



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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO DE  
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  
DE LA EMPRESA BELCORP-CHILE**

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

**ANDRÉS FELIPE CASTAÑEDA ABARCA**

**PROFESOR GUÍA:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
LORETO MARCELA BURGOS RODRÍGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

## Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo formular un diseño de un sistema de control de gestión que permita hacer seguimiento a los objetivos estratégicos de la empresa Belcorp Chile desde una posición que entregue una visión global de la compañía. Así entonces identificar impactos y causalidades positivas que cooperen con el logro de sus objetivos. De esta forma se soluciona la falencia detectada en la empresa, respecto al bajo nivel de relación entre las funciones que cumplen las áreas con equipos que trabajan con un foco excesivo en sus objetivos particulares sin medir su impacto en otros ámbitos de la organización.

El sistema propuesto utiliza el modelo de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008), como marco referencial; y el modelo de cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1997) para el diseño del tablero de control. El modelo a utilizar plantea etapas de definiciones estratégicas, su traducción en una herramienta de medición, la implementación del sistema, revisión, validación de resultados y retroalimentación. De esta forma permite generar aprendizaje de la práctica y perfeccionamiento del mismo sistema.

Del desarrollo de este trabajo se obtiene como resultado un sistema de control de gestión que considera un mapa estratégico que clasifica 18 objetivos estratégicos en cuatro perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos y recursos) y 3 pilares estratégicos; un set de 21 indicadores de gestión; un modelo de despliegue de estas definiciones que considera un mapa estratégico específico para las áreas críticas de la empresa con su respectivo tablero de indicadores los cuales están vinculados al resultado de los indicadores de gestión de la empresa; un plan de comunicación e implementación de la herramienta que permite pasar de las definiciones a la práctica; y el proceso de revisión estratégica para adaptar el modelo al entorno cambiante de la empresa.

El trabajo logra entregar una herramienta de gestión completa generada desde definiciones estratégicas ya existentes. En esta línea, el sistema propuesto entrega un marco para su implementación y promueve un ambiente de trabajo interdisciplinario con herramientas para su medición y comunicación del sistema para los empleados generando condiciones para una ejecución exitosa.

Si bien el modelo entrega un marco completo de planificación, ejecución, revisión y ajustes para una mejora continua, es recomendable poner énfasis en los pasos de su implementación. Esto entregará el beneficio de una mejor herramienta de gestión y una organización consciente de los procesos de cambio requeridos. Se recomienda además un seguimiento continuo y crítico del sistema de manera de asegurar que entregue la respuesta esperada ante las necesidades de la empresa.

## Tabla de Contenido

1. Introducción.....	7
2. Objetivos .....	7
2.1.- Objetivo General .....	7
2.2.- Objetivos Específicos.....	7
2.3.- Alcance .....	8
3. Metodología.....	8
4. Antecedentes Generales .....	10
4.1.- Mercado de Venta Directa de Cosméticos en Chile.....	10
4.2.- Descripción de la Empresa .....	12
4.2.1.- Belcorp.....	12
4.2.2.- Belcorp Chile.....	12
4.2.2.1.- Cultura.....	13
4.2.2.2.- Estructura.....	13
4.2.2.3.- Procesos .....	13
4.2.2.3.1.- Venta.....	14
4.2.2.3.2.- Servicio al Cliente (Gestión de pedidos y Atención al cliente).....	16
4.2.2.3.3.- Operaciones (Recepción, Almacenamiento y Entrega).....	16
5. Sistema de Control de Gestión.....	17
5.1.- Definiciones Estratégicas .....	17
5.1.1.- Análisis Interno.....	18
5.1.2.- Misión y Visión .....	19
5.1.3.- Valores .....	19
5.2.- Traducción de la Estrategia.....	20
5.2.1.- Pilares Estratégicos.....	20
5.2.2.- Objetivos y Mapa Estratégico.....	20
5.2.2.1.- Perspectiva Financiera.....	21
5.2.2.2.- Perspectiva de los Clientes .....	21
5.2.2.3.- Perspectiva de los Procesos Internos .....	22

<u>5.2.2.4.- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento .....</u>	<u>23</u>
<u>5.2.2.5.- Mapa Estratégico .....</u>	<u>24</u>
<u>5.3. Tablero de Control.....</u>	<u>25</u>
<u>5.3.1.- Indicadores.....</u>	<u>26</u>
<u>5.3.2.- Iniciativas Estratégicas.....</u>	<u>32</u>
<u>5.3.3.- Tablero de Control .....</u>	<u>36</u>
<u>5.3.4.- Alineación: Decante de Mapa Estratégico y Tablero de Control .....</u>	<u>38</u>
<u>5.3.5.- Vinculación Objetivos Empresa – Objetivos Áreas .....</u>	<u>39</u>
<u>6. Plan de Implementación y Revisión del Sistema.....</u>	<u>42</u>
<u>6.1.- Plan de Comunicación .....</u>	<u>43</u>
<u>6.2.- Plan de Implementación.....</u>	<u>45</u>
<u>6.2.1- Revisión Operacional .....</u>	<u>46</u>
<u>6.2.2- Revisión de la Estrategia.....</u>	<u>47</u>
<u>6.2.3- Prueba y Adaptación de la Estrategia .....</u>	<u>49</u>
<u>7. Beneficios.....</u>	<u>50</u>
<u>Conclusiones.....</u>	<u>52</u>
<u>Bibliografía .....</u>	<u>54</u>
<u>Anexos .....</u>	<u>55</u>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Objetivos de la perspectiva financiera .....	21
Tabla 2: Objetivos de la perspectiva de los clientes.....	22
Tabla 3: Objetivos de la perspectiva de los procesos internos.....	23
Tabla 4: Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	24

## Índice de Ilustraciones

Figura 1: Sistema de control de gestión.....	10
Figura 2: Participación de mercado venta directa Chile .....	11
Figura 3: Estructura organizacional .....	13
Figura 4: Procesos operativos Belcorp Chile .....	14
Figura 5: Ciclo de venta .....	14
Figura 6: Ciclo de vida de una consultora .....	15
Figura 7: Pirámide de ventas .....	16
Figura 8: Mapa estratégico.....	25
Figura 9: Tablero de control Belcorp Chile .....	37
Figura 10: Despliegue mapa estratégico .....	39
Figura 11: Vinculación de objetivos organizacionales de la perspectiva financiera con objetivos de áreas claves .....	40
Figura 12: Vinculación de objetivos organizacionales de la perspectiva clientes con objetivos de áreas claves .....	40
Figura 13: Vinculación de objetivos organizacionales de la perspectiva procesos internos con objetivos de áreas claves .....	41
Figura 14: Vinculación de objetivos organizacionales de la perspectiva aprendizaje y crecimiento con objetivos de áreas claves.....	41
Figura 15: Impacto de la comunicación en los resultados .....	43
Figura 16: Ciclo de Deming de mejora continua.....	45
Figura 17: Resumen de plan de implementación .....	50

## 1. Introducción

Belcorp es una empresa multinacional de venta directa de cosméticos fundada en el año 1968 y que a la fecha tiene operaciones en 15 países de América. En Chile, esta empresa se encuentra presente desde el año 1988. Cuenta con una red creciente de distribuidoras de sus productos (llamadas “consultoras”), quienes son el primer cliente de la empresa y que, por su parte, llevan los productos a sus propios clientes (clientes finales o consumidores de los productos de la compañía). Esto ha permitido alcanzar una posición expectante en un mercado cada vez más competitivo disputando el primer lugar con las empresas Natura y Avon.

El acelerado crecimiento y un entorno competitivo han puesto a la empresa ante el desafío de convertirse en la primera empresa de belleza de Latinoamérica. Objetivo adaptado y asumido para la filial chilena.

La empresa continuamente ejecuta y planifica acciones que permitan acercarse al cumplimiento de sus objetivos. Por esto, se identifica la oportunidad de contar con un sistema que se haga cargo del monitoreo y control de estas acciones y de los principales indicadores que miden la creación de valor de la empresa hacia sus clientes y red de distribuidoras. De esta forma, se busca constituir un eje central para la gestión de la empresa y asegurar el seguimiento de los lineamientos estratégicos definidos. Si bien, actualmente la empresa cuenta con indicadores de gestión, los cuales son medidos periódicamente, éstos están concentrados en el ámbito comercial y no existe una integración con indicadores de otros ámbitos del negocio para así lograr una visión holística de la organización y establecer causalidad entre las acciones que realiza cada equipo.

## 2. Objetivos

### 2.1.- Objetivo General

Diseño de un sistema de control de gestión para el seguimiento objetivos estratégicos de la empresa Belcorp Chile

### 2.2.- Objetivos Específicos

- Identificar los temas (pilares) estratégicos que guían las acciones de la empresa
- Establecer indicadores de gestión claves que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos con sus relaciones causales
- Definir un plan de comunicación de las definiciones estratégicas y de la herramienta de medición
- Definir un modelo de implementación de la herramienta de control de gestión

### 2.3.- Alcance

Se propone el diseño de un sistema de control de gestión en un proceso que considera desde las definiciones estratégicas, su traducción en objetivos estratégicos relacionados, indicadores de gestión para hacer seguimiento y un plan de implementación de este sistema.

Para realizar este trabajo se procede con un análisis de la organización, la caracterización de su entorno y un levantamiento de las definiciones estratégicas corporativas. Estas definiciones corporativas se adaptan a la realidad de Belcorp Chile mediante un proceso de análisis y levantamiento de información de los equipos locales obteniendo así las definiciones estratégicas.

Se considera el diseño de mapas estratégicos y tableros de control donde se define el indicador, su fórmula de cálculo, responsables de su gestión, frecuencia de medición, objetivo estratégico al que mide e iniciativa estratégica asociada al objetivo estratégico. En este trabajo no se realizarán reportes ni seguimiento de los indicadores propuestos. Este seguimiento queda a cargo de los equipos responsables de cada tablero propuesto. Debido a esto no se presentan metas o resultados para los tableros de control. Sin embargo, ambos componentes deben ser considerados para la puesta en práctica de este sistema.

Luego de las definiciones de mapa estratégico y tablero de control organizacional, se hace el esquema de despliegue para el resto de la organización analizando la relación entre los objetivos de cada área y los objetivos organizacionales.

En un último punto se define el plan de implementación el cual considera dos partes: una con foco en la comprensión y comunicación hacia todos los trabajadores de las definiciones levantadas, y una segunda parte con foco en el negocio como un todo, el seguimiento de su operación, la revisión de su estrategia y la prueba de la estrategia actual para hacer los ajustes de acuerdo a cambios relevantes en el entorno que se desenvuelve la empresa.

### 3. Metodología

El presente trabajo se basa en los modelos metodológicos desarrollados por los autores Robert Kaplan y David Norton respecto a sistemas de control de gestión, como el sistema de ciclo cerrado de gestión (2008) y el cuadro de mando integral (1997), también conocido como *balanced scorecard* de los mismos autores. Como complemento, se usan referencias al modelo de gestión basada en promesa de los



autores Donald Sull y Charles Spinosa (2007) y al ciclo de mejora continua de Edward Deming (1989).

Como punto de partida se analiza la realidad del mercado en el que se encuentra la empresa, quienes son sus competidores, su historia y cuál es su posición. Luego se analiza la empresa desde su historia como empresa multinacional para luego entrar en su sede chilena.

Descrito el contexto histórico de la empresa se presenta su estructura organizacional y sus procesos en donde se hace una descripción de aquellos relacionados a la operación de la compañía de manera de comprender particularidades del negocio como el ciclo de venta para una consultora independiente (distribuidora de productos).

Luego, se trabaja en la etapa de definiciones estratégicas. Al no existir un plan estratégico formalmente definido para Belcorp Chile pero sí para Belcorp como empresa, se hace un levantamiento de las definiciones estratégicas existentes a nivel corporativo (multinacional) y a nivel local. Para ello se recurren a documentos impresos, material de comunicación e intranet. Con esto se levantan las definiciones formales.

Para alinear estas definiciones a la realidad chilena, se hace un ciclo de entrevistas con cada líder de los equipos que conforman la empresa de manera de identificar sus funciones, objetivos, indicadores de gestión, metas y cómo aporta a la visión de la empresa. Este trabajo permite establecer las definiciones estratégicas particulares de Belcorp Chile (visión, misión, valores, objetivos y pilares estratégicos).

En una siguiente etapa se pasa a la traducción de la estrategia en un mapa estratégico separado por perspectivas de acuerdo a la metodología del cuadro de mando integral (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento). Se ordenan los objetivos por tema estratégico y se establecen las relaciones causa efecto entre ellos con el objetivo de que sea un diseño comprensible y que facilite su comunicación.

Con el mapa definido, se crean los tableros de control que son separados por tema estratégico. En el tablero se establece cuáles serán los indicadores que medirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sus responsables y las iniciativas estratégicas a ser implementadas.

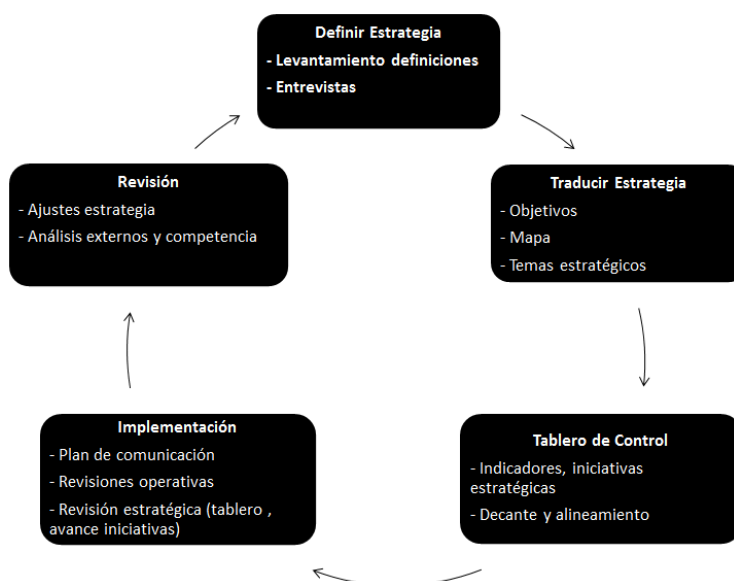
El siguiente paso es generar las condiciones de alineamiento de las definiciones antes mencionadas. Para ello se genera un modelo de decante el cual es recursivo y donde se diseña el mapa estratégico de las áreas principales, con objetivos particulares que aportan al objetivo de la compañía, y sus propios tableros de indicadores. Se valida mediante un esquema de vinculación entre los objetivos estratégicos de las áreas y los objetivos estratégicos de la empresa.

A continuación de las etapas de definiciones y su despliegue, se trabaja en la implementación del sistema de control de gestión. Esta etapa comienza por la definición

de un plan de comunicación de las definiciones estratégicas y su sistema de medición. Luego se define el proceso de seguimiento del negocio que permite monitorear a la operación, el uso de la herramienta de control, el avance de las iniciativas estratégicas y hacer ajustes en caso que lo requiera la implementación.

Por último se define el proceso mediante el cual se revisa la estrategia y se adapta ante cambios relevantes que requieran una actualización del rumbo. Estos procesos definen indicando sus objetivos, responsables y dominios. Los cambios que se generan en esta etapa son los que generan redefiniciones estratégicas las cuales, en caso de presentarse, requerirán que se ejecute nuevamente el ciclo antes descrito.

Figura 1: Sistema de control de gestión



Fuente: Adaptación. Sistema de Ciclo Cerrado. (“Cómo dominar el sistema de gestión”, Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Harvard Business Review*, 2008)

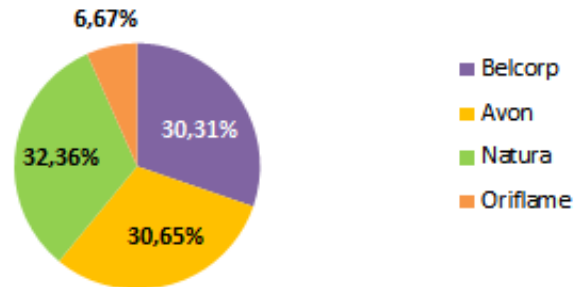
#### 4. Antecedentes Generales

##### 4.1.- Mercado de Venta Directa de Cosméticos en Chile

La venta directa de cosméticos en Chile comenzó el año 1977, a la fecha, el mercado tiene una facturación anual cercana a los trescientos millones de dólares distribuyendo sus productos desde Arica hasta Punta Arenas.

