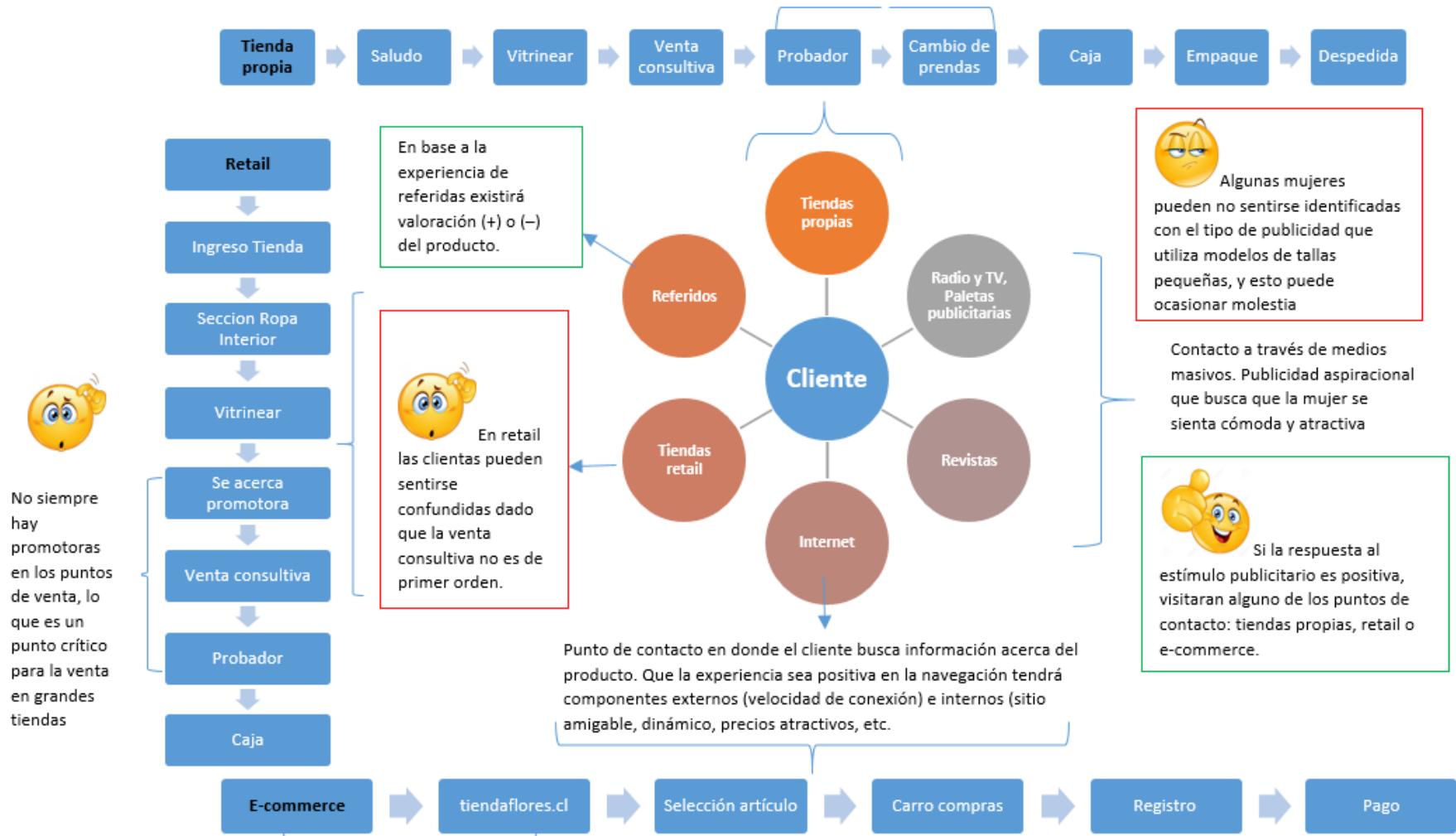
<sup>57</sup> Ipad mini – [en línea] [http://www.maconline.cl/producto/7404-iPad\\_mini\\_2\\_Wi\\_Fi\\_32GB\\_Space\\_Gray.html](http://www.maconline.cl/producto/7404-iPad_mini_2_Wi_Fi_32GB_Space_Gray.html) [Consulta: 10/12/2016]

<sup>58</sup> Praxis – Medición de gestión de clientes - [en línea] <http://www.praxis.cl/> [Consulta: 10/12/2016]

<sup>59</sup> MundoResearch - [en línea] <http://www.mundoresearch.cl/wp-content/uploads/2016/11/Best-Brand-Experience-Reportaje.pdf> [Consulta: 10/12/2016]

Ilustración 22: Customer Journey Map

Cientas esperan que los productos de prueba sean cambiados en el probador



Fuente: elaboración propia

### 9.2.3 Proyecto gestión de alianzas estratégicas y licencias

**Objetivo:** El objetivo del licenciamiento es incentivar la compra y tener un elemento diferenciador respecto a los competidores. En una primera etapa se recomienda adquirir licencias para categorías de productos utilizados por niños y adolescentes.

Respecto a las alianzas estratégicas, el foco es la mejora en la difusión de marca y el aumento de venta de nuestros productos. Esta mejora esperada se debe conseguir a través de promociones cruzadas, eventos o generación de productos de prueba, teniendo como resultado un aumento de la oferta de valor de la compañía.

**Responsable:** Gerente de marketing.

**Descripción:** Para obtener una licencia de personajes Disney se debe cumplir con los siguientes elementos del *Licensee Requirements*<sup>60</sup>: International Labor Standards, Product Integrity, Credit Evaluation, Insurance, IT System Requirements.

Respecto a las alianzas, se debe evaluar los requerimientos caso a caso, teniendo en cuenta que se comparten riesgos y fortalezas en cada alianza. Para generar estas alianzas se deben cumplir los siguientes requisitos básicos<sup>61</sup>:

- Los productos y/o servicios deben ser complementarios
- Se deben compartir referidos y base de datos de clientes
- No ser competencia directa
- Buena reputación comercial y posicionamiento percibido de la contraparte
- Preferir calidad en vez de cantidad de alianzas

**Costo:** Respecto a las licencias, el costo promedio fluctúa entre el 8% y el 12% de la venta de los productos licenciados. En el caso de alianzas el costo se debe determinar caso a caso, pero por lo general no se requieren recursos monetarios adicionales.

## 9.3 Plan Operacional

Los principales elementos del plan operacional abarcan la expansión de la cadena de tiendas propias, la optimización de los metros cuadrados de venta y la evaluación del crecimiento del centro de distribución para poder soportar el aumento de espacio necesario para gestionar los nuevos volúmenes de productos.

### 9.3.1 Expansión de cadena de tiendas propias y optimización de m2

**Objetivo:** El objetivo es lograr ingresos por venta en el año 2021 de 24.5 millones de pesos netos, teniendo una meta anual según la tabla de evolución de ingresos.

Respecto al plan correspondiente a la cadena de tiendas propias se consideran los siguientes parámetros:

---

<sup>60</sup> Proceso de evaluación Disney - [en línea] <https://licensing.disney.com/licensee-requirements/?lang=en> [Consulta: 10/12/2016]

<sup>61</sup> Alianzas estratégicas - [en línea] <http://bienpensado.com/como-crear-alianzas-efectivas/> [Consulta: 10/12/2016]



Tabla 36: Parámetros plan cadena de tiendas propias

IPC anual	3,5%
N° aperturas anual	6
Crecimiento Uf/m2 anual	4%
m2 promedio x tienda	80

Fuente: elaboración propia

Los parámetros relevantes son el número de aperturas anuales, los metros cuadrados promedio de cada apertura y el % de crecimiento en UF por metro cuadrado de la cadena en su conjunto.

Tabla 37: Evolución de ingreso en cadena de tiendas propias

Ítem	2016	2017	2018	2019	2020	2021
\$ por UF Promedio	26.000	26.910	27.852	28.827	29.836	30.880
m2 total	4.000	4.480	4.960	5.440	5.920	6.400
N° Tiendas	50	56	62	68	74	80
uf/m2	8,50	8,84	9,19	9,56	9,94	10,34
Total UF	408.000	475.238	547.203	624.165	706.407	794.231
Total \$ (neto)	10.608.000.000	12.788.665.344	15.240.617.881	17.992.581.837	21.076.087.009	24.525.729.791

Fuente: elaboración propia

El factor crítico para lograr el objetivo es cumplir el crecimiento en venta respecto a las UF por metro cuadrado, debido a que una pequeña variación de este parámetro tiene un impacto elevado en los resultados obtenidos.

**Responsable:** respecto al crecimiento en UF por metro cuadrado el responsable es el gerente de retail junto al brand manager. En la búsqueda de nuevas plazas rentables la responsabilidad es del gerente de retail con el apoyo del directorio Flores.

**Descripción:** Para la proyección de la rentabilidad por metro cuadrado se considera un crecimiento del 4% (sólo para las tiendas instaladas actualmente). En el caso de nuevas aperturas, estas tienen el siguiente ciclo de crecimiento según su antigüedad:

Tabla 38: Parámetro de crecimiento para nuevas aperturas

Año	1	2	3	4	5	6	7	8
Crecimiento		20%	15%	10%	8%	6%	4%	4%
Uf m2	8,0	9,6	11,0	12,1	13,1	13,9	14,5	15,0

Fuente: elaboración propia

El promedio de UF por metro cuadrado en el primer año de operación se obtuvo a través de datos históricos de aperturas ejecutadas entre el año 2014 y 2015:

Tabla 39: Estimación de UF x m2 en primer año de apertura

Local	Nombre	Mts2	Año Apertura	UF x m2 (último año)	UF ponderado
113	Panorámico	81	2014	7,7	1,1
114	Buenaventura	112	2014	12,7	2,5
117	Serena2	70	2014	10,9	1,3
118	Huérfanos	60	2015	13,7	1,4
119	Tobalaba2	97	2015	3,3	0,6
120	Biobio2	106	2015	3,5	0,6
121	Provid31	45	2015	10,6	0,8
					<b>8,4</b>

Fuente: elaboración propia

Según los datos evaluados, si consideramos las últimas 7 aperturas, se obtiene un promedio ponderado de 8,4 UF x m2 de venta en el último año de operación. Para la evaluación se asumen 8 UF x m2.

La principal herramienta a utilizar para mejorar este indicador se enfoca en la medición de tráfico y flujo en tiendas. Actualmente este proyecto se encuentra en el proceso final de adjudicación, teniendo como fecha probable de partida el 1er trimestre del 2017.

Al gestionar nuestras tiendas con el análisis de tráfico podremos saber la siguiente información:

- Número de clientes potenciales que pasan cada día cerca de nuestras vitrinas
- Número de personas que entran a nuestras sucursales
- Benchmarking en cada centro comercial y sus tiendas
- Tiempos de permanencia en sucursal
- Horario y día de la semana de máximos flujos
- Número de personas en la tienda

Con esta información se pueden implementar los siguientes indicadores y tareas:

- KPI de tasa de penetración
- KPI de tasa de conversión
- Medición respecto a promociones y ofertas
- Disposición de stock y vitrinas
- Nivel de servicio y dotación de personal según demanda.
- Evaluación de tienda y fuerza de venta según indicadores de conversión.
- Asignación de tareas al equipo de venta en horarios de baja afluencia (recepcionar productos, ordenar tienda, tomar inventario, etc.).
- En caso de no existir restricciones se pueden definir horarios de apertura y cierre según el flujo externo de personas.

Además con estos indicadores se obtendrán conclusiones más precisas respecto a la variación de las ventas, en caso de que sea por aumento de flujo externo, tasa de penetración o mejora en el ratio de conversión, siendo esta última una métrica clave en la industria del retail.

Respecto al proyecto de expansión de la cadena de tiendas propias, en una primera instancia se revisaron todas las tiendas instaladas de la competencia. Con esta información se tiene una primera instancia para validar en qué lugar Flores no tiene sucursales.

A continuación se muestran las siguientes plazas en que existe una tienda de la competencia y Flores no tiene sucursal:

- Región Metropolitana
  - Gran avenida
  - Recoleta outlet

- Strip Center Puertas de Chicureo
  - Outlet Antofagasta – Angamos
  - Outlet Colina – Avenida Libertadores
- Regiones
    - Iquique
    - Copiapó
    - San Antonio
    - Quillota
    - Chillan
    - Los ángeles

Además se encontraron otras alternativas, principalmente relacionado a tiendas de tipo outlet, siendo este uno de los formatos de mayor auge:

- Outlets la otra opción<sup>62</sup> (posee cobertura a nivel nacional)
  - Quilín, Calama, Temuco, El Bosque, La Cisterna, San Miguel, Puente Alto, Outlet Puente Alto, Padre Hurtado, Peñalolén, Outlet San Miguel, Chillan, Rancagua, Villarrica, Cerrillos, La Serena, Quilicura, Cañete.

Otra alternativa es [www.mallpromotora.cl](http://www.mallpromotora.cl), que puede servir como opción para vender saldos, productos fallados o de segunda selección. Es una distribuidora multi-marca de ropa interior femenina, la cual realiza venta por catálogo de las principales marcas del país.

En caso de no detectar nuevas alternativas, existe la opción de contratar una empresa especialista que a través de un sistema tecnológico detecta las mejores plazas según ciertos criterios. Un ejemplo de este tipo de empresas es hitmap<sup>63</sup>, que según su declaración “ofrece una solución para que las cadenas crezcan asertiva y rápidamente utilizando datos confiables. Estudiando y comparando diferentes variables, proveemos a nuestros clientes con excelentes locaciones más rápido que cualquier evaluador de potencial de mercado”.

**Costos:** el sistema de medición de tráfico tiene un costo de 2,5 UF por tienda<sup>64</sup>.

Respecto a la apertura de nuevas tiendas, se consideran las principales partidas:

- 22 UF por metro cuadrado en instalaciones.
- 1 a 1,2 UF por metro cuadrado de arriendo (22,43% de los ingresos por venta promedio año 2016)
- 2 a 3 millones en muebles
- 1 a 1,5 millones en equipos computacionales
- Gasto en tecnología 1,15% de los ingresos por venta (promedio año 2016)
- Remuneraciones 14,5% de los ingresos por venta (promedio año 2016)
- Comisión tarjetas de crédito 1,93% de los ingresos por venta
- Consumos básicos 1,65% de los ingresos por venta (promedio año 2016)

<sup>62</sup> Outlet la otra opción - [en línea] <http://www.laotraopcion.cl> [Consulta: 10/12/2016]

<sup>63</sup> Hitmap - [en línea] <https://beta.myhitmap.com/es> [Consulta: 10/12/2016]

<sup>64</sup> Precio promedio respecto a cotizaciones en empresas que ofrecen el servicio de medición de tráfico (Followup, Intelligenxia).

- Mantenciones 1% de los ingresos por venta (promedio año 2016)
- Suministros varios 0,24% de los ingresos por venta (promedio año 2016)
- Publicidad 1,15% de los ingresos por venta (promedio año 2016)
- Otros gastos y servicios varios 1,78% de los ingresos por venta (promedio año 2016)

En el caso de la depreciación se consideran: instalaciones, muebles y útiles, equipos computacionales y activos en leasing.

En resumen se tiene que una tienda promedio de 80 m<sup>2</sup>, su inversión inicial sin considerar inventario<sup>65</sup> equivale a 51<sup>66</sup> millones aproximado.

### 9.3.2 Expansión del centro de distribución y optimización de la logística

**Objetivo:** Evaluar si la capacidad del centro de distribución soportará las proyecciones de crecimiento, en caso de no soportar se deben estimar los costos del proyecto de expansión.

Respecto a la optimización de costos logísticos, se espera reducir el costo unitario en un 10%, si consideramos el costo del último año se obtiene un valor de 213 pesos por unidad facturada, siendo el ítem RR.HH. y transporte de productos los que tienen margen de mejora. El costo del último año en logística equivale a 750 millones de pesos.

**Responsable:** Sub gerente de logística apoyado por el comité de logística.

**Descripción:** respecto a los costos logísticos se debe evaluar la dotación y que ésta se encuentre alineada con los presupuestos de venta de cada año, considerando la variabilidad existente debido a la estacionalidad de este tipo de negocio.

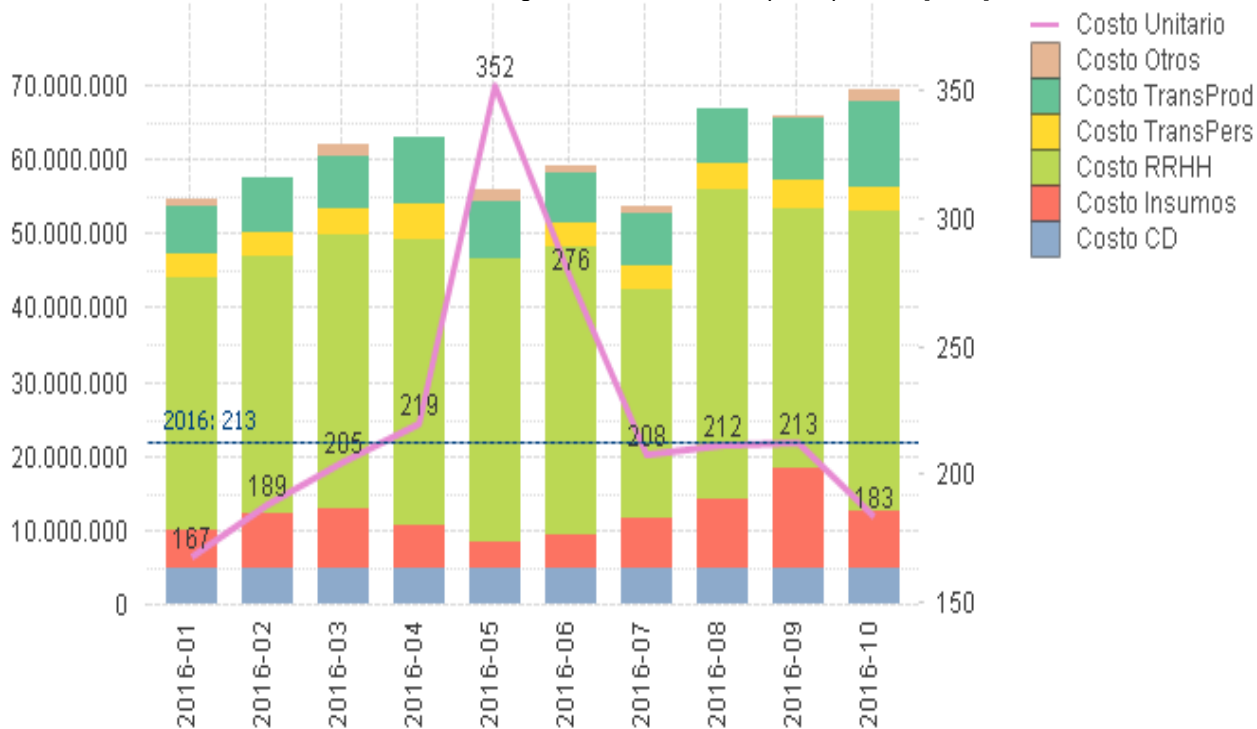
A continuación se presenta un gráfico con el detalle de los costos logísticos:

---

<sup>65</sup> La carga inicial de la tienda se financia con el proveedor

<sup>66</sup> Considera el ítem de instalación, muebles, equipos tecnológicos y otros montos menores.

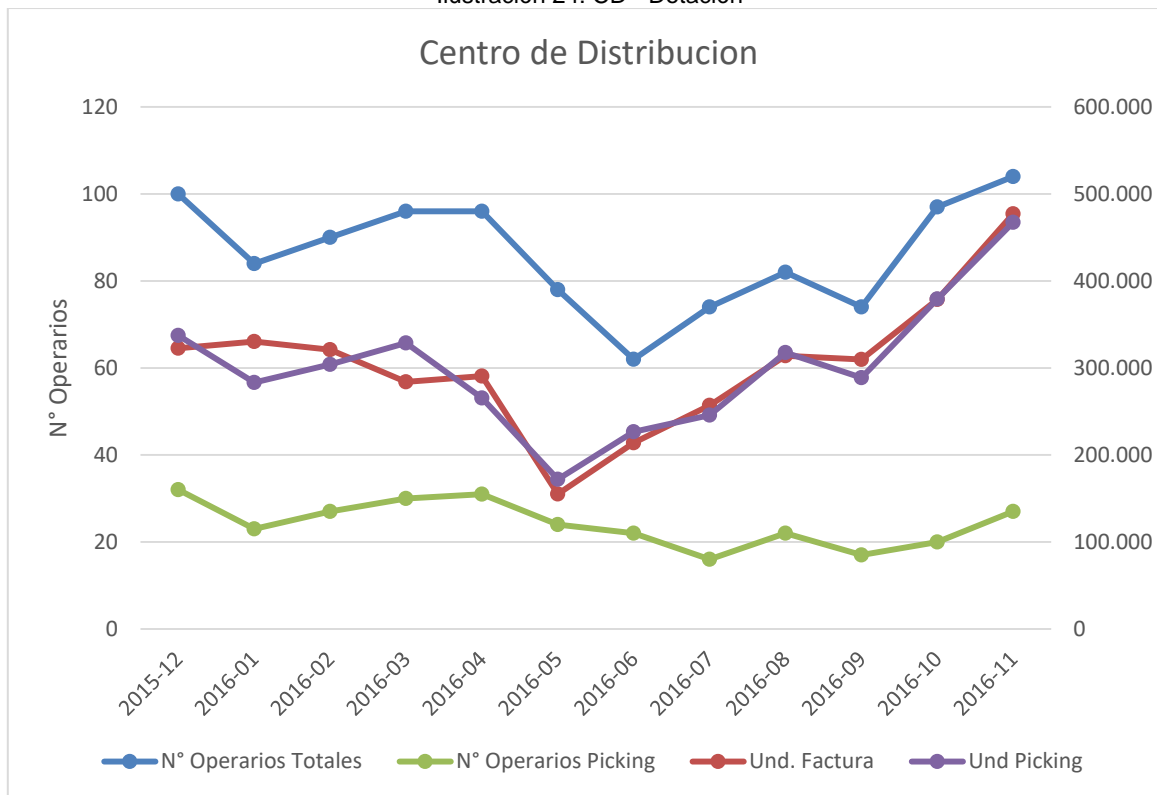
Ilustración 23: Costo Logístico mensual - Principales partidas [2016]



Fuente: elaboración propia

Además se incluye un gráfico con la dotación total y la serie que representa al proceso de picking, el cual es crítico en el flujo global del proceso logístico:

Ilustración 24: CD - Dotación



Fuente: elaboración propia

Según los datos observados, la dotación de pickeadores se mantiene estable incluso en los periodos de baja venta (mayo) y de forma similar para los periodos altos (oct, nov, dic). Se debe tener en cuenta que en promedio la dotación de pickeadores representa el 30% del costo de la dotación total, por lo tanto se debe mejorar su productividad en un 33% para que a nivel general signifique una mejora cercana al 10%.

Ilustración 25: Análisis de proceso logístico (picking)

N° pickeadores totales [último año]	Unidades picking totales [último año]	Promedio unidades mensual x pickeador	Promedio unidades diarias x pickeador
291	3.616.195	12.427	565

Fuente: elaboración propia

En promedio un pickeador diariamente procesa 565 unidades, por lo tanto se deben generar incentivos para mejorar su productividad, con un valor meta de 750 unidades (incremento de un 33%). Una alternativa de incentivo para mejorar en productividad, será complementar su renta fija con una componente de renta variable según unidades pickeadas, además se deben considerar los requerimientos del perfil, debido a que su rutina laboral requiere actividad física importante debido a los traslados de las rutas de picking.

Nota: es recomendable realizar este tipo de análisis y mejoras en todos los procesos de la cadena de abastecimiento.

En la evaluación de la capacidad del centro de distribución, respecto al máximo de unidades soportadas se obtiene la siguiente información:

Ilustración 26: Capacidad de almacenamiento - Centro de Distribución Pudahuel

Tipo	Unidades Máximas
Bodega de cajas cerrada	1.550.000
Bodega de unidades picking	450.000
	2.000.000

Fuente: elaboración propia

Estas unidades máximas consideran un 98% de ocupación para la bodega de cajas y un 95% de ocupación para la bodega de unidades, además se tiene un máximo de variedad de sku que corresponde a 4.500 variantes activas.

Otro factor a considerar es el comportamiento del stock histórico:

Ilustración 27: Evolución Stock en CD - Últimos 2 años



Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se observa que entre septiembre y octubre de 2016 se alcanzó el máximo permitido. Otro dato a considerar es que internamente existe una política de inventario en donde se debe tener entre 5 y 6 meses de stock en bodega.

