



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA FALABELLA INTERNET

**PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

ALUMNO: PÍA SANTANA LLANOS

PROFESOR GUÍA: ANTONIO FARIAS LANDAUR

SANTIAGO, MARZO 2022

RESUMEN

El presente proyecto se realizó en la empresa Falabella, la cual es una tienda por departamentos chilena en donde se comercializan productos para uso personal y del hogar. Este proyecto aborda la unidad estratégica de negocios de Falabella Internet la cual opera desde 1999 ofreciendo productos a través de la plataforma por web y se define como principal objetivo proponer un sistema de control de gestión integrado en 3 etapas: desarrollo, planificación y alineamiento de la estrategia.

En la etapa de desarrollo de la estrategia se realizó un análisis crítico de la visión, misión y valores, como elementos de definición y guía de la alta dirección, que fueron trabajados a través de una corrección de las declaraciones estratégicas. Se proponen una serie de herramientas y mecanismos que permiten validar las declaraciones estratégicas, del análisis del entorno en como impactan las oportunidades o amenazas detectadas, cuáles son las actividades o recursos claves en el modelo de negocios, cómo aumentar su participación en el mercado, entre otras. Se definió razonablemente hacia dónde quiere ir la compañía mediante su visión al año 2025 “Ser la empresa de Retail número 1 en ventas online en Chile.” y a través del análisis estratégico correspondiente y la curva de valor y se construyó un modelo de negocios que establece las actividades claves, los socios estratégicos, los recursos fundamentales y se logró definir una propuesta de valor que permitió abordar los problemas y alinear a las unidades funcionales más importantes, en torno al atributo “rapidez de envío” de la propuesta de valor

En la etapa de planificación estratégica se logró la construcción de un mapa estratégico, el cual permitió graficar las relaciones causa y efecto e identificó las áreas críticas que deben ser atendidas para el logro de los objetivos estratégicos, así como la manera de controlar el cumplimiento de los desempeños reales versus los esperados.

En la etapa de alineamiento de la estrategia, se establecieron los tableros de control de la unidad funcional de Logística y Sistemas. Para lograr el alineamiento entre las unidades se propuso un nuevo esquema de incentivos, basado en un análisis de los desempeños requeridos que asegure el máximo nivel de alineamiento entre los desempeños logrados con los objetivos esperados.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quisiera agradecer a mi profesor guía Antonio Farias, por su paciencia, por resolver cada duda compartiendo sus conocimientos y su apoyo durante todo el desarrollo de este proyecto.

A mi familia, a mi hermano Patricio por su ayuda y a mi hijo Nicolás, que me da las fuerzas día a día para continuar a pesar de todas las adversidades que se presentaron a lo largo de este proyecto.

Finalmente quisiera también dar un agradecimiento a mis ex compañeros de Falabella Rodrigo y Jose, por su colaboración en este proceso, ya que sin su información y apoyo no hubiera sido posible concretar este proyecto.

INDICE

I INTRODUCCIÓN.....	viii
I.1 Justificación del proyecto.....	ix
I.2 Objetivos del proyecto.....	xi
I.3 Metodología.....	xii
I.4 Alcances y Limitaciones.....	xv
I.5 Organización del documento.....	xv
CAPÍTULO 1: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	1
1. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN.....	1
1.1 Descripción de la Organización.....	1
1.2 Descripción de Falabella Internet.....	3
1.3 Caracterización del Negocio.....	6
1.4 Composición del contexto.....	9
2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	12
2.1 Análisis y definición Misión de la UEN.....	12
2.2 Análisis y definición Visión de la UEN.....	13
2.3 Definición de Creencias.....	15
3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	17
3.1 Análisis Externo.....	17
3.2 Análisis Interno.....	30
3.3 Análisis FODA.....	38
3.4 Análisis FODA Cuantitativo.....	38
4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	45
4.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave.....	45
4.2 Selección de atributos clave.....	48
4.3 Declaración de la Propuesta de Valor.....	49
4.4 Relación de propuesta de valor y valores.....	50
4.5 Descripción de la estrategia de la empresa.....	53
5 MODELO DE NEGOCIO.....	56
5.1 Definición del modelo de negocio.....	56
5.2 Análisis del modelo de negocio.....	57
5.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	64
CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	66

6 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UEN	66
6.1 Mapa Estratégico	67
6.3 Diccionario de objetivos	69
6.2 Temas estratégicos.....	71
7 DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN	74
7.1 Medición del desempeño de los objetivos estratégicos	74
7.2 Iniciativas Estratégicas de Cuadro de Mando Integral.....	77
CAPÍTULO 3: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	80
8. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	80
8.1 Explicación de las funciones de la UEN	81
8.2 Selección de las funciones a analizar	82
8.3 Flujo de actividades	83
9 DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES	85
9.1 Contribución de unidades a objetivos corporativos	85
9.2 Tableros de gestión de las unidades funcionales	86
9.3 Justificación de la propuesta de tableros funcionales de control	86
10 DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES	88
10.1 Tableros funcionales de control	88
10.2 Justificación de la propuesta de tableros funcionales de control	91
11 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS	92
11.1 Descripción de los esquemas de incentivos actuales.....	92
11.2 Identificación de los desempeños claves a recompensar.....	94
11.3 Propuesta de esquemas de incentivos.....	96
11.4 Justificación del esquema de incentivos	98
12 CONCLUSIONES	100
12.1 Cumplimiento de objetivos del proyecto.....	100
12.2 Contribución del proyecto	100
12.2 Recomendaciones	101
13 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	102
13.1 Bibliografía.....	102
13.2 Otras fuentes de información	103