Cuatro son las principales empresas en este mercado: Oriflame, Avon, Natura y Belcorp. Las tres últimas son las que se disputan el liderazgo en participación:

Figura 2: Participación de mercado venta directa Chile



Fuente: Cámara Cosmética de Chile, julio 2014

Todas estas empresas operan con una modalidad de consultoras independientes que distribuyen los productos generando un margen de esas ventas. A continuación se presenta una breve descripción de estas empresas:

Avon:

Empresa norteamericana fundada en 1886. Precursora en la venta directa, se encuentra en Chile desde 1977, es la primera empresa del sector en iniciar operaciones en el país. Dentro de su portafolio de productos, se encuentran productos de cosméticas, fragancias, cuidado personal, accesorios de moda, niños y artículos para el hogar. Se encuentra presente en alrededor de 130 países en el mundo siendo la compañía líder a nivel mundial con más de 6 millones de “consejeras independientes”

Natura:

Multinacional brasileña fundada en 1969. Se encuentra presente en siete países de Latinoamérica y en Francia. Líder de mercado en Brasil (segundo mayor mercado de cosméticos a nivel mundial). Enfoca su oferta de productos cosméticos, fragancia e higiene personal, su imagen de marca está focalizada en proyectarse como una marca amigable con el medio ambiente. Cuenta con más de un millón de consultoras en el mundo. En Chile se encuentra presente desde el año 1982.

Oriflame:

Fundada en Suecia en 1967, se encuentra presente en 60 países. Concentra su portafolio en productos de belleza. Cuenta con aproximadamente 3,6 millones de “socios independientes” (personas distribuidoras de sus productos). Es la cuarta empresa de venta directa en Chile con una participación en ventas cercana al 7%

## 4.2.- Descripción de la Empresa

### 4.2.1.- Belcorp

Se fundó el año 1968 como un negocio enfocado en la distribución de productos cosméticos de marcas internacionales. En el año 1974 lanza la marca “Yanbal” en Perú para distribuir productos propios a través del canal de venta directa (venta de productos por medio de una red de vendedoras independientes). En el año 1985 comienza su internacionalización entrando a Colombia con una nueva marca “Ebel”. Luego abre Chile en 1988, México y Venezuela en los 90 y otros 10 países desde el año 2000 incluyendo a Estados Unidos y Brasil, el segundo mayor mercado de cosméticos del mundo, como se mencionó anteriormente. En el año 2000 la empresa deja de utilizar la marca “Yanbal” y pasa a comercializar sus productos bajo la marca paraguas “Belcorp”; nacen las marcas “CyZone” y “Esika” que se unen a Ebel (la cual luego cambia a “L’BEL”) para formar el portafolio de marcas y productos de la compañía. De esta forma Belcorp busca atender a sus distintos segmentos de consumidoras. En el año 2000 se abre una planta para la producción de sus productos en Tocancipá, Colombia. Hoy se producen ahí 20 millones de unidades al mes.

En la actualidad, Belcorp es la novena empresa de venta directa a nivel mundial con una facturación que bordea los 2 mil millones de dólares (a 2013, fuente: sitio web de la revista especializada “*Direct Selling News*”). Está presente en 15 países de América donde vende sus 3 marcas, con una dotación de 9 mil colaboradores y más de un millón de vendedoras que comercializan sus productos. Su portafolio se concentra en productos de cosmética, fragancias, cuidado personal y accesorios de moda (conocidos como “*bijouterie*”)

### 4.2.2.- Belcorp Chile

Inicia operaciones en 1988, siendo la segunda empresa de venta directa de cosméticos que en instalarse en el país tras la norteamericana Avon. Tiene sus oficinas ubicadas en Quilicura junto a un centro de distribución de productos. Actualmente cuenta con cerca de 500 colaboradores distribuidos en las áreas de: Ventas, Comercial, Finanzas, Servicio al Cliente, Operaciones y Distribución, y Recursos Humanos.

Cuenta con más de 50 mil vendedoras que distribuyen productos de sus tres marcas desde Arica hasta Punta Arenas. Su venta anual se encuentra por sobre los 100 millones de dólares.

La operación está distribuida geográficamente en 7 regiones cada cual con un número de zonas que totaliza 97

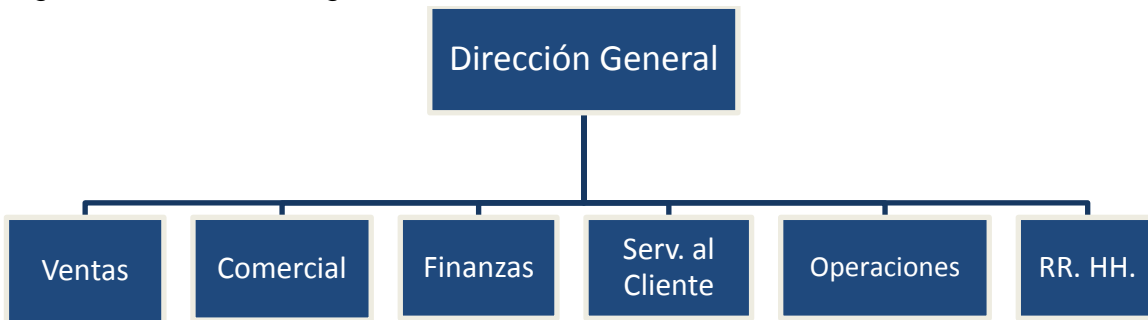
#### 4.2.2.1.- Cultura

La cultura de la organización se relaciona a aspectos ligados al compromiso y orgullo, donde a éstos se suma otro valor declarado: la pasión. Junto a esto, el mejoramiento continuo mediante una declarada “vocación por mejorar”; y por último un componente de innovación donde se busca liberar el potencial colectivo de la organización creando un ambiente que promueva la creatividad, intercambio de conocimiento y aprendizaje

#### 4.2.2.2.- Estructura

La estructura organizacional de la empresa está formada por una dirección general, la cual es responsable del resultado del país, y de 6 gerencias que cubren las aristas del negocio.

Figura 3: Estructura organizacional



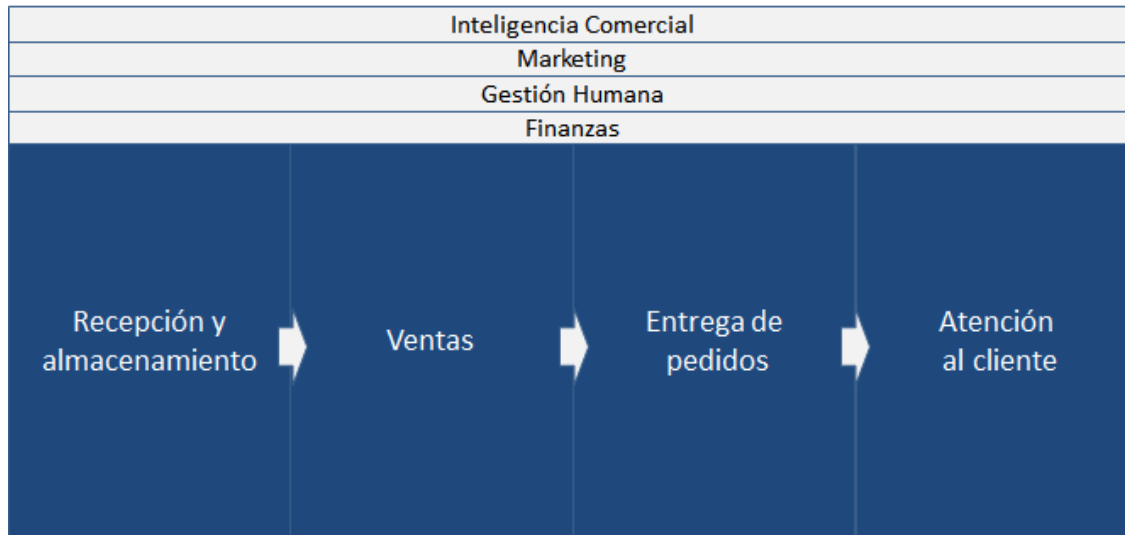
Fuente: Elaboración propia

En esta estructura trabajan aproximadamente 500 personas principalmente en las oficinas de Santiago y parte del equipo de ventas a lo largo del país

#### 4.2.2.3.- Procesos

En este apartado se entrega una descripción de los procesos que intervienen en la operación de la empresa. Comienza con la recepción gestión de almacenamiento de los productos vigentes en una campaña. Los productos son vendidos por las consultoras a sus propios clientes. Luego se genera el reparto de los pedidos a las consultoras para la entrega a sus clientes. De manera transversal, la atención al cliente acompaña a la consultora en todo su ciclo de vida.

Figura 4: Procesos operativos Belcorp Chile



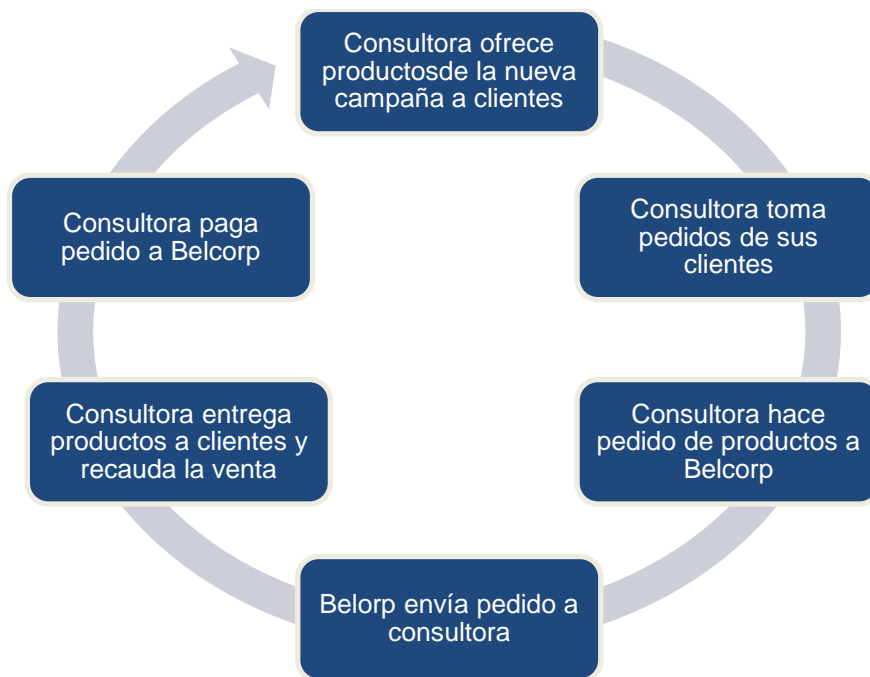
Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2.3.1.- Venta

Como se mencionó anteriormente, el canal de distribución es la venta directa. Esto quiere decir que la venta de productos a clientes finales es hecha a través de vendedoras llamadas “consultoras” que solicitan enrolarse como tal para distribuir de manera independiente los productos.

Para vender los productos, las consultoras cuentan con catálogos. Un catálogo por marca contiene imágenes, precios y códigos de los productos. Estos catálogos tienen vigencia por un periodo de tiempo de aproximadamente 21 días. Este periodo es conocido como “campaña” y en el año hay 18 de ellas. Una consultora puede hacer sólo un pedido por campaña. En la siguiente figura se esquematiza el ciclo de ventas:

Figura 5: Ciclo de venta



Fuente: Elaboración propia

Las consultoras, desde el momento en que ingresan a la compañía, entran a un “ciclo de vida” en la empresa de acuerdo a su comportamiento en el pase de pedidos, pasando por distintos estados en este ciclo. Desde que la consultora ingresa a la compañía, es considerada como “nueva activa” en las primeras cuatro campañas; “activa”, luego de este periodo; “posible egreso”, si no pasa pedido en una campaña y “egreso” si es que cumple su segunda campaña consecutiva sin pasar pedido. Al ser egreso, la consultora no recibe material para hacer su venta y no cuenta dentro de la base de “activas” de la empresa.

Figura 6: Ciclo de vida de una consultora



Fuente: Elaboración propia

El proceso de venta se lleva a cabo mediante un equipo de ventas estructurado y distribuido geográficamente. Desde el punto de contacto con el cliente hacia arriba, la pirámide de ventas está compuesta por: consultoras, socias empresarias, gerentes zonales, gerentes regionales y una dirección nacional de ventas.

Figura 7: Pirámide de ventas



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2.3.2.- Servicio al Cliente (Gestión de pedidos y Atención al cliente)

El área de servicio al cliente define sus acciones principales de acuerdo al tipo de cliente a quien presta servicio:

- Clientes internos: equipo de venta (Gerentes Regionales y Gerentes de Zona)
  - o Apoyo en evaluación crediticia de nuevas consultoras
  - o Revisión de solicitudes de crédito
  - o Captura de ordenes de pedidos
  - o Gestión de pedidos
  - o Ingreso de información de consultoras
  - o Soporte y soluciones a equipo de venta
- Clientes externos: consultoras y clientes finales
  - o Recepción de pedidos (vía web o escáner, se escanea la ficha con la información de los productos y ésta se recibe en los sistemas de captura)
  - o Cambios, devoluciones y reclamos respecto a los productos
  - o Call center (información de productos, concursos, premios, despacho de pedidos, etc.)
  - o Soporte de sitio web para consultoras

La principal meta del área está enfocada en entregar el mejor servicio al cliente transformándose en un pilar de apoyo para la gestión de venta del equipo de venta y para la venta de la consultora

#### 4.2.2.3.3.- Operaciones (Recepción, Almacenamiento y Entrega)

El área de operaciones está a cargo de la logística de productos desde su recepción, pasando por el almacenamiento, *picking*, armado de pedidos (caja con los productos solicitados por la consultora) hasta la entrega de estos productos en los hogares de la



consultora. Esta área vela por la seguridad de los productos en su recepción y posterior entrega a cliente (consultora).

Esta área está a cargo del transporte de los pedidos hasta el domicilio de la consultora, para ello trabaja con una red externa de distribuidores que desde el centro de almacenamiento nacional de productos, en Santiago, distribuyen hasta ciertos puntos del país donde son entregados a repartidores quienes hacen la entrega final. En Santiago, el repartidor toma el producto directamente desde la bodega de la empresa y lo lleva al hogar de la consultora.

Otra función de esta área es la de la gestión del inventario de productos para cada campaña. Esto se refiere a que se encuentren a tiempo en el almacén los productos que se venden en cada campaña, además se ocupa de que los anaqueles desde donde el equipo de “sacadoras” (personas que toman los productos de cada pedido y los depositan en las bandejas que recorren la línea de armado) cuenten con el stock de producto.

## 5. Sistema de Control de Gestión

### 5.1.- Definiciones Estratégicas

Esta etapa da pie a las definiciones conceptuales que guían el desarrollo del sistema de control de gestión, para ello se tomarán las definiciones estratégicas con las cuales ya cuenta la compañía, se analizarán críticamente y se establecerán propuestas de ser necesario.

Belcorp Chile no cuenta con un plan estratégico definido. Son las definiciones corporativas las que guían los pasos a seguir por la filial chilena. Para esto se han llevado a cabo ejercicios de decante y alineamiento de la estrategia los cuales han sido comunicados a toda la organización a través de publicaciones, campañas de comunicación de intranet y mail, por un trabajo encargado a los líderes de equipo y también por los objetivos propios de los trabajadores de la empresa.

Como ha sido mencionado, se ha realizado un levantamiento de las definiciones estratégicas existentes a nivel corporativo (misión, visión, valores, pilares estratégicos y objetivos) para hacer un trabajo de contraste con la realidad de Belcorp Chile. De esta forma se espera adaptar las definiciones a un contexto que facilite su implementación, seguimiento y control con el sistema de control de gestión que constituye el resultado de esta publicación.

Este proceso de generar definiciones estratégicas locales a partir de las definiciones corporativas se realiza estudiando al mercado y su contexto actual (detallado en el

apartado 2.1 “Mercado de Venta Directa de Cosméticos en Chile”) y a través de un análisis interno de la empresa.

### 5.1.1.- Análisis Interno

Con el fin de conocer cómo es el trabajo de cada área en la práctica y cuál es su relación con los lineamientos estratégicos de la compañía, se hizo un trabajo de levantamiento de información con cada área de la compañía (ver capítulo 2, estructura organizacional de la empresa), en particular con los líderes de cada equipo, de manera de comprender cómo entendían la estrategia de la empresa, cuáles eran aquellos puntos principales que guiaban su quehacer y cómo éstos era consistentes con las funciones de cada equipo.