Para revisar si se cumple la política de stock con las proyecciones de venta se evalúa un escenario con los siguientes precios promedios:

Tabla 40: Parámetros análisis expansión de centro de distribución

Periodo	Flores Comercial	Flores y Cía.	Crecimiento Anual
	Precio Promedio	Precio Promedio	
2016	6.290	5.162	3%
2017	6.479	5.317	
2018	6.673	5.476	
2019	6.873	5.641	
2020	7.079	5.810	
2021	7.292	5.984	

Fuente: elaboración propia

Considerando los precios promedio y las proyecciones de ventas, se crea el siguiente escenario:

Tabla 41: Análisis expansión de centro de distribución

Periodo	Ingresos proyectados [Unidades]				Capacidad Bodega			
	Flores Comercial	% var	Flores y Cía.	% var	Consolidado	% var	para 180 días stock	para 150 días stock
2016	1.686.509	--	1.941.671	--	3.628.180	--	1.814.090	1.511.742
2017	1.973.982	17%	2.035.927	5%	4.009.909	11%	2.004.954	1.670.795
2018	2.283.933	16%	2.134.758	5%	4.418.691	10%	2.209.345	1.841.121
2019	2.617.803	15%	2.238.387	5%	4.856.190	10%	2.428.095	2.023.413
2020	2.977.119	14%	2.347.047	5%	5.324.166	10%	2.662.083	2.218.403
2021	3.363.496	13%	2.460.981	5%	5.824.478	9%	2.912.239	2.426.866

Fuente: elaboración propia

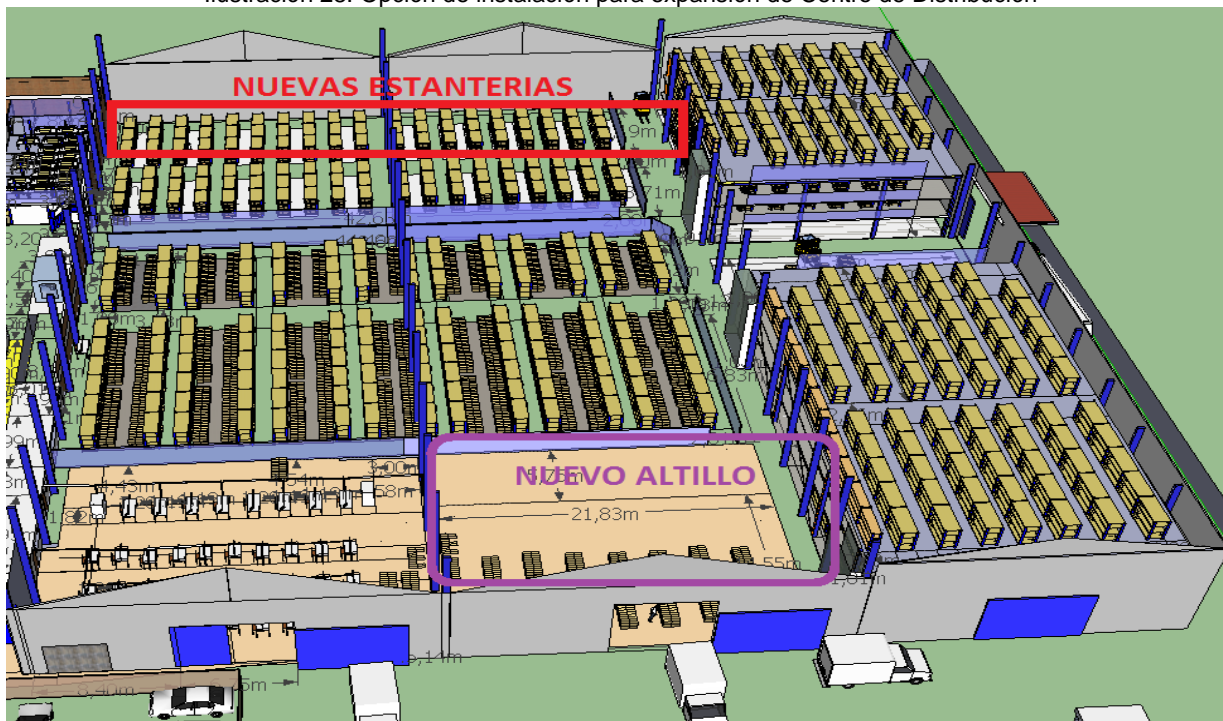
Reuniendo los antecedentes previos, además de incorporar el presupuesto de compra del año 2017 (9,5 MM USD), el escenario más probable corresponde al de 150 días de stock, debido a que el presupuesto de compra será menor que el 2016, y además se espera un incremento en las ventas a través de la utilización del inventario existente.

Por lo tanto se recomienda evaluar nuevamente el próximo año (finales del 2017).

Si en la evaluación del próximo año, el monto presupuestado de compra crece en la misma proporción que los ingresos presupuestados de venta, el escenario actual entrega que los trabajos de expansión se deben iniciar el año 2018.

A continuación se muestra una alternativa de donde se podría realizar la construcción:

Ilustración 28: Opción de instalación para expansión de Centro de Distribución



Fuente: elaboración propia, según plano entregado por Cylani en proyecto de implementación original (2014).

Las nuevas estanterías para almacenar cajas cerradas se ubicarían al sur oriente (cuadro rojo en la imagen), en el mismo lugar que ocupa actualmente la mitad de la bodega de picking de baja rotación, teniendo una capacidad adicional de 900 mil unidades. Respecto a las posiciones de picking eliminadas, éstas se deberían instalar en un altillo sobre el área de preparación de picking (cuadro morado en la imagen) o sobre el área de valor agregado y servicio (izquierda del cuadro morado).

**Costos:** para el proyecto de optimización no se incurrirá en inversiones relevantes, en cambio para el proyecto de expansión del centro de distribución se obtienen los siguientes montos:

Ilustración 29: Estimación de costos proyecto de expansión de centro de distribución

Ítem	Monto Neto <sup>67</sup>
Costo estanterías 3 pisos (19m ancho x 43m de largo)	100.000.000
Costo altillo (16m ancho x 21m largo)	30.000.000
<b>Total</b>	<b>130.000.000</b>

Fuente: elaboración propia

<sup>67</sup> Estos costos son aproximados, obtenidos de órdenes de compra del año 2014 ajustadas por IPC, proveedor CJ.



## 10. Diseño del Plan de Implementación

### 10.1 Resumen de proyectos

A continuación se muestra el listado resumido de proyectos, costos, plazos:

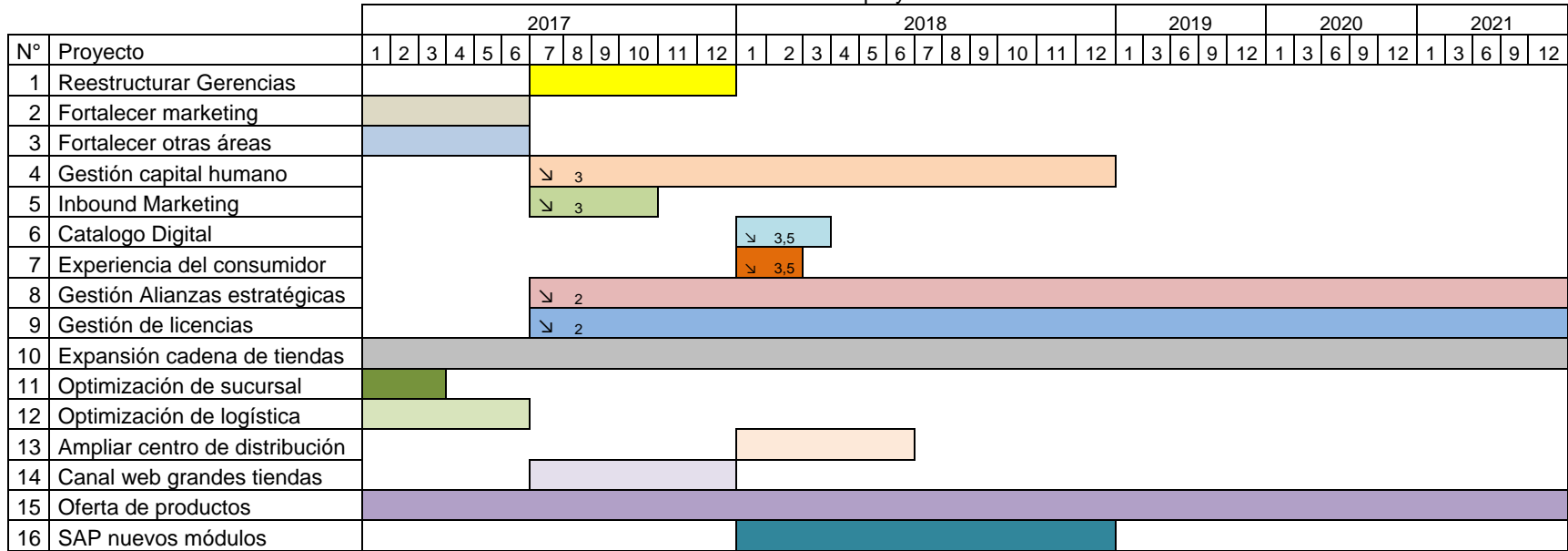
Tabla 42: Resumen de Proyectos

Plan	N°	Proyecto	Descripción	Valor	Unidad	Inicio	Periodicidad Costo	Duración	Precedente
Recursos humanos	1	Estructura organizacional	Reestructurar gerencias duales	166	MM \$	2° Sem 2017	anual	6 meses	
	2	Estructura organizacional	Fortalecer área de marketing	76	MM \$	1° Sem 2017	anual	3 meses	
	3	Estructura organizacional	Fortalecer otras áreas (Jefatura)	60	MM \$	1° Sem 2017	anual	3 meses	
	4	Gestión del Capital humano	Desarrollo organizacional	15	MM \$	2° Sem 2017	anual	18 meses	3
Plan	N°	Proyecto	Descripción	Valor	Unidad	Inicio	Periodicidad Costo	Duración	Precedente
Marketing	5	Marketing Digital	Inbound Marketing	8,5	MM \$	2° Sem 2017	anual	4 meses	3
	6	Marketing Digital	Catalogo digital	5	MM \$	1° Sem 2018	1 vez	3 meses	3, 5
	7	Experiencia del consumidor	Medición clientes B2C + B2B	2,3	MM \$	1° Sem 2018	anual	2 meses	3, 5
	8	Gestión de alianzas estratégicas	Buscar socios estratégicos	caso a caso	MM \$	2° Sem 2017	variable		2
	9	Gestión de licencias	Obtener licencias de marcas reconocidas	10% de venta	MM \$	2° Sem 2017	variable		2
Plan	N°	Proyecto	Descripción	Valor	Unidad	Inicio	Periodicidad Costo	Duración	Precedente
Operaciones	10	Expansión Cadena de tiendas	Apertura de 6 tiendas anuales (promedio 80 m2)	308	MM \$	1°,2° Sem 2017	anual	12 meses	
	11	Optimización de sucursales	Sistema de medición de flujo	2,5	UF x tienda	1° Sem 2017	anual	3 meses	
	12	Optimización Logística	Proceso de mejora continua	--	--	1° Sem 2017	--	6 meses	
	13	Ampliación del Centro de distribución	Extensión para almacenamiento	130	MM \$	1° Sem 2018	1 vez	6 meses	
Plan	N°	Proyecto	Descripción	Valor	Unidad	Inicio	Periodicidad Costo	Duración	Precedente
Otros	14	Ampliar Canales	Ingreso canal web grandes tiendas	--	MM \$	2° Sem 2017	anual	anual	
	15	Oferta de Productos	Nuevas categorías y proveedores	--	MM \$	2° Sem 2017	anual	anual	
	16	SAP	nuevos módulos	--	MM \$	1° Sem 2018	1 vez	12 meses	

Fuente: elaboración propia

**10.2 Carta Gantt**

Tabla 43: Carta Gantt de proyectos



Fuente: elaboración propia

## 11. Justificación Financiera

### 11.1 Flujo de caja 2017-2021

Para analizar si es rentable la implementación de la estrategia se evaluará dos escenarios. El primero de ellos es el escenario sin la ejecución de la estrategia, y el segundo escenario es con la implementación de la estrategia y sus proyectos asociados.

Se debe tener en cuenta que los proyectos serán financiados con capital propio según información entregada por el directorio.

La tasa de descuento<sup>68</sup> se obtiene a través del modelo *capital asset pricing model* (Capm) utilizando los siguientes parámetros:

Tabla 44: Parámetros tasa de descuento

Parámetro	Valor	Fuente
Beta (industria retail)	1,16	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a>
Rm (riesgo de mercado)	7,43%	IPSA últimos 10 años
Rf (tasa libre riesgo)	1,46%	BCU banco central UF 10 años
Capm	<b>8,4%</b>	
Riesgo adicional del proyecto	5%	Tasa resguardo para riesgos no contemplados
Tasa de descuento	<b>13,4%</b>	Evaluar proyecto

Fuente: elaboración propia

Para el análisis sin proyecto se evaluó un escenario intermedio, en donde se consideraron los siguientes parámetros:

Tabla 45: Escenario sin proyecto - Parámetros de crecimiento de venta por canal

Canal	2017	2018	2019	2020	2021
Flores y Cía.: Canales Digitales	75%	60%	30%	15%	8%
Flores y Cía.: Otros canales	5%	5%	5%	5%	5%
Flores Comercial	8%	8%	8%	8%	8%

Fuente: elaboración propia

Para el caso de la estimación de costos y gastos se mantuvieron los datos reales del año 2016, es decir un 59% de costos operacionales en Flores y Cía., y un 49% para Flores Comercial respecto a los ingresos. En el apartado de gastos operacionales se consideró un 34% en Flores y Cía. y un 46% para Flores Comercial sobre los ingresos proyectados.

Además, se proyectó una reducción en los gastos no operacionales, principalmente por la reducción de gastos financieros para el periodo 2017-2021.

A continuación se presentan los flujos proyectados para el escenario sin proyecto, incluyendo el escenario base del año 2016:

<sup>68</sup> En la compañía no existe una tasa de descuento definida formalmente, por lo tanto se procede a estimar según modelo de Capm.

Tabla 46: Estado de resultado proyectado – Sin Proyecto

<b>SIN PROYECTO</b>	Referencia							
<b>Estado de Resultado Proyectado</b>	%	<b>2016</b>	%	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>								
Flores y Cía.: Canales Digitales		35.000.000		61.250.000	98.000.000	127.400.000	146.510.000	157.498.250
Flores y Cía.: Otros Canales		9.987.905.307		10.401.550.572	10.998.474.618	11.540.252.587	12.154.772.794	12.939.729.617
Flores Comercial		10.608.000.000		11.456.640.000	12.373.171.200	13.363.024.896	14.432.066.888	15.586.632.239
<b>Total Ingresos</b>		<b>20.630.905.307</b>		<b>21.919.440.572</b>	<b>23.469.645.818</b>	<b>25.030.677.483</b>	<b>26.733.349.682</b>	<b>28.683.860.106</b>
<b>Costos Operacionales</b>								
Flores y Cía.	59%	5.913.514.131	59%	6.173.052.337	6.546.920.024	6.883.915.026	7.257.756.848	7.727.364.442
Flores Comercial	40%	4.243.200.000	40%	4.582.656.000	4.949.268.480	5.345.209.958	5.772.826.755	6.234.652.895
<b>Total Costos</b>		<b>10.156.714.131</b>		<b>10.755.708.337</b>	<b>11.496.188.504</b>	<b>12.229.124.985</b>	<b>13.030.583.603</b>	<b>13.962.017.337</b>
<b>Margen Contribución</b>		<b>10.474.191.176</b>		<b>11.163.732.234</b>	<b>11.973.457.313</b>	<b>12.801.552.498</b>	<b>13.702.766.078</b>	<b>14.721.842.769</b>
<b>Gastos Operacionales</b>								
Flores y Cía.	34%	3.407.787.804	34%	3.557.352.194	3.772.801.370	3.967.001.880	4.182.436.150	4.453.057.475
Flores Comercial	46%	4.879.680.000	46%	5.270.054.400	5.691.658.752	6.146.991.452	6.638.750.768	7.169.850.830
<b>Total Gastos Operacionales</b>		<b>8.287.467.804</b>		<b>8.827.406.594</b>	<b>9.464.460.122</b>	<b>10.113.993.332</b>	<b>10.821.186.918</b>	<b>11.622.908.305</b>
<b>EBITDA</b>		<b>2.186.723.371</b>		<b>2.336.325.640</b>	<b>2.508.997.191</b>	<b>2.687.559.167</b>	<b>2.881.579.160</b>	<b>3.098.934.464</b>
Depreciación		630.000.000		630.000.000	630.000.000	630.000.000	630.000.000	630.000.000
<b>EBIT (Resultado de Explotación)</b>		<b>1.556.723.371</b>		<b>1.706.325.640</b>	<b>1.878.997.191</b>	<b>2.057.559.167</b>	<b>2.251.579.160</b>	<b>2.468.934.464</b>
Resultado no operacional		-1.030.000.000		-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000
Resultado antes de impuesto		526.723.371		1.026.325.640	1.198.997.191	1.377.559.167	1.571.579.160	1.788.934.464
Impuesto (25%)				-256.581.410	-299.749.298	-344.389.792	-392.894.790	-447.233.616
Resultado del Ejercicio		526.723.371		769.744.230	899.247.893	1.033.169.375	1.178.684.370	1.341.700.848

Fuente: elaboración propia

Tabla 47: Calculo VAN – Sin Proyecto

<b>SIN PROYECTO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Utilidad Neta</b>		769.744.230	899.247.893	1.033.169.375	1.178.684.370	1.341.700.848
<b>Depreciación</b>		630.000.000	630.000.000	630.000.000	630.000.000	630.000.000
<b>Flujo de Caja</b>	-	1.399.744.230	1.529.247.893	1.663.169.375	1.808.684.370	1.971.700.848
<b>VAN</b>		<b>5.037.134.363</b>				

Fuente: elaboración propia

Si se considera el escenario con proyecto, la principal fuente de crecimiento se aprecia en la cadena de tiendas propias (Flores Comercial), luego en menor volumen en el canal digital y en un rango medio el crecimiento en grandes tiendas (Flores y Cía.).

Se proyecta una mejora de productividad rebajando costos y gastos operacionales en Flores y Cía., pero en este último ítem existe un aumento debido a los cambios de propiedad y control junto con el refuerzo de dotación en áreas clave de la compañía.

Tabla 48: Escenario con proyecto - Parámetros de costos y gasto por empresa

Tipo	Periodo	2016	2012-2021	Observación
Costos Operacionales	Flores y Cía.	59%	58%	Baja 1% presupuestado por mejora de productividad logística.
	Flores Comercial	40%	40%	Se mantiene estable.
Gastos Operacionales	Flores y Cía.	34%	35%	Baja 1% por optimizar dotación promotora. Sube 2% por proyectos de separación de propiedad y control, potenciar marketing y jefatura comercial y RR.HH.
	Flores Comercial	46%	46%	gastos adicionales por proyectos se compensan por mejoras en productividad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Estado de resultado proyectado – Con Proyecto

CON PROYECTO		referencia						
Estado de Resultado Proyectado	%	2016	%	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos Operacionales</b>								
Flores y Cía.: Canales Digitales		35.000.000		122.500.000	367.500.000	735.000.000	1.102.500.000	1.378.125.000
Flores y Cía.: Otros Canales		9.987.905.307		10.702.237.731	11.323.216.750	11.890.974.089	12.533.552.017	13.348.811.178
Flores Comercial		10.608.000.000		12.788.665.344	15.240.617.881	17.992.581.837	21.076.087.009	24.525.729.791
<b>Total Ingresos</b>		<b>20.630.905.307</b>		<b>23.613.403.075</b>	<b>26.931.334.630</b>	<b>30.618.555.927</b>	<b>34.712.139.026</b>	<b>39.252.665.969</b>
<b>Costos Operacionales</b>								
Flores y Cía.	59,0%	5.913.514.131	58,0%	6.278.347.884	6.780.615.715	7.323.064.972	7.908.910.170	8.541.622.983
Flores Comercial	40,0%	4.243.200.000	40,0%	5.115.466.138	6.096.247.152	7.197.032.735	8.430.434.804	9.810.291.916
<b>Total Costos</b>		<b>10.156.714.131</b>		<b>11.393.814.022</b>	<b>12.876.862.867</b>	<b>14.520.097.707</b>	<b>16.339.344.973</b>	<b>18.351.914.900</b>
<b>Margen Contribución</b>		<b>10.474.191.176</b>		<b>12.219.589.053</b>	<b>14.054.471.763</b>	<b>16.098.458.220</b>	<b>18.372.794.053</b>	<b>20.900.751.069</b>
<b>Gastos Operacionales</b>								
Flores y Cía.	34,0%	3.407.787.804	35,0%	3.788.658.206	4.091.750.862	4.419.090.931	4.772.618.206	5.154.427.662
Flores Comercial	46,0%	4.879.680.000	46,0%	5.882.786.058	7.010.684.225	8.276.587.645	9.695.000.024	11.281.835.704
<b>Total Gastos Operacionales</b>		<b>8.287.467.804</b>		<b>9.671.444.264</b>	<b>11.102.435.088</b>	<b>12.695.678.576</b>	<b>14.467.618.230</b>	<b>16.436.263.366</b>
<b>EBITDA</b>		<b>2.186.723.371</b>		<b>2.548.144.789</b>	<b>2.952.036.676</b>	<b>3.402.779.643</b>	<b>3.905.175.822</b>	<b>4.464.487.703</b>
Depreciación		630.000.000		693.000.000	778.000.000	836.000.000	895.000.000	953.000.000
<b>EBIT (Resultado de Explotación)</b>		<b>1.556.723.371</b>		<b>1.855.144.789</b>	<b>2.174.036.676</b>	<b>2.566.779.643</b>	<b>3.010.175.822</b>	<b>3.511.487.703</b>
Resultado no operacional		-1.030.000.000		-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000
Resultado antes de impuesto		526.723.371		1.175.144.789	1.494.036.676	1.886.779.643	2.330.175.822	2.831.487.703
Impuesto (25%)				-293.786.197	-373.509.169	-471.694.911	-582.543.956	-707.871.926
Resultado del Ejercicio		526.723.371		881.358.592	1.120.527.507	1.415.084.733	1.747.631.867	2.123.615.777

Fuente: elaboración propia

Tabla 50: Calculo VAN – Con proyecto

CON PROYECTO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta		881.358.592	1.120.527.507	1.415.084.733	1.747.631.867	2.123.615.777
Depreciación		693.000.000	778.000.000	836.000.000	895.000.000	953.000.000
Inversión	-					
Apertura Tiendas		-306.000.000	-306.000.000	-306.000.000	-306.000.000	-306.000.000
Ampliación CD			-130.000.000			
Flujo de caja	-	1.268.358.592	1.462.527.507	1.945.084.733	2.336.631.867	2.770.615.777
<b>VAN</b>		<b>5.717.425.669</b>				

Fuente: elaboración propia

Comparando el flujo de caja y su respectivo VAN se puede concluir que es más rentable implementar el proyecto debido a que se obtiene una diferencia de VAN entre ambos de **\$ 680.291.306**.

A continuación se muestra el resumen comparativo de ambos escenarios

Tabla 51: Evaluación Financiera Estrategia

Escenario	VAN (2017-2021)
con Proyecto	5.717.425.669
sin Proyecto	5.037.134.363
<b>VAN proyecto</b>	<b>\$ 680.291.306</b>

Fuente: elaboración propia

La tasa de descuento que deja el escenario con Proyecto igual al escenario sin Proyecto equivale a **16,922893%**.

## 11.2 Valoración según EBITDA

Si consideramos el estudio de Ernst & Young España (ver anexo H), se obtiene que una valorización<sup>69</sup> de una empresa de retail según el múltiplo de ebitda puede variar entre 8x a 10x, por lo tanto se evalúa el valor de la empresa con o sin proyecto a un múltiplo de 8x.

Tabla 52: Evaluación de la empresa según múltiplo Ebitda

Evaluación	EBITDA	Valor Empresa (2021)
Con Proyecto	4.464.487.703	35.715.901.626
Sin Proyecto	3.098.934.464	24.791.475.713
<b>Diferencia</b>	<b>1.365.553.239</b>	<b>10.924.425.913</b>

Fuente: elaboración propia

En un escenario hipotético de venta de la compañía, se podría esperar un valor de 10 mil millones adicionales al ejecutar la estrategia.

<sup>69</sup> La metodología más precisa para evaluar empresas corresponde a la valoración por descuento de flujo de caja.

## 11.3 Análisis Sensibilidad

### N° de aperturas de tiendas

Tabla 53: EE.RR. Proyectado – Con proyecto - N° aperturas mínimas anuales

CON PROYECTO					
Estado de Resultado Proyectado	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Flores y Cía.: Canales Digitales	122.500.000	367.500.000	735.000.000	1.102.500.000	1.378.125.000
Flores y Cía.: Otros Canales	10.702.237.731	11.323.216.750	11.890.974.089	12.533.552.017	13.348.811.178
Flores Comercial	12.152.129.395	13.870.283.289	15.780.039.605	17.900.646.398	20.253.174.449
<b>Total Ingresos</b>	<b>22.976.867.126</b>	<b>25.561.000.039</b>	<b>28.406.013.695</b>	<b>31.536.698.415</b>	<b>34.980.110.627</b>
<b>Costos Operacionales</b>					
Flores y Cía.	6.278.347.884	6.780.615.715	7.323.064.972	7.908.910.170	8.541.622.983
Flores Comercial	4.860.851.758	5.548.113.316	6.312.015.842	7.160.258.559	8.101.269.779
<b>Total Costos</b>	<b>11.139.199.642</b>	<b>12.328.729.030</b>	<b>13.635.080.814</b>	<b>15.069.168.729</b>	<b>16.642.892.763</b>
<b>Margen Contribución</b>	<b>11.837.667.484</b>	<b>13.232.271.008</b>	<b>14.770.932.881</b>	<b>16.467.529.686</b>	<b>18.337.217.864</b>
<b>Gastos Operacionales</b>					
Flores y Cía.	3.788.658.206	4.091.750.862	4.419.090.931	4.772.618.206	5.154.427.662
Flores Comercial	5.589.979.522	6.380.330.313	7.258.818.218	8.234.297.343	9.316.460.246
<b>Total Gastos Operacional</b>	<b>9.378.637.727</b>	<b>10.472.081.175</b>	<b>11.677.909.150</b>	<b>13.006.915.549</b>	<b>14.470.887.909</b>
<b>EBITDA</b>	<b>2.459.029.756</b>	<b>2.760.189.833</b>	<b>3.093.023.731</b>	<b>3.460.614.137</b>	<b>3.866.329.955</b>
Depreciación	693.000.000	778.000.000	836.000.000	895.000.000	953.000.000
<b>EBIT (Resultado de Explotación)</b>	<b>1.766.029.756</b>	<b>1.982.189.833</b>	<b>2.257.023.731</b>	<b>2.565.614.137</b>	<b>2.913.329.955</b>
Resultado no operacional	-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000
Resultado antes de impuesto	1.086.029.756	1.302.189.833	1.577.023.731	1.885.614.137	2.233.329.955
Impuesto (25%)	-271.507.439	-325.547.458	-394.255.933	-471.403.534	-558.332.489
Resultado del Ejercicio	814.522.317	976.642.375	1.182.767.798	1.414.210.603	1.674.997.466

Fuente: elaboración propia

Tabla 54: Calculo VAN – Con proyecto - N° aperturas mínimas anuales

CON PROYECTO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Utilidad Neta</b>		814.522.317	976.642.375	1.182.767.798	1.414.210.603	1.674.997.466
<b>Depreciación</b>		693.000.000	778.000.000	836.000.000	895.000.000	953.000.000
<b>Inversión</b>	-					
<b>Apertura Tiendas</b>		-306.000.000	-306.000.000	-306.000.000	-306.000.000	-306.000.000
<b>Ampliación CD</b>			-130.000.000			
<b>Flujo de Caja</b>	-	1.201.522.317	1.318.642.375	1.712.767.798	2.003.210.603	2.321.997.466
<b>VAN</b>		<b>5.037.134.313</b>				

Evaluación	VAN (2017-2021)
Con Proyecto	5.037.134.313
Sin Proyecto	5.037.134.363
<b>VAN proyecto</b>	<b>-50</b>

Fuente: elaboración propia

Si el promedio de aperturas anuales baja desde 6 tiendas a **3,2127** tiendas en promedio, el VAN con proyecto sería equivalente al escenario sin proyecto.