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ventas trimestrales Falabella	ix
Ilustración 2: Problemas y mecanismos de control de gestión	xi
Ilustración 3: Sistema de Control de Gestión	xiii
Ilustración 4: Principales Negocios del Holding	1
Ilustración 5: Ventas de Falabella Internet	4
Ilustración 6: Estructura organizacional Falabella	5
Ilustración 7: Estructura organizacional Falabella Chile propuesta.....	5
Ilustración 8: Evolución Comercio electrónico B2C Chile (MMUS\$)	7
Ilustración 9: Valores	16
Ilustración 10: Contribución trimestral del PIB.....	21
Ilustración 11: Variación trimestral del comercio Online	23
Ilustración 12: Ventas anuales Falabella, Paris y Ripley	26
Ilustración 13: Curva de Valor.....	47
Ilustración 14: Curva de valor actual y esperado.....	47
Ilustración 15: Relación estrategias derivadas FODA y atributos claves	48
Ilustración 16: Diagrama de la estrategia	54
Ilustración 17: Estrategia de Falabella Internet	55
Ilustración 18: Modelo Canvas Falabella Internet.....	58
Ilustración 19: Mapa Estratégico Falabella Internet.....	68
Ilustración 20: Tema estratégico1 Excelencia operacional.....	72
Ilustración 21: Tema estratégico 2: Fortalecimiento y crecimiento de clientes	73
Ilustración 22: Estructura organizacional Falabella Internet propuesta.....	81
Ilustración 23: Flujo de actividades de envío rápido	83
Ilustración 24: Flujo de actividades de sistemas	84
Ilustración 25: Tablero de Gestión de Logística	86
Ilustración 26: Tablero de Gestión de Sistema.....	87
Ilustración 27: Tablero de control funcional de Logística.....	89
Ilustración 28: Tablero de control funcional de Sistemas	90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Base de bibliografía	xiv
Tabla 2: Análisis de principales grupos de interés	11
Tabla 3: Amenazas y origen	29
Tabla 4: Oportunidades y Origen	29
Tabla 5: Análisis del impacto de variables externas	30
Tabla 6: Fortalezas y origen.....	37
Tabla 7: Debilidades y origen.....	37
Tabla 8: Análisis del impacto de las variables internas	38
Tabla 9: Análisis de Fortalezas v/s Oportunidades	39
Tabla 10: Análisis de Fortalezas v/s Amenazas	40
Tabla 11: Análisis de Debilidades v/s Oportunidades	41
Tabla 12: Análisis de Debilidades v/s Amenazas	42
Tabla 13: Resumen FODA cuantitativo	43
Tabla 14: Resumen FODA.....	44
Tabla 15: Resumen de estrategias propuestas por cuadrante FODA	44
Tabla 16: Relación propuesta de valor y valores.....	51
Tabla 17: Relación de la propuesta de valor con FODA.....	52
Tabla 18: Estructura de costos de Falabella Internet	63
Tabla 19: Estructura de ingresos de Falabella Internet	63
Tabla 20: Diccionario de objetivos estratégicos perspectiva financiera	69
Tabla 21: Diccionario de objetivos estratégicos perspectiva clientes	69
Tabla 22: Diccionario de objetivos estratégicos perspectiva procesos internos.....	70
Tabla 23: Diccionario de objetivos estratégicos perspectiva aprendizaje y crecimiento ...	70
Tabla 24: CMI Falabella Internet (Perspectiva Financiera y Perspectiva clientes).....	75
Tabla 25: CMI Falabella Internet (Perspectiva Procesos Internos y Perspectiva aprendizaje y Crecimiento)	76
Tabla 26: Iniciativas Estratégicas.....	77
Tabla 27: Indicadores iniciativas estratégicas	78
Tabla 28: Impacto de las unidades funcionales a los objetivos corporativos	85
Tabla 29: Beneficios asociados	93
Tabla 30: Desempeños a evaluar Gerente de Logística.....	95
Tabla 31: Desempeños a evaluar Gerente de Sistemas	95
Tabla 32: Propuesta esquema de incentivos Gerente de Logística.....	96
Tabla 33: Propuesta esquema de incentivos Gerente de Sistemas	97
Tabla 34: Consideraciones esquema de incentivos	98

I INTRODUCCIÓN

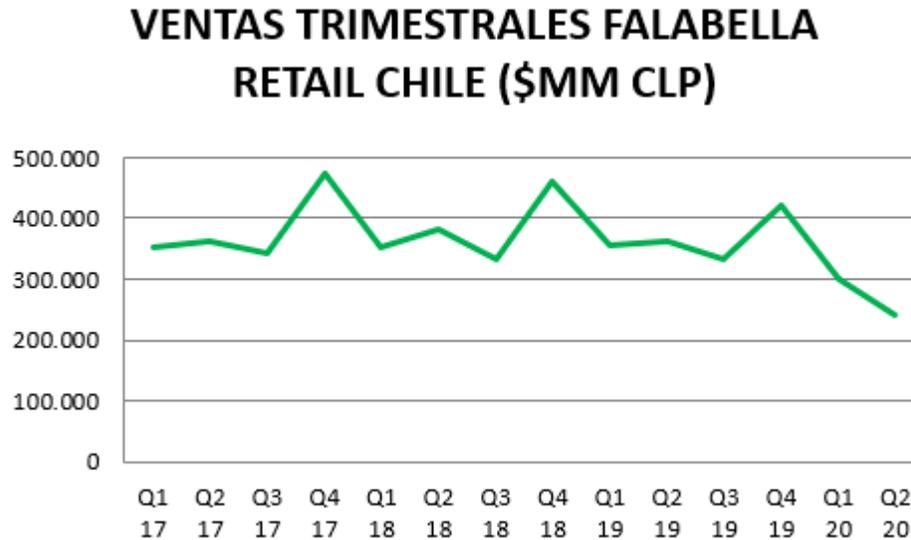
Falabella Retail es una empresa de tienda por departamentos chilena, fundada en 1889 por una familia de inmigrantes italianos. El presente proyecto tiene como objetivo elaborar una propuesta de un sistema de control de gestión integrado en tres etapas, que permita desarrollar y planificar la estrategia, junto con alinear la unidad de negocios de Falabella internet, ante el auge de comercio remoto que ha caracterizado los últimos tiempos, debido a la contingencia.

El comercio minorista se ha visto afectado con los sucesos ocurridos en el país desde el 18 de octubre de 2019 con el llamado “Estallido Social” y la industria del comercio minorista resultó ser afectada ante la situación, las ventas se redujeron de manera relevante durante octubre y noviembre de 2019, situación que mejoró en diciembre.

A esto se le suma la crisis sanitaria causada por el virus del Covid-19, que en el año 2020 tuvo como consecuencia que un gran número de tiendas físicas han permanecido cerradas debido a las cuarentenas, generando que las ventas minoristas durante 2020 hayan caído fuertemente, las ventas de Falabella Retail en Chile han disminuido alrededor de un 16% y un 34% durante el primer y segundo trimestre, con respecto al año 2019 tal como se ve en la Ilustración 1

Las restricciones para la atención de público en tiendas físicas han forzado a un desarrollo más rápido del canal de ventas por internet, lo que ha presentado un crecimiento con respecto a la situación presentada antes del Covid-19, donde según un informe de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), a partir de datos de Transbank- las ventas hasta mayo se incrementaron 214% en 12 meses. Además, la participación de las ventas por internet dentro de la facturación total del comercio minorista aumentó hasta un 16%. Sin embargo, se debe considerar que la base total de ventas se ha reducido significativamente, lo que igualmente explica el incremento relevante de la participación de las ventas por internet.

Ilustración 1: Ventas trimestrales Falabella



Fuente: Elaboración propia

I.1 Justificación del proyecto

Debido al aumento de las ventas en línea para Falabella es importante que se asuma un rol protagónico dentro del comercio electrónico, por lo que se pretende que el sistema de control de gestión propuesto apoye el diseño de la estrategia, la planificación y el alineamiento.