Este análisis contó con la participación de cada líder de área y fue llevado a cabo mediante entrevistas personales con cada responsable en donde se trabajaba en base a las siguientes preguntas:

- Principales funciones del área: ¿qué hace y cuáles son sus labores prioritarias? ¿Cómo impacta al resto de la organización y a la operación de la empresa?
- Objetivos y metas: ¿cuáles son los objetivos del área y cuáles son sus metas?
- Medición e indicadores: ¿cuáles son los indicadores claves y cómo se lleva a cabo la acción de seguimiento del cumplimiento de estos indicadores
- Alineamiento estratégico: ¿cómo apoya el área al sueño de Belcorp? ¿Qué es lo que mueve al área?
- Análisis de procesos y documentos de cada equipo

Este análisis permitió comprobar aquellas visiones comunes y aquellas particulares de cada equipo. Cómo era la visión desde el área a la compañía y cuál era el aporte que se percibía. También se identificaron las prioridades de cada equipo y qué era aquello que en la práctica entrega la guía a cada equipo

Un consolidado de la información levantada en el ciclo de entrevistas antes mencionado, se encuentra en el anexo B “Análisis interno de alineamiento de la estrategia”

Este paso ha constituido un apoyo fundamental para definir la adaptación de los lineamientos estratégicos de la corporación multinacional a la realidad de Belcorp Chile. Los resultados se podrán ver en los siguientes apartados donde se enuncian las definiciones estratégicas que guían el diseño del sistema de control de gestión

### 5.1.2.- Misión y Visión

Las definiciones actuales de la empresa a nivel corporativo consideran un propósito y un sueño organizacional, los cuales se detallan a continuación:

Propósito, define la esencia y razón de ser de la compañía:

- “Impulsando la belleza y realización personal”

Sueño, muestra dónde quiere estar la empresa:

- “Ser la primera compañía de belleza de América Latina”

Para el desarrollo del sueño, éste se sustenta en cuatro acciones:

- Desarrollo de consultoras como emprendedoras y agentes de cambio
- Superar las expectativas de los consumidores para lograr fidelidad en las marcas
- Crear una cultura que impulse el desarrollo y la innovación
- Garantizar la sostenibilidad en lo todo lo que se hace

Tanto sueño, propósito y acciones ponen en el centro la relación con quienes son el cliente de este negocio: las consultoras. Esto se encuentra alineado con el propósito que mueve a Belcorp Chile. También se percibe que el sueño organizacional es adquirido como una meta país que aporta a su cumplimiento en cuanto Belcorp Chile lidere el mercado nacional.

Para el desarrollo de este trabajo, se propone un sueño (visión) acotado al dominio de Belcorp Chile considerando la realidad del país donde la empresa mantiene una posición expectante en el mercado de venta directa. Además, haciendo explícito un plazo para conseguirlo:

- “Ser la primera compañía de belleza de Chile para el año 2020”

Así, el propósito declarado por la empresa (“impulsando la belleza y realización personal”), representa la misión guiando el camino a seguir mediante el cual espera lograr su visión y que define las relaciones que se llevan a cabo con las consultoras que distribuyen los productos de la compañía. Así todo lo relacionado al servicio que se entrega a ellas y a cómo entregar la mejor propuesta de valor que promueva su desarrollo personal a través del negocio planteado, es un punto basal de las funciones de cada equipo de la organización

### 5.1.3.- Valores

Representan lo que identifica a las personas y compañía actuando como referentes para lograr el propósito. La declaración de valores de la empresa es la siguiente:

- *Somos apasionados, disfrutamos intensamente lo que hacemos y creemos que lo extraordinario es posible*
- *Somos emprendedores, nos retamos permanentemente a crear y a crecer para hacer realidad nuestros sueños*
- *Somos cercanos, creamos y desarrollamos relaciones de calidad y respeto que generan valor para todos*
- *Somos auténticos, consecuentes con lo que pensamos, decimos y hacemos*

Estos valores han sido adaptados por Belcorp Chile siendo parte de la declaratoria de los equipos y sus objetivos para con la organización. Es además la guía de las conductas que son promovidas dentro de la compañía.

## 5.2.- Traducción de la Estrategia

### 5.2.1.- Pilares Estratégicos

Los pilares estratégicos que representan los principales temas para la estrategia de la organización son los siguientes:

- Mantener el liderazgo y superar a la competencia
- Rentabilidad: mejorarla y hacerla sostenible
- Entregar una propuesta de servicio de excelente calidad

Estos temas estratégicos se encuentran como prioridad en las áreas de la empresa. Cada una con su particular punto de vista responde a uno de éstos con el objetivo central para todos de liderar el mercado. También se ve una fuerte responsabilidad con el servicio que se entrega a las consultoras entendiéndose incluso como un motor central para aportar al sueño de la empresa desde el lugar y función de cada equipo. Desde el punto de vista de la rentabilidad, se identifica una responsabilidad con el presupuesto de cada área y una búsqueda por soluciones que permitan aportar a la eficiencia.

### 5.2.2.- Objetivos y Mapa Estratégico

De acuerdo a las definiciones estratégicas descritas y el análisis de la organización, se trabaja el diseño del mapa estratégico de acuerdo a las cuatro perspectivas propuestas para el modelo de Cuadro de Mando Integral de Robert Kaplan y David Norton: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Así se inicia el proceso de traducción de las definiciones estratégicas en un esquema que permita identificar los temas estratégicos, los objetivos que intervienen y sus relaciones causales. Parte del propósito de este mapa es que sea una herramienta “comunicable”, es decir, que efectivamente logre ser entendido por quienes trabajan en la empresa y

pueda ser transmitido entre sus miembros, dado que comprender las consecuencias de los objetivos en los resultados de la empresa es un paso hacia adelante en el camino de pasar de la declaratoria del sistema a su implementación efectiva.

#### 5.2.2.1.- Perspectiva Financiera

Esta perspectiva agrupa aquellos objetivos relacionados a las finanzas, el crecimiento financiero y productividad, y la sustentabilidad financiera de la empresa. De acuerdo a la teoría de la metodología del cuadro de mando integral responde a la pregunta sobre cómo será vista la empresa ante los dueños.

El foco estratégico en esta perspectiva está en los generadores de ingresos para la empresa (crecimiento de venta), en la eficiencia en el uso de los recursos para lograr el nivel deseado de utilidad operativa y en obtener cada vez mejores resultados de la venta de productos que realizan las consultoras como distribuidoras independientes de la empresa.

La siguiente tabla muestra los objetivos estratégicos de esta perspectiva junto a su descripción:

Tabla 1: Objetivos de la perspectiva financiera

Objetivo	Descripción
F1: Incrementar Venta	Se refiere al crecimiento de la venta respecto al resultado del año anterior. Esta unidad de crecimiento es conocida y utilizada por la compañía en la actualidad
F2: Cumplir con el presupuesto de utilidad operativa	Se refiere al resultado operativo de la empresa donde el margen es el indicador que mide el objetivo
F3: Incrementar el promedio de venta por pedido	El promedio de venta de cada pedido es el monto que aporta cada pedido de una consultora a la venta total. Este objetivo se relaciona con la propuesta de negocio hacia las consultoras

#### 5.2.2.2.- Perspectiva de los Clientes

En esta perspectiva se muestra cómo quiere ser vista la empresa ante sus clientes. Se ocupa de la percepción que tiene ante las consultoras que distribuyen sus productos, y cómo es la propuesta de valor que se les entrega en la búsqueda del liderazgo de

mercado. Además se enfoca hacia los clientes finales para aumentar su participación de mercado.

Los objetivos de esta perspectiva se alinean a los temas estratégicos de la empresa referentes a liderar el mercado, lograr eficiencia y la mejor propuesta de valor para las consultoras.

Los objetivos de esta perspectiva se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2: Objetivos de la perspectiva de los clientes

Objetivo	Descripción
C1: Ser líderes en participación de mercado	Posición en el mercado de venta directa de cosméticos
C2: Mejorar percepción de las consultoras	Cómo es percibida la empresa en las consultoras que distribuyen sus productos, principalmente respecto a aspectos de servicio
C3: Aumentar constancia de las consultoras	La constancia se refiere a que las consultoras hagan pedidos (“ <i>pasen pedidos</i> ”) todas las campañas de manera de que aumente su venta y crezca su negocio
C4: Mejorar propuesta de negocio a las consultoras	Busca mejorar la ganancia que obtiene la consultora al pertenecer a la empresa como distribuidora independiente. Cómo se beneficia de la operación de la empresa (entrega de productos) y contar con los mejores beneficios del mercado

#### 5.2.2.3.- Perspectiva de los Procesos Internos

Esta perspectiva muestra la forma en que Belcorp Chile ejecutará su estrategia y cuáles son los procesos claves en los que debe destacar para satisfacer al cliente.

Su foco está en los procesos que agregan valor a los clientes y que permitirán alcanzar el éxito de la empresa diferenciándose de lo que hoy ofrece el mercado.

Se podrá identificar el foco en el servicio entregado a las consultoras y cómo sus procesos deben destacar para aportar a la eficiencia y crecimiento en el mercado.

Se presentan a continuación los objetivos de esta perspectiva:

Tabla 3: Objetivos de la perspectiva de los procesos internos

Objetivo	Descripción
P1: Aumentar productividad de la FF.VV. (fuerza de ventas)	FF.VV. se refiere al equipo de ventas de la compañía que se ocupa de la relación directa con las consultoras en la venta. Su productividad es medida por su capacidad de cumplir las metas definidas campaña a campaña
P2: Entregar un excelente servicio al cliente	Servicio entregado por el área de atención al cliente ocupada de todo su ciclo de vida: ingreso, permanencia (venta y post venta), egreso
P3: Minimizar faltante de productos	Llevar al mínimo el número de productos ofrecidos en catálogo que se agotan antes o durante la campaña
P4: Minimizar productos faltantes no anunciados	Minimizar productos que pide la consultora, son facturados pero no son entregados por errores en procesos internos
P5: Maximizar entrega de pedidos en tiempo y forma	Cumplir con la entrega de pedidos en el tiempo prometido con la totalidad de los productos solicitados

#### 5.2.2.4.- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva muestra cuáles son los aspectos en los que la empresa debe crecer y mejorar para cumplir su visión. Esto representará la infraestructura sobre la cual se basará el cumplimiento de los otros objetivos estratégicos induciendo al cumplimiento de los resultados financieros y de valor para los clientes.

En esta perspectiva el foco es contar con un equipo capacitado, un clima organizacional que favorezca a la salud organizacional y al alto rendimiento de sus empleados, y a la plataforma que se requiere para no comprometer la operación del negocio y el nivel de servicio entregado a las consultoras.

La siguiente tabla describe los objetivos de esta perspectiva:

Tabla 4: Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

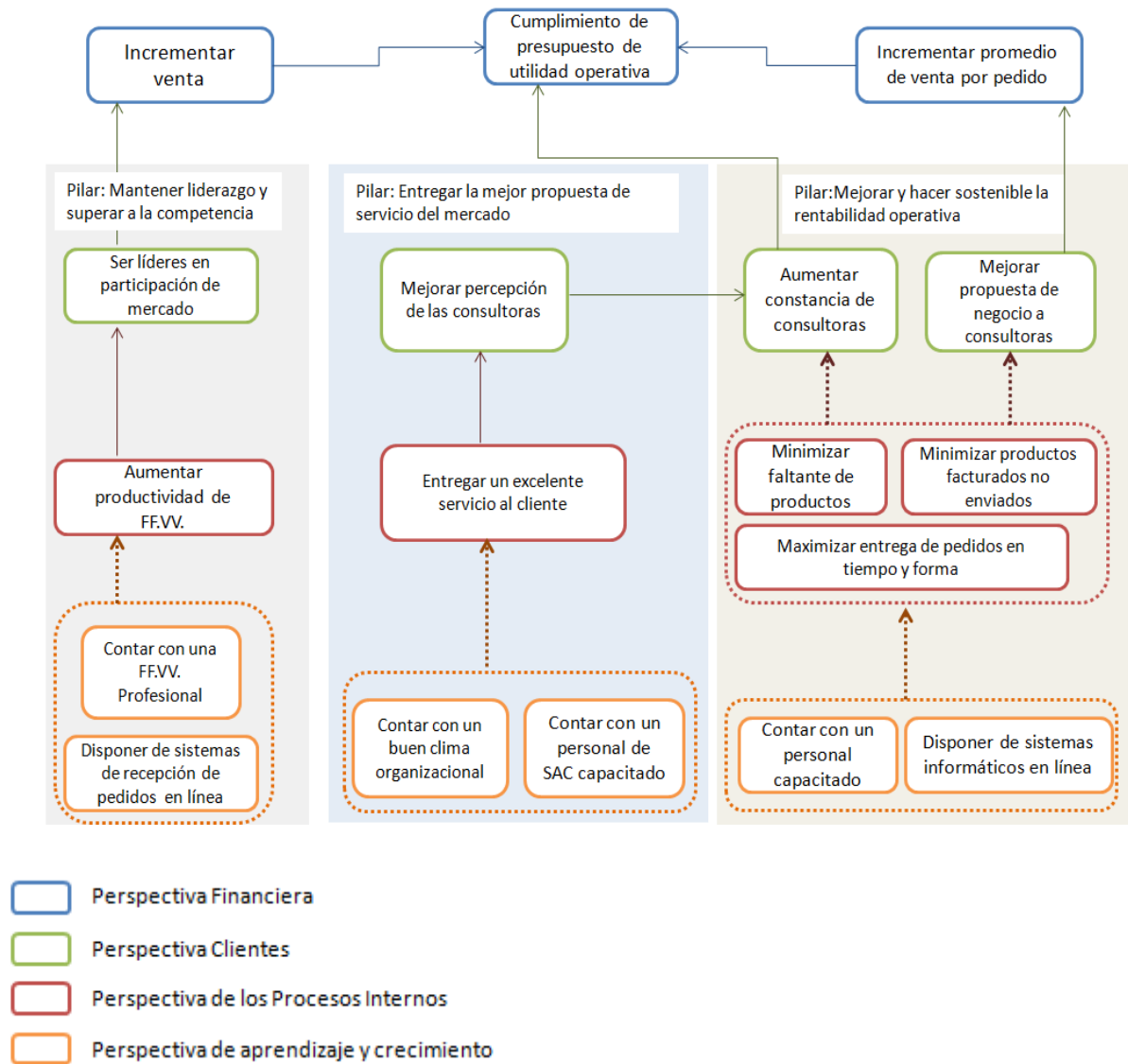
Objetivo	Descripción
A1: Contar con una FF.VV. profesional	El profesionalismo de la FF.VV. garantizará mejores resultados y autonomía y una propuesta de valor más atractiva. La capacitación de este equipo es una actividad central para el cumplimiento de este objetivo
A2: Disponer de sistemas de recepción de pedidos en línea	La mayor parte de los pedidos son ingresados vía internet, la disponibilidad de estos sistemas es vital para la captura de esa venta y de la experiencia de las consultoras
A3: Contar con un buen clima organizacional	Percepción del clima de parte de todos los trabajadores de la empresa
A4: Contar con un personal de SAC capacitado	Capacitación del personal de servicio al cliente que asegure una buena experiencia de las consultoras con la plataforma y la gestión de la mejor solución para el negocio
A5: Contar con un personal capacitado	Programa de capacitación constante para todos los trabajadores. Cumplimiento de los planes de desarrollo
A6: Disponer de sistemas informáticos en línea	Disponibilidad de sistemas informáticos de inventario, programación de campaña, análisis de resultados que impactan en la operación

#### 5.2.2.5.- Mapa Estratégico

Definidos los objetivos de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral antes descritas, se presenta el mapa estratégico el cual ha sido organizado en pilares estratégicos. Además se identifican las relaciones causales entre los objetivos agrupando en línea segmentada a aquellos objetivos que comparten el impacto en otros. Lo anterior debido a que el mapa estratégico será comunicado y bajado a la organización de manera de comprender cómo se aporta al cumplimiento de los otros objetivos, pilares estratégicos y visión de la compañía.



Figura 8: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Tablero de Control

Definido el mapa estratégico de la empresa se pasa a la creación del tablero de control que integrará los objetivos estratégicos con los indicadores que medirán el cumplimiento de cada objetivo, la fórmula de cálculo del indicador, el valor real registrado una vez que el sistema de control de gestión se implemente en la gestión de la empresa, la meta deseable del indicador (a definir también previamente a la implementación de este sistema junto al equipo directivo y gerencial), el responsable de

los resultados del indicador, la frecuencia en que este indicador debe ser medido y la iniciativa estratégica definida para apoyar al cumplimiento de la meta del indicador y entonces a cumplir el objetivo estratégico.

El tablero se presenta separado por cada pilar estratégico, así se puede inferir la relación causa efecto entre cada objetivo estratégico y a qué tema estratégico responde.