Este escenario se repite si el resto de variables se mantiene y la UF x m2 cae un **-0,286845%** anual, pasando desde un 8,50 UF x m2 en 2016 hasta un 8,38 UF x m2 al 2021.

## Crecimiento en UF por metro cuadrado

Otra variable crítica es la rentabilidad por metro cuadrado de la cadena de tiendas.

Tabla 55: EE.RR. Projectado – Con proyecto - Mejora UF x m2

<b>CON PROYECTO</b>					
<b>Estado de Resultado Projectado</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Flores y Cía.: Canales Digitales	122.500.000	367.500.000	735.000.000	1.102.500.000	1.378.125.000
Flores y Cía.: Otros Canales	10.702.237.731	11.323.216.750	11.890.974.089	12.533.552.017	13.348.811.178
Flores Comercial	13.157.569.152	16.132.566.024	19.594.978.977	23.615.205.891	28.273.145.691
<b>Total Ingresos</b>	<b>23.982.306.883</b>	<b>27.823.282.774</b>	<b>32.220.953.066</b>	<b>37.251.257.908</b>	<b>43.000.081.869</b>
<b>Costos Operacionales</b>					
Flores y Cía.	6.278.347.884	6.780.615.715	7.323.064.972	7.908.910.170	8.541.622.983
Flores Comercial	5.263.027.661	6.453.026.410	7.837.991.591	9.446.082.357	11.309.258.277
<b>Total Costos</b>	<b>11.541.375.545</b>	<b>13.233.642.124</b>	<b>15.161.056.563</b>	<b>17.354.992.526</b>	<b>19.850.881.260</b>
<b>Margen Contribución</b>	<b>12.440.931.338</b>	<b>14.589.640.649</b>	<b>17.059.896.504</b>	<b>19.896.265.382</b>	<b>23.149.200.610</b>
<b>Gastos Operacionales</b>					
Flores y Cía.	3.788.658.206	4.091.750.862	4.419.090.931	4.772.618.206	5.154.427.662
Flores Comercial	6.052.481.810	7.420.980.371	9.013.690.329	10.862.994.710	13.005.647.018
<b>Total Gastos Operacional</b>	<b>9.841.140.016</b>	<b>11.512.731.233</b>	<b>13.432.781.261</b>	<b>15.635.612.916</b>	<b>18.160.074.680</b>
<b>EBITDA</b>	<b>2.599.791.322</b>	<b>3.076.909.416</b>	<b>3.627.115.243</b>	<b>4.260.652.466</b>	<b>4.989.125.929</b>
Depreciación	693.000.000	778.000.000	836.000.000	895.000.000	953.000.000
<b>EBIT (Resultado de Explotación)</b>	<b>1.906.791.322</b>	<b>2.298.909.416</b>	<b>2.791.115.243</b>	<b>3.365.652.466</b>	<b>4.036.125.929</b>
Resultado no operacional	-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000	-680.000.000
Resultado antes de impuesto	1.226.791.322	1.618.909.416	2.111.115.243	2.685.652.466	3.356.125.929
Impuesto (25%)	-306.697.831	-404.727.354	-527.778.811	-671.413.116	-839.031.482
Resultado del Ejercicio	920.093.492	1.214.182.062	1.583.336.432	2.014.239.349	2.517.094.447

Fuente: elaboración propia

Tabla 56: Calculo VAN – Con proyecto - Mejora UF x m2

<b>CON PROYECTO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Utilidad Neta</b>		920.093.492	1.214.182.062	1.583.336.432	2.014.239.349	2.517.094.447
<b>Depreciación</b>		693.000.000	778.000.000	836.000.000	895.000.000	953.000.000
<b>Inversión</b>	-					
<b>Apertura Tiendas</b>		-306.000.000	-306.000.000	-306.000.000	-306.000.000	-306.000.000
<b>Ampliación CD</b>			-130.000.000			
<b>Flujo de Caja</b>	-	1.307.093.492	1.556.182.062	2.113.336.432	2.603.239.349	3.164.094.447
<b>VAN</b>		<b>6.241.037.585</b>				

<b>Evaluación</b>	<b>VAN (2017-2021)</b>
Con Proyecto	6.241.037.585
Sin Proyecto	5.037.134.363
<b>VAN proyecto</b>	<b>1.203.903.222</b>

Fuente: elaboración propia

Se consideró un alternativa de mejora en rentabilidad, pasando desde 4% del escenario original hasta un 7% de crecimiento anual en UF por metro cuadrado, obteniendo un VAN del proyecto de 1.2 mil millones de pesos, casi duplicando el VAN del proyecto original de 680 millones.

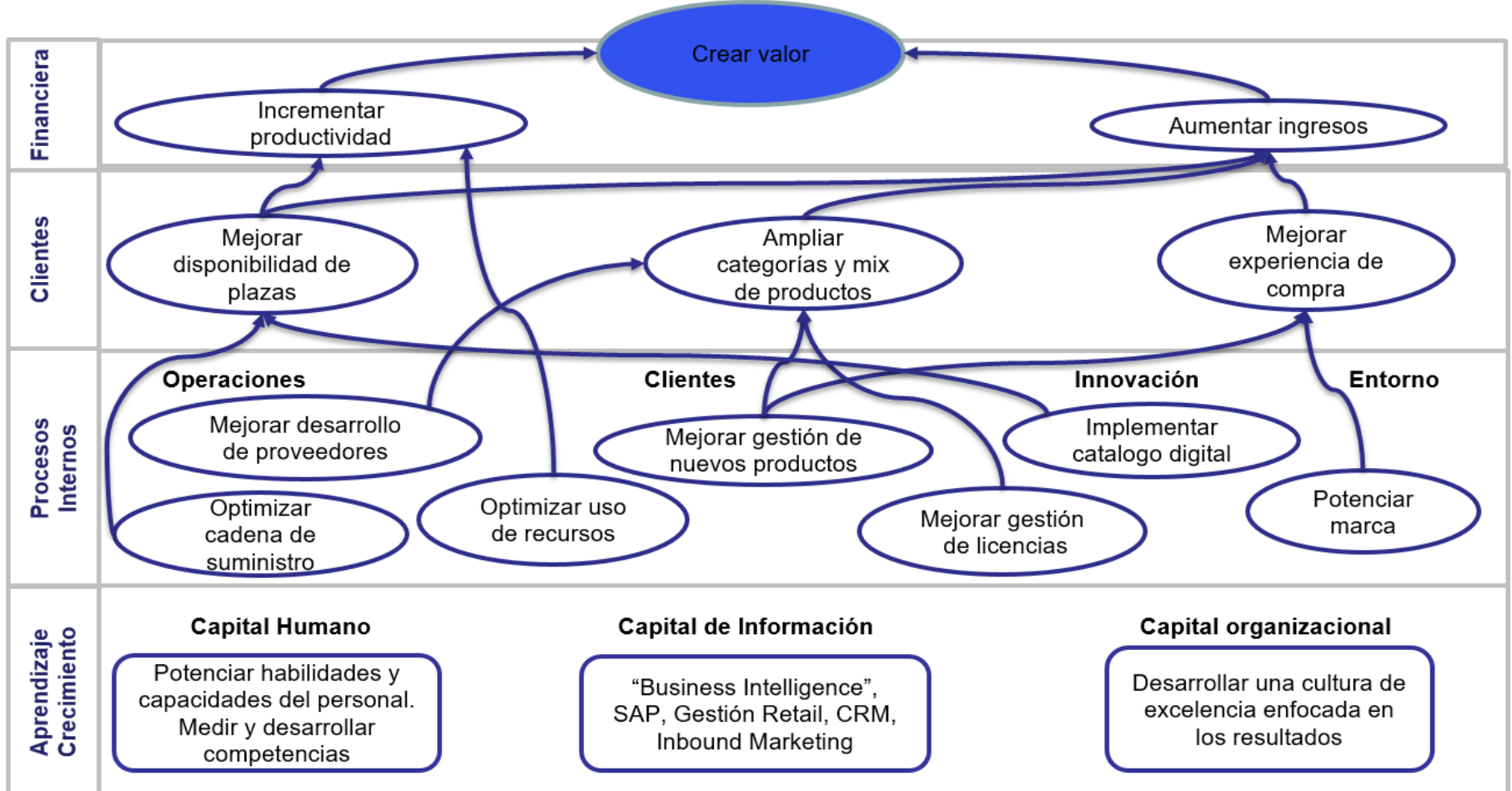


## 12. Balanced Scorecard

El mapa propuesto es a nivel corporativo, quedando pendiente el desarrollo de los cuadros de mando para cada unidad de negocio.

### 12.1 Desarrollo de Mapa Estratégico

Ilustración 30: Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia

## 12.2 Desarrollo de Cuadro de Mando Integral

Tabla 57: Cuadro de mando Integral

PERSPECTIVA		N°	Objetivo Estratégico	Cuadro de mando integral			Plan de acción	
				Indicador	Meta	Evaluación	Iniciativa	Responsable
Financiera	Aumentar Ingresos	F1	Aumentar ingresos tiendas propias	monto en \$ de venta neta	Ingreso neto 2017 = 12.788 MM\$	Mensual	Gestión de cumplimiento de presupuesto de venta	Grte. Retail
					Ingreso neto 2018 = 15.240 MM\$			
					Ingreso neto 2019 = 17.992 MM\$			
					Ingreso neto 2020 = 21.076 MM\$			
					Ingreso neto 2021 = 24.525 MM\$			
		F2	Aumentar ingresos canales digitales	monto en \$ de venta neta	Ingreso neto 2017 = 122 MM\$	Mensual	Crear catalogo digital. Gestión de producto y promoción en e-commerce	Grte. Marketing
	Ingreso neto 2018 = 367 MM\$							
	Ingreso neto 2019 = 735 MM\$							
	Ingreso neto 2020 = 1.102 MM\$							
	F3	Aumentar ingresos otros canales	monto en \$ de venta neta	Ingreso neto 2017 = 10.702 MM\$	Mensual	Gestionar presupuesto grandes tiendas. Negociar ingreso a canal digital	Grte. Comercial	
Ingreso neto 2018 = 11.323 MM\$								
Ingreso neto 2019 = 11.890 MM\$								
Ingreso neto 2020 = 12.533 MM\$								
Ingreso neto 2021 = 13.348 MM\$								
Incrementar productividad	F4	Aumentar Ebitda del grupo	Ebitda	Ebitda 2017 = 2.548MM\$	Mensual	Controlar ingresos, costos y gastos operacionales	Grte. Finanzas	
				Ebitda 2018 = 2.952 MM\$				
				Ebitda 2019 = 3.402 MM\$				
				Ebitda 2020 = 3.905 MM\$				
				Ebitda 2021 = 4.464 MM\$				
F5	Aumentar rentabilidad tiendas propias	UF x m2	Promedio 2017 = 8,84 UFxm2	Mensual	Implementar y gestionar de flujo de sucursales, Layout, Oferta productos, Stock, dotación, promociones	Grte. Retail		
			Promedio 2018 = 9,19 UFxm2					
			Promedio 2019 = 9,56 UFxm2					
			Promedio 2020 = 9,94 UFxm2					
			Promedio 2021 = 10,34 UFxm2					
PERSPECTIVA		N°	Objetivo Estratégico	Cuadro de mando integral			Plan de acción	
				Indicador	Meta	Evaluación	Iniciativa	Responsable
Cliente	Mejorar experiencia de compra	C1	Medir experiencia en tiendas propias	% satisfacción del cliente	2017 > 60% ; 2018 > 70% ; 2019 > 80% ; 2020 > 83% ; 2021 > 85%	Semestral	Encuesta digital, CRM	Grte. Marketing
		C2	Canales digitales				Encuesta digital, CRM	
		C3	Grandes tiendas				Encuesta en terreno	
	Mejorar	C4	Aumentar m2 en	m2 totales	m2 sala de venta 2017 = 4.480 m2	Trimestral	Búsqueda de	Grte. Retail

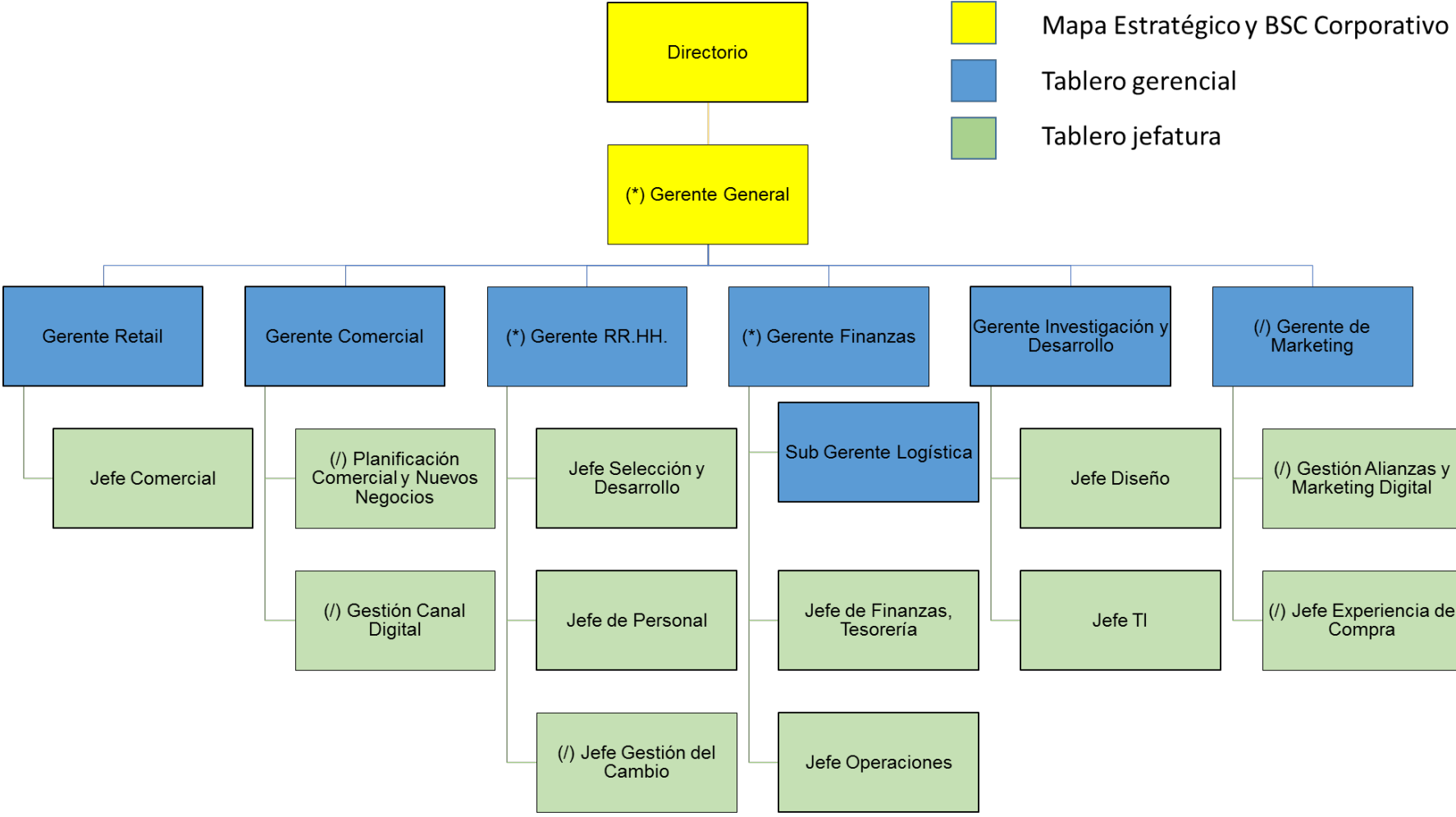
	disponibilidad de plazas		cadena de tiendas propia		m2 sala de venta 2018 = 4.960 m2 m2 sala de venta 2019 = 5.440 m2 m2 sala de venta 2020 = 5.920 m2 m2 sala de venta 2021 = 6.400 m2		plazas rentable.	
	Ampliar categorías y mix de productos	C5	Aumentar venta de colecciones nuevas	(Monto colección Nueva) / (Monto total)	> 20%	Trimestral	Búsqueda constante de nuevos productos. Análisis por colección y subdivisiones.	Grte. R&D
<b>PERSPECTIVA</b>		<b>N°</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Cuadro de mando integral</b>			<b>Plan de acción</b>	
				<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Responsable</b>
<b>Procesos Internos</b>	Optimizar cadena de suministro	P1	Reducir el costo por unidad facturada	(unidades facturadas) / (Costo Logístico)	< \$200 por unidad	Mensual	Plan de mejora continua	Sub Grte Logística
		P2	Ampliar capacidad del Centro de Distribución	N° unidades máximas para almacenar	> Presupuesto Stock anual	Semestral	Plan de expansión	Sub Grte Logística
	Mejorar desarrollo de proveedores	P3	Reducir riesgo de conflicto con proveedor	(monto compra proveedor) / (monto total compra)	Compra proveedor <= 35% del total	Semestral	Gestión de nuevos proveedores	Grte. R&D
	Mejorar gestión de nuevos productos	P4	Aumentar stock de producto-color nuevos	(Stock Prod-Color Nuevo) / (Stock Total)	> 20%	Trimestral	Gestión de nuevos productos	Grte. R&D
	Mejorar gestión de licencias	P5	Aumentar el N° de licencias	N° licencias vigente	2	Anual	Gestión de contratos	Grte. Marketing
	Implementar catalogo digital	P6	Aumentar ingreso por venta	(Ingresos catalogo digital) / (ingresos canal digital)	> 30%	Mensual	Gestión de vendedores por catálogo digital	Grte. Marketing
	Potenciar marca	P7	Top of mind	Reconocimiento de marca	Ser la marca N° 1	Anual	Medición a través de estudio de mercado	Grte. Marketing
	Optimizar uso de los recursos	P8	Costos y gastos controlados	Costo Operacional / Ingresos	Flores y Cía. <= 58% ; Flores Comercial <= 40%	Mensual	Control presupuestario	Grte. Finanzas
		P9		Gasto Operacional / Ingresos	Flores y Cía. <= 35% ; Flores Comercial <= 46%	Mensual	Control presupuestario	Grte. Finanzas
<b>PERSPECTIVA</b>		<b>N°</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Cuadro de mando integral</b>			<b>Plan de acción</b>	
				<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Responsable</b>
Aprendizaje y Crecimiento	Capital de Información	A1	Incorporar tecnologías de "Business Intelligence", SAP	N° de áreas con implementación de proyectos TI	Todas las áreas deben tener implementado SAP y aplicar BI para la gestión de sus objetivos (RR.HH., Retail, Wholesale, Operaciones, Finanzas, Marketing, Logística)	Trimestral	Definir prioridad para la creación de los modelos de BI	Grte. R&D

	Capital Humano	A2	Medir y desarrollar Competencias mediante la definición de indicadores de gestión por cargo.	Nivel de conocimiento y estrategias adquiridas dada las capacitaciones realizadas.	Road Map de Capacitación según área de negocio	Semestral	Definir presupuesto de capacitación y prioridades	Grte RR.HH.
		A3	Potenciar habilidades y capacidades del personal y desarrollar aquellas necesarias para el logro de los objetivos.	N° de empleados capacitados	Contar con el 100% del personal en las distintas áreas capacitado.	Semestral	Utilizar modelo de RR.HH. para seguimiento	Grte RR.HH.
	Capital Organizacional	A4	Desarrollar una cultura de excelencia enfocada en los resultados y capaz de enfrentar los desafíos del futuro	N° de nuevas ideas de mejora de Proceso. % de Ideas Aplicadas	Desarrollar y aplicar mejora continua en todos los procesos de negocio.	Trimestral	Implementar un Sistema TI que registre las ideas y si fueron o no aplicadas	Grte RR.HH.

Fuente: elaboración propia

12.3 Estrategia de despliegue

Ilustración 31: Estrategia de despliegue de los indicadores de control



Fuente: elaboración propia

### 13. Conclusiones

- Respecto al análisis de la situación inicial, se debe destacar el cambio de hábito del consumidor relacionado a la omnicanalidad, al fuerte crecimiento en el uso de tecnología y al gran número de plataformas digitales disponibles, por lo tanto es vital poder adaptar el negocio para cubrir las necesidades de este nuevo tipo de consumidor. A raíz de esto nace el proyecto del catálogo digital junto al plan de marketing del tipo no invasivo que permitirá potenciar además el e-commerce de Flores. Se debe tener en consideración que el principal contacto con este nuevo cliente será a través de dispositivos móviles, incluso se proyecta que el canal digital será el que tenga la mayor tasa de crecimiento en los próximos años.
- Otro elemento diferenciador será el nivel de atención requerido por parte de los clientes. Ellos buscarán una atención personalizada similar a una asesoría profesional, por lo tanto será un factor crítico la adecuada capacitación de nuestras vendedoras y promotoras para entregar el tipo de servicio esperado. Debido a estas nuevas exigencias, es una obligación la medición de la satisfacción del cliente, aplicado a las tiendas propias, canales digitales y grandes tiendas, para luego poder generar los planes de mejora y fidelización en el largo plazo.
- Respecto al ámbito competitivo, Flores se encuentra en una buena posición, teniendo como uno de sus principales activos la marca, incluida la buena percepción de los clientes respecto a la relación precio calidad de sus productos. En la actualidad, es la marca número uno para la categoría de ropa interior femenina, lo que se refleja en las ventas de la cadena de tiendas propias como de las grandes tiendas. Al ser número uno en las grandes tiendas permite negociar mejores presupuestos de compra por parte de ellos, siendo uno de los factores críticos en el cumplimiento de venta proyectado para este tipo de canal.
- Considerando el análisis interno, se detectaron falencias a nivel de estructura, falta de personal capacitado en marketing, RR.HH. y el área comercial. Se debe ejecutar la separación de la propiedad y el control para que exista una mayor libertad de parte de la plana ejecutiva respecto a la toma de decisiones. Además, este cambio permitirá que el directorio genere valor a través de la creación de nuevos negocios para la empresa.
- Para evitar los errores cometidos en la administración anterior, es imperativo que el directorio exija la implementación del cuadro de mando integral al nuevo gerente general, debido a que es la principal herramienta de control que les permitirá evaluar y detectar posibles brechas según lo planificado. El rol del directorio es controlar que la estrategia se cumpla y en caso que sea necesario debe pedir cambios a la administración.  
La implementación se debe replicar a todas las áreas de negocio de la empresa, transformándose en una herramienta transversal a nivel compañía.

- Respecto a la gestión del capital humano, existen grandes oportunidades de mejora, debido a que no existe ningún plan relacionado, por lo tanto se recomendó fortalecer el área para implementar medición, evaluación y gestión del desempeño, medición de clima laboral, junto a una política de compensación y beneficios que permita premiar la productividad evitando la fuga de talento.
- Respecto al crecimiento de los ingresos a través de la cadena de tiendas propias, se debe realizar un especial seguimiento y control a la búsqueda de nuevas plazas rentables, siendo una de las variables críticas del plan estratégico, por lo tanto exigirá a la administración cerrar como mínimo cuatro contratos anuales (320 m2 de nuevas salas de venta), considerando que el valor meta son 480 m2 en promedio anual.
- Para soportar el crecimiento esperado, tanto marketing como investigación y desarrollo tendrán un rol clave en la búsqueda y desarrollo de nuevos proveedores, siendo una de sus principales tareas la creación de nuevas líneas de producto, búsqueda de potenciales licencias de marcas reconocidas, además de la generación de alianzas estratégicas que permitirán una mayor cobertura y difusión de la marca y los productos.
- Respecto al financiamiento, los proyectos que utilizaran mayor flujo de caja corresponden al presupuesto de aperturas de tiendas (\$306 millones anuales) y en el año 2018 se debe ampliar el centro de distribución debido a que su capacidad será sobrepasada (\$130 millones de inversión). Por lo tanto es importante mantener una buena relación con los bancos en caso que se requiera liquidez adicional.
- El resultado de implementar la estrategia respecto al escenario sin realizar cambios evidenció una diferencia de VAN positivo de \$680 millones, obteniendo una valorización de empresa según el multiplicador EBITDA de \$35.715 millones al año 2021.