De acuerdo con Caprile (2020), para poder diseñar un sistema de control de gestión, es clave identificar cuáles son los problemas o potenciales problemas existentes en la organización, que eventualmente podrían contribuir a que la estrategia no se cumpla. Para solucionar estos problemas Nuñez y Caprile (2006) proponen la alineación, no sólo de conductas y objetivos, sino también al interior de la planificación estratégica y del mismo sistema de control de gestión, para que exista esta alineación se deben cumplir tres requisitos principales para que tanto los objetivos y conductas como las herramientas y los niveles de decisión funcionen en conjunto: integración, coherencia y coordinación en su diseño. En términos concretos este proyecto aborda los siguientes problemas detectados en Falabella internet:

- **Alineamiento vertical** El alineamiento vertical es la vinculación de las directrices recibidas por una jerarquía superior con su jerarquía directa inferior inmediata. Los objetivos y metas de una subgerencia de un departamento se transforman en requerimientos para las jefaturas que tiene a su cargo, dada esta definición se observa que la empresa presenta oportunidades de mejora en los siguientes problemas:
- **Problema de alineamiento vertical en la comunicación interna:** en la comunicación interna entre los empleados para esclarecer sus objetivos particulares y los de su gerencia y el impacto con la consecución de los objetivos generales de la organización.
- **Alineamiento horizontal:** El alineamiento horizontal es el proceso de coordinación para asegurar que las relaciones interfuncionales faciliten la obtención de los resultados, resolviendo sus conflictos por diferencias de intereses, y logrando los objetivos organizacionales por encima de los de cada área o departamento.
- **Alineamiento horizontal entre las gerencias de logística y el área comercial:** Existe desalineamiento el área comercial el área comercial la cual tiene la responsabilidad de entregar el servicio al cliente, junto con el área de logística que es la que entrega los productos a los clientes, por lo que muchas veces cuando los clientes presentan problemas en los envíos no existe coordinación entre ambas áreas para poder entregar al cliente solución a sus problemas.
- **Alineamiento horizontal entre la unidad de logística y el área de soporte:** También existe desalineamiento entre áreas de soporte de sistemas de Información y de Logística cuando existen problemas en el rastreo de los pedidos retrasando el proceso de venta, esto se debe a que las áreas tienen intereses diferentes donde su medición de desempeños no se dirige hacia una meta común.

Para abordar los problemas mencionados previamente, se propone diseñar un sistema de control de gestión que contenga los siguientes mecanismos:

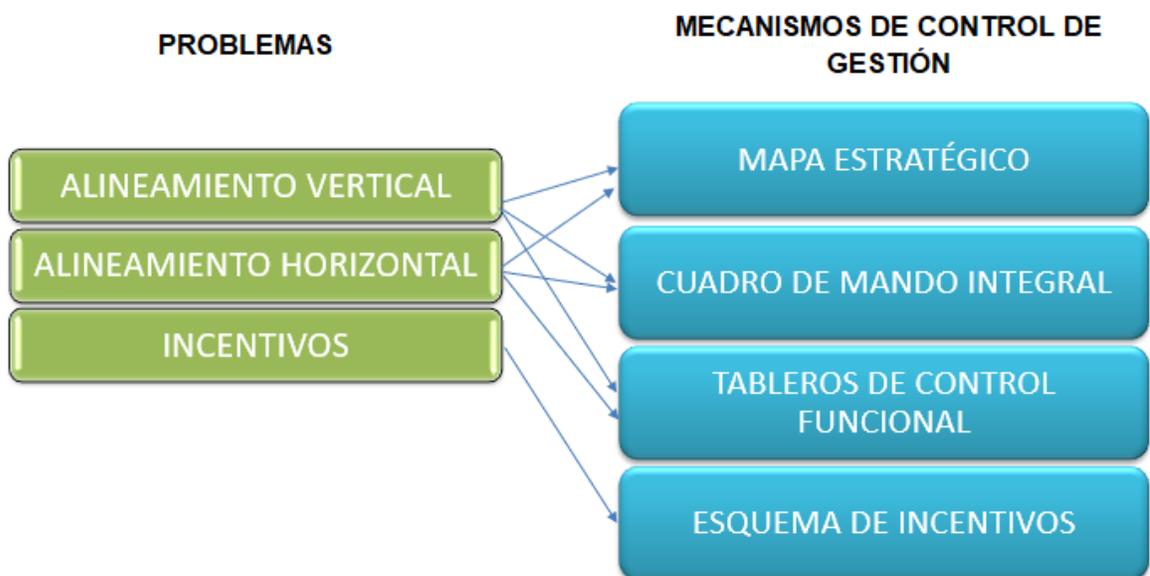
- Definición de los objetivos estratégicos para Falabella internet, mediante la construcción de un mapa estratégico con temas estratégicos.

- Un sistema de medición de desempeño mediante el cuadro de mando integral y el despliegue de la estrategia a través de un tablero de control funcional, para los departamentos claves de la organización.

- Proponer un instrumento de evaluación de desempeño proporcionando un esquema de incentivos, el cual permita alinear los comportamientos individuales con los objetivos estratégicos.

La Ilustración 2 hace un análisis de los principales problemas de control de gestión y cuáles son los mecanismos propuestos para resolverlos.

Ilustración 2: Problemas y mecanismos de control de gestión



Fuente: Elaboración propia

I.2 Objetivos del proyecto

El objetivo general del presente trabajo es diseñar un sistema de control de gestión para Falabella internet que permita alinear los objetivos estratégicos con la ejecución operacional. Para lograr lo anterior, es necesario alcanzar los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un análisis crítico de la misión, la visión y los valores con los cuales cuenta la empresa, proponiendo correcciones y ajustes en sus declaraciones estratégicas, para así garantizar que exista una declaración explícita y compartida que permita un alineamiento con los objetivos estratégicos.

2. Conocer el posicionamiento estratégico de la empresa, que permita determinar el entorno en el que se desenvuelve a través del análisis de la estrategia actual, análisis del entorno interno y externo que envuelve la unidad de negocio.
3. Luego de este análisis definir la propuesta de valor para Falabella internet, analizando los principales atributos que permitan definir el modelo de negocios e identificación de las principales actividades que dan cumplimiento a los objetivos estratégicos.
4. Construir un mapa estratégico que permita separar los objetivos en 4 perspectivas y relacionarlos según su causa y efecto. Además, definir los ejes estratégicos que faciliten el cumplimiento de los objetivos.
5. Crear un cuadro de mando integral que ayude a la generación de indicadores para medir los distintos objetivos representados en el mapa estratégico.
6. Desdoblar la estrategia, a través del desarrollo de tableros de control de las unidades funcionales con mayor impacto en el cumplimiento de la propuesta de valor, con el fin de operacionalizar la estrategia y hacerla tangible a las personas que trabajan en Falabella Internet.
7. Alineamiento de los desempeños con los resultados esperados a través de una propuesta de esquema de incentivos para los Gerentes involucrados en las áreas más relevantes de la organización.

I.3 Metodología

El sistema propuesto se basa en la metodología del ciclo cerrado de Kaplan y Norton, (2008), en la Ilustración 3 se desarrolla una arquitectura de un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional. El sistema cuenta de seis etapas principales, de las cuales el presente proyecto abarca el desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia, iniciativas estratégicas, alineamiento de las unidades organizacionales y controlar y aprender. Con respecto a las fases 4 y 6 (planificar operaciones y probar y adaptar), se espera puedan ser desarrolladas por la organización, una vez presentado este documento.