En el tablero, para cada objetivo, se indica la iniciativa estratégica que apoya el cumplimiento de dicho objetivo. Estas iniciativas permiten poner en marcha la estrategia incorporando en la operación actividades enfocadas al cumplimiento de la estrategia.

Para el trabajo de alineamiento de la organización se hace un decante del mapa estratégico y tableros de control a las áreas claves. Para asegurar el alineamiento de los objetivos se elabora los cuadros de alineamiento de los objetivos de la organización con los de los tableros de las áreas claves estableciendo cuál es su relación y cómo aportan los objetivos por área al cumplimiento del objetivo de la compañía. Completando esta actividad se pasa a la etapa de implementación del tablero.

### 5.3.1.- Indicadores

El mapa estratégico permite entregar una comprensión respecto a cuáles serán las líneas estratégicas que guiarán el camino de la empresa para alcanzar su visión. Muestra además cuáles serán aquellos objetivos que, relacionados unos a otros, representan los puntos necesarios a ser satisfechos para cada tema estratégico. Para establecer el estado de estos objetivos, se requiere de mediciones periódicas que apoyen al seguimiento de estos objetivos y a la gestión necesaria para ajustar las acciones en pos de asegurar el cumplimiento de cada uno de ellos. Como herramienta de gestión, cada indicador debe tener asignada una meta que finalmente defina si se ha cumplido o no con el resultado deseado. Entre otras características debe ser claro en su definición en cuanto a mostrar cómo será calculado y así evitar datos que no sean funcionales debido a errores de medición. El indicador debe también señalar su frecuencia de medición. Respecto a su definición, cada indicador debe ser lo suficientemente complejo como para medir el fenómeno que se requiere medir y que permitirá dar por cumplido un objetivo o no, y debe ser lo suficientemente simple como para ser transmitido y quienes intervienen en su éxito puedan influir en él. Cabe recordar que este despliegue de la estrategia finalmente se traduce en acciones que aportan a su cumplimiento. Es en la práctica donde se valida el éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se presentan a continuación los indicadores del tablero de control de Belcorp Chile para cada tema estratégico según los objetivos ordenados por perspectiva del mapa estratégico

- Pilar estratégico: Mantener liderazgo y superar a la competencia
  - Objetivo estratégico: Incrementar venta
  - Indicador: Variación de venta vs año anterior
    - Objetivo del indicador: Medir la variación porcentual de la venta respecto a igual periodo del año anterior
    - Fuente: Información de venta neta real de la campaña requerida y de esa campaña en el año anterior
    - Fórmula de cálculo:

$$(Venta\ neta\ real\ campaña\ X / Venta\ neta\ real\ campaña\ X\ AA - 1) \times 100$$

- Responsable: Directora de Ventas
- Frecuencia: Campaña
- Objetivo estratégico: Ser líderes en participación de mercado
- Indicador: Participación de mercado
  - Objetivo del indicador: Constatar la posición en el mercado de Belcorp Chile respecto a su participación de mercado
  - Requerimiento: Reporte de Cámara Chilena de Cosmética
  - Fórmula de cálculo:

$$(Venta\ cosméticos\ Belcorp / Venta\ cosméticos\ Venta\ Directa) \times 100$$

- Responsable: Director General
- Frecuencia: Mensual
- Objetivo estratégico: Aumentar productividad de la fuerza de ventas
- Indicador: Productividad Gerente de Zona
  - Objetivo del indicador: Medir el porcentaje de gerentes zonales que cumple con sus metas sobre el total de gerentes zonales
  - Requerimiento: Resultados y metas por zona
  - Fórmula de cálculo:

$$(GZ\ ganadoras / Total\ GZ) \times 100$$

- Responsable: Directora de Ventas
- Frecuencia: Campaña
- Indicador: Productividad Socia Empresaria, "SE" (ex índice productividad de líderes, IPL)
  - Objetivo del indicador: Medir el porcentaje de socias empresarias que cumple con sus metas sobre el total de socias empresarias
  - Requerimiento: Resultados y metas por sección
  - Fórmula de cálculo:

$$(SE \text{ ganadoras} / Total SE) \times 100$$

- Responsable: Directora de Ventas
- Frecuencia: Campaña

- Objetivo estratégico: Contar con una FF.VV. profesional
- Indicador: Gerentes zonales con certificación completa
  - Objetivo del indicador: Medir el porcentaje de gerentes zonales que se ha certificado en todos los módulos de capacitación del programa “Evoluciona”
  - Requerimiento: Reportes de aprobación de cursos por GZ
  - Fórmula de cálculo:

$$(GZ \text{ certificadas} / Total GZ) \times 100$$

- Responsable: Gerente Evolucionaria
- Frecuencia: Tricampaña
- Indicador: Socias empresarias con certificación completa
  - Objetivo del indicador: Medir el porcentaje de socias empresarias que se ha certificado en todos los módulos de capacitación del programa “Evoluciona”
  - Requerimiento: Reportes de aprobación de cursos por SE
  - Fórmula de cálculo:

$$(SE \text{ certificadas} / Total SE) \times 100$$

- Responsable: Gerente Evolucionaria
- Frecuencia: Tricampaña
- Objetivo estratégico: Disponer de sistemas de recepción de pedidos en línea
- Indicador: Nivel de servicio de sistemas
  - Objetivo del indicador: Medir el número de caídas de los sistemas entendiendo caída a la no respuesta del sistema en horario de operación por más de 3 usuarios en el mismo rango horario
  - Requerimiento: Información de bitácora de operador de SAC
  - Fórmula de cálculo:

*# Caídas del sistema*

- Responsable: Jefe de TI
- Frecuencia: Campaña

- Pilar estratégico: Entregar la mejor propuesta de servicio del mercado
  - Objetivo estratégico: Mejorar la percepción de las consultoras

- Indicador: Resultado encuesta de servicio a consultoras
  - Objetivo del indicador: Medir la percepción de servicio de acuerdo al número de respuestas positivas recibidas
  - Fuente: Resultados encuesta de servicio a consultoras
  - Fórmula de cálculo:
 
$$(Evaluaciones\ positivas/Total\ respuestas) \times 100$$
  - Responsable: Jefe de SAC
  - Frecuencia: Trimestral

- Objetivo estratégico: Entregar un excelente servicio al cliente

- Indicador: Nivel de atención
  - Objetivo del indicador: Registrar el porcentaje de llamadas atendidas sobre el total de llamadas recibidas
  - Fuente: Reportes de gestión área SAC
  - Fórmula de cálculo:
 
$$(Llamadas\ atendidas/Total\ llamadas) \times 100$$
  - Responsable: Jefe de SAC
  - Frecuencia: Campaña

- Indicador: Quejas y reclamos
  - Objetivo del indicador: Medir qué proporción de llamadas recibidas corresponden a quejas o reclamos
  - Fuente: Reportes de gestión área SAC
  - Fórmula de cálculo:
 
$$(Llamadas\ registradas\ como\ quejas\ o\ reclamos/Total\ llamadas) \times 100$$

*(Llamadas registradas como quejas o reclamos/Total llamadas) × 100*

- Responsable: Jefe de SAC
- Frecuencia: Campaña

- Objetivo estratégico: Contar con un buen clima organizacional

- Indicador: Encuesta de clima
  - Objetivo del indicador: Medir percepción de clima organizacional de parte de los trabajadores
  - Fuente: Resultados encuesta clima organizacional
  - Fórmula de cálculo:
 
$$Evaluación\ de\ acuerdo\ a\ encuesta\ de\ clima$$

*Evaluación de acuerdo a encuesta de clima*

- Responsable: Gerente Gestión Humana
- Frecuencia: Semestral

- Objetivo estratégico: Contar con un personal de SAC capacitado
- Indicador: Cumplimiento de plan de desarrollo SAC
  - Objetivo del indicador: Medir la tasa de cumplimiento de planes de desarrollo en el área de SAC
  - Fuente: Reporte de Gestión Humana
  - Fórmula de cálculo:
 
$$\text{Planes cumplidos} / \text{Total de planes} \times 100$$
  - Responsable: Gerente Gestión Humana
  - Frecuencia: Semestral
- Pilar estratégico: Mejorar y hacer sostenible la rentabilidad operativa
  - Objetivo estratégico: Cumplir con el presupuesto de utilidad operativa
  - Indicador: Margen de utilidad
    - Objetivo del indicador: Medir el resultado operacional de la empresa
    - Fuente: Reportes financieros
    - Fórmula de cálculo:
 
$$(\text{Resultado operacional} / \text{Ventas}) \times 100$$
    - Responsable: Gerente Finanzas
    - Frecuencia: Mensual
  - Objetivo estratégico: Incrementar promedio de venta por pedido
  - Indicador: Variación PMNP (promedio en moneda nacional por pedido) vs AA
    - Objetivo del indicador: Medir la variación de la venta promedio que entrega cada pedido
    - Fuente: Reportes de resultados por campaña
    - Fórmula de cálculo:
 
$$(\text{PMNP} / \text{PMNP AA}) - 1$$
    - Responsable: Gerente Comercial
    - Frecuencia: Campaña
  - Objetivo estratégico: Aumentar constancia de consultoras
  - Indicador: Porcentaje de consultoras constantes (5 de 6 campañas)
    - Objetivo del indicador: Medir cuántas consultoras del total son constantes (han pasado pedido en a lo menos 5 de las últimas 6 campañas)
    - Fuente: Reportes de resultados por campaña
    - Fórmula de cálculo:

*(Consultoras constantes/Total consultoras)*

- Responsable: Directora de Ventas
- Frecuencia: Campaña
- Objetivo estratégico: Mejorar propuesta de negocios a la consultora
- Indicador: Ganancia promedio de la consultora
  - Objetivo del indicador: Medir cuánto es la ganancia promedio de una consultora
  - Fuente: Reportes de resultados por campaña
  - Fórmula de cálculo:

*(Venta precio catálogo/Venta facturada – 1 )x 100*

- Responsable: Directora de Ventas
- Frecuencia: Campaña
- Objetivo estratégico: Minimizar faltante de productos
- Indicador: Pedidos con falte mayor a 2%
  - Objetivo del indicador: Establecer el porcentaje de pedidos que supera el umbral tolerable de faltante
  - Fuente: Reportes de resultados por campaña
  - Fórmula de cálculo:

*(Pedidos con faltante > 2%/Total pedidos)x 100*

- Responsable: Gerente de Operaciones
- Frecuencia: Campaña
- Objetivo estratégico: Minimizar productos facturados no enviados
- Indicador: Porcentaje de pedidos con facturado no enviado (FNE)
  - Objetivo del indicador: Medir el número de pedidos con a lo menos un producto facturado no enviado y su impacto sobre el total de pedidos
  - Fuente: Reportes de gestión áreas SAC y Operaciones
  - Fórmula de cálculo:

*(Pedidos con FNE/Total pedidos)x 100*

- Responsable: Jefe SAC
- Frecuencia: Campaña
- Objetivo estratégico: Maximizar entrega de pedidos en tiempo y forma
- Indicador: Porcentaje de pedido perfecto

- Objetivo del indicador: Medir el porcentaje de pedidos que cumple con la promesa de tiempo y no tiene faltante de productos
  - Fuente: Reportes de gestión áreas SAC y Operaciones
  - Fórmula de cálculo:
 
$$\%Pedidos\ completos\ x\ \%pedidos\ a\ tiempo$$
  - Responsable: Jefe SAC
  - Frecuencia: Campaña
- Objetivo estratégico: Contar con un personal capacitado
  - Indicador: Porcentaje de cumplimiento de plan de desarrollo
    - Objetivo del indicador: Medir la tasa de cumplimiento de los planes de desarrollos definidos para cada empleado
    - Fuente: Reportes área Gestión Humana
    - Fórmula de cálculo:
 
$$Planes\ cumplidos\ /\ Total\ planes\ x\ 100$$
    - Responsable: Gerente Gestión Humana
    - Frecuencia: Semestral
  - Objetivo estratégico: Disponer de sistemas informáticos en línea
  - Indicador: Nivel de servicio
    - Objetivo del indicador: Constatar el número de indisponibilidades del sistema cuando se le es requerido
    - Fuente: Reportes área TI
    - Fórmula de cálculo:
 
$$\# Caídas\ de\ sistemas$$
    - Responsable: Jefe de TI
    - Frecuencia: Campaña

### 5.3.2.- Iniciativas Estratégicas

En este apartado se presentan las iniciativas definidas para ejecutar la estrategia y cumplir los objetivos estratégicos. En su mayoría representan iniciativas que se han trabajado en su definición en la empresa lo que representa una ventaja para la implementación del sistema de control de gestión al tratarse de iniciativas conocidas cuya viabilidad fue ya aprobada. Cada iniciativa debe estar a cargo de un responsable que responderá por su implementación e impactos en la organización. A continuación se presentan las iniciativas que intervienen en el tablero de control:



- Iniciativa estratégica: Focalización de oferta de productos en categorías de mayor venta
- Objetivo estratégico: Incrementar venta
- Descripción: Los productos del catálogo de Belcorp Chile se dividen en categorías (fragancias, maquillaje, tratamiento facial, tratamiento corporal, cuidado personal y no cosméticos). El diseño de los catálogos y su oferta es definido por un área corporativa que se encarga de definir los productos disponibles en cada campaña, sus promociones, cómo será la presentación de los productos y su precio. Esta iniciativa se refiere a focalizar los catálogos en aquellas categorías que han probado ser exitosas de manera de asegurar una mayor venta
- Responsable: Gerente Comercial
  
- Iniciativa estratégica: Aumento de inversión publicitaria
- Objetivo estratégico: Aumentar participación de mercado
- Descripción: Para aumentar la participación de mercado, se propone apoyar la venta de la consultora y el reclutamiento de éstas con una inversión publicitaria que agregue valor a la marca y facilite la llegada a los usuarios (clientes de las consultoras). De esta forma además hacer frente a empresas del sector que han aumentado su presencia en medios en el último tiempo y al canal tradicional (*retail*) que tiene una participación importante en el mercado chileno.
- Responsable: Gerente Comercial
  
- Iniciativa estratégica: Profundización programas de capacitación y desarrollo a FF.VV. e incorporación componentes de relacionamiento
- Objetivos estratégico: Aumentar productividad de FF.VV.; contar con una FF.VV. Profesional
- Descripción: Incorporar al diseño de los actuales programa de capacitación de la FF.VV. componentes de relacionamiento que muestren a la empresa y su propuesta de valor como un motor para la realización personal, desarrollo de equipos y una relación afectiva con la empresa. Junto con ello aumentar la cobertura de manera de capacitar a más personas en menos tiempo
- Responsable: Gerente Evolucionaria
  
- Iniciativa estratégica: Adquisición de servidores de respaldo ante fallas
- Objetivos estratégicos: Disponer de sistemas de recepción de pedidos en línea; Disponer de sistemas informáticos en línea
- Descripción: Integrar a la infraestructura informática de la empresa, nuevos servidores que aumenten la disponibilidad de los sistemas ante fallas y permitan mayor flexibilidad para las operaciones de mantención de la infraestructura actuando como equipos de apoyo en momentos en que los servidores titulares no se encuentren disponibles

- Responsable: Jefe TI
- Iniciativa estratégica: Creación e implementación de encuesta de servicio para consultoras
- Objetivo estratégico: Mejorar percepción de las consultoras
- Descripción: Implementar una nueva encuesta dirigida a las consultoras que mida su percepción respecto al servicio recibido por parte de Belcorp Chile. Considera el diseño de la encuesta, la caracterización de la muestra a encuestar, su distribución y captura de resultados con la entrega de los mismos en un reporte a compartir con el equipo directivo
- Responsable: Gerente Comercial
- Iniciativa estratégica: Generación de nuevos puntos de contacto con las consultoras (para servicio y pase de pedidos)
- Objetivo estratégico: Entregar un excelente servicio al cliente
- Descripción: Crear aplicaciones informáticas que faciliten el pase de pedidos y la atención al cliente. Todas en ambiente web que no signifiquen costos extras para las consultoras que opten por estos canales.
- Responsables: Jefe SAC, Jefe TI
- Iniciativa estratégica: Creación de planes de clima a nivel de área
- Objetivo estratégico: Contar con un buen clima organizacional
- Descripción: Crear planes para mejorar el clima para las áreas de la empresa los cuales serán trabajados con los líderes de cada área. Su objetivo es lograr una mejora en la percepción del clima organizacional y una integración de los equipos ante un objetivo común.
- Responsable: Gerente Gestión Humana
- Iniciativa estratégica: Profundización de programa de universidad corporativa Belcorp (UCB)
- Objetivo estratégico: Contar con un personal de SAC capacitado; Contar con un personal capacitado
- Descripción: Generar un programa que aumente la toma de cursos del programa de capacitación en línea UCB, relacionándolo con el plan de desarrollo e impactando en la evaluación de desempeño de cada trabajador. Los cursos a tomar serán definidos en conjunto con la jefatura directa, aumentará el número de cursos exigidos por alumno y el seguimiento del cumplimiento de los cursos realizados será trimestral (y no anual)
- Responsable: Gerente Gestión Humana
- Iniciativa estratégica: Programa de eficiencia de procesos claves
- Objetivo estratégico: Cumplir con el presupuesto de utilidad operativa