## 14. Bibliografía

- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, HOSKISSON, Robert E., Administración estratégica, 7a. ed. 2008. ISBN-10: 9706865969
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. Dominar el sistema de gestión. Harvard Business Review, Enero 2008, Reimpresión R0801D.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P., Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000, 2004.
- Porter, Michael P. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, Enero 2008, Reimpresión R0801E-E.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Administración Estratégica y Política de Negocios. 13 ed. 2013. Pearson ISBN: 9789586992558
- Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen, Principios de Finanzas Corporativas. 9a ed. 2010, McGRAW-HILL ISBN: 978-970-10-7283-7
- MBA Universidad de Chile, Apuntes de Clases de Política de Negocios, primavera 2015.
- MBA Universidad de Chile, Apuntes de Clases de Comportamiento Organizacional, otoño 2016.
- MBA Universidad de Chile, Apuntes de Clases de Gobierno Corporativo y Directorio de Empresas, otoño 2016.
- Aaker, D. 1990. Brand Extensions: The Good, The Bad, and The Ugly, Sloan Management Review, Vol, (Summer), pp. 47-56.
- Aaker, D., & Keller, K. 1990. Consumer Evaluations of Brand Extensions, *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.
- Sergio Olavarrieta S., Felipe Alarcón., Ingrid Graf., Pablo Furche. 2009. Determinants of Consumer Evaluations of Brand Extensions in Chile and Comparison Against Global Evidence, *Esic Market Economics and Business Journal*, N° 132, Pp. 35-54
- Vergara, S. 2015. Construir inteligencia colectiva en la Organización. Santiago: Ediciones UC. ISBN : 978-956-14-1614-7



## Anexo A: Análisis PEST

El objetivo es identificar los factores del entorno general que pueden afectar el adecuado funcionamiento de la compañía.

### I. Segmento Político/Legal

En la actualidad existen leyes que fueron recientemente promulgadas que afectan al retail de forma directa. Por ejemplo, la ley 20.823<sup>70</sup> publicada en el diario oficial en abril de 2015.

Esta ley contiene las siguientes modificaciones<sup>71</sup>:

- **Recargo en la remuneración por los servicios prestados en días domingo:** las horas ordinarias trabajadas en día domingo deberán ser remuneradas con un recargo de al menos un 30%.
- **Descansos compensatorios por los servicios prestados en días domingo:** los trabajadores tendrán adicionalmente, siete días domingo de descanso semanal durante cada año. Este beneficio no es aplicable para trabajadores que tengan contrato por 30 días o menos.

Respecto a leyes que están en discusión existen dos relevantes. Primero la **reforma de pensiones**, en donde se está evaluando el aumento del 5% de la cotización a cargo del empleador, esta ley no sólo afectaría al retail, más bien afectaría a todas las empresas del país. Además se cree que podría afectar el desempleo y a una reducción en el sueldo líquido de las personas de menores ingresos<sup>72</sup>.

Según estimaciones preliminares, el aumento en costo de remuneraciones para Flores sería de aproximadamente 15 millones mensuales (monto calculado en base a 700 trabajadores activos), debido a la reforma de pensiones.

La otra ley que se encuentra en tramitación es la **reforma laboral**<sup>73</sup> y uno de los aspectos importantes se refiere al reemplazo en huelga, lo cual está prohibido por ley, pero el factor relevante es que se agregó una alternativa que permitiría al empleador ejecutar modificaciones de turnos en aquellos trabajadores que no están en huelga, siempre y cuando ellos tengan las funciones establecidas dentro de sus contratos, además de haber ejercido labores similares anteriormente<sup>74</sup>. Esto podría significar que se deberán replantear las funciones suscritas en los contratos de los nuevos trabajadores.

---

<sup>70</sup> Ley 20823 - Modifica el código del trabajo en materia de jornada laboral - [en línea] <http://bcn.cl/1uxd9> [Consulta: 15/09/2016]

<sup>71</sup> Ley 20823 – Incidencia en el comercio - [en línea] <http://www.ccs.cl/eventos/2015/ley20823.html> [Consulta: 15/09/2016]

<sup>72</sup> Reforma laboral – Posibles implicancias - [en línea] - <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=281388> [Consulta: 15/09/2016]

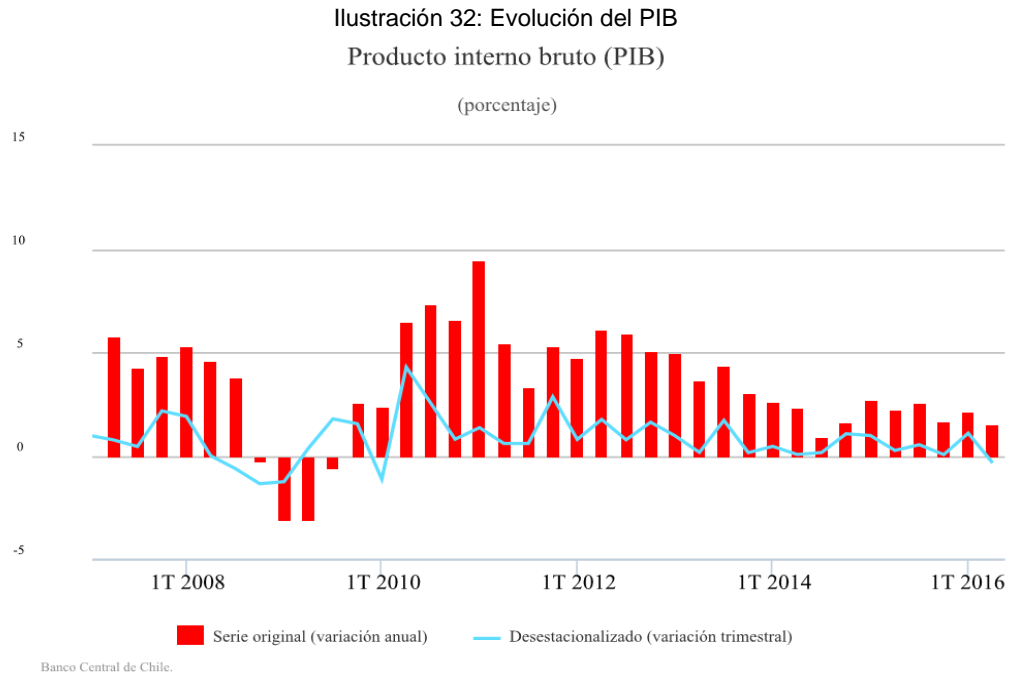
<sup>73</sup> Modificaciones a reforma Laboral - [en línea] - [http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin\\_ini=9835-13](http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=9835-13) [Consulta: 15/09/2016]

<sup>74</sup> Retail – Ajuste de contrato - [en línea] <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2016/04/655-677757-9-empresas-ajustan-contratos-y-anticipan-negociaciones-colectivas-por-reforma.shtml> [Consulta: 15/09/2016]

## II. Segmento Económico

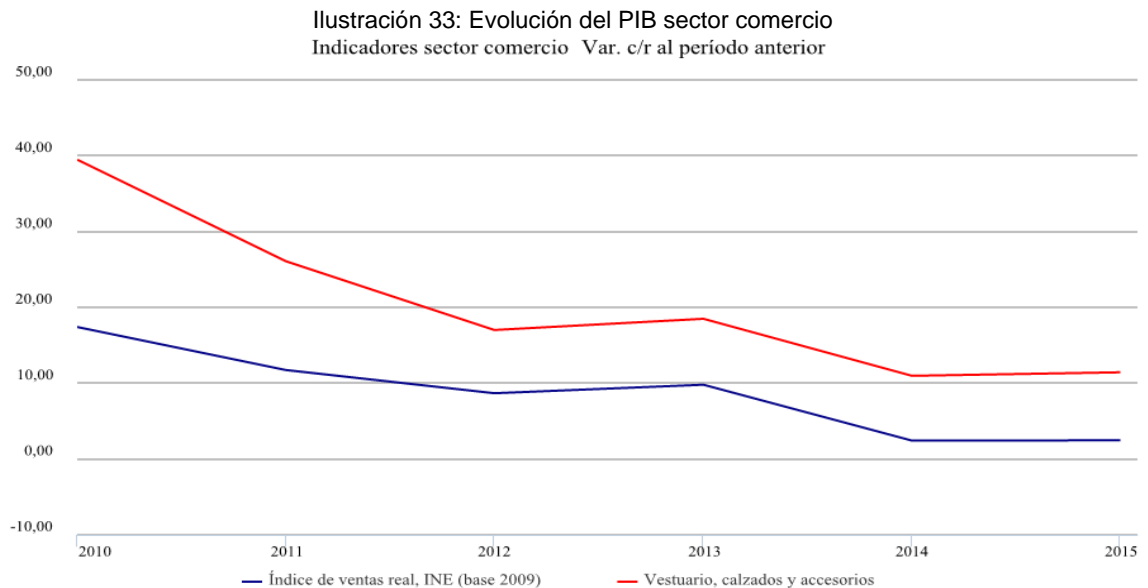
A continuación se describirán los principales factores económicos que influyen en la industria:

- **Producto Interno Bruto:** En los últimos años el dinamismo de la economía ha disminuido, esto se refleja en la variación del PIB anual, en donde ha bajado a cifras cercanas al 2% desde el año 2014 a la fecha.



Fuente: Banco Central de Chile

A continuación se visualiza la serie de tiempo respecto al PIB sector comercio, incluyendo la información de vestuario, calzado y accesorios:



Fuente: Banco Central de Chile

En línea con la caída del PIB nacional, en el sector comercio a fines del 2015 la variación real equivale al 2,49%. Respecto a calzado y vestuario la variación es de 11,45%, manteniendo una tendencia a la baja respecto a años anteriores.

Se debe tener en consideración que vestuario y calzado representa sólo el 10% del PIB del comercio (año 2015), por lo tanto su dinamismo no influye considerablemente en el indicador, además a nivel de PIB general sólo representa el 3%.

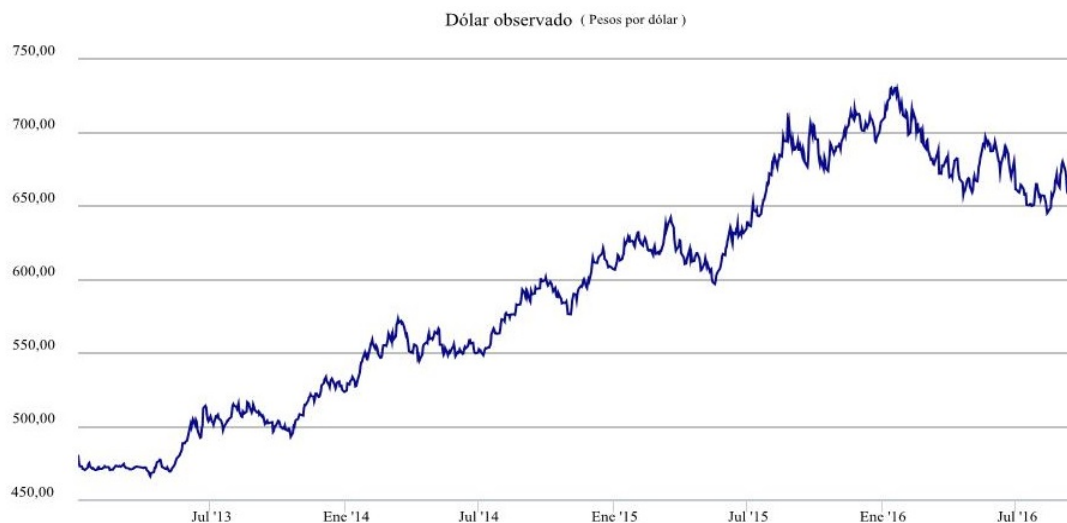
Ilustración 34: Retail - Tamaño de principales mercados

Ventas	MMUS\$ 2015e	Participación 2015
Reailers no comestibles	21,052	31
Comida envasada	13,804	21
Supermercados	9,017	13
Hipermercados	7,237	11
Vestuario	6,930	10
Bebidas Alcohólicas	2,753	4
Cosméticos	2,624	4
Electrodomésticos y l. blanca	1,315	2
Produtos de limpieza	1,163	2
Bebidas calientes	625	1
Remedios sin Receta	567	1
<b>Total</b>	<b>67,086</b>	

Fuente: Estimaciones CCS sobre antecedentes de Euromonitor Internacional

Fuente: Tendencias del Retail en Chile 2016

- Tipo de cambio:** La mayoría de los productos comercializados son importados y la principal moneda de cambio es el dólar. Por este motivo es relevante considerar las posibles variaciones en el tiempo. Si evaluamos la serie de tiempo entre Enero de 2013 a Septiembre de 2016 el mínimo fue de \$466 (abr-2013) y el máximo fue de \$730 por dólar (ene-2016). La tendencia se puede ver en la siguiente gráfica:



Fuente: Banco Central de Chile

A continuación se presentan algunos indicadores principales de la actividad económica, consumo y sector comercio:

Ilustración 35: Indicadores de actividad económica

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 Est.
<b>HOGARES</b>							
Consumo Privado (bienes y servicios, US\$ millones)	102,399	128,413	153,058	165,811	176,789	165,756	155,468
Crecimiento real (%)	-0.8	10.8	8.9	6.1	5.9	2.2	1.9
Retail (comercio minorista) (US\$ millones)	48,431	59,213	68,296	74,662	78,563	72,272	67,086
Crecimiento (var real, %)	0.7	17.4	11.8	8.7	9.7	2.6	2.9
<b>INGRESOS HOGARES</b>							
Empleo (miles)	6,616	7,102	7,463	7,614	7,771	7,897	8,009
Var. número de empleos	-20	486	361	151	156	126	112
Salarios reales (var. % real)	4.8	2.2	2.5	3.3	3.9	1.7	1.8
Masa de salarios (var. % real)	4.5	7.4	7.7	5.3	6.0	3.4	3.3
Tasa de desempleo	10.5	8.3	7.2	6.5	6.0	6.3	6.3
Fuentes: Banco Central de Chile, INE, Cámara de Comercio de Santiago							

Fuente: Tendencias del Retail en Chile 2016<sup>75</sup>

El consumo privado ha bajado en sus tasas de crecimiento constantemente a partir del año 2010, el comercio minorista tuvo un máximo en el año 2013 pero luego ha bajado a niveles equivalente del año 2011. El desempleo se mantiene controlado entre el 6% y 7%, pero se espera una posible alza debido a las dificultades económicas actuales del País.

- **Índice de confianza del consumidor:** según el estudio de Nielsen<sup>76</sup> - *Infografía: Índice de Confianza del Consumidor en Latinoamérica*, “Las mayores preocupaciones de los latinos son economía, seguridad laboral y el crimen. Los principales métodos de ahorro son reducir entretenimiento fuera de casa, cambiar a marcas de alimentos más baratas, reducir las comidas para llevar y los gastos en ropa nueva.”

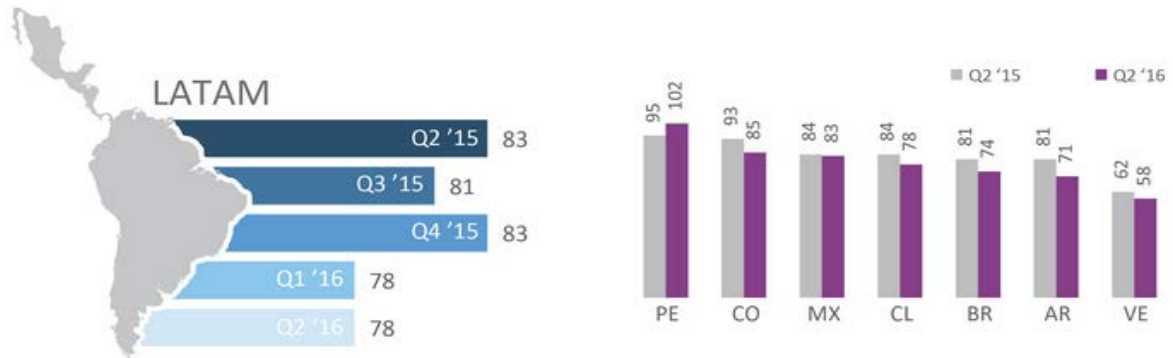
En Chile el nivel de confianza del consumidor bajó 6 puntos respecto al 2015, obteniendo 78 puntos, cifra equivalente al promedio de Latinoamérica. Respecto a si cree que el País se encuentra en recesión, esta cifra subió 19%, pasando de un 55% el 2015 hasta un 74% el 2016.

<sup>75</sup> Cámara de Comercio de Santiago – Tendencias del Retail en Chile. [en línea] [https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF) [Consulta: 20/08/2016]

<sup>76</sup> Nielsen – Confianza del Consumidor – [en línea] <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2016/indice-de-confianza-del-consumidor-en-latinoamerica.html> [Consulta: 20/09/2016]

Ilustración 36: Índice de confianza del consumidor en Latinoamérica

## CONFIANZA TIENDE A LA BAJA EN LATAM



## RECESIÓN ECONÓMICA

% que considera que su país se encuentra en recesión económica



Fuente: Nielsen – Encuesta Global – Confianza del Consumidor - Q2, 2016

### III. Segmento Sociocultural y Demográfico

En este apartado se destacan las variables socioculturales y demográficas relevantes en la industria.

- Principales datos demográficos:** Se observa un crecimiento constante de la población con una relación casi 1 a 1 entre hombres y mujeres. Casi el 65% de la población se encuentra entre 15 y 60 años. Los adultos mayores de 60 años están en aumento, llegando al 17,3% como valor esperado para el año 2020, en contraste con la reducción en la tasa de fecundidad, pasando de un promedio de 1,96 nacidos en 2002 al 1,76 en 2020.

Tabla 58: Datos demográficos generales

Estructura de la Población	2002	2005	2010	2012	2015	2020
<b>Población</b>						
Ambos sexos	15.668.271	16.165.316	17.066.142	17.444.799	18.006.407	18.896.684
Hombres	7.758.965	8.003.808	8.447.879	8.635.093	8.911.940	9.350.786
Mujeres	7.909.306	8.161.508	8.618.263	8.809.706	9.094.467	9.545.898
<b>Grandes grupos de edad</b>						
0-14 años	4.115.986	3.932.503	3.721.495	3.684.934	3.666.492	3.725.004

<b>15-59 años</b>	9.867.257	10.368.686	11.121.758	11.368.372	11.660.005	11.899.690
<b>60 o más años</b>	1.685.028	1.864.127	2.222.889	2.391.493	2.679.910	3.271.990
<b>Porcentaje de Población</b>						
<b>0-14 años</b>	26,3	24,3	21,8	21,1	20,4	19,7
<b>15-59 años</b>	62,9	64,2	65,2	65,2	64,7	63,0
<b>60 o más años</b>	10,8	11,5	13,0	13,7	14,9	17,3
<b>Fecundidad</b>						
<b>Tasa de Fecundidad</b>	1,96	1,84	1,89	1,80	1,82	1,76
<b>Mortalidad</b>						
<b>Esperanza de Vida (años)</b>						
<b>Ambos sexos</b>	77,11	77,51	77,99	78,65	79,05	79,73
<b>Hombres</b>	74,07	74,65	75,23	76,13	76,52	77,38
<b>Mujeres</b>	80,28	80,53	80,85	81,27	81,69	82,18

Fuente: INE, Estimaciones y Proyecciones de Población 2002-2020.

En las mujeres también se presenta una transición demográfica, debido a que las mayores de 60 años aumentarán más de 4% entre el año 2010 y el 2020.

Tabla 59: Distribución de la población femenina por grupos de edad. 2010, 2015 y 2020.

<b>Año</b>	<b>0-14 años</b>	<b>15-59 años</b>	<b>60 o más años</b>	<b>0-14 años</b>	<b>15-59 años</b>	<b>60 o más años</b>
2010	1.821.421	5.554.436	1.242.406	21,1%	64,4%	14,4%
2015	1.797.424	5.815.914	1.481.129	19,8%	64,0%	16,3%
2020	1.827.824	5.929.676	1.788.398	19,1%	62,1%	18,7%

Fuente: INE, Estimaciones y Proyecciones de Población 2002-2020.

Si sólo consideramos tres de las principales regiones del país, identificando mujeres en áreas urbanas de Valparaíso, Biobío y Metropolitana, estas representan el 68,7% de un total de 7.730.251 habitantes.

Ilustración 37: Población total estimada [Jun-2012], por sexo y áreas urbana y rural.

<b>REGIÓN</b>	<b>Hombres</b>			<b>Mujeres</b>		
	<b>Total</b>	<b>Urbana</b>	<b>Rural</b>	<b>Total</b>	<b>Urbana</b>	<b>Rural</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8.612.483</b>	<b>7.414.026</b>	<b>1.198.457</b>	<b>8.790.147</b>	<b>7.730.251</b>	<b>1.059.896</b>
Arica y Parinacota	87.363	76.629	10.734	94.039	86.195	7.844
Tarapacá	171.052	154.404	16.648	157.869	151.849	6.020
Antofagasta	306.102	294.828	11.274	282.028	278.258	3.770
Atacama	145.307	129.763	15.544	139.300	128.214	11.086
Coquimbo	365.977	291.906	74.071	373.176	305.634	67.542
Valparaíso	884.387	804.446	79.941	911.378	839.000	72.378
O'Higgins	453.892	318.207	135.685	446.271	321.049	125.222
Maule	509.422	336.124	173.298	514.264	352.720	161.544
Biobío	1.015.586	839.902	175.684	1.045.958	886.188	159.770
La Araucanía	488.533	321.545	166.988	497.864	348.790	149.074
Los Ríos	190.156	126.963	63.193	191.564	134.934	56.630
Los Lagos	435.569	302.289	133.280	421.402	303.143	118.259
Aysén	56.184	46.242	9.942	50.701	44.526	6.175
Magallanes y La Antártica	83.939	75.114	8.825	75.727	73.451	2.276
Metropolitana	3.419.014	3.295.664	123.350	3.588.606	3.476.300	112.306

Fuente: INE, Proyecciones y Estimaciones de población por sexo y edad, 1990-2020.

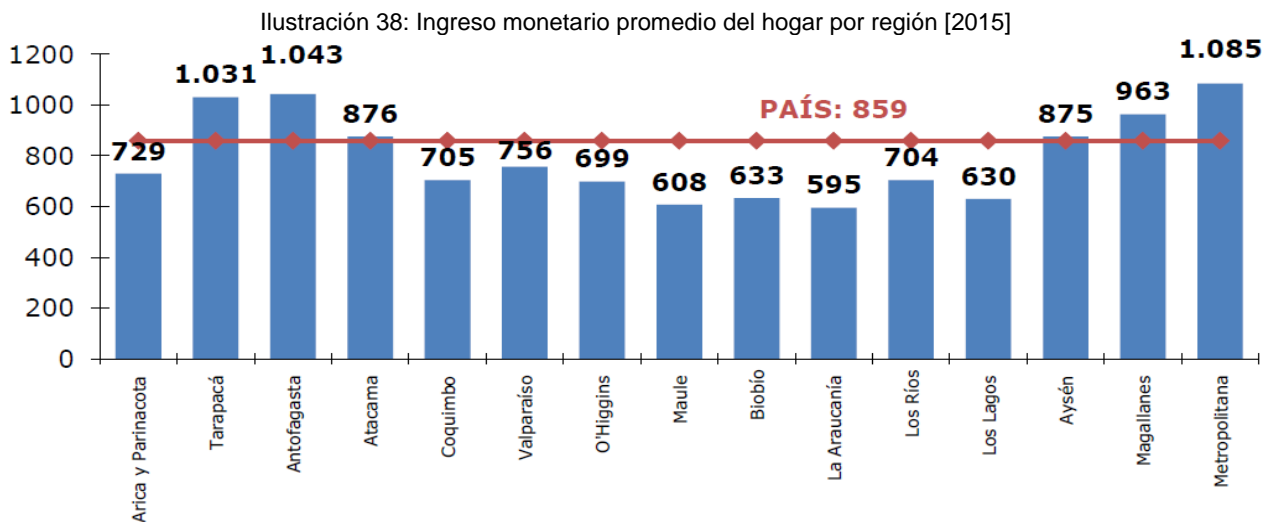
- **Ingresos:** En la siguiente tabla se aprecia la evolución del ingreso monetario<sup>77</sup> promedio a través de la encuesta casen. Según la información obtenida en los últimos 10 años (2006-2015) el ingreso promedio aumentó en un 22,7% a nivel nacional.

Tabla 60: Evolución del ingreso monetario promedio del hogar por región

Región	2006	2009	2011	2013	2015
Arica y Parinacota	648.994	690.109	619.152	669.936	728.760
Tarapacá	608.287	612.023	747.842	956.321	1.030.967
Antofagasta	875.735	892.070	1.015.933	1.157.321	1.043.365
Atacama	765.372	674.846	725.645	864.274	875.657
Coquimbo	536.859	520.034	559.854	716.899	704.604
Valparaíso	582.040	619.866	604.697	739.987	755.572
O'Higgins	565.672	581.235	600.249	667.102	698.548
Maule	485.420	501.766	495.356	585.051	607.551
Biobío	525.213	536.330	570.061	600.627	633.081
La Araucanía	474.467	442.772	506.682	578.188	594.778
Los Ríos	489.799	451.427	546.458	584.627	704.471
Los Lagos	589.555	540.052	543.327	649.055	629.812
Aysén	605.123	700.175	787.525	842.083	875.099
Magallanes	780.035	719.305	832.062	904.113	963.292
Metropolitana	896.059	930.376	902.006	1.036.257	1.084.766
<b>Total</b>	<b>700.071</b>	<b>713.136</b>	<b>720.834</b>	<b>832.085</b>	<b>858.987</b>

Fuente: Encuesta Casen 2015

En el año 2015 existen diferencias significativas en algunas regiones del país respecto al promedio nacional (\$858.987). La región con mayor ingreso monetario promedio es la Metropolitana con \$1.084.766.