Ilustración 3: Sistema de Control de Gestión

1 DESARROLLAR LA ESTRATEGIA	2 PLANIFICAR LA ESTRATEGIA	3 ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL
Misión, visión, valores Análisis estratégico Formulación de la estrategia	Mapa/ temas estratégicos Indicadores/ Metas Carteras de iniciativas Financiamiento	Mapa estratégico BSC Tableros de Control

Fuente: Elaboración propia en base a modelo Kaplan y Norton (2008)

Para llevar a cabo el sistema de desarrollo integrado, en primer lugar, se debe realizar el desarrollo de la estrategia, en esta etapa se revisan a los objetivos estratégicos establecidos en la misión, visión y valores y también el entorno externo e interno para luego identificar la propuesta de valor y la formulación estratégica. La segunda etapa es planificar la estrategia, el objetivo es desarrollar los objetivos estratégicos e indicadores a través de un Mapa estratégico y un Cuadro de mando integral y establecimiento de las iniciativas estratégicas, las cuales se busca relacionarlas a los objetivos generales de la organización. En la tercera etapa de alineación de la organización con la estrategia, en la cual el propósito es alinear los comportamientos que llevan a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos. Una vez desarrollado el mapa estratégico y definido el Cuadro de Mando Integral, se diseñan los tableros de control y de estos se desprenden los desempeños claves a evaluar en el esquema de incentivos que se propone, derivado de un análisis crítico del

sistema actual. En la cuarta etapa consiste en planificar operaciones, se espera vincular la estrategia con las operaciones. Kaplan y Norton (2008), plantean 2 procesos necesarios para llevar esta etapa a cabo. El primero es mejorar los procesos claves, y su objetivo es crear los cambios derivados de la estrategia en operaciones específicas. El segundo, es desarrollar el plan de capacidad de recursos que busca garantizar qué recursos, planes y presupuestos se puedan alinear con las necesidades de la estrategia. En este documento no existe el desarrollo de esta etapa. La quinta fase es controlar y aprender, la cual tiene la finalidad de revisión de la estrategia y revisiones operativas. El objetivo es controlar y gestionar las iniciativas estratégicas y el cuadro de mando integral y por otra parte controlar y gestionar el desempeño operacional y financiero de corto plazo, para esta etapa se diseña un modelo de análisis del desempeño. La última etapa, probar y adaptar tiene como objetivo la revisión de la estrategia para determinar su rentabilidad y validez. De esta manera se puede determinar si la estrategia adoptada es la correcta o es necesario adaptarla. Esta etapa no se desarrolla en el presente proyecto. Tabla 1 resume la base de la bibliografía que se utiliza en el desarrollo del documento:

Tabla 1: Base de bibliografía

ETAPA 1 DESARROLLAR LA ESTRATEGIA
(Thompson et al, 2012)
(Kaplan y Norton, 2008)
(Simons, 1995b)
(Robbins y Judge, 2013)
(Porter, 1982)
(Cancino, 2012)
(Osterwalder y Pigneur, 2011)
ETAPA 2 PLANIFICAR LA ESTRATEGIA
(Mauborgne y Kim, 2005)
(Osterwalder y Pigneur, 2011)
(Magretta, 2002)
(Kaplan y Norton, 2008)
ETAPA 3 ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL
(Kaplan y Norton, 2008)
(Robbins y Judge, 2013)

Fuente: Elaboración propia

I.4 Alcances y Limitaciones

El proyecto de grado contempla una breve descripción del contexto del holding, el alcance del documento considera hasta la propuesta de diseño de un sistema de control de gestión para Falabella Internet. El sistema de control de gestión propuesto está basado en las tres primeras etapas del sistema de gestión presentado por Kaplan y Norton (2008), pero no está integrado con las otras etapas (planificar las operaciones, controlar y aprender, probar y adaptar). El presente trabajo no aborda la implementación del sistema de control de gestión, sólo se llega hasta el diseño.

También existieron limitaciones del acceso a la información de la Empresa y se utilizó sólo aquella información disponible para el público debido a que distintas unidades son reticentes a compartir información, lo cual dificulta tener un mejor conocimiento y análisis de los problemas que se presentan y, por lo tanto, también obstaculiza el desarrollo de estrategias que permitan corregir los desalineamientos existentes en la organización.

I.5 Organización del documento

El resto del documento se encuentra organizado de la siguiente forma:

Capítulo 1: Desarrollo de estrategia: En esta etapa se hace una revisión a los objetivos estratégicos establecidos en la misión, visión y valores y también se hace una revisión del entorno externo e interno para luego identificar la propuesta de valor y la formulación estratégica.

Capítulo 2: Planificación de la estrategia: En esta etapa se desarrolla la estrategia a través de un Mapa estratégico y un Cuadro de mando integral.

Capítulo 3: Alineamiento Organizacional: En esta etapa se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con el de los jefes de las áreas más importantes revisadas a través de un tablero de gestión para el cumplimiento de la propuesta de valor, a través de un sistema de incentivos propuesto.

CAPÍTULO 1: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

1. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN

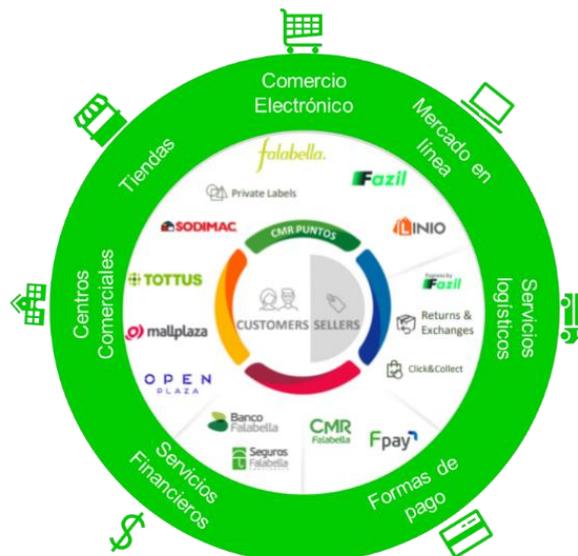
En este capítulo se describe Falabella y la UEN seleccionada, que en este caso es Falabella Internet, así como la industria en la que está inserta Falabella que es el comercio minorista y las principales variables que afectan al mercado.

1.1 Descripción de la Organización

Fundada en 1889 como sastrería, Falabella ha evolucionado continuamente para convertirse en uno de los principales actores de la región a través de una oferta de ventas minoristas, ventas por internet, centros comerciales y servicios financieros.