- Descripción: Implementar un programa de seguimiento y control de los procesos claves con el objetivo de generar eficiencias y reducción de costos de sobre inventario, productos obsoletos, mejor utilización de recursos.
- Responsables: Gerente Finanzas, Gerente Operaciones, Gerente SAC
  
- Iniciativa estratégica: Atención personalizada a consultoras TOP
- Objetivos estratégicos: Incrementar promedio de venta por pedido; aumentar constancia de consultoras; Mejorar propuesta de negocio a consultoras
- Descripción: Establecer un modelo de atención diferenciada y personalizada a aquellas consultoras del segmento TOP (consultoras con la más alta tasa de constancia y mejor rango de promedio de venta). Para ello se destinará a personal especializado para su atención
- Responsable: Jefe de SAC
  
- Iniciativa estratégica: Apoyo dedicado a consultoras posible egreso (PEG)
- Objetivos estratégicos: Incrementar promedio de venta por pedido; aumentar constancia de consultoras; Mejorar propuesta de negocio a consultoras
- Descripción: Para reducir el número de egresos por campaña (consultoras que dejan de pertenecer a Belcorp), se implementará un plan de trabajo focalizado para este grupo de consultoras de manera de aumentar su tasa de retención
- Responsables: Jefe de SAC; Gerente Comercial
  
- Iniciativa estratégica: Mejora en programa de incentivos
- Objetivos estratégicos: Incrementar promedio de venta por pedido; aumentar constancia de consultoras; Mejorar propuesta de negocio a consultoras
- Descripción: Rediseñar el programa de incentivos para consultoras (premios entregados por cumplir condiciones relacionadas al pase de pedidos) de manera de entregar productos de mayor valor para las consultoras y que sean más rentables para la empresa
- Responsable: Gerente Comercial
  
- Iniciativa estratégica: Implementación de programas de pase de pedidos web y app.
- Objetivos estratégicos: Minimizar faltante de productos
- Descripción: Creación de programa que aumente la tasa de uso de pase de pedidos web y otras plataformas similares como aplicación móvil con información en línea de stock de productos
- Responsable: Jefe TI; Gerente Operaciones
  
- Iniciativa estratégica: Aplicación de programas de mejora continua
- Objetivos estratégicos: Minimizar productos facturados no enviados

- Descripción: Generación de programas de aseguramiento de calidad para los procesos de operaciones de manera de minimizar errores en la línea de armado y lectura de pedidos
- Responsable: Jefe Aseguramiento de Calidad; Gerente de Operaciones
  
- Iniciativa estratégica: Programa de seguimiento de pedidos
- Objetivos estratégicos: Maximizar la entrega de pedidos en tiempo y forma
- Descripción: Implementación de un programa que siga la ruta de los pedidos desde el despacho del centro de distribución hasta el hogar del cliente informando y alertando tanto al cliente como al área de operaciones respecto al estado del pedido generando así mediciones de servicios para los repartidores externos.
- Responsable: Jefe TI, Gerente Operaciones

### 5.3.3.- Tablero de Control

Definidos los indicadores de gestión y las iniciativas estratégicas. Se presenta el tablero de control para Belcorp Chile. Las metas y valores reales deberán ser completados cuando el sistema de control de gestión sea implementado.

El tablero es presentado para cada línea estratégica y ordenado por perspectiva desde la financiera hasta la de aprendizaje y crecimiento.

Figura 9: Tablero de control Belcorp Chile

Pilar Estratégico: Mejorar y hacer sostenible la rentabilidad operativa							
Objetivo	Indicador	Fórmula	Valor	Meta	Responsable	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Cumplir con el presupuesto de utilidad operativa	Margen de utilidad	Resultado operacional/ Ventas			Gerente Finanzas	Mensual	Programa de eficiencia en procesos claves
Incrementar promedio de venta por pedido	Variación PMNP vs AA	PMNP / PMNP AA -1			Gerente Comercial	Campaña	- Atención personalizada para consultoras TOPS - Apoyo dedicado para PEG (posibles egresos) - Mejora en programa de incentivos
Aumentar constancia de consultoras	Consultoras con constancia mayor a 5/6 (constantes)	Consultoras constantes / Total			Directora Ventas	Campaña	
Mejorar propuesta de negocio a consultoras	Ganancia promedio por consultora	Venta precio catálogo / Venta facturada			Directora Ventas	Campaña	
Minimizar faltante de productos	% Pedidos con faltante >2%	Pedidos faltante > 2% / Total pedidos			Gerente Operaciones	Campaña	- Implementación de programa de pase de pedidos web y app.
Minimizar productos facturados no enviados	% Pedidos facturado no enviado	Total pedidos FNE/Total pedidos			Jefe SAC	Campaña	- Aplicación de programas de mejora continua
Maximizar entrega de pedidos en tiempo y forma	% Pedido Perfecto	(% Pedido completo) x (% Pedido a tpo exacto)			Jefe SAC	Campaña	Programa de seguimiento de pedidos (alerta SMS)
Contar con un personal capacitado	% Cumplimiento plan de desarrollo	Planes cumplidos / Total planes			Gerente Gestión Humana	Semestral	Profundización de programa de capacitación UCB
Disponer de sistemas informáticos en línea	Nivel de servicio	# Caídas			Jefe TI	Campaña	Adquisición de servidores de respaldo ante fallas

Pilar Estratégico: Entregar la mejor propuesta de servicio del mercado							
Objetivo	Indicador	Fórmula	Valor	Meta	Responsable	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Mejorar percepción de las consultoras	Resultado encuesta servicio a consultoras	% Evaluaciones positivas			Jefe SAC	Trimestral	Creación e implementación de encuesta de servicio
Entregar un excelente servicio al cliente	% Nivel de atención	Llamadas atendidas / Total llamadas			Jefe SAC	Campaña	Generación de nuevos puntos de contacto con cliente (para servicio y pase de pedido)
	% Quejas y reclamos	Llamadas como quejas y reclamos / Total llamadas			Jefe SAC	Campaña	
Contar con un buen clima organizacional	Encuesta de clima	Resultado encuesta			Gerente Gestión Humana	Semestral	Creación de planes de clima a nivel de área
Contar con un personal de SAC capacitado	% Cumplimiento plan de desarrollo SAC	Planes cumplidos / Total planes			Gerente Gestión Humana	Semestral	Profundización de programa de capacitación UCB

Pilar Estratégico: Mejorar y hacer sostenible la rentabilidad operativa							
Objetivo	Indicador	Fórmula	Valor	Meta	Responsable	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Cumplir con el presupuesto de utilidad operativa	Margen de utilidad	Resultado operacional/ Ventas			Gerente Finanzas	Mensual	Programa de eficiencia en procesos claves
Incrementar promedio de venta por pedido	Variación PMNP vs AA	PMNP / PMNP AA -1			Gerente Comercial	Campaña	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada para consultoras TOPS</li> <li>- Apoyo dedicado para PEG (posibles egresos)</li> <li>- Mejora en programa de incentivos</li> </ul>
Aumentar constancia de consultoras	Consultoras con constancia mayor a 5/6 (constantes)	Consultoras constantes / Total			Directora Ventas	Campaña	
Mejorar propuesta de negocio a consultoras	Ganancia promedio por consultora	Venta precio catálogo / Venta facturada			Directora Ventas	Campaña	
Minimizar faltante de productos	% Pedidos con faltante >2%	Pedidos faltante > 2% / Total pedidos			Gerente Operaciones	Campaña	- Implementación de programa de pase de pedidos web y app.
Minimizar productos facturados no enviados	% Pedidos facturados no enviado	Total pedidos FNE/Total pedidos			Jefe SAC	Campaña	- Aplicación de programas de mejora continua
Maximizar entrega de pedidos en tiempo y forma	% Pedido Perfecto	(% Pedido completo) x (% Pedido a tpo exacto)			Jefe SAC	Campaña	Programa de seguimiento de pedidos (alerta SMS)
Contar con un personal capacitado	% Cumplimiento plan de desarrollo	Planes cumplidos / Total planes			Gerente Gestión Humana	Semestral	Profundización de programa de capacitación UCB
Disponer de sistemas informáticos en línea	Nivel de servicio	# Caídas			Jefe TI	Campaña	Adquisición de servidores de respaldo ante fallas

Fuente: Elaboración propia

#### 5.3.4.- Alineación: Decante de Mapa Estratégico y Tablero de Control

Para alinear a la empresa en torno a la estrategia organizacional y el sistema de control, se propone un esquema de decante de mapa estratégico y tablero de control.

El decante del mapa estratégico será definido para las áreas claves que participan en los procesos correspondientes a las actividades primarias y que tienen relación directa con los pilares estratégicos de la empresa, la generación de recursos y la operación de la compañía. Como se vio en el capítulo 2 en el apartado de procesos, estas áreas son: Ventas, Operaciones y Servicio al Cliente (SAC)

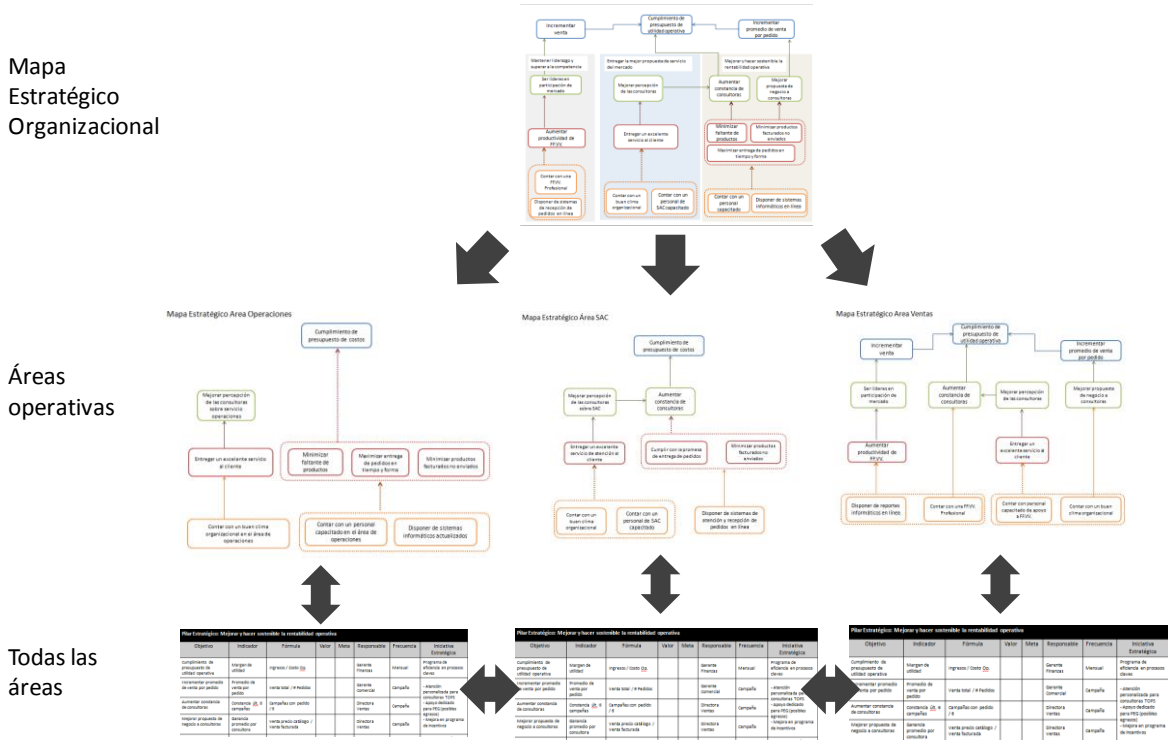
Para las áreas de apoyo se propone el despliegue de tableros de gestión propios con sus objetivos de interés considerando los objetivos corporativos.

El principio de decante es establecer cómo un objetivo de un área en particular aporta al cumplimiento del objetivo organizacional. De esta forma se espera lograr alineamiento y abrir la puerta para profundizar aún más este alineamiento hasta llegar a

cada trabajador. Para este trabajo en particular se realiza un despliegue al primer nivel estableciendo mapas y tableros de las áreas claves antes descritas.

El esquema de despliegue es el siguiente:

Figura 10: Despliegue mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia adaptado de Kaplan y Norton “The Execution Premium”, página 165

Los mapas estratégicos y tableros de control de las áreas claves se presentan en el anexo A “Decante: Mapas y Tableros de áreas claves”

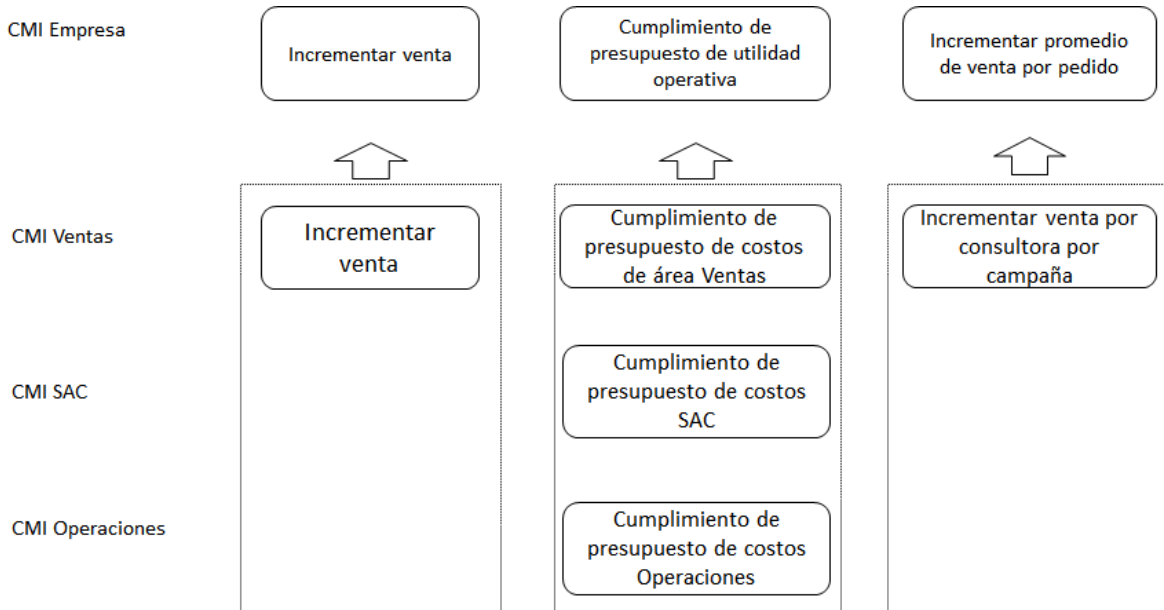
### 5.3.5.- Vinculación Objetivos Empresa – Objetivos Áreas

Para comprobar el alineamiento de los objetivos estratégicos de las áreas mencionadas con los objetivos de la compañía se realizó un ejercicio de validación de estos vínculos el cual, en la implementación, puede ser consultado para mostrar cómo impacta el resultado de cada área en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Se presenta a continuación el resultado de este ejercicio de validación de la vinculación de los objetivos ordenado por perspectiva:

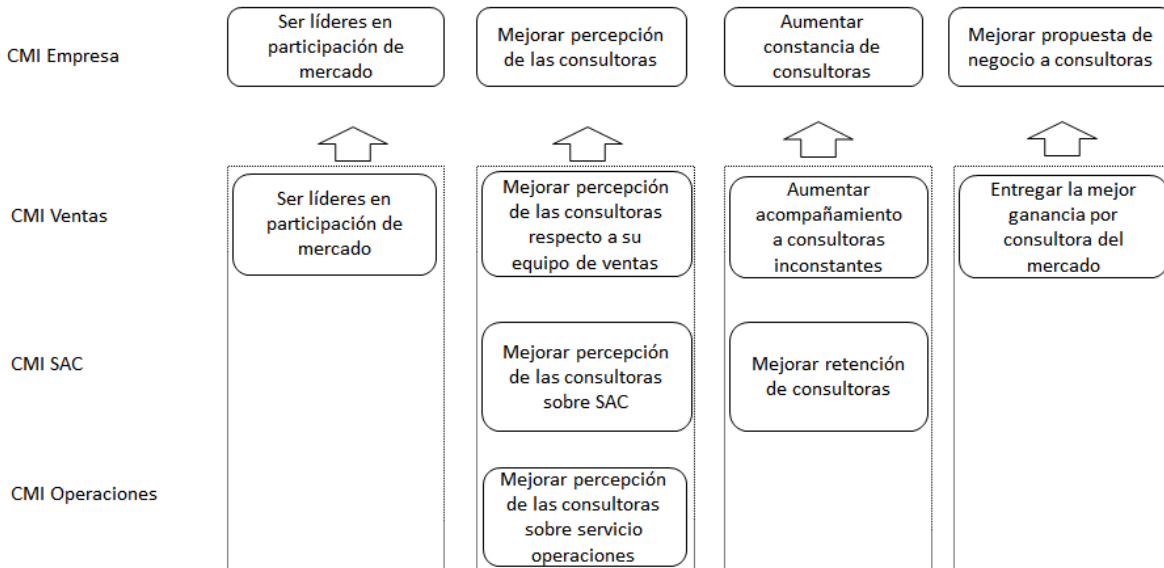
- Perspectiva financiera

Figura 11: Vinculación de objetivos organizacionales de la perspectiva financiera con objetivos de áreas claves



- Perspectiva de los clientes

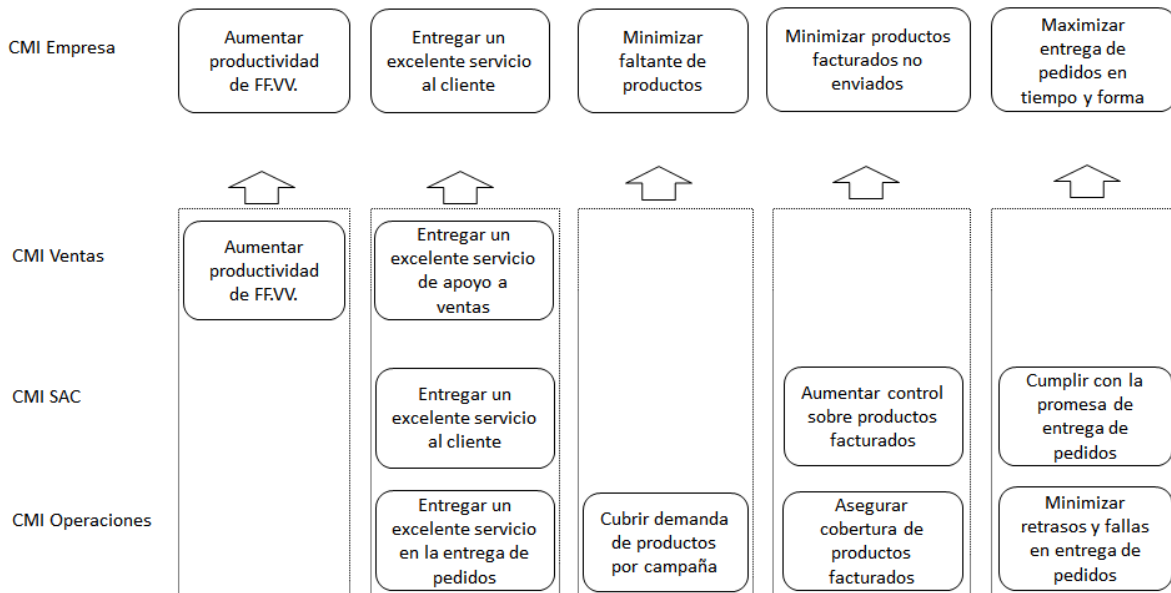
Figura 12: Vinculación de objetivos organizacionales de la perspectiva clientes con objetivos de áreas claves





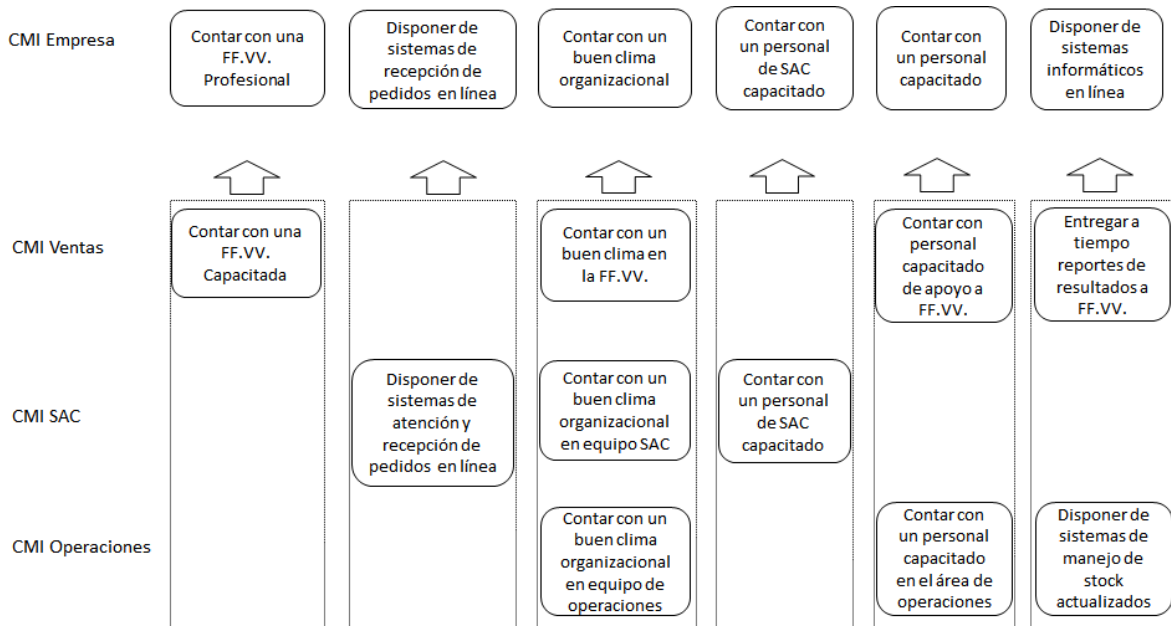
- Perspectiva de los procesos internos

Figura 13: Vinculación de objetivos organizacionales de la perspectiva procesos internos con objetivos de áreas claves



- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Figura 14: Vinculación de objetivos organizacionales de la perspectiva aprendizaje y crecimiento con objetivos de áreas claves



Fuente: Adaptación de Caprile y Neriz “Aplicación de sistemas de gestión estratégica en el sector salud: Una propuesta para un hospital institucional”; 2010: página 32

## 6. Plan de Implementación y Revisión del Sistema

Luego de la creación del tablero de control y el proceso de despliegue en las áreas de la organización, se pasa a la etapa de implementación del sistema de control de gestión.

Esta etapa es la que da pie a incorporar la gestión en la práctica, tanto a nivel ejecutivo como en los empleados.

Desde el punto de vista de la alta gerencia, como responsables de la gestión de la empresa, se plantea un plan de implementación en términos de las operaciones, a cargo del día a día de la organización y de revisión de la estrategia, enfocado en los resultados del sistema de control de gestión. Esto requiere una revisión del avance de la implementación de las iniciativas estratégicas y generar acciones correctivas en la operación.

Desde el ángulo de los empleados, la implementación requiere del conocimiento de la estrategia y su sistema de control. También de acoplar las definiciones a sus funciones diarias. Para incorporar las definiciones estratégicas en el quehacer de los empleados y comprometerlos en la consecución de los objetivos estratégicos se propone considerar los tres puntos indicados por Norton y Kaplan (The execution premium, 2008), con foco no sólo en la implementación de la estrategia, sino que también en su sistema de seguimiento y control:

- Comunicar e impartir comunicación sobre la estrategia y su proceso de despliegue en un tablero de control a los empleados
- Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados a los objetivos estratégicos
- Alinear los programas de desarrollo y capacitación de los empleados de manera de entregar conocimientos y habilidades que ayuden a implementar la estrategia y su sistema de control

Por último, la implementación se cierra con la prueba y adaptación de la estrategia, con una visión más en el largo plazo, probando la estrategia actual y generando nuevas estrategias emergentes, para lo cual se requiere un estudio del entorno y de la propia organización. De esta forma se cierra el ciclo del sistema de control de gestión dando pie a las actualizaciones derivadas de las modificaciones en la estrategia que pudieran emanar de esta etapa

## 6.1.- Plan de Comunicación

Para conseguir el logro de los objetivos estratégicos y sentar las bases para la implementación del sistema de control de gestión, se plantea un plan de comunicación a toda la organización de manera de que los empleados interioricen los conceptos estratégicos y las herramientas que se utilizarán para medir el logro de los objetivos de la empresa.

La comunicación es un proceso importante para lograr resultados. Un estudio contrasta los resultados obtenidos por empresas que logran mayores tasas de penetración en la comunicación de los objetivos y metas de la organización, y empresas que obtienen menores resultados.

Figura 15: Impacto de la comunicación en los resultados

	Organizaciones con grandes resultados	Organizaciones con resultados pobres
Los empleados entienden bien las metas globales de la organización	67%	33%
Los altos directivos comunican muy eficazmente	26%	0%

Fuente: "La organización focalizada en la estrategia" Kaplan y Norton, Gestión 2000, año 2001, página 242.

El proceso de comunicación consta de las siguientes etapas:

- Aprendizaje: crear conciencia estratégica y de la medición de su cumplimiento
- Comprensión: asegurarse que los empleados entienden el mensaje
- Lealtad con la estrategia: asegurar que crean que se está siguiendo la estrategia, para lo cual el tablero de control y seguimiento juega un papel importante
- Compartir la estrategia: promover que aquellos que comprendan las definiciones estratégicas compartan y enseñen a otros

Así entonces se propone un plan de comunicación que se encargue de apoyar los procesos de comunicación. Este plan de comunicación cuenta con los siguientes objetivos:

- Desarrollar una comprensión de la estrategia
- Desarrollar acciones que respalden la estrategia y la cultura de medición de los indicadores de los objetivos estratégicos

- Educar a la organización en el sistema de medida y gestión del sistema de control para implementar la estrategia
- Proporcionar retroalimentación sobre el sistema de control y la estrategia

Luego el plan de comunicación se implementa haciendo uso de diversos medios, cada uno con su responsable asignado y la frecuencia en la que debe ser revisado y/o actualizado:

- Plan de reuniones de equipos:
  - Descripción: Reuniones de decante de las definiciones estratégicas y del sistema de control de gestión. Estas reuniones comenzarán por el equipo directivo para luego ir decantando en cada área (gerencias) para, finalmente, replicarse en todos los equipos
  - Participantes: Equipo directivo (director general y gerentes), gerencia y línea directa (gerente y jefaturas) y equipos (jefaturas y trabajadores a cargo)
  - Frecuencia: Se propone que estas reuniones tengan una frecuencia trimestral
  - Temas a tratar: Concepto de sistema de control de gestión, definiciones estratégicas, cómo las tareas de cada equipo impactan en la consecución de objetivos estratégicos
  - Responsables: Director general, gerente de área, jefaturas
- Intranet de la empresa:
  - Descripción: Presentar material relacionado al sistema de control de gestión junto a contenido de apoyo que explique sus definiciones, propósitos y formas de impactar y usar su información
  - Frecuencia: Actualizaciones de acuerdo a modificaciones en la información referente a los mapas estratégicos y tableros de control. No deberá pasar más de tres meses sin actualizaciones
  - Temas a presentar: Tablero de control y mapa estratégico en la intranet de la empresa, añadir comentarios, preguntas frecuentes y material que aporte a su comprensión (videos de ejecutivos explicando el sistema y cómo su área aporta a la consecución de los objetivos)
  - Responsables: Equipo directivo y Jefe de TI
- Hojas informativas:
  - Descripción: Para un seguimiento más cercano al día a día, se realizan reportes relacionados al sistema de control de gestión y cómo los equipos influyen en él ya sea en la medición o en sus resultados. Estas hojas se comunicarán en diarios murales y en cuadros de comunicación desplegados en la empresa (pasillos, sala de reunión y otros lugares comunes)

- Frecuencia: Campaña
  - Temas a presentar: Reportes de indicadores, historias de equipos que impactan en los resultados desde la medición o desde los resultados, consejos de buenas prácticas que apoyen a la consecución de objetivos
  - Responsable: Gerente comercial
- Programa de aprendizaje:
- Descripción: Incorporar el sistema de control de gestión a los programas de aprendizaje y capacitación
  - Frecuencia: Semestral
  - Temas a incorporar: Qué es la estrategia, cuál es la estrategia de la empresa, cómo se mide, qué es un sistema de control de gestión, cómo hacer las cosas para aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos, qué habilidades se requieren para mejorar el aporte al cumplimiento de las metas
  - Responsable: Gerente gestión humana

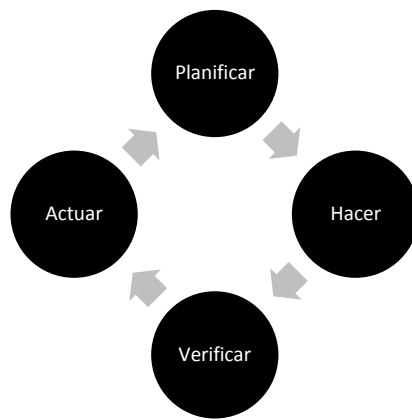
El control a la realización de las actividades del plan de comunicación es un tema a tratar en las reuniones de revisión de estrategia que se presentan en el siguiente apartado.

## 6.2.- Plan de Implementación

El plan de implementación para la organización tiene como objetivo asegurar la correcta ejecución de la estrategia, para lo cual hace un seguimiento de los temas operativos presentes en el día a día, la revisión de la estrategia y su sistema de gestión y la generación de nuevas estrategias.

La implementación de la estrategia se hace en el trabajo diario y se controla con el plan de implementación. Este plan se basa en una serie estructurada de reuniones, cada una con un dominio acotado y entregan retroalimentación y control del sistema de gestión. En términos de un proceso de mejora continua, esta etapa sería el equivalente a las etapas de “verificar” y “hacer” del ciclo de Deming

Figura 16: Ciclo de Deming de mejora continua



Fuente: “El método Deming en la práctica”, Deming y Walton, página 18

Para la implementación se adopta el modelo de reuniones de gestión presentado por Kaplan y Norton en su libro “The execution premium” (2008) el cual es dividido en tres partes: revisión operacional, revisión de la estrategia, prueba y adaptación de la estrategia. Cada parte con su esquema definido de reunión, agenda propia, participantes definidos y frecuencia establecida para su seguimiento, los cuales se detallan a continuación.

### 6.2.1- Revisión Operacional

Las reuniones de revisión operacional se refieren a aquellas que evalúan el desempeño de corto plazo, con problemas que han surgido recientemente y que requieren atención inmediata. Para este caso particular se tratarían problemas como, por ejemplo, en ingreso de pedidos web, o tardanza en la entrega de pedidos de alguna región en particular. Esta reunión puede ser llevada por cada equipo y debe ser registrada en minuta. Debe ser una reunión de seguimiento continuo, de frecuencia diaria o semanal, de tiempo breve, altamente focalizadas y orientadas a la acción para lo cual se pone en conocimiento los reportes que servirán como fuente de datos para la reunión, de manera de evitar usar tiempo en extensas presentaciones de datos y centrar las energías en un carácter resolutivo para la reunión. Se entrega la descripción en detalle de esta reunión:

- Reunión de revisión operacional:
  - Requisitos de información:
    - Tableros de control, resúmenes financieros, *rolling forecast*, reporte de resultados (reporte de variables de venta)
  - Frecuencia:
    - Diaria: áreas operaciones y SAC
    - Semanal: áreas comercial, finanzas, ventas.
  - Participantes:

- Gerencia área y línea directa (jefaturas)
- Revisión financiera: dirección general y equipo gerencial (director general, gerente de finanzas, gerente de operaciones, gerente comercial, gerente SAC, gerente gestión humana, directora de ventas)
- Foco (agenda):
  - Identificar y resolver problemas operacionales (caída en ventas, entrega tardías de pedidos, cobranza, facturación)
  - Resultados de cierre de áreas, campañas publicitarias, nuevas implementaciones
  - Identificar oportunidades
- Objetivos:
  - Responder a problemas de corto plazo y promover mejora continua
- Otros:
  - Duración breve. Altamente focalizada y orientada a la acción

#### 6.2.2- Revisión de la Estrategia

Las reuniones de revisión de la estrategia son aquellas donde se monitorea el avance de la estrategia. No es la instancia para cuestionar la estrategia sino que para evaluar cómo está siendo implementada. Así, entonces en esta reunión se tratan temas como el avance de las iniciativas estratégicas, cuáles son los resultados de los indicadores de gestión, temas relacionados a la implementación que puedan poner en riesgo la ejecución exitosa.