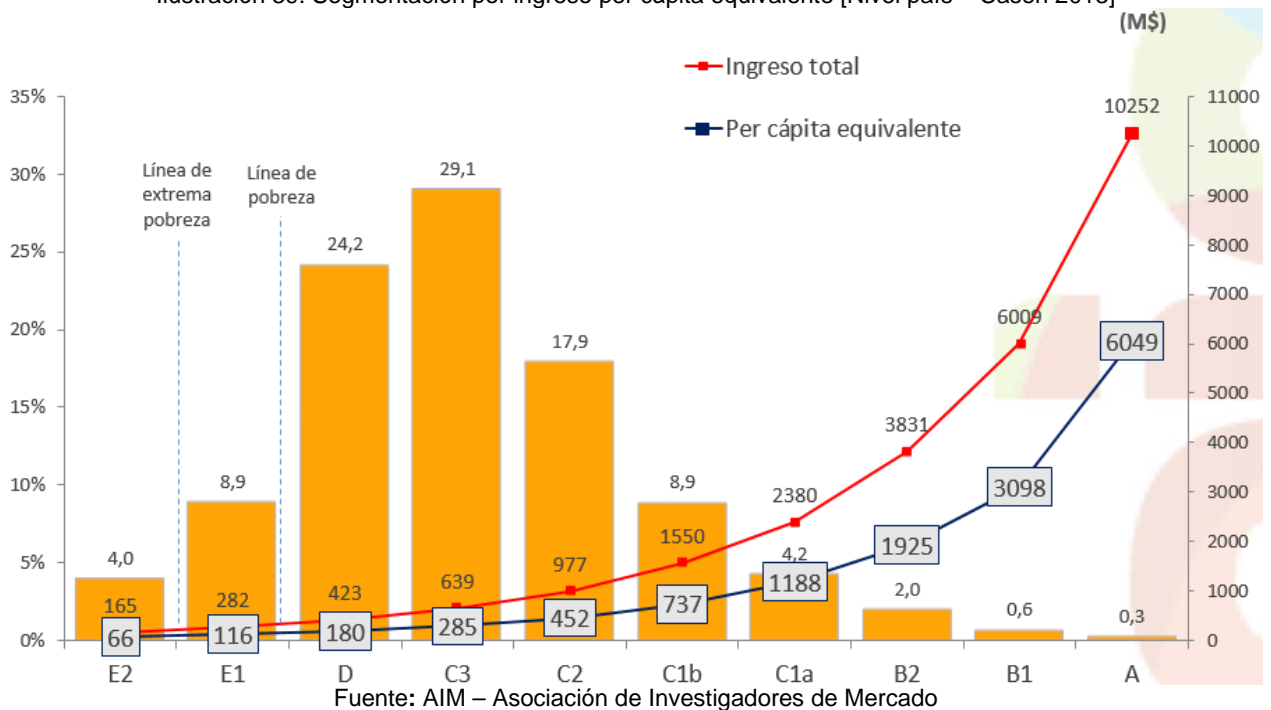
Fuente: Encuesta Casen 2015

<sup>77</sup> Ingreso Monetario: Suma del ingreso autónomo y los subsidios monetarios.

Ingreso Autónomo: Ingreso por concepto de sueldos y salarios, ganancias provenientes del trabajo independiente, auto-provisión de bienes producidos por el hogar, bonificaciones, gratificaciones, rentas, intereses, así como jubilaciones, pensiones, montepíos y transferencias entre privados.

- **Grupos Socioeconómicos:** Según la asociación de investigadores de mercado AIM, los niveles socioeconómicos<sup>78</sup> se obtienen a través de la encuesta Casen, la información de ingreso total del hogar y el número de integrantes del hogar.

Ilustración 39: Segmentación por ingreso per cápita equivalente [Nivel país – Casen 2013]

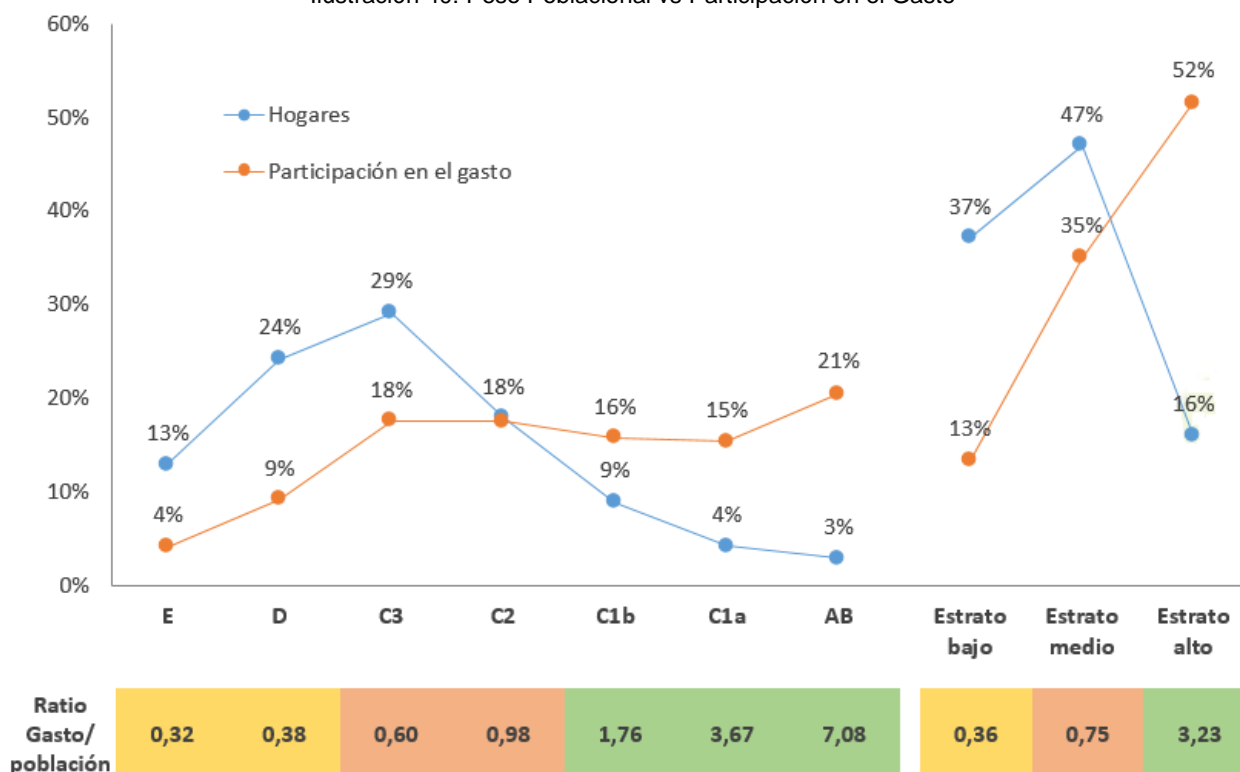


Si se considera como clase media, los segmentos C3 y C2, a nivel país representarían el 47% de la población y un 35% a nivel de gasto, siendo los segmentos que más han crecido en los últimos años (ver ilustración 10).

<sup>78</sup> AIM – Asociación de Investigadores de Mercado - [en línea] <http://www.aimchile.cl/publicaciones/niveles-socio-economicos/> [Consulta: 15/09/2016]



Ilustración 40: Peso Poblacional vs Participación en el Gasto



Fuente: AIM – Asociación de Investigadores de Mercado

A continuación se visualiza la evolución de los segmentos socioeconómicos entre el año 2009 al 2013, en donde se aprecia que el mayor crecimiento corresponde al segmento C3, con un crecimiento del 6,3%, en segundo lugar de crecimiento se ubica el C2 con un 2,2%.

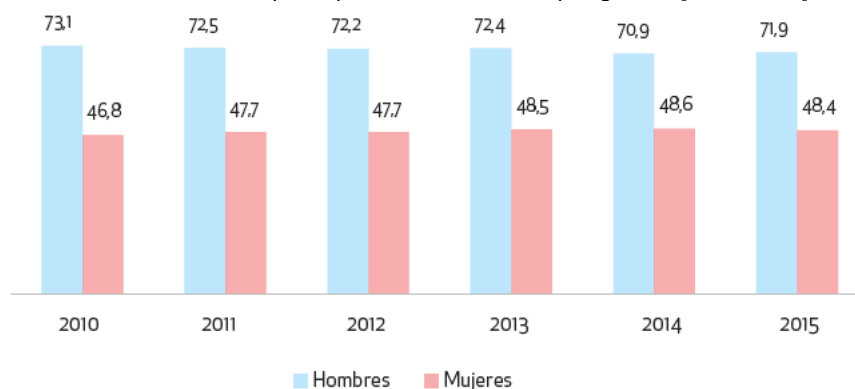
Ilustración 41: % de personas por segmento socioeconómico

% personas	2009	2011	2013	Variación 2009-2013
E2	10,8	9,3	4,5	-6,3
E1	14,2	13,4	9,9	-4,3
D	25,1	25,1	25,4	0,4
C3	22,4	23,8	28,6	6,3
C2	14,5	14,5	16,7	2,2
C1b	6,9	7,1	8,2	1,4
C1a	3,5	3,8	3,9	0,4
B2	1,6	1,9	1,9	0,3
B1	0,7	0,8	0,6	-0,1
A	0,4	0,3	0,2	-0,2

Fuente: AIM – Asociación de Investigadores de Mercado

- **Participación laboral:** a continuación se presenta la evolución de la participación laboral desde el año 2010, además se incorpora un gráfico que identifica la información según rango de edad.

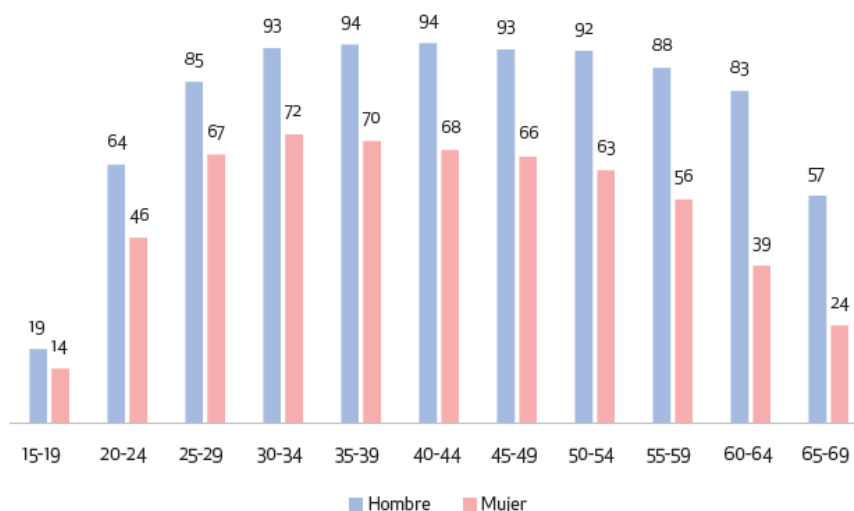
Ilustración 42: Tasa de participación laboral anual por género [2010-2015]



Fuente: Comisión de Productividad CPC

A pesar que la mujer ha aumentado su participación laboral (5,6% últimos 10 años<sup>79</sup>), la brecha respecto a los hombres se mantiene, para el año 2015 existe una diferencia de 23,5%. Según las estadísticas del INE, las mujeres mayores de 15 años sin tope de edad tienen una tasa de participación en el trimestre nov-2015 a ene-2016 de un 48,4%.

Ilustración 43: Participación laboral en Chile según rango de edad y género [2014]



Fuente: Comisión de Productividad CPC

El 74% de las mujeres adultas (25-64 años) no trabajan por tareas del hogar o no tener con quien dejar a sus hijos<sup>80</sup>.

- **El Consumidor:** las personas tienen nuevos hábitos de selección y compra de productos y servicios, este cambio aplica para las tiendas físicas y en medios online. Debido a este cambio, es necesario aplicar nuevas estrategias de relación con los consumidores para cumplir con su nueva identidad.

<sup>79</sup> Comisión de Productividad CPC – Informe final mesa técnica - Participación Laboral - [en línea] <http://www.productividadchile.cl/wp-content/uploads/2016/04/Cap%C3%ADtulo-2.-Participaci%C3%B3n-Laboral.pdf> [Consulta: 15/09/2016]

<sup>80</sup> Estudio McKinsey sobre participación laboral - [en línea] <http://www.productividadchile.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estudio-McKinsey-2015-Participacion-Laboral.pdf> [Consulta: 15/09/2016]

Según un estudio de Pwc<sup>81</sup>, existen algunas claves para ganarse al nuevo consumidor:

Ilustración 44: Claves para ganarse al nuevo consumidor



Fuente: Pwc – Total Retail 2015

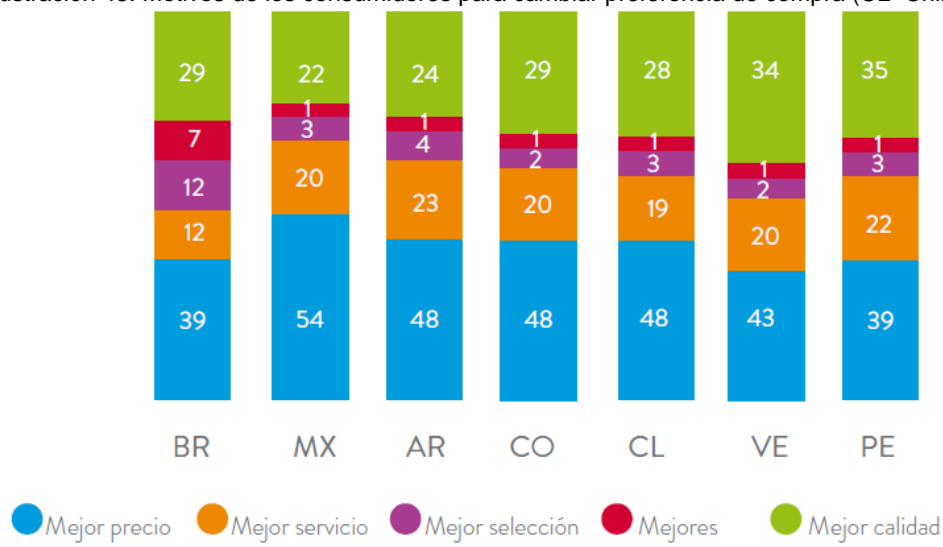
A continuación se visualizan las razones de por qué un consumidor cambia sus preferencias de compra según un estudio realizado por Nielsen<sup>82</sup> en Latinoamérica:

<sup>81</sup> PricewaterhouseCoopers

<sup>82</sup> Nielsen - Infografía: El consumidor latino conectado - [en línea]

<http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2016/Infografia-6-tendencias-del-Retail-en-Latam.html> [Consulta: 15/09/2016]

Ilustración 45: Motivos de los consumidores para cambiar preferencia de compra (CL=Chile)



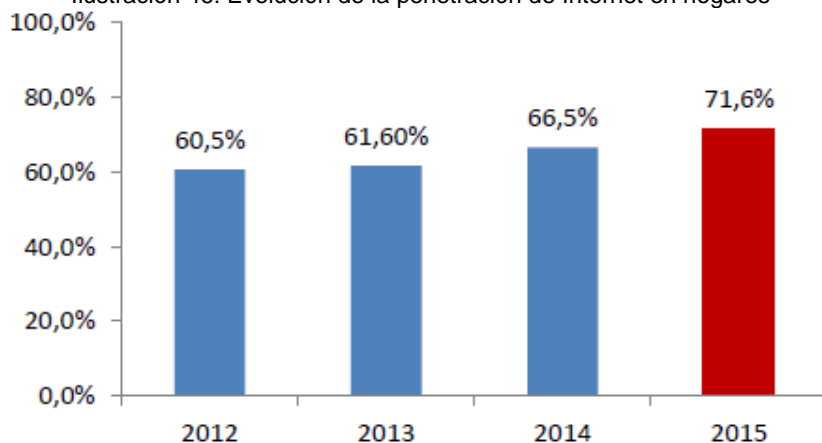
Fuente: Estudio Global de Nielsen sobre Fidelización, 2014

En Chile el orden de prioridad es Precio, Calidad y Servicio con un 48%, 28% y 19% respectivamente.

#### IV. Segmento Tecnológico

- Comercio Electrónico:** El comercio electrónico se ha facilitado por el crecimiento constante del acceso a internet en el país, teniendo una cifra superior al 71% en el año 2015.

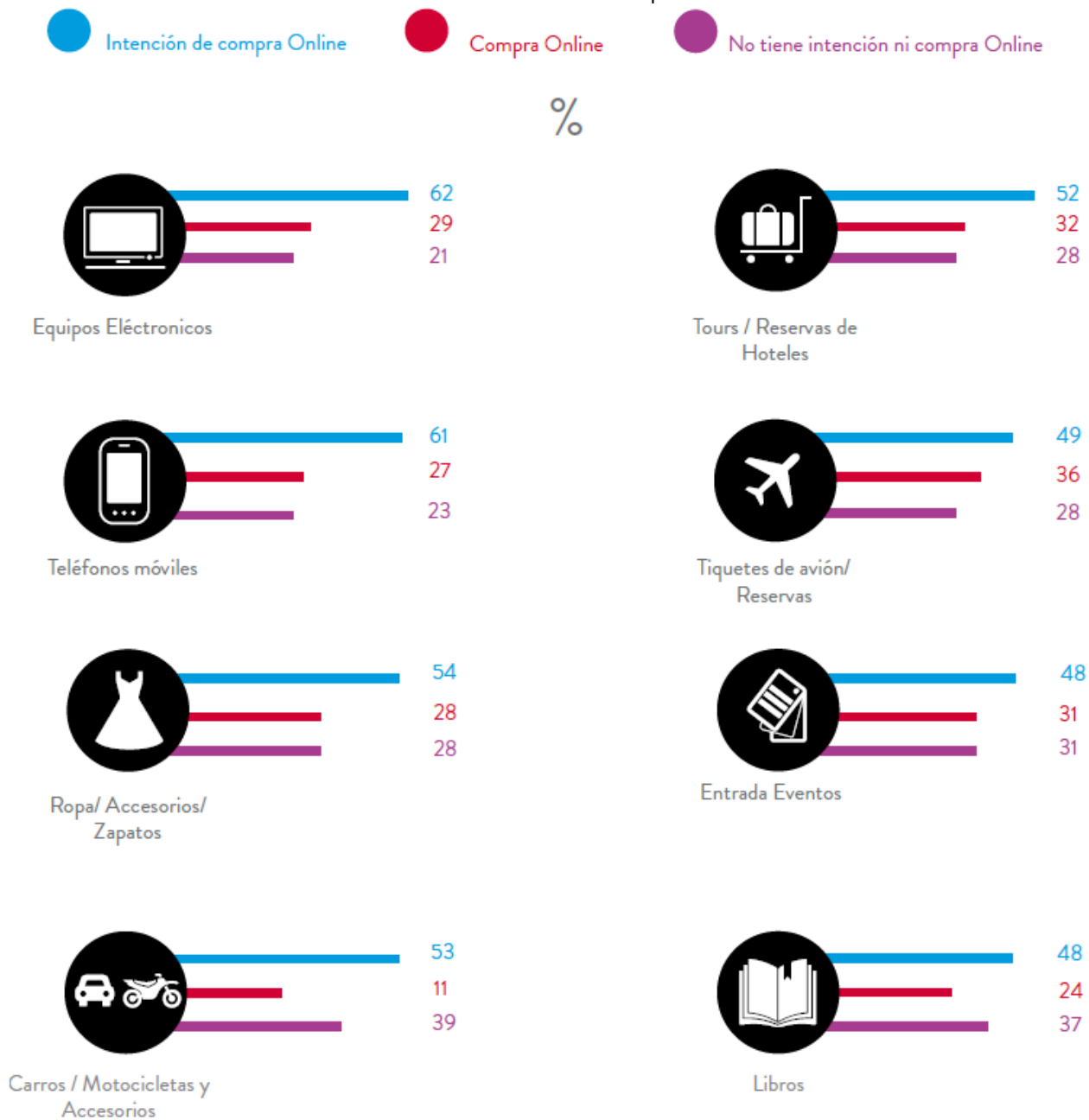
Ilustración 46: Evolución de la penetración de Internet en hogares



Fuente: Subtel - V, VI y VII Encuesta de Acceso, Usuarios y Usos de Internet.

En la siguiente imagen se muestran estadísticas de compra en línea en Latinoamérica para distintas categorías. Vestuario tiene un 54% de intención de compra online y un 38% de compra efectiva.

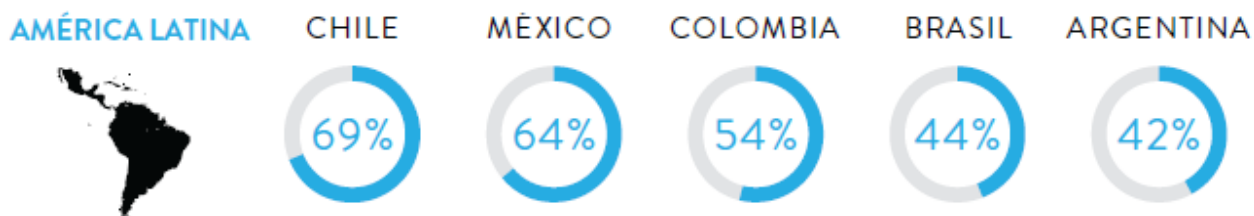
Ilustración 47: Intención de Compra online



Fuente: Encuesta Global de Confianza del Consumidor Nielsen 2T/ 2014

A continuación se muestra en algunos países de Latinoamérica el porcentaje de compradores en línea que afirmaron haber comprado a un retailer en el extranjero en los últimos seis meses:

Ilustración 48: Tasa de compra en línea retailer extranjeros



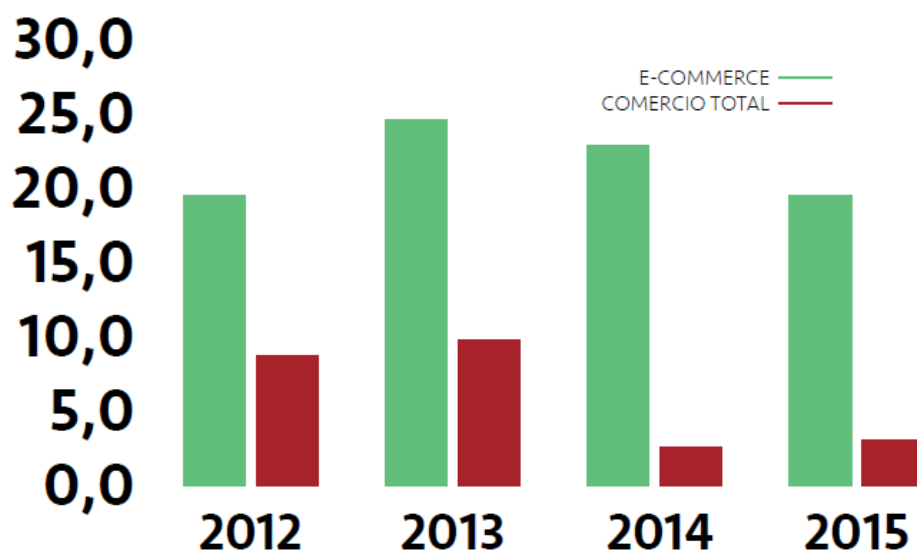
Fuente: Encuesta de Nielsen sobre Comercio Global Conectado, Q4, 2015.

Es importante asumir que grandes e-commerce internacionales, por ejemplo: EBay, Amazon, Alibaba, Mercadolibre, etc., serán una fuerte competencia debido a la frecuencia de compra de clientes nacionales.

El comercio electrónico en Chile creció cerca del 20% en 2015, en cambio la venta total sólo creció un 3%.

Ilustración 49: Crecimiento venta del comercio y comercio electrónico

### CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DEL COMERCIO VS COMERCIO ELECTRÓNICO (%)



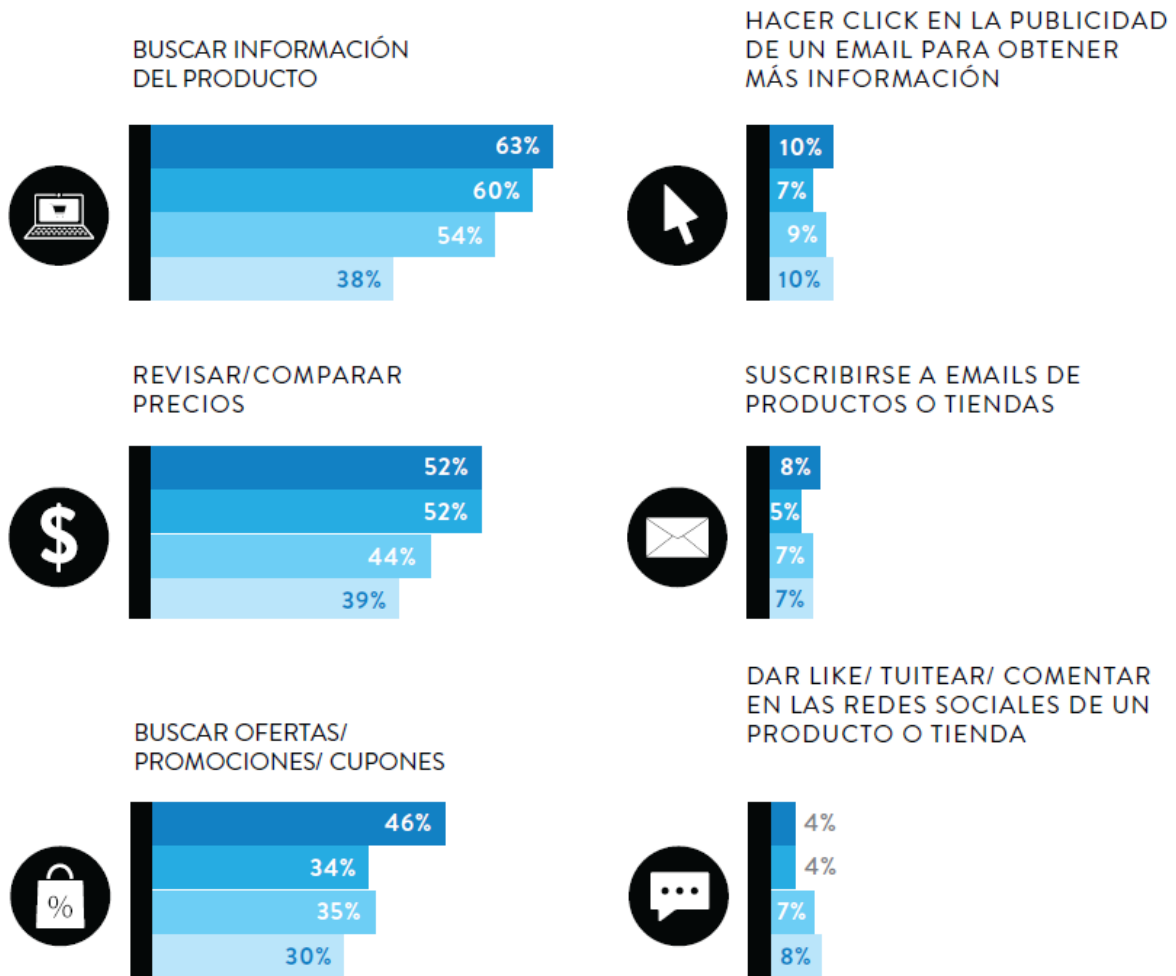
Fuente: INE (Comercio) – Cámara de Comercio de Santiago (E-Commerce)

- **Internet en la decisión de Compra:** Según un estudio realizado por Nielsen<sup>83</sup>, “la recopilación de información y la búsqueda de ofertas son las actividades primarias en las compras en línea”. La actividad más usada corresponde a la búsqueda de información del producto, luego comparar precios y buscar promociones u ofertas.