En los últimos seis años, la compañía abrió tres nuevos mercados: Brasil (2013); Uruguay (2014) y México (2016); y comenzó su transformación digital. Presente en 7 países: Chile, Colombia, Perú, Argentina, Brasil, Uruguay y México y cuenta con oficinas en China e India operando a través de una red de 511 tiendas y 43 centros comerciales. La Ilustración 4 resume los negocios y mercados a los cuales pertenece el holding, los cuales se detallan a continuación:

Ilustración 4: Principales Negocios del Holding



Fuente: Elaboración propia en base a presentación corporativa

Falabella Retail: Es la plataforma de ventas minoristas más grande de Latinoamérica, con presencia a través de grandes tiendas, tanto físicas como por internet, donde comercializa productos para uso personal y del hogar, contando con fuertes marcas propias, marcas exclusivas internacionales, además de marcas locales y de segunda generación.

Mejoramiento del hogar: Es la principal compañía comercializadora de materiales de construcción y artículos para el mejoramiento del hogar de Latinoamérica. Ha desarrollado un modelo de negocio con distintos formatos de tiendas, tanto físicas como por internet, (Sodimac Homecenter, Sodimac Constructor, Imperial, Homy, Dicico, Sodimac Dicico y Maestro) para apoyar a sus clientes empresas, maestros especialistas y familias, en el desarrollo de sus proyectos.

Negocio financiero: Con presencia en Chile, Perú, Colombia, Argentina y recientemente en México, Falabella Financiero es el mayor emisor de tarjetas de crédito de Chile y Perú. Entrega una propuesta integral que incluye crédito, servicios bancarios, seguros y viajes. Creada en 1980 con el objetivo de brindarle acceso al crédito a los clientes de la tienda por departamento ha evolucionado a una propuesta integral que incluye además servicios bancarios, seguros y viajes.

Supermercados: Comienza con la apertura de Tottus en Perú en 2002 y dos años después ingresa a Chile. Opera hipermercados, supermercados, Hiperbodega Precio Uno en Perú y cuenta con una plataforma de comercio electrónico.

Retailment 1: Falabella S.A. opera y administra centros comerciales en Chile, Perú y Colombia, a través de dos compañías:

- Mallplaza, que opera en Chile, Perú y Colombia, es una de las principales cadenas de centros comerciales en Latinoamérica.
- Falabella Inmobiliario, que está presente en Chile (a través de Rentas Falabella) y Perú, opera centros comerciales de menor escala, con una atractiva oferta de tiendas anclas, tiendas menores y entretenimiento.

¹ Retailment: El retailment es una palabra que surge de unir las palabras retail (comercio minorista) y entertainment (entretenimiento). por lo tanto, este término hace referencia a añadir el entretenimiento a la venta del comercio minorista.

Linio: Linio conecta consumidores y vendedores en América Latina. Con presencia en 5 países latinoamericanos, Linio llega a un mercado potencial de más de 250 millones de personas entre México, Argentina, Chile, Colombia y Perú. A través de la plataforma de mercado en línea, los consumidores pueden acceder a una variada gama de productos de más de 6.000 vendedores, incluidos aquellos disponibles en Falabella, Sodimac y Tottus. A través de la infraestructura tecnológica y de marketing para ayudar a vendedores a conectarse los clientes.

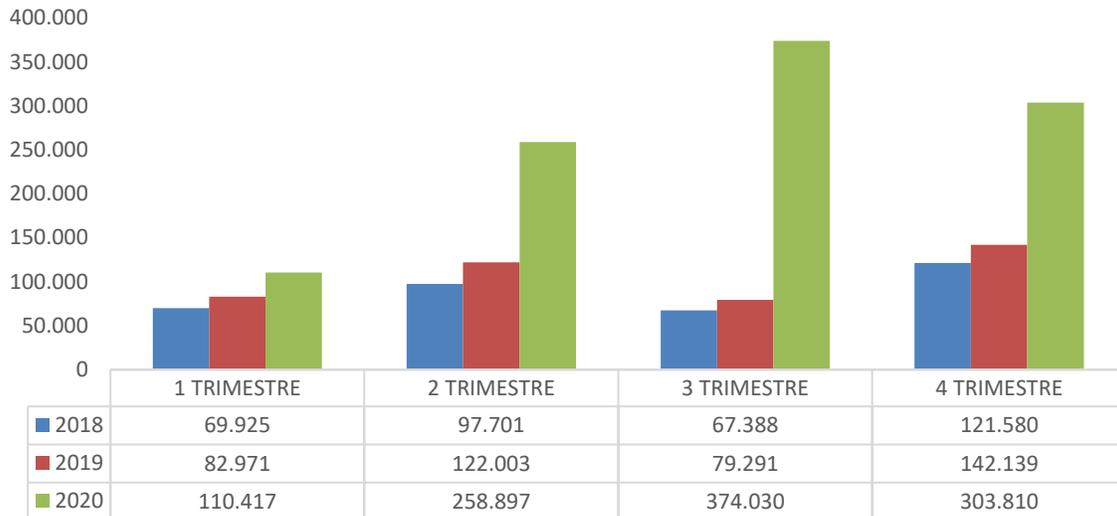
1.2 Descripción de Falabella Internet

Para efectos del presente estudio se ha definido como la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) Falabella Internet

En 1999, Falabella lanzó su canal digital Falabella.com y, desde entonces, su nivel de inversión ha ido en aumento. Hace seis años la inversión en tecnología y logística representaba el 26% del capex del grupo, mientras que hoy llega a 38%, esta inversión ha permitido lanzar soluciones innovadoras, como el servicio click and collect en 2012, que permite a los clientes comprar en línea y retirar en tienda. La compañía es precursora en el desarrollo de múltiples métodos de envíos flexibles y rápidos: fecha programada.

Durante el 2020 hubo un aumento de 555% en el volumen de órdenes con despacho a domicilio, considerando la fuerte demanda, y la migración desde retiro click and collect (en 2019 concentraba un 65% de las órdenes) hacia despacho a domicilio. También se destaca el aumento en la participación de los canales móviles en la venta por internet, durante el segundo trimestre de 2020 el 33% de las órdenes se realizaron a través de la aplicación de Falabella, representando un crecimiento de 837% en órdenes a través de la aplicación y un aumento de 376% de usuarios activos en la aplicación.

Los fuertes crecimientos en la venta electrónica, tanto de productos propios como de mercaderías de terceros, con un crecimiento consolidado. Ilustración 5: Ventas de Falabella Internet muestra el aumento de las ventas por Internet en el año 2020.