Este tipo de reunión permite llevar a la práctica el tablero de control definido ya que se revisan las mediciones de los indicadores de gestión por lo que, en caso de inconvenientes en la medición, el tema puede ser tratado y gestionado con la prioridad que un comité ejecutivo puede entregar a esa tarea. Estas revisiones entonces generan entonces un refuerzo a las mediciones y cumplimiento de objetivos. Entrega un proceso mediante el cual se pueden generar cambios en la cultura de la empresa hacia una de control y medición de resultados e implementaciones.

El avance de las iniciativas estratégicas se monitorea de acuerdo al cumplimiento de los plazos de implementación y ejecución. También es necesario medir su impacto para el resto de la organización. Por esto, se plantea que los acuerdos y compromisos relacionados a la exitosa ejecución de las iniciativas sigan las cinco características de una buena promesa planteadas por los autores Donald Null y Charles Spinosa en su trabajo “La gestión basada en promesas: la esencia de la ejecución” (2007) respecto a la relación entre quien hace la solicitud (cliente) y quien se compromete a satisfacerla (proveedor):

- Las promesas y acuerdos deben ser públicos: tanto el acuerdo como su seguimiento debe ser declarado en la reunión
- Las promesas deben ser activas: el compromiso acordado debe revelar las ofertas y contraofertas entre las partes. Asegurar así la claridad del acuerdo para las partes
- Voluntarias: entregar, de parte del cliente, un espacio para que el proveedor pueda hacer una contra propuesta, comprometiéndose así a un acuerdo generado desde su voluntad
- Las promesas deben ser explícitas: debe ser clara la definición de quién hará cada cosa, para quién y cuándo. Así entonces los documentos de seguimiento deben considerar los campos “responsable”, “compromiso”, “receptor”, “fecha acordada”
- Basadas en la misión: el cliente debe explicar el fundamento que existe detrás de la petición que hace y asegurarse que el proveedor lo entiende. Para esto se pueden hacer ejercicios donde el proveedor repite lo que entiende de lo solicitado. Cuando éste empatiza con la importancia de la petición buscará cumplirla

Se describe a continuación los componentes de esta reunión:

- Reunión de revisión de la estrategia:
  - Requisitos de información:
    - Mapa estratégico
    - Informes del tablero de control
    - Informes de avance de iniciativas estratégicas
  - Frecuencia:
    - Mensual
  - Participantes:
    - Equipo directivo (director general, directora de ventas, gerentes de área)
  - Foco (agenda):
    - Implementación de la estrategia, revisión de indicadores de tablero de control, avance de las iniciativas
    - Ajustes de implementación para el logro de los objetivos y ejecución de las iniciativas
  - Objetivos:
    - Perfeccionar estrategia
    - Hacer ajustes a mitad de camino



### 6.2.3- Prueba y Adaptación de la Estrategia

La etapa de prueba y adaptación de la estrategia es donde se hacen revisiones de resultados de la empresa y se complementan con los análisis que sirven de entrada para las definiciones estratégica. Dentro de estos, análisis del mercado, la competencia, el entorno, así como también los internos de la empresa, son estudios que entregan información relevante para evaluar la estrategia, si es la que responde de mejor forma a los intereses de la organización o si es que se requieren ajustes.

Esta etapa atiende la variabilidad que existe en los mercados y desafía lo ya definido con un ánimo de retroalimentar una nueva planificación desde la prueba empírica de la ejecución de la estrategia.

Debido al carácter de este tipo de reuniones donde sus definiciones tienen un efecto en un plazo mayor que las anteriores, su frecuencia debe ser menor a las reuniones operativas o de revisión de la ejecución. Así como también su duración será mayor debido a la profundidad analítica que requieren las definiciones estratégicas.

Se detallan los principales componentes de la reunión:

- Reunión de prueba y adaptación de la estrategia:
  - Requisitos de información:
    - Mapa estratégico
    - Informes del tablero de control
    - Informes de rentabilidad
    - Análisis externo y de competencia
    - Análisis de hipótesis estratégicas
  - Frecuencia:
    - Anual
  - Participantes:
    - Equipo directivo (director general, directora de ventas, gerentes de área), especialistas de planificación y temas estratégicos
  - Foco (agenda):
    - Prueba y adaptación de la estrategia (análisis causales, rentabilidad de productos y canal, entorno, estrategias emergentes)
  - Objetivos:
    - Transformar la estrategia
    - Establecer planes estratégicos
    - Definir metas

Esta reunión cierra el ciclo de implementación del sistema de control de gestión y da pie para iniciar un nuevo ciclo de planificación y ajustes al sistema. En la siguiente figura se resume el plan de implementación dado por los tipos de reunión antes descritos

Figura 17: Resumen de plan de implementación

	Revisión Operacional	Revisión de la estrategia	Prueba y adaptación de la estrategia
Requisitos de información	-Tableros de control -Resúmenes financieros -Rolling Forecast	-Mapa estratégico -Informes de tableros de control	-Mapa estratégico y CMI -Informes de rentabilidad -Análisis externos y competencia -Análisis hipótesis estratégicas
Frecuencia	-Diaria → Operaciones, SAC -Semanal → Otras áreas	Mensualmente	Anualmente
Participantes	-Gerencia área y línea directa -Revisión financiera: dirección general y equipo gerencial	Equipo directivo: Director General, Directora de Ventas, Gerentes de área	Equipo directivo, especialistas de planificación y temas estratégicos
Foco	Identificar y resolver problemas operacionales como caída en ventas, entregas tardías de pedidos, facturación, cobranza	- Implementación de la estrategia, progreso de las iniciativas estratégicas	Prueba y adaptación de la estrategia (análisis causales, rentabilidad de productos y canal, entorno, estrategias emergentes)
Objetivos	Responder a problemas de corto plazo y promover mejoras continuas	-Perfeccionar estrategia -Hacer ajustes a mitad de camino (si aplica)	Transformar la estrategia, establecer planes estratégicos, definir metas, aprobar gastos para iniciativas estratégicas

Fuente: Adaptación de "The execution premium", Kaplan y Norton, HBR 2008 página 337

## 7. Beneficios

Luego del desarrollo del sistema de control de gestión desde su diseño hasta el plan de implementación, se identifican los puntos que generan un impacto positivo para la organización como apoyar una cultura de medición de indicadores, trabajo conjunto entre las áreas y revisiones que generen oportunidades de ajustes a lo ya realizado, entre otros que se tratarán con más detalle en las siguientes líneas.

El diseño de mapas estratégicos y tableros de control, entrega un medio por el cual la estrategia de la empresa puede ser comunicada y llevada al día a día de cada trabajador. Constituye la guía para hacer explícitas las consecuencias de la gestión en un área de la compañía hacia otra área y entonces hacia los resultados. La visión global que entrega consistencia al objetivo superior. Hoy en día, si bien es asumido el reto de liderar el mercado, no se identifica esto como una guía para la organización. La realización personal de las consultoras se encuentra aún en una etapa embrionaria en cuanto a su comunicación e influencia en los trabajadores. También, el seguimiento de indicadores por área no conectados con los resultados de negocio ha generado una gestión con un bajo nivel de integración. Esto hace que no se tome el verdadero peso que tiene el hacer seguimiento de las actividades de la compañía para la propia área y,

sobretudo, como impacto hacia otras. Las herramientas de mapas y tableros benefician a la empresa en cuanto generan un cambio en el paradigma actual y hacen evidente el trabajo interrelacionado, no sólo con los equipos con los que habitualmente se trabaja, si no que también, otros equipos que usualmente están más alejados en el día a día.

La implementación de este sistema, beneficia a la empresa al invitarla a hacer gestión sobre los resultados de sus indicadores claves. Hacer esto en grupos de alta responsabilidad en una mesa interdisciplinaria, entrega valiosas oportunidades de sinergias que potencien el trabajo de la organización. Este modelo evitaría que se repitan situaciones donde la implementación de acciones que buscan un resultado acotado a un ámbito del trabajo impacten negativamente otros aspectos del negocio. Si bien esto puede quitar velocidad para la implementación de nuevas iniciativas, entregará un mecanismo que permita adelantarse ante resultados no deseados que afecten a las consultoras o a sus ventas.

Incluir reuniones de revisión operacional en el contexto de la implementación de este sistema, permite ver los impactos en el negocio y somete a la empresa a una revisión constante para hacer mejoras. La revisión de indicadores de gestión fomentará una cultura de medición, no sólo dentro de cada equipo, si no que para el resto de la organización permitiendo de esta forma acercarse a la causa raíz de aquellos puntos que requieran mejoras.

Una mejora en las herramientas para gestionar sin duda traerá beneficios en la operación los que generarán el ambiente propicio para alcanzar mejoras en la percepción de las consultoras, ventajas sobre los competidores, eficiencias operacionales (menor faltante de productos, constancia de consultoras, mayor capacidad de atención) y crecimiento saludable en ventas. Estos beneficios no son propios de la aplicación de este sistema, se requiere que la organización siga el plan de implementación y se comprometa a las acciones que de ahí se derivan para mejorar sus indicadores de gestión.

Un beneficio adicional del sistema propuesto, es que es un modelo dinámico que se retroalimenta para realizar los ajustes y así adaptarse a la realidad con la que lidia la empresa. Entonces, el modelo propuesto no queda obsoleto ante cambios relevantes en el entorno. Se adapta e inicia nuevamente el ciclo ahora ya conocido. El ciclo constante de planificación, ejecución y verificación de los resultados para realizar ajustes en la implementación entrega importantes posibilidades de mejora continua en la empresa.

## Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo logra entregar un diseño de un sistema de control de gestión. Éste se hace cargo de la medición de indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de acciones de seguimiento para su implementación. Así promueve la gestión de la compañía usando la herramienta con instancias de revisión y ajustes que permitan apoyar el cumplimiento de los objetivos planteados.

El modelo logra adaptarse a una empresa con definiciones estratégicas existentes. Para esto es necesario hacer un levantamiento de ellas, analizarlas de acuerdo a la realidad de la empresa y enunciarlas siguiendo los pasos del modelo. Trabajar el alineamiento corporativo-empresa local de estas definiciones junto a los líderes de cada área, asegura un resultado con mayor probabilidad de éxito en su comprensión al ejecutar los procesos de comunicación e implementación del sistema de control de gestión. De esta forma se obtiene la información relevante para la construcción del mapa estratégico que da pie al trabajo de las siguientes etapas del modelo.

El sistema de control de gestión diseñado permite visualizar efectos causales de los procesos e infraestructura de la empresa en sus resultados y relaciones directas entre el trabajo de las áreas operativas y su impacto en la organización. Establecer este tipo de relaciones entrega un ambiente propicio para un trabajo colaborativo entre las áreas considerando los impactos de implementaciones locales a nivel de toda la organización.

Se identifica en el modelo trabajado un ejercicio continuo de planificación, ejecución, verificación y retroalimentación. Esto genera condiciones para su desarrollo hacia una herramienta que continuamente se adapta a la empresa y que, al aprender de sí misma, entrega mayores posibilidades de entregar valor. Seguir los procesos de implementación y verificación representa un paso indispensable para la evolución del sistema.

Respecto a la implementación del sistema, el método de trabajo descrito es un aporte al entregar un componente de participación y compromiso en quienes se plantean como responsables de su puesta en marcha y uso. Junto a ello, se propone que su implementación cuente con un fuerte apoyo directivo que marque el cambio que se propone. Esto debido a que, para el uso del sistema, se requiere una cultura de la organización cada vez más enfocada en la medición de indicadores e interrelación de sus equipos.

Se propone que la implementación se haga de forma paulatina con un periodo de prueba de manera de que los equipos se adapten al trabajo con el sistema de control. Una actividad importante es capturar las mediciones que hoy hacen distintos equipos y consolidarlas en una fuente que nutra al tablero de control. Debido a la baja actividad de los meses de verano, se plantea que la prueba se inicie en febrero. Esto quiere

decir, nutrir los tableros de datos e iniciar las reuniones de revisión operacional. Estas reuniones se harán cargo del tema de la implementación del sistema. Con lo anterior, se proyecta la puesta en marcha para el mes de marzo.

Una tarea importante dentro de la puesta en marcha del sistema, será el seguimiento de las actividades relacionadas con su implementación. Por seguimiento se entiende a las actividades que lleven el control de avance de la implementación y los resultados en el periodo de prueba. También se requiere definir los encargados de citar las reuniones de revisión operacional y de revisión de la estrategia, y de que para estas reuniones se cumpla con los avances comprometidos.

El sistema propuesto genera cambios en la organización hacia una cultura de mayor medición, debido a esto, se puede esperar cierta reticencia a su implementación en algunas áreas que no acostumbran a llevar un régimen de monitoreo y control con el nivel de periodicidad que plantea este sistema. Para ello se recomienda un trabajo de comunicación de las ventajas que trae este sistema para la operación y cómo permite entregar oportunidades de mejora. Hacer partícipes de su implementación a quienes a los equipos que intervendrán directamente en la operación del sistema de control, es otra atenuante ante potenciales resistencias que pueda generar el sistema.

La información requerida por el sistema se encuentra disponible en los sistemas de base de datos de la empresa y sólo se requerirían modificaciones a reportes actuales de manera de automatizar su obtención y así alimentar de datos al tablero de control. Esto facilita la implementación pues no se requieren recursos adicionales para desarrollos informáticos o adecuaciones que, dependiendo de su complejidad, implican tiempo para la puesta en marcha del sistema.

Es importante que quienes trabajan en la empresa conozcan y comprendan el sistema diseñado junto con las definiciones estratégicas que lo guían. Esto aportará a la creación de cimientos sólidos para una implementación exitosa que permita gestionar con esta herramienta. El proceso de comunicación periódica y constante del sistema a quienes son parte de la organización es entonces parte importante del paso del diseño a la práctica.

Junto con los beneficios propios en la gestión que entrega un sistema que permite una visión completa de la empresa como el presentado en este trabajo, la implementación del sistema genera condiciones propicias de cambio hacia una cultura organizacional de medición, seguimiento de resultados y mejora continua.