<sup>83</sup> Nielsen – Estudio Global Comercio Conectado – [en línea] <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2016/Estudio-Global-Comercio-Conectado.html> [Consulta: 15/09/2016]

Ilustración 50: Principales actividades en las compras en línea [nivel global]

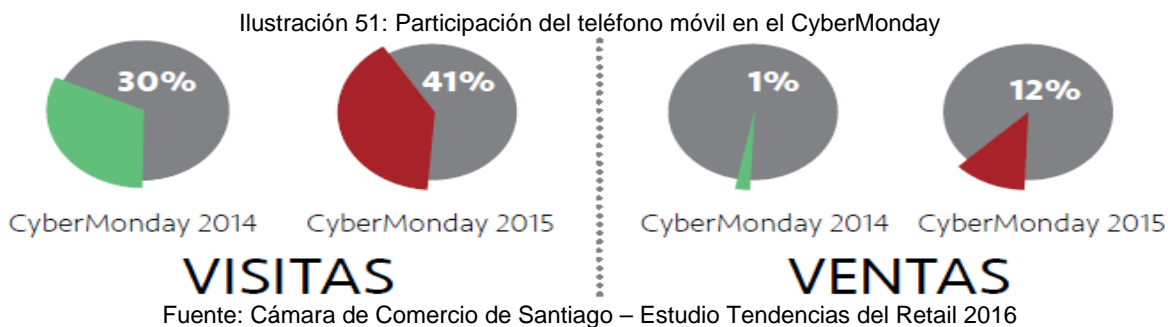
- PRODUCTOS O SERVICIOS PARA VIAJES
- EQUIPOS ELECTRÓNICOS
- PRODUCTOS DE BELLEZA Y CUIDADO PERSONAL
- ALIMENTOS FRESCOS



Fuente: Encuesta de Nielsen sobre Comercio Global Conectado, Q4, 2015.

- **El teléfono móvil se transforma en el principal contacto con el cliente:** según el estudio Tendencias del Retail, “Hoy prácticamente el 80% de los hogares, en todos los quintiles de ingreso, declaran disponer de un Smartphone. El 50%, en tanto, indica disponer tanto de banda ancha fija como móvil, y el 28% se conecta a la red exclusivamente por móvil.”

Esta tendencia influye también en la compra en la tienda física, debido a que se usa el dispositivo para verificar precios, sacar fotos a los productos y pedir opiniones con los contactos del cliente. El teléfono móvil se transformó en el principal contacto con el cliente, por lo tanto es necesario modificar las estrategias de marketing para captar las necesidades de estos nuevos consumidores.



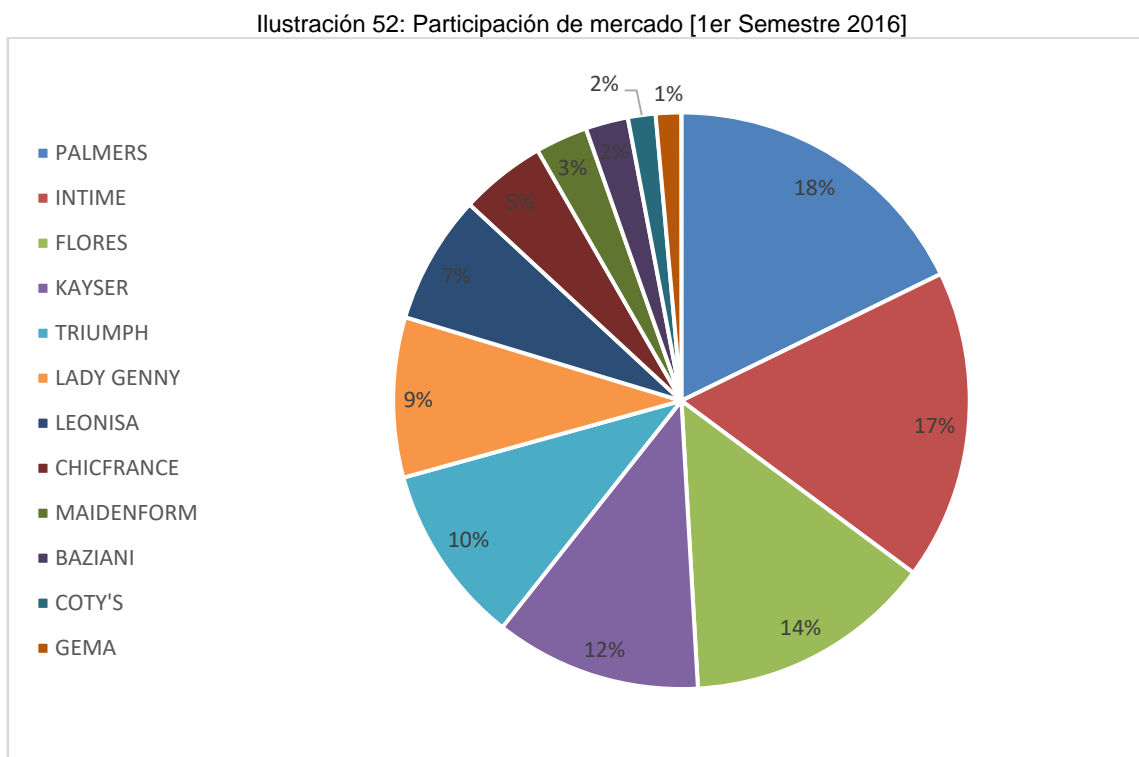
Las ventas concretadas para el CyberMonday, pasaron de un 1% en el año 2014 a un 12% el año 2015.

## Anexo B: Análisis Competitivo

### I. Análisis de los Competidores

Flores participa en el mercado del vestuario femenino, teniendo como principal categoría la ropa interior (corsetería y lencería). En este rubro existe un gran número de marcas participantes, conformando un mercado muy competitivo y atomizado.

A continuación se presentan los principales competidores con su participación de mercado:



La participación de mercado incluye la venta de ropa masculina (Palmers, Intime, Kayser, Lady Genny, Leonisa).



Una tendencia relevante del mercado es la introducción de marcas propias, en donde sus dueños son las tiendas departamentales, reduciendo los metros cuadrados disponibles en góndola para todos los competidores.

Los canales de distribución utilizados por la mayoría de los competidores son los siguientes: *grandes tiendas, tiendas propias, venta por catálogo, venta por internet.*

Es importante tener en cuenta el crecimiento de venta a través de internet, debido que en un mediano plazo será uno de los canales más relevantes en la industria del retail.

A continuación se muestra una tabla resumen de las principales características de los competidores:

Ilustración 53: Principales características de los competidores

Mercado		Categorías de Productos			Canal de Venta			Contacto con el Cliente	
%	Marca	Femenina	Masculina	N° Tiendas Propias	Online	Catálogo	Grandes Tiendas	Fidelización	Redes Sociales
18	Palmers	Corsetería, Lencería, Pijamas, Trajes de Baño, Camisetas	Camisetas, Pijamas, Ropa Interior	9	Si	No	Si	No	Twitter, Facebook, Instagram
17	Intime	Corsetería, Lencería, Camisetas, Pantuflas	Camisetas, Ropa Interior	21	Si	Si	Si	No	Facebook, Instagram
14	Flores	Corsetería, Lencería, Pijamas, Trajes de Baño, Camisetas, Pantuflas	No	50	Si	No	Si	No	Twitter, Facebook, Instagram
12	Kayser	Corsetería, Lencería, Pijamas, Camisetas, Pantys, Calcetines	Ropa Interior, Pijamas, Camisetas, Calcetines	58	No	No	SI	Club Kayser (tipo Blog)	Twitter, Facebook, Instagram
10	Triumph	Corsetería	No	11	No	No	SI	No	Twitter, Facebook, Instagram
9	Lady Genny	Corsetería, Lencería, Pantys, Calcetines, Camisetas	Camisetas, Pijamas, Ropa Interior, Calcetines	1	Si	Si	No	No	Twitter, Facebook, Pinterest
7	Leonisa	Sostenes, Calzones, Fajas, Trajes de Baño	Fajas, Ropa Interior	1	Si	Si	Si	Newsletter, Blog	Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube
5	Chic France	Corsetería (Sostén, Calzón)	No	1	No	No	Si	No	Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube

Fuente: Elaboración Propia

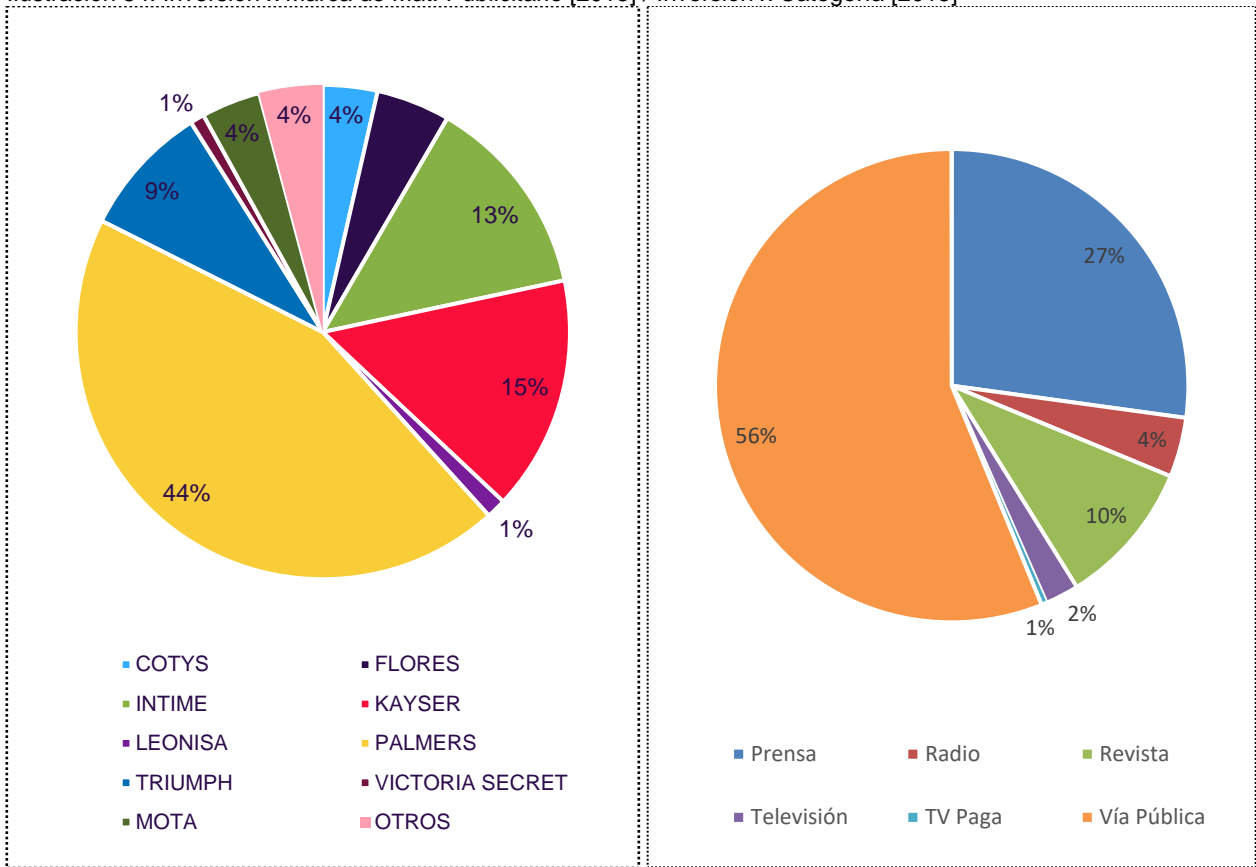
De las principales características evaluadas Flores no posee los siguientes aspectos relevantes:

- Una línea de productos para hombres (**oportunidad**).
- No cuenta con el canal de venta por catálogo (**oportunidad**).
- No tiene un programa de fidelización o al menos alternativas para generar relaciones a largo plazo con el cliente. Por ejemplo: newsletter y/o blog informativo con temas de interés, programa de fidelización, programa de puntos o iniciativas similares (**oportunidad**).

Si se evalúa el nivel de competencia según la inversión realizada en marketing y publicidad se obtiene la siguiente información:

En la categoría moda íntima femenina en el año 2015 se invirtieron \$1.364.544 MM, en donde Flores sólo participó con \$65.860 MM.

Ilustración 54: Inversión x Marca de Mat. Publicitario [2015] / Inversión x Categoría [2015]



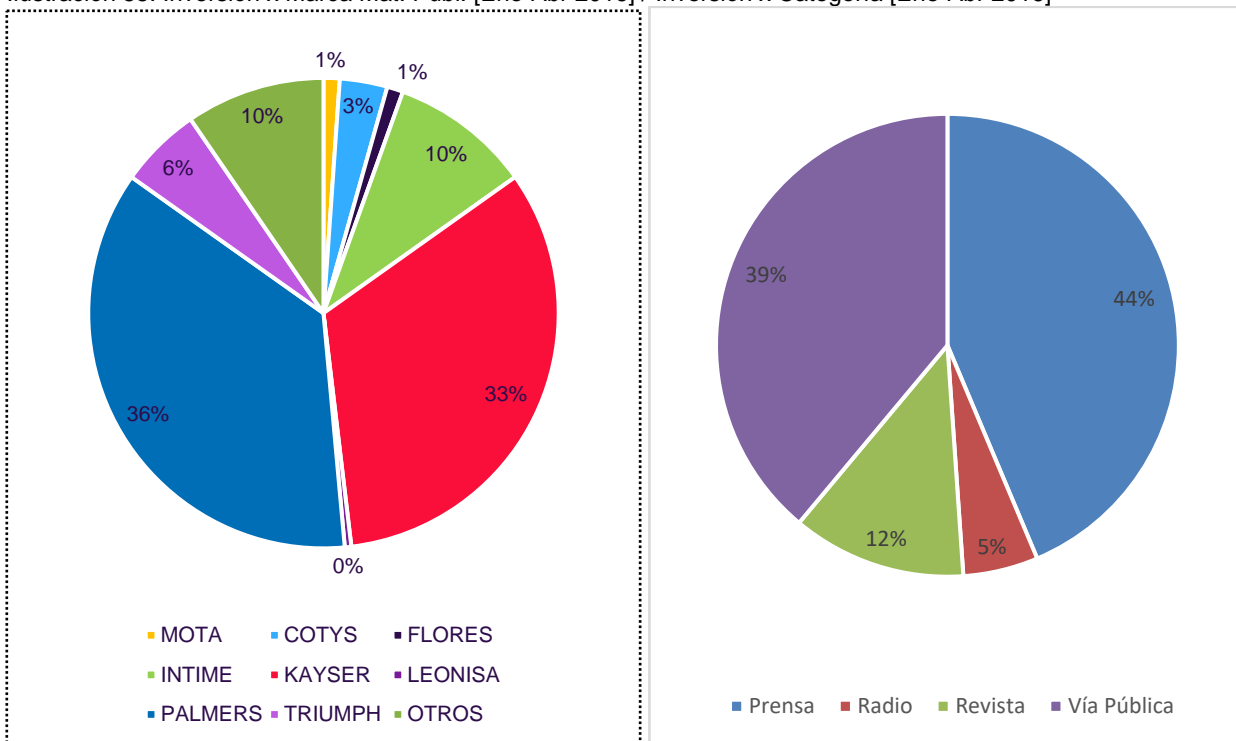
Fuente: Presentación de Marketing al Directorio Flores [Junio de 2016]

En este periodo Flores distribuyó su inversión de la siguiente forma: prensa (suplementos) 37%, revista 34% y vía pública 29%.

Respecto al año 2016 (Enero-Abril), se obtienen los siguientes antecedentes:

Inversión total de \$376.668 MM: Prensa 44%, Vía Pública 39%, Revista 12% y Radio 5% (hasta Abril 2016). En este periodo Flores invirtió \$4.165 MM: 100% prensa gratuita.

Ilustración 55: Inversión x Marca Mat. Publ. [Ene-Abr 2016] / Inversión x Categoría [Ene-Abr 2016]



Fuente: Presentación de Marketing al Directorio Flores [Junio de 2016]

Según los antecedentes obtenidos queda de manifiesto que Flores tiene un nivel muy bajo de inversión respecto a sus competidores directos, además, a nivel de mercado, la mayor inversión se realiza en medios tradicionales.

Debido al volumen de inversión de Flores es recomendable aumentar el monto pero enfocado en medios digitales debido al costo inferior respecto a los medios tradicionales.

Una alternativa es la inversión en inbound marketing (ver anexo E), según los creadores de esta metodología *Hubspot*<sup>84</sup>: “El inbound marketing permite que los usuarios y clientes potenciales te encuentren en Internet y conozcan tus productos y servicios. Se trata de ofrecer valor de una forma no intrusiva, a diferencia de la publicidad tradicional, por lo que los consumidores no sienten que el fin es conseguir ventas. Con las técnicas inbound, tus clientes se acercan a ti y con las outbound eres tú el que debe encontrarlos a ellos. En el primer caso, la clave está en crear contenido de calidad; y, en el segundo, en el presupuesto”.

## II. Análisis de los Clientes

Para la mayoría de los competidores el principal canal de venta son las grandes tiendas o mayoristas, en donde el 87,5% de los competidores trabajan con ellos. Este mercado

<sup>84</sup> Inbound Marketing – [en línea] <http://blog.hubspot.es/marketing/que-es-inbound-marketing-slide-share> [Consulta: 05/10/2016]

B2B tiene como principales representantes a Falabella, Paris, Ripley, La Polar, Hites, Johnson's, Corona, Wal-Mart.

Ilustración 56: % de uso de Canales de Venta [Principales Competidores]

Canal	Tipo	% Participación
<b>Grandes tiendas / Mayoristas</b>	B2B	87,5%
<b>Catálogo</b>	B2B-B2C	37,5%
<b>Tiendas propias</b>	B2C	62,5%
<b>Tienda online</b>	B2C	62,5%

Fuente: Elaboración propia.

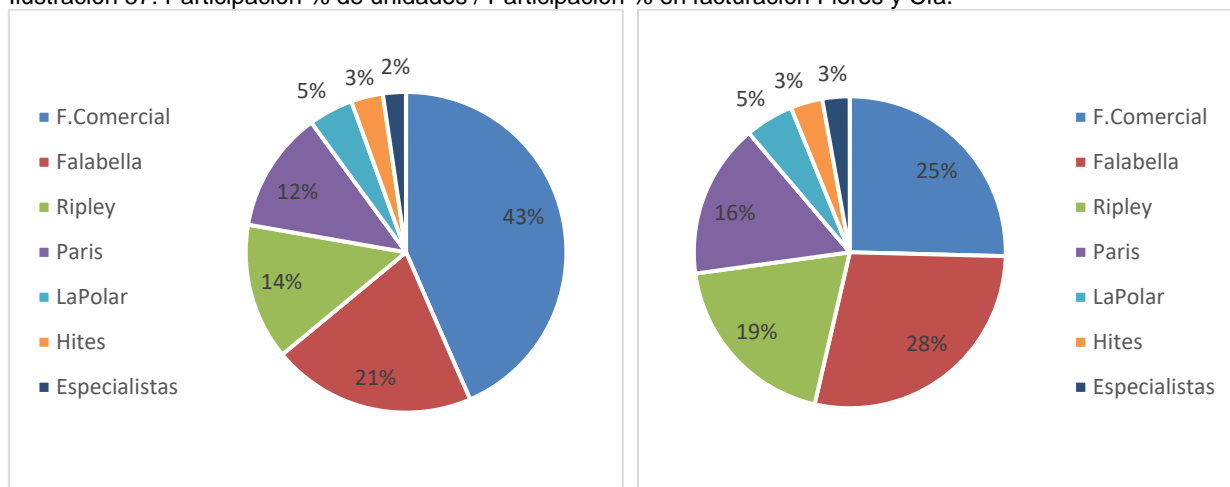
La tendencia de las grandes tiendas es la utilización de marcas propias, quitando espacio físico en el punto de venta a los competidores, inclusive en algunos casos es posible que una marca sea eliminada debido a los bajos márgenes que genera. Debido a ésta problemática, es necesario reforzar los otros canales de venta.

Algunas de las alternativas son:

- Potenciar la cadena de tiendas propias a nivel nacional.
- Buscar mercados extranjeros para generar alianzas o instalar tiendas propias.
- Invertir en la venta online, debido al cambio en los hábitos de consumo que experimentan los clientes.

Para Flores y Cía. S.A., la participación de las grandes tiendas es relevante. A continuación se visualiza la distribución por tipo de cliente, considera la venta del último año (tipo B2B):

Ilustración 57: Participación % de unidades / Participación % en facturación Flores y Cía.



Fuente: Elaboración propia.

Las grandes tiendas y especialistas representan el 75% de la facturación neta para Flores y Cía. Se debe tener en cuenta que el otro ingreso de Flores Corp., corresponde a la venta a través de sus tiendas propias, esta venta representan el 42% de los ingresos del conglomerado.

Ilustración 58: Participación de los ingresos de Flores Corp. x Empresa [Oct-2015/Sep-2016]

Tipo	% Participación Ingresos
Flores y Cía. S.A.	58,06%
Flores Comercial S.A.	41,94%

Fuente: Elaboración propia.

Separando las ventas inter-empresa se obtienen los siguientes datos:

Ilustración 59: Participación de los ingresos por cliente [Oct-2015 a Sep-2016]

Empresa	Cliente	% Participación	
Flores Comercial	Tiendas Propias	41,94%	
Flores y Cía.	Venta Inter-Empresa	16,69%	58,06%
Flores y Cía.	Otros Clientes	41,37%	

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo estos antecedentes, queda claro que para Flores sigue siendo importante la venta de los grandes retailers (41,37%), por lo tanto, se mantiene la recomendación respecto a potenciar otros canales de venta.

### III. Análisis de los Proveedores

El mercado de proveedores está representado principalmente por las empresas que proveen productos terminados a los competidores evaluados. La principal categoría es la ropa interior, tanto femenina como masculina.

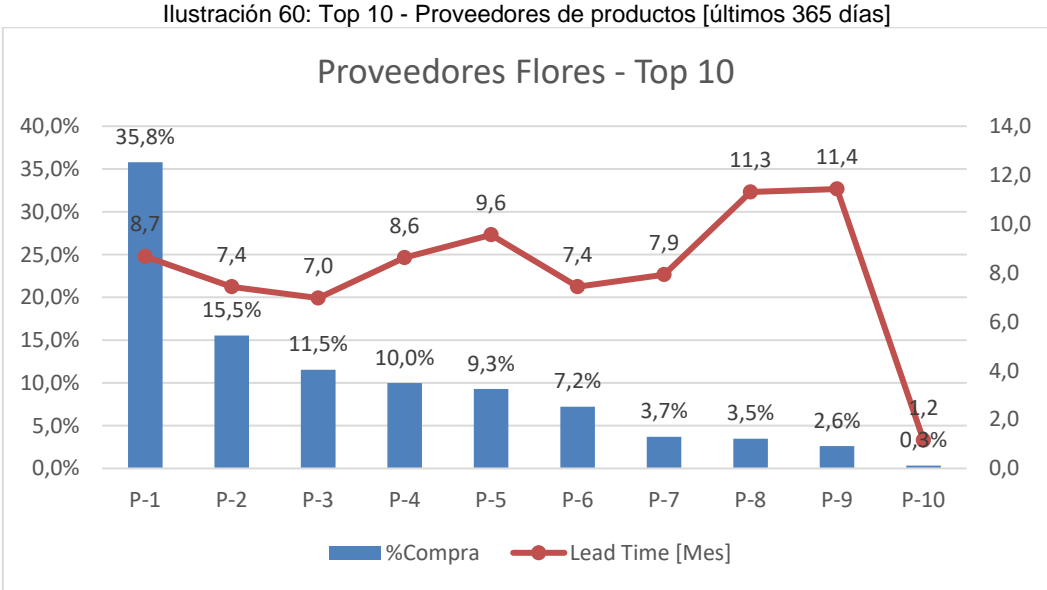
Respecto a la relación que cada competidor tiene con sus proveedores, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel de relación estratégica entre proveedor y empresa (existe integración entre ambos).
- Estrategia de desarrollo de proveedores de cada competidor (relación de largo plazo).
- Tamaño o volumen de compra de las empresas participantes.
- Posible restricción en mínimos de compra por parte de los proveedores de productos terminados.
- Poder de negociación de los compradores.
- Conocimiento del mercado y las industrias del país de origen de los productos. (Ej. China)
- Forma de pago, plazo y financiamiento.
- Relación calidad/precio de los productos.
- Niveles de cumplimiento del proveedor (tiempos de entrega, calidad del producto, devoluciones, multas, etc.).

Debido a que sólo dos de los principales competidores tienen presencia internacional (Triumph 120 países, Leonisa 19 países), se puede deducir que estos poseen un nivel competitivo mayor respecto al resto de los participantes. Los beneficios asociados a su

presencia internacional se relacionan a la existencia de economías de escala (mejores precios, posibilidad de financiamiento con el proveedor y no serían afectados por mínimos de compra). Esta ventaja no es suficiente por sí sola, el punto preponderante es la relación de largo plazo, el nivel de conocimiento y de beneficio mutuo que tiene cada marca con sus proveedores actuales y de las estrategias de búsqueda de nuevos proveedores.