Ilustración 5: Ventas de Falabella Internet

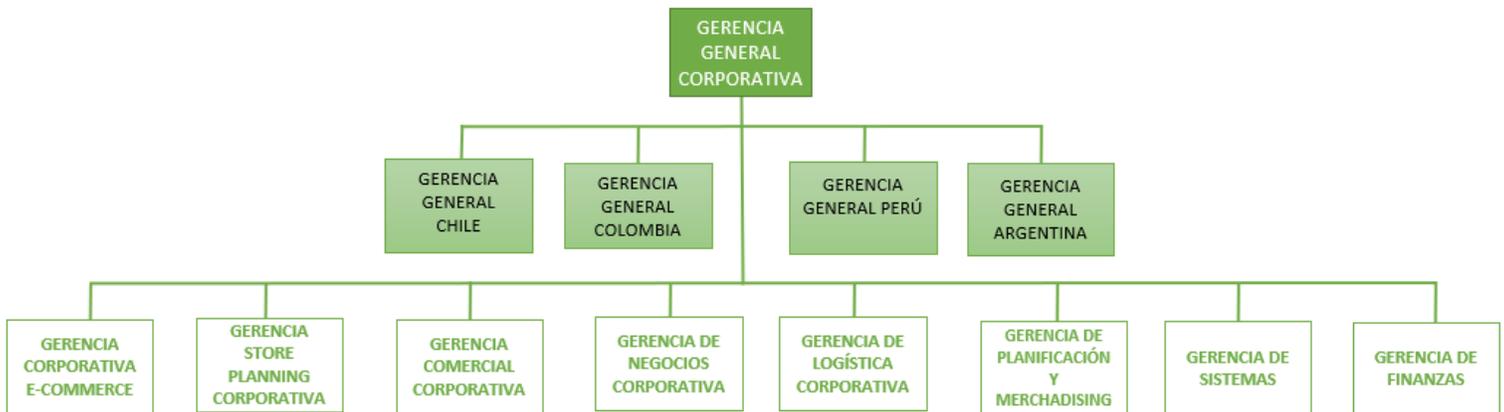
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el proceso de compra se realiza a través de la plataforma de internet. Dicho proceso consta de los siguientes pasos:

1. Selección de productos y posteriormente agregarlos a la "Bolsa de Compras".
2. Selección del tipo de despacho y medios de pago disponibles.
3. Se genera una orden de compra la cual pasa automáticamente a un proceso de confirmación de identidad, así como de la disponibilidad, vigencia y cupo del medio de pago seleccionado.
4. Se efectúa el cargo en el medio de pago, se envía el comprobante de compra con la respectiva boleta o factura en formato electrónico y posteriormente se despacha el producto, de acuerdo con el método de envío seleccionado.

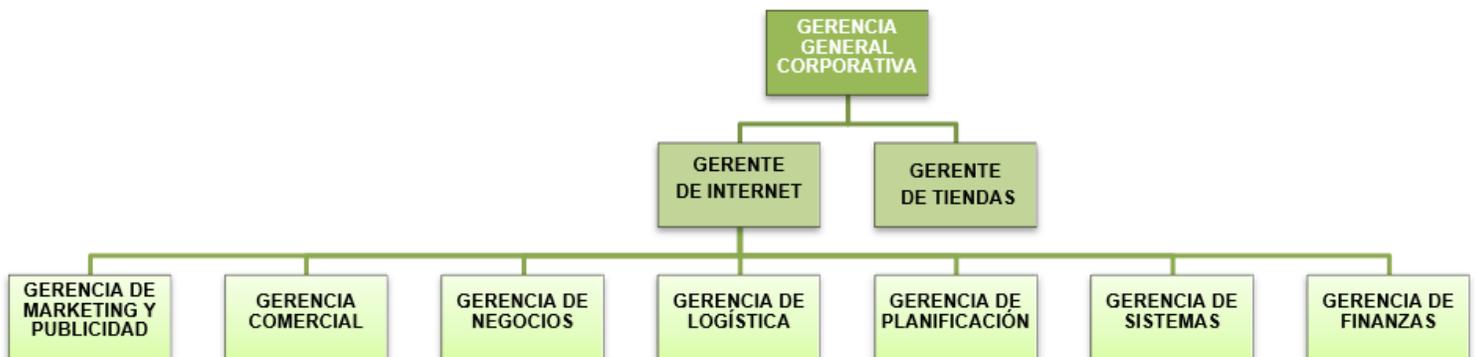
Organigrama de Falabella

Para el funcionamiento de sus operaciones, Falabella cuenta con un Gerente Corporativo que lidera a las Gerencias Generales de Chile, Perú, Colombia y Argentina, así mismo el Gerente Corporativo de Falabella, está a cargo de las principales Gerencias que involucran las principales áreas del negocio tal como se muestra en la Ilustración 6.

Ilustración 6: Estructura organizacional Falabella

Fuente: Elaboración en base a Reporte Anual de Falabella.

Debido a que no se cuenta con la estructura organizacional actual de Falabella Chile detallada y con el objeto análisis de este estudio se ha propuesto en la Ilustración 7 una estructura organizacional para Chile, el cual se separa la venta por Internet y de Venta de Tiendas, incorporando gerencias que dependan directamente del Gerente General Corporativo.

Ilustración 7: Estructura organizacional Falabella Chile propuesta

Fuente: Elaboración propia

1.3 Caracterización del Negocio

El Retail o comercio minorista es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final.

En cuanto a los distintos formatos de comercio minorista existentes, éstos se pueden dividir principalmente en: Farmacias, Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados y Tiendas Especialistas. Una característica común del segmento del comercio minorista es su canal de venta compuesto por tiendas o locales comerciales, sin embargo, también ha aparecido la venta telefónica y la venta por Internet.

Venta minorista por internet

Las tiendas en línea pueden vender 24/7 y permiten cubrir una amplia geografía. Para muchos comercios minorista la idea de una tienda en línea es mejorar la experiencia del usuario, quien es cada día más cómodo, en cuanto a entregar mejor calidad de la información, mejores ofertas de precios, opciones de despacho o retiro en tienda, facilidad de medios de pago, mayor variedad de oferta de productos

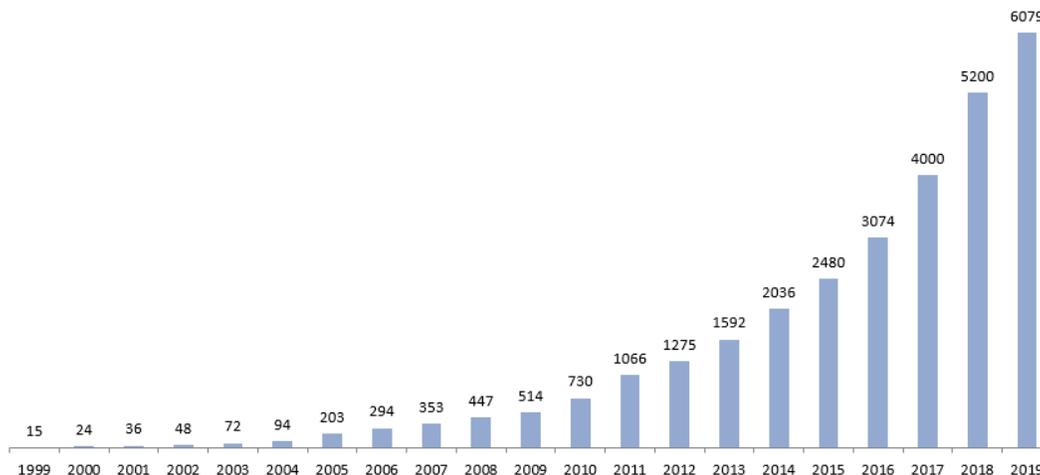
La ventaja de tener toda la información asociada a un producto en línea y en el celular, hace que sea muy común ver a consumidores que, estando en la tienda física, consultan la información del producto que buscan desde su teléfono en vez de ubicar al vendedor y cotejan las ofertas de la tienda física y la tienda por internet.

