

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Objetivos	2
2.1 Objetivo general	2
2.2 Objetivos específicos	2
3. Alcance	2
4. Marco Conceptual	3
5. Análisis de la Situación Inicial del Entorno Externo	5
5.1 Análisis PEST	5
5.1.1 Resultados del Análisis PEST	5
5.2 Análisis Competitivo	7
5.2.1 Conclusión del Análisis Competitivo	7
5.3 Análisis de las 5 Fuerzas	8
5.3.1 Resultado del Análisis de las 5 Fuerzas	9
5.4 Análisis de tendencias de la Industria del Retail	9
5.4.1 Principales tendencias del Retail	9
6. Análisis de la Situación Inicial del Entorno Interno	12
6.1 Análisis de Recursos	12
6.1.1 Recursos Tangibles	12
6.1.1.1 Infraestructura	13
6.1.1.2 Tecnología	15
6.1.2 Intangibles	16
6.1.2.1 Estructura Organizacional	16
6.1.2.2 Perfil del Recurso Humano	18
6.1.2.3 Sindicato	20
6.1.2.4 Gobierno Corporativo	20
6.1.2.5 Toma de Decisiones	24
6.2 Análisis de la Cadena de Valor	26
6.2.1 Actividades Primarias	26
6.2.2 Actividades de Apoyo	37
6.2.3 Esquema de la Cadena de Valor	39
6.3 Revisión de la Estrategia Actual	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
Anexo A: Análisis PEST		96
I.	Segmento Político/Legal	96
II.	Segmento Económico.....	97
III.	Segmento Sociocultural y Demográfico	100
IV.	Segmento Tecnológico.....	107
Anexo B: Análisis Competitivo.....		111
I.	Análisis de los Competidores.....	111
II.	Análisis de los Clientes	114
III.	Análisis de los Proveedores.....	116
IV.	Análisis de RR.HH.....	118
Anexo C: Análisis de las 5 Fuerzas.....		120
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
Anexo D: Iniciativas estratégicas		123
Anexo E: Inbound marketing - Definición.....		127
Anexo F: Inbound marketing – Propuesta implementación Flores		132
Anexo G: Perfil DISC aplicado para la fuerza de ventas.....		133
Anexo H: Fusiones y Adquisiciones en el Sector Consumo.....		136

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 ingreso 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