En la siguiente grafica se muestra el top 10 de los proveedores con que trabaja Flores, ordenados según el % de compra (monto en USD), los que en su conjunto representan el 99,5% de un total de 10,4 millones de dólares.

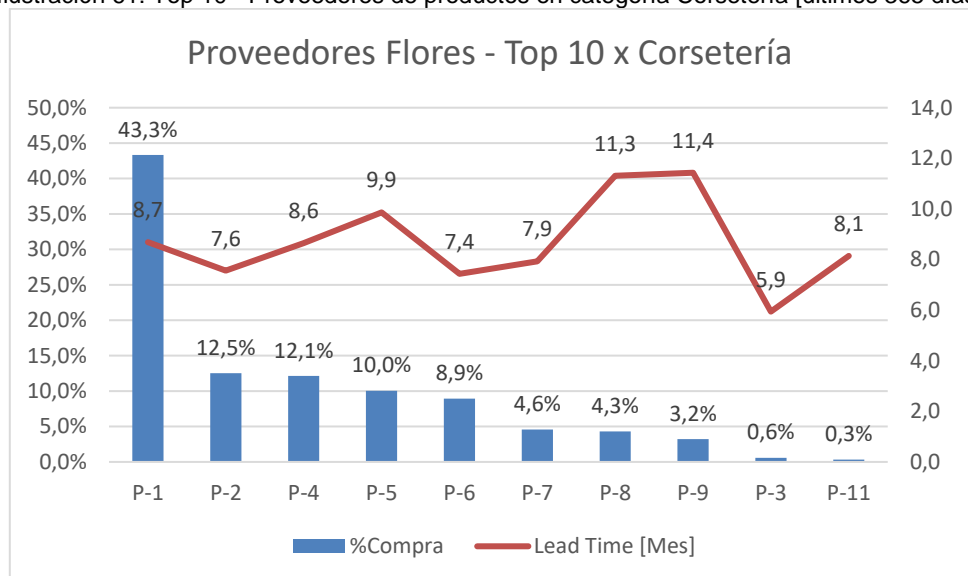


El proveedor P-1 representa el 35,8% de la compra total, teniendo un lead time<sup>85</sup> ponderado de 8,7 meses. Es importante destacar que este proveedor es muy relevante para la compañía (proveedor estratégico) debido al volumen que representa sobre el total de la compra.

Si se considera el mismo cálculo pero respecto a la principal categoría de la empresa se obtiene la siguiente información:

<sup>85</sup> Lead time considera el periodo desde que se emite una orden de compra, hasta que llega el producto a las bodegas.

Ilustración 61: Top 10 - Proveedores de productos en categoría Corsetería [últimos 365 días]



Fuente: Elaboración propia.

Revisando la principal categoría de productos de Flores, Corsetería, se detecta que un sólo proveedor P-1 representa el 43,3% de la compra total, siendo un factor potencial de riesgo debido a la importancia del proveedor.

#### IV. Análisis de RR.HH.

El foco del análisis de recursos humanos se centrará en la relación con el cliente final. Debido a que existen distintos canales de venta, en cada uno de ellos se necesitan características diferenciadas.

A continuación se presentan los principales atributos requeridos:

Tabla 61: Análisis de RR.HH. - Atributos requeridos por canal de venta

Canal	Perfil	Atributos necesarios del personal
Tienda Propia	Vendedora	Conocimiento del producto (atributos y características diferenciadoras)
		Conocimiento de las necesidades de los clientes
		Trato amable, comprometido y cordial, el objetivo es que la vendedora sea una asesora profesional para cada cliente
		Administración de sucursales, conocimiento operacional de tienda
		Perfil diferenciado (jefa, vendedora, reponedora)
		Experiencia en el rubro
Grandes Tiendas	Promotora	Conocimiento del producto (atributos y características diferenciadoras)
		Conocimiento de las necesidades de los clientes
		Trato amable, comprometido y cordial, el objetivo es que logre que el cliente seleccione un producto de la marca
		Experiencia en el rubro
		Manejo de inventarios marca propia y competencia
		Perfil de promotora y reponedora
		Buena relación con jefa de tienda
		Análisis diferenciado entre productos de la marca y la competencia
Online	Asesora	Conocimiento del producto (atributos y características diferenciadoras)

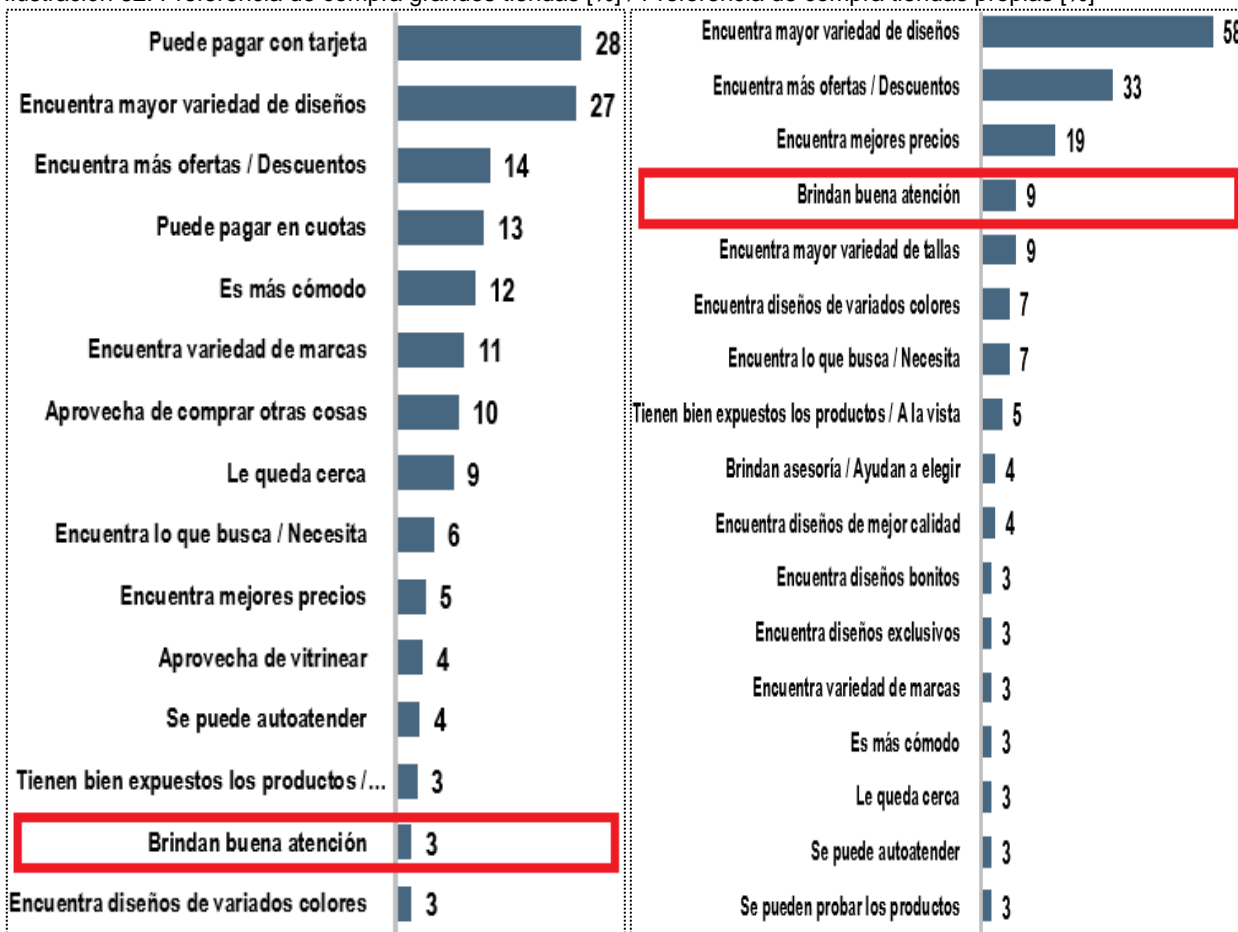
	<b>online</b>	Conocimiento de las necesidades de los clientes
		Trato amable, comprometido y cordial, el objetivo es que la vendedora sea una asesora profesional para cada cliente
		Conocimiento del flujo de compra web
		Conocimiento de promociones y ofertas
		Experiencia en el rubro
		Experiencia en comunicación telefónica o vía chat
<b>Catálogo</b>	<b>Asesora personal</b>	Conocimiento del producto (atributos y características diferenciadoras)
		Conocimiento de las necesidades de los clientes
		Capacitación constante respecto a nuevas colecciones
		Trato amable, comprometido y cordial, el objetivo es que la vendedora sea una asesora profesional para cada cliente
		Experiencia en el rubro

Fuente: Elaboración propia.

Según los atributos descritos, existen características comunes para cada tipo de perfil.

Para identificar la importancia de la atención personalizada, se muestran datos de las principales razones para realizar una compra en las tiendas propias y/o grandes tiendas.

Ilustración 62: Preferencia de compra grandes tiendas [%] / Preferencia de compra tiendas propias [%]



Fuente: Estudio de marketing encargado por Flores, Sismarket [Oct-2015]



En las grandes tiendas el atributo “brindan buena atención” queda en los últimos lugares, sólo con un 3% de preferencias, en cambio en las tiendas propias queda en el cuarto lugar con un 9% de preferencias.

La empresa que logre desarrollar de mejor forma los atributos para cada perfil tendrá una ventaja competitiva respecto al resto. Debido a que la relación con el cliente es muy importante, si existen deficiencias en este punto se podría perder fácilmente un cliente.

## **Anexo C: Análisis de las 5 Fuerzas**

### **I. Poder Negociador de los Proveedores**

A continuación se describen los principales proveedores del sector y su poder negociador:

- **Proveedores de productos terminados extranjeros:** el poder de negociación de estos proveedores es bajo, debido a que existe una gran cantidad de oferentes, por lo general compiten por precio o por la relación precio/calidad. La mayoría de los proveedores se encuentran en Asia o en países en que la mano de obra es barata respecto a los países de origen de los compradores de productos.
- **Proveedores de productos terminados nacionales:** bajo poder de negociación, compiten por precio y su poder de negociación es inversamente proporcional respecto al tamaño del comprador (volumen de compra por temporada).
- **Proveedores de espacios físicos:** respecto a los dueños de los centros comerciales, el poder de negociación depende del tamaño de la cadena de tienda con que negocie, a mayor tamaño disminuye su poder de negociación. Por lo general los dueños de los centros comerciales definen el precio del arriendo y el cliente puede aceptar o no la propuesta. Es importante mencionar que existen muchas marcas que desean expandirse por lo tanto el número de posibles clientes es alto.

### **II. Poder Negociador de los Compradores**

A continuación se describen los principales compradores del sector y su poder negociador:

- **Tiendas departamentales (B2B):** poder de negociador alto, debido a que tienen una participación importante de los ingresos para todos los oferentes.
- **Mercados regionales o Tiendas especialistas (B2B):** poder de negociador bajo, debido que su participación es mucho menor que las tiendas

departamentales. En el caso de clientes con marcas reconocidas deben asumir el precio asignado.

- **Cliente final (B2C):** respecto a los precios, no tienen poder de negociación, pero su poder está en la elección de los productos. Con el avance de las redes sociales pueden ser influenciadores de forma positiva o negativa respecto a cada marca.

### III. Amenaza de Nuevos Entrantes

Debido a que el segmento de ropa interior femenina posee muchos competidores sin un líder indiscutido, un ingreso de un nuevo oferente puede ejercer presión sobre los precios, márgenes y participación de mercado de los participantes.

Una de las amenazas se manifiesta a través de la diversificación de las grandes tiendas, al expandirse creando marcas propias. Por lo general, estas marcas no son reconocidas por los clientes y sólo tiene una participación de mercado reducida en el corto y mediano plazo.

Otra amenaza es el ingreso de marcas internacionales reconocidas a nivel mundial, por ejemplo el ingreso de la marca Victoria's Secret en el año 2013. Dependiendo del nivel de precios podría afectar más a uno u otro competidor según el segmento objetivo del nuevo entrante.

Algunas de las principales marcas internacionales son:

- **Huit:** Origen francés, compite en 25 países (sin participación en Latinoamérica).
- **Agent Provocateur:** Reino Unido, compite en 30 países (tiendas en México).
- **Oysho:** es la cadena de ropa íntima bajo costo del grupo Inditex (Zara), compite en 42 países con 600 tiendas.
- **Intimissimi:** origen italiano, compite en 42 países (tiendas en México y Brasil).

Otros potenciales competidores son las empresas que poseen venta online que incluyen despacho internacional, esta estrategia de venta se ve fuertemente impulsada debido a los cambios de hábitos de los consumidores a nivel nacional.

Es importante establecer que el posicionamiento de la marca es una barrera de entrada importante para los nuevos participantes, además en la industria del retail es primordial contar con una eficiencia operacional, acceso a canales de distribución y economías de escala importantes.

### IV. Ingreso de Productos Sustitutos

Dependiendo del tipo de producto es el volumen de sustitutos que podría existir. Es importante identificar los atributos o características que buscan los clientes en el producto previo a realizar este análisis.

Por ejemplo, en el caso de ropa interior femenina se consideró la siguiente información:

Ilustración 63: Lo que buscan las mujeres con la ropa interior

Lo que buscan las mujeres en la ropa interior
Sentirse <b>CÓMODA</b> es el criterio fundamental. Que nada moleste, idealmente no sentir la ropa interior.
Sentirse <b>SEXY</b> principalmente pensando en la pareja.
Sentirse <b>ATRACTIVA, BONITA</b> es algo que comienza desde la ropa interior.
Sentirse <b>SEGURA</b> de sí misma. Que la ropa interior otorgue firmeza y control para enfrentar el día a día.
Sentirse <b>PROTEGIDA</b> en la actividad diaria.
Sentirse <b>FEMENINA/ DELICADA</b> , aunque no se tenga el cuerpo perfecto.
Sentirse <b>ELEGANTE</b> , descartando prendas que evoquen lo chabacano o vulgar.
Verse <b>NATURAL</b> . Buscando un modelo que a pesar de cumplir la funcionalidad de aumentar o disminuir se proyecte de la forma más natural posible.

Fuente: Estudio de marketing encargado por Flores, Sismarket [Oct-2015]

Además de estos atributos se deben incluir el factor precio, marca, el nivel de atención, la funcionalidad, características técnicas y la ocasión de consumo que tiene cada producto.

A medida que el producto tenga más factores diferenciadores, el nivel de sustitutos será menor, además el riesgo de sustitutos depende de si el producto es de moda o es un producto de largo plazo. En el caso de productos de largo plazo, la posible pérdida de ingresos puede ser mayor debido al tiempo de desarrollo que se utilizó en esta categoría de productos.

Debido a que existe una gran oferta de productos en todas las categorías de vestuario femenino y el costo de cambio para los clientes es bajo, existe una amenaza media en este segmento.

## V. Intensidad de la Rivalidad de los Competidores

Respecto a la rivalidad de los competidores, se aprecian algunos factores importantes: precio, calidad, disponibilidad de producto e innovación.

Debido a que existen muchos competidores, la rivalidad es alta. Existen oferentes en todos los segmentos y se disputa constantemente la participación de mercado utilizando diferentes estrategias: nuevos lanzamientos de productos, ofertas, promociones, ventas cruzadas, pack de conveniencia, junto a todas las estrategias de marketing tradicionales y digitales.

Debido a que el mercado nacional es reducido, se debe competir por obtener la mayor proporción del wallet share del cliente. Esta rivalidad está presente en todas las categorías de vestuario existentes.

## Anexo D: Iniciativas estratégicas

### I. Internacionalización

Una de las iniciativas que queda fuera del alcance de la estrategia corresponde a la apertura en mercados sudamericanos, debido a la posibilidad de pérdida de foco respecto al crecimiento a nivel nacional, tanto en la cadena de tiendas propias, grandes tiendas y canal online.

Según el Global Retail Development Index (GRDI)<sup>86</sup> tiene más de 15 años evaluando a la mayoría de los países a nivel global), las naciones que se ven con más atractivo en la industria del retail para invertir a partir del 2017 son: Perú, Colombia y Paraguay (en ese orden).

Este indicador contempla 4 dimensiones:

- **El nivel de riesgo país y entorno para realizar negocios:** estabilidad, desempeño macroeconómico, nivel de corrupción, entre otros factores.
- **Cuan atractivo es el mercado:** tamaño de la población y su proporción urbana, cantidad de ciudades de un determinado tamaño, ventas retail per cápita, calidad de la infraestructura, marco regulatorio, entre otros.
- **El nivel de saturación del sector:** área retail per cápita, concentración del mercado, presencia de participantes internacionales, entre otros factores.
- **Nivel de presión a la oportunidad de invertir:** crecimiento histórico y esperado tanto de la economía en general, como del sector de retail.

Como evaluación extra al indicador GRDI, se considera como antecedente la presencia de Cencosud y Mall Plaza con centros comerciales en Perú y Colombia, se incluye la evaluación de BBVBA Research respecto a Perú<sup>87</sup> y el informe de Euromonitor<sup>88</sup> respecto al retail en Colombia, dejando a estos países como la primera opción de expansión.

---

<sup>86</sup> GRDI - [en línea] <https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index> [Consulta: 20/11/2016]

<sup>87</sup> BBVBA Research - Análisis del Retail en Perú - [en línea] <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf> [Consulta: 20/11/2016]

<sup>88</sup> Euromonitor International - Análisis del Retail en Colombia - [en línea] <http://www.euromonitor.com/retailing-in-colombia/report> [Consulta: 20/11/2016]

Ilustración 64: Opciones de internacionalización



Fuente: Elaboración propia

Además de la selección de los países de destino, se debe evaluar si es más rentable instalar tiendas propias, modalidad franquicia o algún tipo de alianza con marcas establecidas en cada país.

A continuación se puede apreciar el listado de 30 países recomendados, además se incorpora la información de por qué Chile no se encuentra en este ranking, debido principalmente a que la industria del retail se encuentra madura y es menos atractiva por la alta competitividad existente.

Ilustración 65: Ranking GRDI

2016 rank	Country	Market size (25%)	Country risk (25%)	Market saturation (25%)	Time pressure (25%)	GRDI score	Population (million)	GDP per capita, PPP	National retail sales (\$ billion)
1	China	100.0	61.2	36.2	92.5	72.5	1,372	14,190	3,046
2	India	53.7	54.3	75.8	100.0	71.0	1,314	6,209	1,009
3	Malaysia	81.2	83.4	23.5	50.4	59.6	31	26,141	93
4	Kazakhstan	56.4	37.3	61.9	70.2	56.5	18	24,346	48
5	Indonesia	64.3	38.9	50.2	68.9	55.6	256	11,112	324
6	Turkey	85.9	46.4	31.9	53.1	54.3	78	20,277	241
7	United Arab Emirates	95.2	100.0	1.3	18.0	53.6	10	66,997	69
8	Saudi Arabia	91.2	64.9	21.3	31.5	52.2	32	53,565	109
9	Peru	47.3	52.8	50.4	57.2	51.9	31	12,077	70
10	Azerbaijan	33.9	30.8	80.9	59.3	51.2	10	18,512	17
11	Vietnam	22.7	24.5	68.7	87.4	50.8	92	6,020	87
12	Sri Lanka	25.4	38.7	76.7	62.0	50.7	21	11,120	31
13	Jordan	52.3	47.5	60.2	39.7	49.9	21	12,162	14
14	Morocco	29.8	51.2	62.9	54.3	49.5	34	8,194	39
15	Colombia	49.0	63.6	46.5	36.9	49.0	48	13,794	91
16	Philippines	36.6	42.6	41.0	70.7	47.7	103	7,318	134
17	Dominican Republic	54.4	14.8	60.7	53.3	45.8	11	14,771	30
18	Algeria	17.6	6.0	92.0	65.2	45.2	40	14,163	42
19	Nigeria	21.3	9.1	89.5	55.4	43.8	182	6,185	125
20	Brazil	85.9	65.7	20.4	0.0	43.0	205	15,690	445
21	Côte d'Ivoire	0.9	8.2	97.6	65.3	43.0	23	3,304	13
22	Russia	93.6	26.6	6.1	40.9	41.8	144	23,744	448
23	Zambia	0.0	20.1	84.4	62.0	41.6	15	4,165	11
24	Romania	45.3	54.6	0.0	61.0	40.2	20	20,698	45
25	Paraguay	16.0	17.0	87.1	38.2	39.6	7	8,671	11
26	Tunisia	28.1	34.9	73.2	18.5	38.7	11	11,450	15
27	South Africa	54.9	67.7	9.1	15.2	36.7	55	13,197	102
28	Ghana	4.6	28.5	100.0	10.9	36.0	28	4,216	15
29	Kenya	4.5	3.1	75.5	59.2	35.6	44	3,246	26
30	Egypt	24.1	3.0	67.0	44.7	34.7	89	11,262	133

0 - low attractiveness    100 - high attractiveness    0 - high risk    100 - low risk    0 - saturated    100 - not saturated    0 - no time pressure    100 - urgency to enter

Fuente: A.T. Kearney Analysis

Ilustración 66: The GRDI Windows Opportunity

	Opening	Peaking	Maturing	Closing
<b>Definition</b>	Middle class is growing; consumers are willing to explore organized formats; government is relaxing restrictions	Consumers seek organized formats and greater exposure to global brands; retail shopping districts are being developed; real estate is affordable and available	Consumer spending has expanded significantly; desirable real estate is more difficult to secure; local competition has become more sophisticated	Consumers are more used to modern retail; discretionary spending is higher; competition is fierce both from local and foreign retailers; real estate is expensive and not readily available
<b>Mode of entry</b>	Minority investment in local retailer	Organic, such as through directly operated stores	Typically organic, but focused on tier 2 and 3 cities	Acquisitions
<b>Labor strategy</b>	Identify local skilled labor for management positions	Hire and train local talent and balance expatriate mix	Change balance from expatriate to local staff	Use mostly local staff

Fuente: A.T. Kearney Analysis

## Anexo E: Inbound marketing - Definición

Según el sitio inboundcycle<sup>89</sup>, el inbound marketing es una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad, especialmente no intrusivas (marketing de contenidos, SEO, social media marketing, publicidad en buscadores, analítica web, email marketing, entre otros), con la finalidad de contactar con un cliente al principio de su proceso de compra y acompañarle mediante el contenido apropiado para cada una de las etapas de maduración hasta la transacción final, posteriormente se les fideliza. De esta manera, se maximizan el número de puntos de contacto y el awareness de la marca.

El inbound marketing proporciona ventajas a las empresas que lo ponen en práctica. Entre las principales, se encuentran:

- Aumenta los contactos cualificados de marketing (MQL)
- Aumenta los registros (leads)
- Incrementa las visitas que recibe la página web

El inbound marketing no solo impacta en las visitas, registros y MQL de una empresa, también proporciona una serie de activos, entre los que destacan los siguientes:

- **Canal de captación de registros independiente de los medios de pago:** la empresa es más visible en los buscadores y recibe visitas de los canales orgánico y directo (canales naturales), que se pueden transformar en nuevos contactos para su base de datos.
- **Maduración de leads<sup>90</sup>:** la empresa también crea un sistema automatizado de generación de oportunidades comerciales.
- **Base de datos:** la organización genera una base de datos propia que crece mes a mes.
- **Alcance:** los contenidos de la compañía llegan a un público más amplio y se crea una comunidad alrededor de la marca.
- **Contenido:** la empresa genera contenidos que la posicionan como experta en su sector y que, posteriormente, puede comercializar.
- **Branding:** mejora la imagen de marca de la compañía.

A diferencia del outbound marketing, el inbound marketing se centra, especialmente, en técnicas de marketing “pull”, es decir, que atraen al usuario hacia una empresa de manera natural, sin presionarlo.

En contraposición a esta filosofía, el outbound marketing recurre a técnicas de publicidad y marketing que suelen resultar intrusivas, ya que proporcionan al usuario información que no ha solicitado, que normalmente es muy comercial y que no es de su interés. Aunque existe esta contraposición, la experiencia demuestra que ambas metodologías no son antagónicas ni excluyentes, se pueden llegar a complementar.

---

<sup>89</sup> Que es el inbound marketing - [en línea] <http://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es> [Consulta: 20/11/2016]

<sup>90</sup> Cuando un usuario después de una búsqueda en internet llega a una página web y rellena un formulario de solicitud de información, a esto se llama lead.



El inbound marketing se diferencia de otras estrategias de marketing por algunos aspectos clave que conforman la metodología:

**Buyer persona:** Una estrategia de inbound marketing se centra en el buyer persona<sup>91</sup>. Ayuda a comprender mejor al cliente y hace más fácil la tarea de encontrar contenido o acciones que lleguen y satisfagan sus necesidades.