Por su parte la compra a través de internet se ve favorecida gracias a la posibilidad de retiro del producto en la tienda física, ya que le proporciona al cliente la posibilidad de manejar mejor sus tiempos sin necesidad de estar sujetos a la espera del despacho.

De acuerdo con reportes a nivel mundial las ventas del comercio electrónico el 2019 superaron los USD 6500 billones, representando un total del 22 % de las ventas de comercio minorista, siendo China, Estados Unidos e Inglaterra los 3 países de mayores ventas, representando el 33% de la venta total. Las ventas en la región Latino América representaron cerca de USD 68 mil millones durante el 2019. Chile es uno de los países más preparados en la región para este tipo de comercio, su venta representa un estimado de 9% y tiene el mayor gasto per cápita USD 320 en la región, comparado con México que gasta USD 192, Colombia USD 155, Brasil USD 83, Perú USD 121 y Argentina USD 145

per cápita anual en compras por internet. Ilustración 8 hace referencia al crecimiento de los últimos años del comercio online en Chile.

Ilustración 8: Evolución Comercio electrónico B2C Chile (MMUS\$)



Fuente: CCS a partir de su Centro de Economía digital, Transbank, GFK y operadores del mercado

Características del comercio por internet

El comercio por internet, a diferencia del comercio tradicional cuenta con las siguientes características:

- **Espacio virtual:** Este tipo de comercio no necesita de un espacio físico donde exhibir sus productos. Por el contrario, los mismos se exhiben en un sitio web al cual se accede teniendo un computador o teléfono móvil y conexión a la red. Con esto se elimina todo tipo de costos de arriendo del espacio de ventas y empleados de tiendas.
- **Virtualidad:** No utiliza empleados que se encuentren cara a cara con el cliente, puesto que no ofrece un espacio físico real. Sin embargo, sí es necesaria la presencia de empleados que, de forma virtual, actualice los productos, precios en la página web, modifique condiciones de venta, actualice promociones, y realice los envíos.
- **Tipo de productos/servicios:** No cualquier producto puede ser comercializado por las redes electrónicas. Existen algunos productos que el cliente puede conocer mediante el comercio electrónico y luego efectuar la compra de forma personal. Por tal razón, muchas empresas utilizan el comercio electrónico como parte inicial de su

negocio para que luego el cliente finalice la transacción una vez que se haya convencido de que la compra se ajusta a sus necesidades.

- **Clientes:** El tipo de cliente que realiza compras por el comercio electrónico varía en cuanto a su edad, aunque mayormente son personas jóvenes o de mediana edad que tienen naturalizado el acceso a Internet. El acceso masificado a la red electrónica permite captar clientes de clase alta; media-alta; media; media-baja y baja.
- **Contacto:** A través del comercio tradicional, el comprador debía trasladarse hacia el sitio donde se hallaba el producto que deseaba adquirir. Con este tipo de comercio electrónico, no es necesario que el cliente se traslade a ningún lado puesto que el producto puede ser adquirido y abonado de forma online para luego ser recibido por correo en el domicilio del cliente. Por tanto, en estos casos, el acto de compraventa se efectúa 100 % de modo virtual.
- **Interacción:** Aunque el comercio electrónico no precisa de vendedores físicos, el cliente debe tener una vía o acceso de comunicación para poder efectuar preguntas y el vendedor debe contar con las herramientas necesarias para, de ser necesario, brindar información adicional al cliente ya sea por el sitio web, correo electrónico o de forma telefónica.
- **Extensión de los límites geográficos y horarios:** Debido a que la conexión a las redes electrónicas se encuentra disponible en el hogar, en las oficinas, en los móviles, etc., las compras se pueden efectuar en cualquier horario. Así mismo la empresa puede captar clientes indistintamente de cuán alejados del punto logístico (depósito) ampliando la cobertura geográfica.

Dentro de los indicadores críticos de éxito en la industria del retail online podemos identificar los siguientes:

Ticket promedio: El ticket promedio es uno de los indicadores de ventas retail más importantes, ya que mide el promedio de lo que gastan los clientes en los servicios y productos de una empresa. Por lo tanto, se cataloga como un indicador de resultado que señala cuáles artículos se consume más y cuáles menos. Al comparar el ticket promedio real con el esperado, la empresa puede alinear objetivos o cambiar estrategias para aumentar este indicador.

Punto de equilibrio operativo: El punto de equilibrio es uno de los indicadores del retail más importantes para las finanzas de la empresa, ya que determina cuántos ingresos debe tener la empresa para comenzar a generar ganancias. En el punto de

equilibrio, la empresa tiene un vínculo directo entre productos e insumos, cualquier variación en este valor significa ganancia o pérdida.

Ingresos: Debido a la facilidad de medir los ingresos, este es uno de los indicadores fundamental para identificar si se están logrando los objetivos planeados.

Satisfacción de los clientes: Actualmente se considera la satisfacción del cliente, como uno de los indicadores del retail más importantes. Esto ha dado paso a la creación de todo tipo de estrategias y herramientas para que tenga la mejor experiencia en el uso de productos y servicios.

1.4 Composición del contexto

Para describir el contexto de la industria del Retail por internet, es importante mencionar a las principales partes interesadas o stakeholders, según lo que indica Thompson et al (2012) “las partes interesadas son aquellos grupos o individuos que dependen de la organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez la organización”, en el caso de la industria del venta minorista por internet los principales stakeholders son los entes gubernamentales, los proveedores, los accionistas, los clientes, los colaboradores, los competidores y las comunidades los cuales se resumen en Tabla 2

- **Clientes:** Los clientes son actores que contribuyen en gran medida a un proceso comercial de venta minorista y su contribución es a través de la compra mediante el dinero, son uno de los grupos de interés externos más inmediatos que una empresa de retail debe tener en cuenta y el costo incurrido es el tiempo. Estos se ven afectados por los productos que la industria da a la venta y a su vez, el retail se afecta por ellos, ya que la industria en si funciona por ellos, por eso es muy importante atraer, retener y generar lealtad de los mercados de consumo básicos para el éxito financiero a largo plazo.
- **Competidores:** La competencia puede afectar y al mismo tiempo puede verse afectada por las decisiones que se toman dentro de las empresas de la industria de retail. En este plano, es relevante destacar que las empresas que compiten con la empresa propia son amenazas potenciales constantes, especialmente en lo que participación de mercado y ganancias se refiere.
- **Accionistas:** Los accionistas tienen relación con las políticas generales, revisión de dividendos y revalorización de las acciones y velan principalmente por los derechos y la creación de valor del holding, su principal contribución es el capital que proporcionan a través de inversiones.