## Bibliografía

Kaplan, Robert; Norton, David. 2008. The execution premium. Harvard Business Press. Ediciones Deusto

Kaplan, Robert; Norton, David. 1997. Cuadro de mando integral. Gestión 2000

Kaplan, Robert; Norton, David. 2001. La organización focalizada en la estrategia. Gestión 2000

Kaplan, Robert; Norton, David. 2008. Cómo dominar el sistema de gestión. Harvard Business Review

Wheelen, Thomas; Hunger, David. 2013. Administración estratégica y política de negocios. Pearson

Backbone, definiciones estratégicas de Belcorp. 2013. Belcorp

Sull, Donald; Spinosa, Charles. 2007. La gestión basada en promesas: la esencia de la ejecución. Harvard Business Review

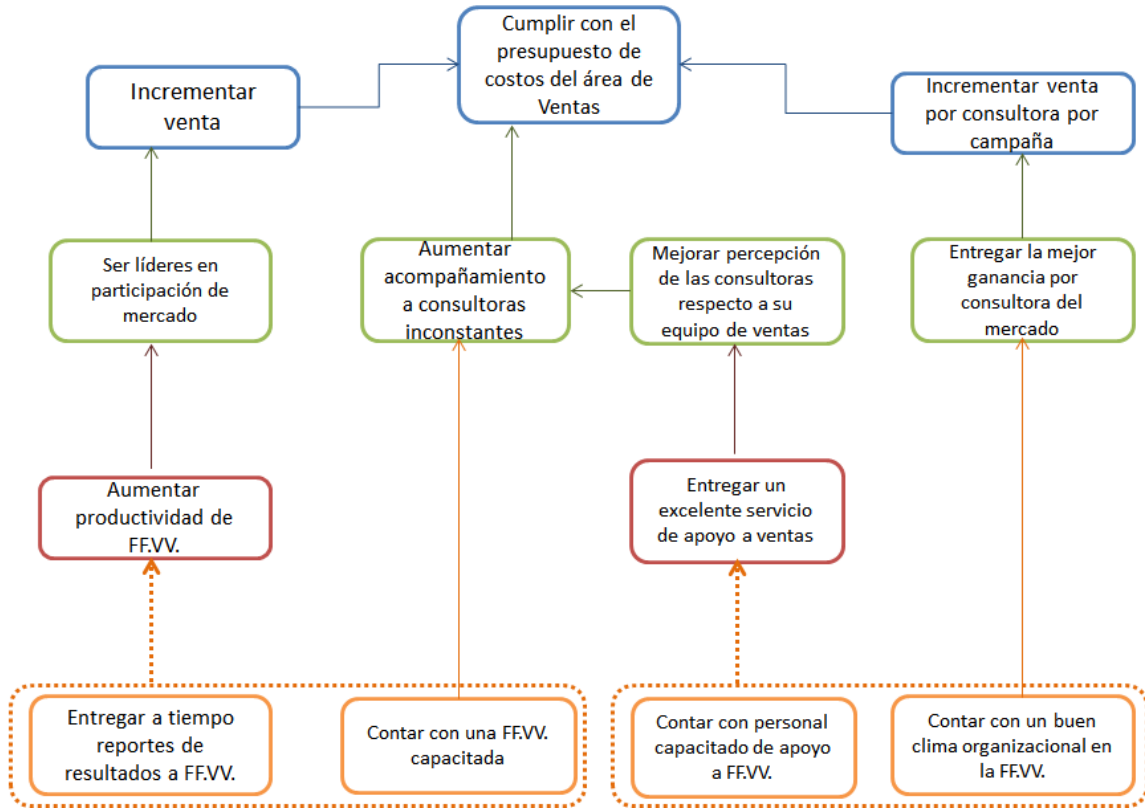
Neriz, Liliana; Caprile, Aldo. 2010. Aplicación de sistemas de gestión estratégica en el sector salud: Una propuesta para un hospital institucional

Walton, Mary; Deming, Edwards. 1992. El método Deming en la práctica. Norma

## Anexos

### Anexo A: Decante: Mapas y Tableros de áreas claves

#### Mapa Estratégico Área Ventas

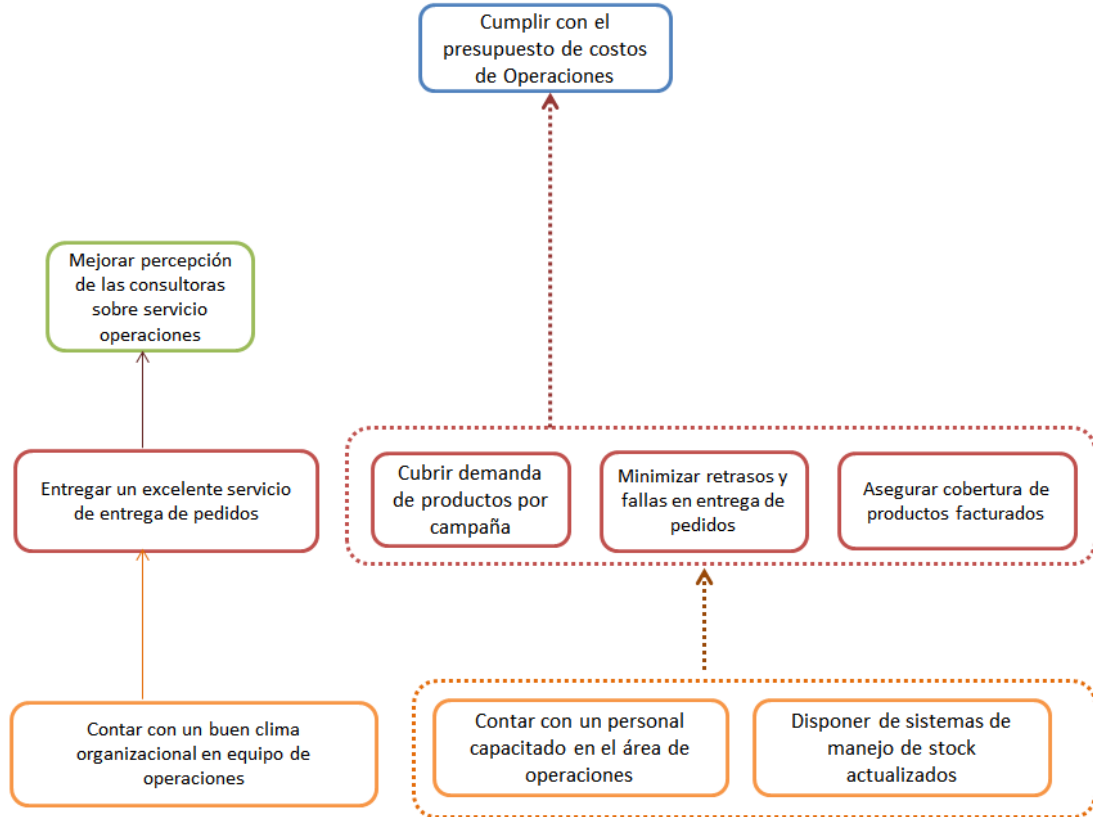


## Tablero de control área Ventas

Área Ventas				
Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia
Cumplir con el presupuesto de costos del área de Ventas	Costo vs ppto	$(\text{Costo}/\text{Ppto}) - 1$	Directora de Ventas	Mensual
Incrementar venta	Variación de venta vs año anterior	$(\text{Vta}/\text{Vta AA}) - 1$	Directora de Ventas	Campaña
Incrementar venta por consultora por campaña	Variación PMNP vs AA	$\text{PMNP} / \text{PMNP AA} - 1$	Gerente Comercial	Campaña
Ser líderes en participación de mercado	Participación de mercado	Reporte Cámara Chilena de Cosmética	Directora de Ventas	Mensual
Aumentar acompañamiento a consultoras inconstantes	Consultoras con constancia mayor a 5/6 (constantes)	Consultoras constantes / Total	Directora de Ventas	Campaña
Mejorar percepción de las consultoras respecto a su equipo de ventas	Resultado encuesta servicio de ventas a consultoras	% Evaluaciones positivas de ventas	Directora de Ventas	Trimestral
Entregar la mejor ganancia por consultora del mercado	Ganancia promedio por consultora	$\text{Venta precio catálogo} / \text{Venta facturada}$	Directora Ventas	Campaña
Aumentar productividad de FFVV.	Productividad GZ	$\text{GZ Ganadoras} / \text{Total}$	Directora de Ventas	Campaña
	Índice productividad Líderes	$\text{SE Ganadoras} / \text{Total}$	Jefe Socias Empresarias	Campaña
Entregar un excelente servicio de apoyo a ventas	% Quejas y reclamos ventas	$\text{Llamadas como quejas y reclamos de ventas} / \text{Total llamadas}$	Directora de Ventas	Campaña
Entregar a tiempo reportes de resultados a FFVV.	Nivel de servicio sistemas de reportes informáticos	# Caídas	Jefe TI	Mensual
Contar con una FFVV. capacitada	% GZ con certificación completa	$\text{GZ certificadas} / \text{Total} \times 100$	Gerente Evolucionaria	Tricampaña
	% SE con certificación completa	$\text{SE certificadas} / \text{Total} \times 100$	Gerente Evolucionaria	Tricampaña
Contar con personal capacitado de apoyo a FFVV.	% Cumplimiento plan de desarrollo	$\text{Planes cumplidos} / \text{Total planes}$	Directora de Ventas	Semestral
Contar con un buen clima organizacional en la FFVV.	Encuesta de clima	Resultado encuesta	Directora de Ventas	Campaña



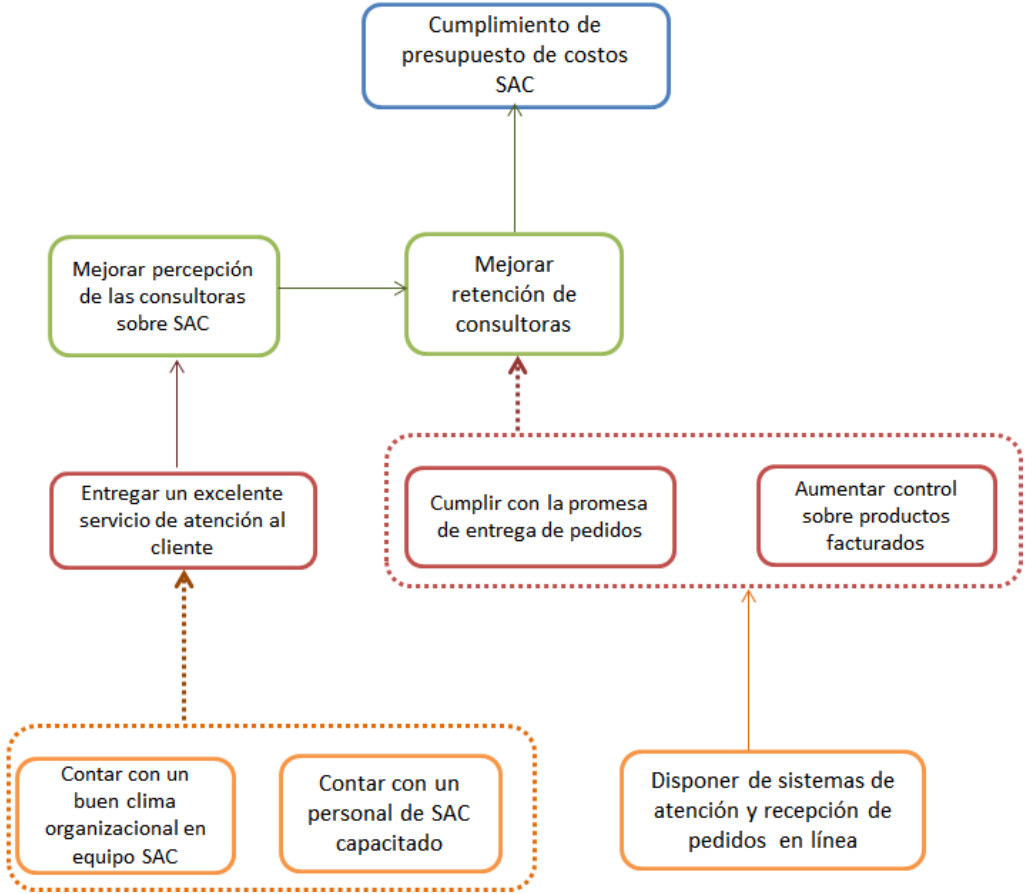
## Mapa Estratégico Área Operaciones



## Tablero de control área Operaciones

Área Operaciones				
Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia
Cumplir con el presupuesto de costos de Operaciones	Costo vs ppto	$(\text{Costo}/\text{Ppto}) - 1$	Gerente Operaciones	Mensual
Mejorar percepción de consultoras respecto a Operaciones	Resultado encuesta servicio a consultoras	% Evaluaciones positivas servicio operaciones	Gerente Operaciones	Trimestral
Entregar un excelente servicio de entrega de pedidos	% Quejas y reclamos operaciones	Llamadas como quejas y reclamos de operaciones / Total llamadas	Gerente Operaciones	Campaña
Cubrir demanda de productos por campaña	% Pedidos con faltante >2%	Pedidos faltante > 2% / Total pedidos	Gerente Operaciones	Campaña
Minimizar retrasos y fallas en entrega de pedidos	% Pedido Perfecto	$(\% \text{ Pedido completo}) \times (\% \text{ Pedido a tpo exacto})$	Gerente Operaciones	Campaña
Asegurar cobertura de productos facturados	% Pedidos facturado no enviado	Total pedidos FNE/Total pedidos	Gerente Operaciones	Campaña
Contar con un buen clima organizacional en equipo de operaciones	Encuesta de clima	Resultado encuesta	Gerente Operaciones	Semestral
Contar con un personal capacitado en el área de operaciones	% Cumplimiento plan de desarrollo	Planes cumplidos / Total planes	Gerente Operaciones	Semestral
Disponer de sistemas de manejo de stock actualizados	% inconsistencias información cargada vs real	Inconsistencias información / información real	Gerente Operaciones	Semestral
	% Pedidos con faltante no informado en web	Pedidos con faltante no informado en web / total pedidos web	Gerente Operaciones	Semestral

# Mapa Estratégico Área SAC



## Tablero de control área SAC

Área Servicio al Cliente (SAC)				
Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia
Cumplimiento de presupuesto de costos SAC	Costo vs ppto	$(\text{Costo}/\text{Ppto}) - 1$	Gerente SAC	Mensual
Mejorar percepción de consultoras respecto a SAC	Resultado encuesta servicio a consultoras	% Evaluaciones positivas SAC	Gerente SAC	Trimestral
Mejorar retención de consultoras	%PEG retenidos	$1 - \text{Egresos}/\text{PEG}$	Gerente SAC	Campaña
Entregar un excelente servicio al cliente	% Nivel de atención	Llamadas atendidas / Total llamadas	Jefe SAC	Campaña
	% Quejas y reclamos	Llamadas como quejas y reclamos / Total llamadas	Jefe SAC	Campaña
Cumplir con la promesa de entrega de pedidos	% Pedido Perfecto	$(\% \text{ Pedido completo}) \times (\% \text{ Pedido a tpo exacto})$	Gerente SAC	Campaña
Aumentar control sobre productos facturados	% Pedidos facturado no enviado	Total pedidos FNE/Total pedidos	Gerente SAC	Campaña
Contar con un buen clima organizacional en equipo SAC	Encuesta de clima	Resultado encuesta	Gerente SAC	Semestral
Contar con un personal SAC capacitado	% Cumplimiento plan de desarrollo	Planes cumplidos / Total planes	Gerente SAC	Semestral
Disponer de sistemas de atención y recepción de pedidos en línea	Nivel de servicio	# Caídas	Jefe TI	Semestral

## Anexo B: Análisis interno de alineamiento de la estrategia

Se presenta un resumen del levantamiento realizado respecto al alineamiento de cada área con las definiciones estratégicas de la empresa

Principales preguntas realizadas a líderes de área:

- 1- ¿Cuáles son las funciones del área?
- 2- ¿Cuáles son los objetivos del área?
- 3- ¿Cuáles son los principales indicadores?
- 4- ¿Cómo apoya el área al sueño de la empresa?

Área operaciones:

- 1- Recepción de productos hasta la entrega a consultoras. Almacenamiento, picking, armados de pedidos. Transporte
- 2- Cobertura de inventario. Rebajar error en la línea de armado
- 3- Porcentaje de cobertura de inventario, porcentaje de error en línea de armado, productos facturados no enviado, tiempo de entrega (transporte)
- 4- Principal apoyo vía un buen servicio hacia las consultoras

Área servicio al cliente (SAC):

- 1- Servicio a FF.VV. y consultoras. Programación de cronograma de facturación (días de venta de las campañas). Proceso de evaluación crediticia. Atención de temas regulatorios. Captura de pedidos. Soporte web.
- 2- Aumentar número de pedido perfecto. Minimizar faltante. Minimizar facturado no enviado. Aumentar niveles de atención
- 3- Faltante. Facturado no enviado (FNE). Disponibilidad de información en línea.
- 4- Entregando el mejor servicio posible

Área ventas:

- 1- Vender. Alcanzar metas de ventas por campaña. Apoyar a la FF.VV.
- 2- Meta de venta. FF.VV. con certificación (capacitadas). Aumentar la base de activas
- 3- PMNP (promedio en moneda nacional por pedido). Venta. Pedidos por campaña. Capitalización (número de consultoras que crece/decrece en una campaña)
- 4- Logrando meta de ventas. Entregando herramientas para el desarrollo de las consultoras

#### Área comercial:

- 1- Soporte a estrategias comerciales. Implementación exitosa de planes comerciales. Inteligencia comercial. Planificación de incentivos por campaña.
- 2- Asegurar venta. Entregar utilidad. Lanzamientos exitosos de productos. Salud organizacional (clima y capacitación)
- 3- Crecimiento de venta versus año anterior. Margen de utilidad. Venta de lanzamientos. Cumplimiento de plan de desarrollo.
- 4- Estimulando la venta vía implementaciones competitivas, estudio de la competencia, herramientas analíticas para conseguir ventajas

#### Área finanzas:

- 1- Buscar rentabilidad objetivo. Cobranza. Control de presupuesto
- 2- Lograr margen de utilidad
- 3- Margen de utilidad
- 4- Garantizando que la empresa sea sostenible en el tiempo

#### Área evolucionaria:

- 1- Asegurar profesionalización de la FF.VV. a través de herramientas de capacitación y desarrollo
- 2- Profesionalizar a la FF.VV. con aspectos de autodesarrollo y desarrollo de equipos. Disminuir rotación de consultoras. Índice de productividad
- 3- Índice de productividad. Porcentaje de certificaciones. Rotación de consultoras. Pedidos web
- 4- Desde la superación y entregando herramientas. Acompañar en el proceso de "quién quiero ser". Coaching permanente