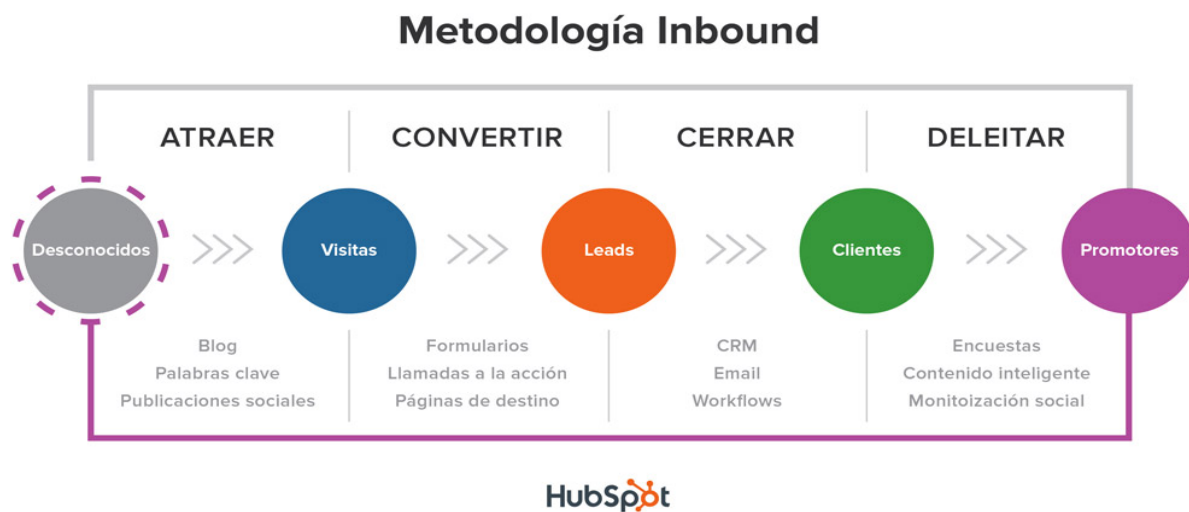
**Marketing de contenidos:** Se crean contenidos que le aporten valor y que le ayuden a tomar su decisión de compra. Por otro lado, a las empresas, les permite ganar visibilidad a los buscadores y disponer de alicientes para generar una base de datos.

**Segmentación:** El inbound marketing acompaña al usuario durante su proceso de compra y le ofrece información de valor teniendo en cuenta la fase del proceso de compra en la que se encuentra (awareness, investigation, decision, action) y su perfil.

**Automatización de marketing:** Consiste en la utilización de un software informático para realizar ciertas tareas específicas de forma automatizada. Gracias a la implantación de la automatización del marketing, se asegura la entrega del mensaje idóneo al público correcto en el momento perfecto.

**Análisis:** Al ser una metodología especialmente digital, el inbound marketing permite analizar las acciones puestas en marcha y la respuesta de los usuarios. Gracias a ello, se generan dinámicas de mejora continua de los resultados.

Según el sitio hubspot<sup>92</sup> la metodología que se debe aplicar es la siguiente:



## Atraer

No se desea atraer cualquier tipo de tráfico al sitio web, sino el tráfico correcto. Se desean aquellas personas con mayores probabilidades de convertirse en oportunidades

<sup>91</sup> Una buyer persona es una representación semi-ficticia de nuestro consumidor final (o potencial) construida a partir su información demográfica, comportamiento, necesidades y motivaciones.

<sup>92</sup> Metodología Inbound - [en línea] <http://www.hubspot.es/inbound-marketing> [Consulta: 20/11/2016]

de venta y, en definitiva, clientes felices. ¿Quiénes son las personas "correctas"? Los clientes ideales, conocidos también como compradores. Los compradores son ideales holísticos de lo que son realmente los clientes, por dentro y por fuera. Ellos abarcan los objetivos, desafíos, puntos álgidos, objeciones comunes a productos y servicios, así como la información personal y demográfica compartida entre todos los miembros de ese tipo de consumidor en particular. Los compradores son las personas en torno a quienes se estructura todo el negocio.

Algunas de las herramientas más importantes para atraer a los usuarios correctos al sitio son:

- **Blogs:** El Inbound-Marketing comienza con un blog. Esta es la mejor manera individual de atraer nuevos visitantes al sitio web. Para que los clientes potenciales correctos te ubiquen, debes crear contenido educativo que les transmita algo y responda sus preguntas.
- **Redes sociales:** Se debe compartir contenido de primera calidad e información valiosa en las redes sociales; se debe vincular con los prospectos y darle a la marca un rostro humano. Se debe interactuar en las redes donde están los compradores ideales.
- **Palabras claves:** Los clientes inician su proceso de compra en línea utilizando generalmente un motor de búsqueda para conseguir algo que les genera interrogantes. Así que se debe tener una posición privilegiada en los resultados de la búsqueda. Para eso, se tiene que escoger las palabras clave con sumo cuidado y análisis, optimizar las páginas, crear contenido e incorporar enlaces con los términos que los compradores ideales están buscando.
- **Páginas:** Se debe optimizar el sitio web para cautivar y lograr comunicarse con los compradores ideales. Se debe transformar en una referencia con contenido útil para convencer a las personas extrañas indicadas a que visiten las páginas.

## Convertir

Una vez que se haya atraído visitantes al sitio, el próximo paso es convertirlos en oportunidades de venta recabando su información de contacto. Se necesita, por lo menos, las direcciones de e-mail. La información de contacto es el activo más valioso para quienes venden en línea. Para que los visitantes den ese activo voluntariamente, se necesita ofrecer algo a cambio. El "trueque" se hace en forma de contenido, como e-books, artículos técnicos o páginas informativas; cualquier información que sería interesante y valiosa para cada uno de los compradores.

Algunas de las herramientas más importantes para convertir visitantes en oportunidades de venta incluyen:

- **Llamados a la acción:** Los llamados a la acción o CTA son botones o enlaces que invitan a los visitantes a emprender determinadas acciones, como "Descarga un artículo técnico" o "Asiste a un webinar". Si no se incluyen suficientes llamados a la acción o si éstos no son lo bastante atractivos, será difícil generar oportunidades de ventas.
- **Páginas de destino:** Cuando el visitante de un sitio web hace clic en un llamado a la acción, debe ser redirigido a una página de destino. Es ahí donde se cumple

con lo ofrecido en el llamado a la acción y los prospectos suministran información que tu equipo de venta puede utilizar para iniciar una conversación con ellos. Cuando los visitantes de sitios web llenan formularios en las páginas de destino, generalmente se convierten en oportunidades de venta.

- **Formularios:** Para que los visitantes se conviertan en oportunidades de ventas, deben llenar un formulario y suministrar información sobre ellos. Se debe optimizar el formulario para que este paso del proceso de conversión sea lo más fácil posible.
- **Contactos:** Se debe hacer seguimiento a las oportunidades de venta que se desean convertir desde una base de datos de marketing centralizada. Tener todos los datos en un sólo lugar ayuda a entender cada interacción que se tiene con los contactos -ya sea por e-mail, una página de destino, redes sociales u otros- y cómo optimizar las futuras interacciones para atraer, convertir, cerrar y complacer más efectivamente a los compradores.

## Cerrar

Se está en el camino correcto. Se atrajo a los visitantes correctos y se convirtieron en oportunidades de venta correctas, ahora se deben transformar en clientes. ¿Cuál es la manera más efectiva de lograrlo? En esta etapa se pueden usar ciertas herramientas de marketing para asegurar el cierre de oportunidades de venta en los momentos correctos.

Las herramientas para cerrar incluyen:

- **Calificación de oportunidades de venta:** Se tienen contactos en el sistema, pero ¿cómo saber cuáles están listas para hablar con el equipo de ventas? Utilizar una representación numérica de la disposición a la venta de una oportunidad elimina todas las conjeturas del proceso.
- **E-mail:** ¿Qué se hace si un visitante hace clic en un llamado a la acción, llena una página de destino o descarga un artículo técnico, pero todavía no está listo para convertirse en un cliente? Una serie de correos electrónicos enfocados en contenido útil y pertinente puede generar la confianza de un prospecto y ayudarlo a alistarse para la compra.
- **Automatización de marketing:** Este proceso implica crear marketing por e-mail, creando oportunidades de venta adaptados a las necesidades y la etapa del ciclo de vida de cada oportunidad de venta. Por ejemplo, si un visitante anteriormente descargó un artículo técnico sobre un tema determinado desde el sitio, quizá se quiera enviar una serie de e-mails relacionados con el mismo. Pero si nos siguen en Twitter y visitaron ciertas páginas en el sitio web, tal vez se desee cambiar el mensaje para reflejar esos intereses distintos.
- **Reportes circulares:** ¿Cómo determinar cuáles esfuerzos de marketing están captando las mejores oportunidades de venta? ¿El equipo de ventas está cerrando efectivamente esas mejores oportunidades de venta en clientes? La integración con el sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) permite analizar hasta qué punto los equipos de marketing y de ventas están trabajando juntos.

## Deleitar

El método Inbound se basa en suministrar contenido de calidad para los usuarios, ya sean visitantes, oportunidades de venta o clientes existentes. Sólo porque alguien ya dio lo que se desea, no significa que se debe olvidar de él o ella. Los especialistas en inbound marketing continúan involucrándose con su actual base de clientes, complaciéndolos y (con suerte) ascendiendo a felices promotores de las compañías y los productos que aman.

Las herramientas usadas para complacer a los clientes incluyen:

- **Llamados a la acción inteligentes:** Estos presentan a los diferentes usuarios ofertas que varían según el comprador y la etapa del ciclo de vida.
- **Redes sociales:** Usando diferentes plataformas sociales te da la oportunidad de ofrecer servicio al cliente en tiempo real.
- **E-mail y automatización de marketing:** Suministrar a sus clientes existentes contenido de calidad puede ayudarlos a lograr sus propias metas, así como a presentar nuevos productos y características que pudieran ser de interés para ellos.

La metodología Inbound cubre todos y cada uno de los pasos dados, las herramientas usadas y las etapas del ciclo de vida atravesadas en el proceso de extraño a cliente. Permite a quienes hacen marketing atraer visitantes, convertir oportunidades de venta, cerrar clientes y complacer promotores. La manera de hacerlo es usando las herramientas y aplicaciones que ayudan a crear y divulgar contenido que atraerá precisamente a las personas correctas (los compradores) en los sitios correctos (canales) en los momentos correctos (etapas del ciclo de vida).

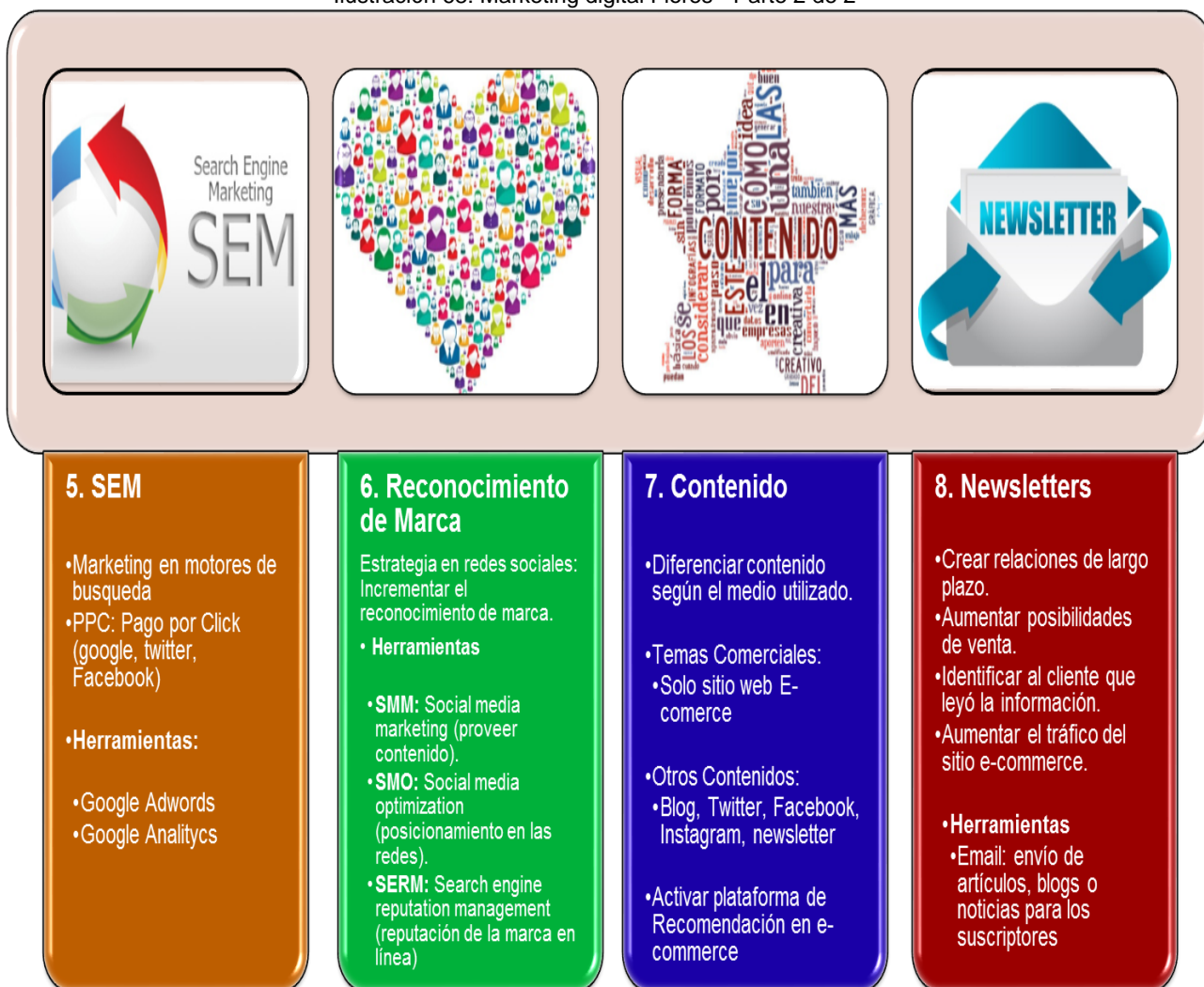
## Anexo F: Inbound marketing – Propuesta implementación Flores

En el siguiente esquema se describen las etapas de la metodología propuesta:

Ilustración 67: Marketing digital Flores - Parte 1 de 2



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

## Anexo G: Perfil DISC aplicado para la fuerza de ventas

### Perfil Disc

Según la Fundación Quantum<sup>93</sup> el DISC es una herramienta de aplicación en las organizaciones, que proporciona información del colaborador sobre tendencias de comportamiento en ámbitos laborales específicos de: Gerenciamiento, Comunicación, Liderazgo, etc. El Perfil DISC es una herramienta de evaluación de conductas que permite a las personas tener una mejor comprensión de su propio comportamiento natural y de los otros, en un entorno particular de trabajo y cómo esto puede facilitar o entorpecer su desarrollo, interacciones o crecimiento. Esta herramienta permite a las personas comprender rápidamente sus preferencias de comportamiento, a través de cuatro tendencias básicas: Dominante, Influyente, Estable y Conciencizado.

<sup>93</sup> Fundación quantum - [en línea] <http://fundacionquantum.com.ar/> [Consulta: 20/11/2016]

**D Dominancia:** Conducta orientada a la acción, la rápida solución de problemas, toma de decisiones y asumir riesgos.

**I Influencia:** Conducta orientada a las personas, a la interacción, a las relaciones interpersonales, con tendencia a utilizar tácticas de persuasión

**S Estabilidad:** Conducta orientada a mantener el equilibrio, la armonía y el “status quo” en un ambiente seguro.

**C Conciencia:** Conducta orientada a la investigación de datos e información, a la calidad del desempeño propio y ajeno

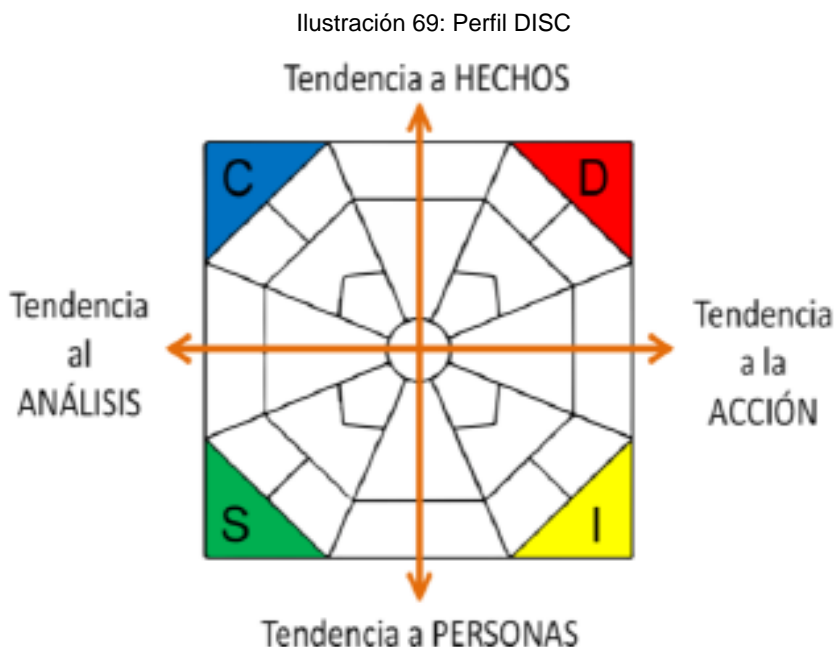


Ilustración: Cuadrante DISC. Según la posición en la que quede el evaluado en este cuadrante, podremos obtener su perfil. Esta posición definirá si es que tiende más al análisis o a la acción y si se orienta más a los hechos o a las personas.

Según Hugo Sánchez de la Escuela de negocios PAD de Perú, se pueden utilizar los perfiles DISC para crear una fuerza de venta adecuada a nuestras necesidades.

A continuación se presenta un extracto del texto “Cómo definir la fuerza de ventas apropiada a mi empresa”<sup>94</sup>:

Debemos decir que para el caso de vendedores, un atributo muy buscado es el ligado al perfil “I”: una persona sociable, con buen trato y facilidad para persuadir. El estilo que acompaña al perfil “I” nos va a indicar con qué tipo de vendedor nos encontramos. En líneas generales, podemos precisar tres perfiles de vendedor:

<sup>94</sup> Perfil DISC – Fuerza de venta - [en línea]

[http://extranet.pad.edu/pad/2016/documentos/Articulo\\_Hugo\\_Sanchez\\_Marzo.pdf](http://extranet.pad.edu/pad/2016/documentos/Articulo_Hugo_Sanchez_Marzo.pdf) [Consulta: 20/11/2016]

### **El vendedor CAZADOR (Perfil D – I) Enfocado a resultados.**

Esta persona tiene iniciativa para conseguir nuevos clientes y no teme asumir riesgos para alcanzar sus metas. Probablemente no dedique mucho tiempo al seguimiento del cliente. Es el vendedor adecuado para ventas retail.

Ilustración 70: Vendedor cazador

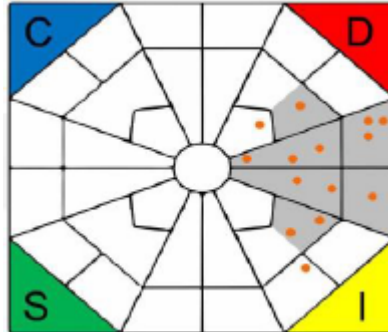


Ilustración: Los puntos color naranja representan el perfil de las personas evaluadas, los que están en el área sombreada (gris) responden al perfil del vendedor cazador. Los puntos fuera de la zona sombreada no encajan en este perfil.

### **El vendedor AGRICULTOR: (Perfil S – I) Enfocado a personas.**

Forma relaciones a largo plazo con los clientes, se preocupa por entenderlos para ayudarlos a solucionar sus problemas, sin embargo, no suele sentirse cómodo en la búsqueda de nuevas cuentas.

Ilustración 71: Vendedor agricultor

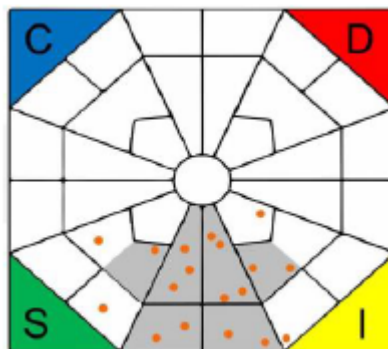


Ilustración: Los puntos color naranja representan el perfil de las personas evaluadas, los que están en el área sombreada (gris) responden al perfil del vendedor agricultor. Los puntos fuera de la zona sombreada no encajan en este perfil.

### **El vendedor EXPERTO: Perfil (C – I)**

Por su naturaleza perfeccionista, este vendedor es el idóneo para productos o servicios complejos, pues va a tener un conocimiento detallado y profundo sobre lo que vende y lo que vende la competencia, así puede exponer al cliente todos los argumentos para la venta.



Ilustración 72: Vendedor experto

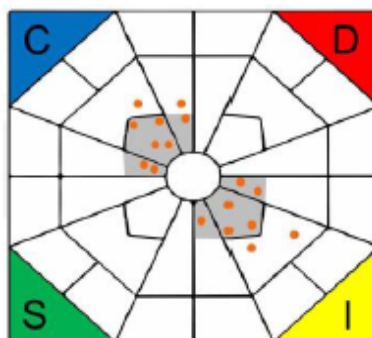


Ilustración: Los puntos color naranja representan el perfil de las personas evaluadas, los que están en el área sombreada (gris) responden al perfil del vendedor experto. Los puntos fuera de la zona sombreada no encajan en este perfil.

## Conclusión

Con esta herramienta podemos identificar el perfil de cada uno de los miembros de nuestro equipo de ventas, y lo que es más importante, podemos definir cuál es el perfil apropiado de nuestra fuerza de ventas.

La gestión del talento a través de este sencillo método, es una inversión estratégica que retornará a la empresa con un equipo de ventas más eficaz y motivado, y por lo tanto, capaz de otorgar mejores resultados.

## Anexo H: Fusiones y Adquisiciones en el Sector Consumo

El objetivo es analizar el sector Retail & Consumer Products desde una perspectiva de valoración<sup>95</sup>, tanto a nivel de múltiplos pagados en transacciones durante el periodo 2005 - 2015 como a nivel de múltiplos de cotización en el mercado bursátil (actuales e históricos para el periodo 2005 - 2015).

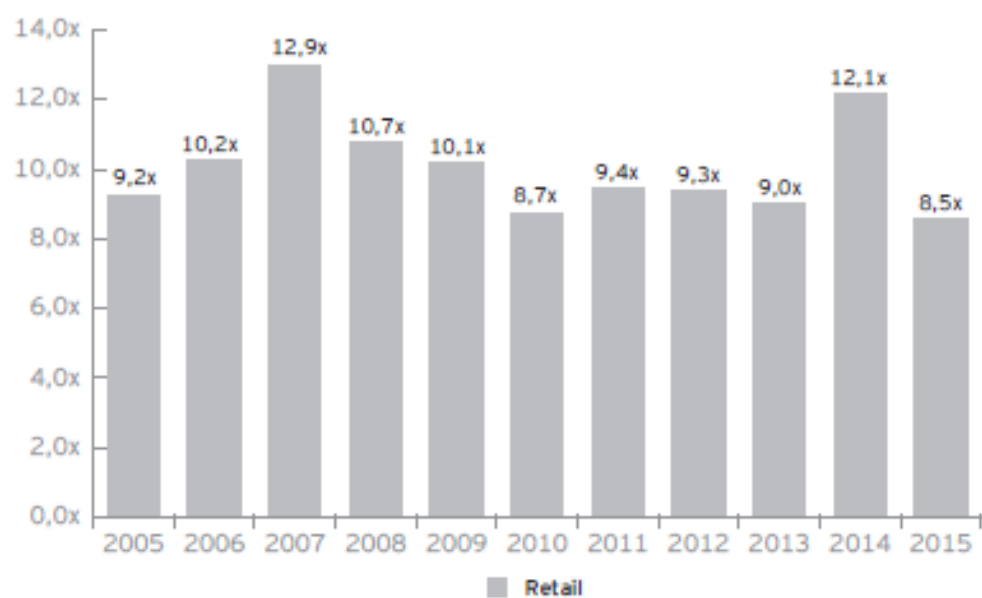
Se ha realizado también un análisis de valoración de los mercados europeo y norteamericano (EE.UU. y Canadá).

---

<sup>95</sup> Estudio EY – Valoración por Ebitda - [en línea] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-fusiones-y-adquisiciones-en-el-sector-consumo-multiplos-de-valoracion-abril-2016/\\$FILE/EY-fusiones-y-adquisiciones-en-el-sector-consumo-multiplos-de-valoracion-abril-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-fusiones-y-adquisiciones-en-el-sector-consumo-multiplos-de-valoracion-abril-2016/$FILE/EY-fusiones-y-adquisiciones-en-el-sector-consumo-multiplos-de-valoracion-abril-2016.pdf) [Consulta: 20/12/2016]

## EV/EBITDA transacciones en Europa: Retail

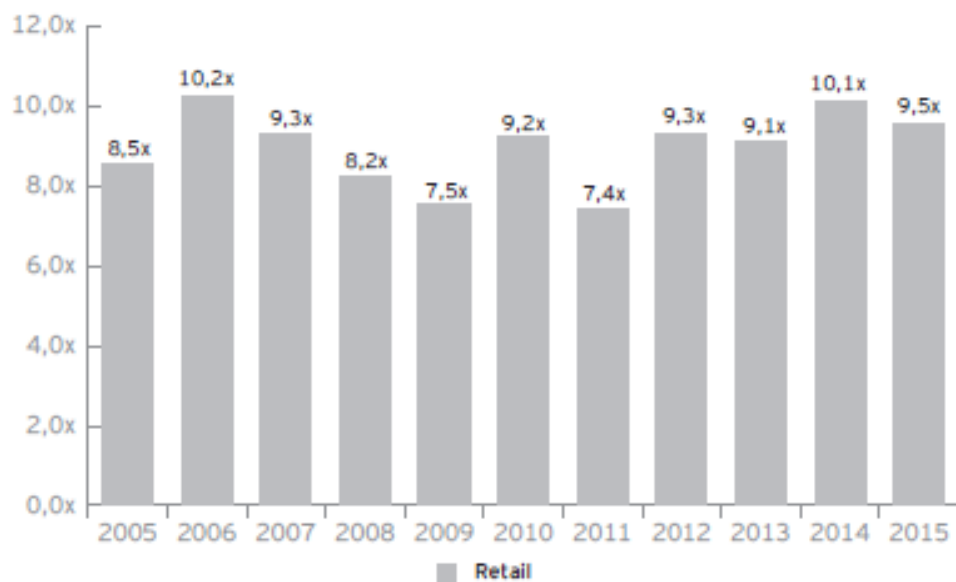
---



Fuente: Análisis EY basado en Capital IQ

## EV/EBITDA transacciones en Norteamérica: Retail

---



Fuente: Análisis EY basado en Capital IQ