- **Proveedores:** Un stakeholder indispensable para una empresa de retail son los proveedores, ya que ellos proporcionan bienes para garantizar el éxito de una operación. La industria debe mantener con estos una relación de lealtad basada en objetivos compartidos y visiones estratégicas, para en conjunto crear valor a los clientes finales, lo que a su vez beneficia a cada una de las partes.
- **Colaboradores:** Los trabajadores de una empresa constituyen un stakeholder interno de importancia, ya que según sus habilidades que proporcionen depende la productividad, imagen, ambiente, entre otros, de la empresa, por lo que un correcto análisis y gestión puede provocar cambios significativos en la rentabilidad obtenida.
- **Comunidad financiera:** Son instituciones financieras o proveedores de soluciones que colaboran con los minoristas al brindar opciones de pago a los clientes y / o financiamiento a los minoristas emergentes. La facilidad para comprar es un factor importante para los clientes, por lo que una variedad de opciones de pago ayuda a atraer a más compradores. Las soluciones de financiación son fundamentales para muchos minoristas, independientemente de su tamaño.
- **Entes gubernamentales:** Los entes gubernamentales establece leyes, estatutos, reglas, regulaciones, procedimientos y programas que gobiernan el entorno en el que opera el comercio en línea. El entorno legislativo puede potencialmente ayudar a estimular o disuadir las operaciones. Los gobiernos están vinculados estrechamente como interesados, ya que, primero que nada, las empresas pagan impuestos, luego las entidades gubernamentales están tomando constantemente decisiones que pueden afectar significativamente las operaciones de una empresa, por esto mismo es muy importante que la industria mantenga buenas relaciones con las autoridades locales para anticiparse a los cambios legales o reglamentarios y así, estas no se ven afectadas negativamente.

Comunidades: La mayoría de las empresas de retail operan dentro de las comunidades y por lo mismo sus actividades afectan a las empresas a través de temas referentes a la ética y responsabilidad ambiental. Por lo anterior, se espera mantener una buena relación con estos y sobre todo una buena comunicación. Por otra parte, a las comunidades les gusta que las empresas se vean involucradas en eventos y donaciones de caridad local

(recursos comunales), por lo que hay que estar atentos a su desarrollo y sus peticiones constantemente.

Tabla 2: Análisis de principales grupos de interés

STAKEHOLDERS	CONTRIBUCIÓN REALIZADA	COSTO INCURRIDO	¿QUÉ ESTA EN RIESGO?
Cliente	Dinero	Tiempo y esfuerzo	Salud, seguridad, disfrute, satisfacción
Competidores	Equilibrio del mercado	Costos de operación	Participación de mercado
Accionistas	Capital	Inversión	Riqueza futura
Proveedor	Bienes	Costos de mantenimiento de inventario	Rentabilidad
Colaboradores	Habilidades	Costos de prestación de servicios	Rentabilidad
Comunidad financiera	Inversión	Gestión de inversiones	Capital
Entes gubernamentales	Legislación	Proceso legislativo	Desarrollo económico
Comunidades	Recursos comunales	Costos de las actividades de promoción	Posición de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Antes de formular la estrategia, es necesario definir el propósito de la compañía (misión), es decir la brújula interna que guíara sus acciones (valores) y sus aspiraciones de resultados futuros (visión). La misión y visión permite perfilar los objetivos de la empresa, la manera que se aproxima a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro, a continuación, se analizan la misión, la visión y los valores de Falabella internet

2.1 Análisis y definición Misión de la UEN

En lo expuesto por Kaplan y Norton (2008), “la declaración de misión es un texto breve que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos”.

2.1.1 Misión actual

La declaración de la misión de Falabella es la siguiente:

“Simplificar la vida de las personas en América Latina, transformando sus experiencias de compra”.

2.1.2 Análisis de la misión actual

A continuación, se realiza un análisis de la información básica que debe de contener una misión según (Thompson et al, 2012).

¿Qué hacemos?: En la actual misión se indica que el objetivo es mejorar la vida de las personas, transformando sus experiencias de compra

¿Cuáles son nuestros productos/ servicios?: La actual misión no indica cuales son los productos

¿Quiénes son nuestros clientes?: La actual misión no indica quienes son los clientes, señala que son las personas.

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?: En la misión actual indica que la cobertura es Latino América

2.1.3 Misión propuesta

Según la revisión anterior se propone la siguiente misión para Falabella Intenet:

Simplificar la vida de hombres y mujeres de Chile, ofreciendo una amplia variedad de productos disponibles en nuestra plataforma online para ser entregados a nuestros clientes.

2.1.4 Análisis de la misión propuesta

A continuación, se procede a pasar la misión propuesta por las preguntas anteriores:

¿Qué hacemos?: Simplificar la vida a través de la plataforma online.

¿Cuáles son nuestros productos/ servicios: Amplia variedad de productos (ropa, calzado, electrodomésticos, muebles, joyas, productos de belleza y decoración).

¿Quiénes son nuestros clientes?: Los clientes son hombres y mujeres.

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?: La cobertura geográfica es Chile

2.2 Análisis y definición Visión de la UEN

Según Kaplan y Norton (2008), nos indican que la visión “define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba”.

2.2.1 Visión actual:

La declaración de la visión de Falabella es la siguiente:

Enriquecer la vida de nuestros clientes con los productos y experiencias que quieren

2.2.2 Análisis de la visión

Considerando a Thompson et al (2012), se evalúa si la visión responde a las siguientes interrogantes:

¿Es medible?: La actual visión no se puede medir.

¿Se direcciona al futuro?: No considera fecha próxima, ni horizonte de tiempo.

¿Es viable?: En este caso si es viable.

¿Es fácil de recordar?: Al ser corta es fácil de recordar

¿Es ambigua o incompleta?: La visión actual no tiene formato de visión, según Kaplan y Norton (2008) la visión debiera ser “las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro”

¿Su lenguaje es demasiado general?: Se considera que el lenguaje es muy general, no se direcciona hacia el futuro, no se puede medir y está incompleta.

¿Es genérica?: Si es genérica, porque no dice nada concreto

¿Es demasiado extensa?: En este caso es corta.

2.2.3 Visión propuesta

Según la revisión anterior se propone la siguiente visión para Falabella Intenet:

Al 2025, ser la empresa de Retail número 1 en ventas online en Chile.

2.2.4 Análisis de la visión propuesta

A continuación, se procede a pasar la misión propuesta por las preguntas anteriores:

¿Es medible?: Si se puede medir, ya que se puede hacer un análisis de las ventas online y comparar con otros comercios.

¿Se direcciona al futuro?: Si se direcciona al futuro, ya que apunta al 2025.

¿Es viable?: Si es viable, ya que considera ser la mejor empresa en ventas online.

¿Es fácil de recordar?: Al ser corta es fácil de recordar.

¿Es ambigua o incompleta?: Según lo indicado por Kaplan y Norton (2008) si clara y completa

¿Su lenguaje es demasiado general?: El lenguaje es preciso y apunta a lo que se quiere lograr, es decir, ser la empresa número 1 en ventas online.

¿Es genérica?: Es concreta ya que indica puntualmente donde se pretende llegar

¿Es demasiado extensa?: En concisa y fácil de recordar.

2.3 Definición de Creencias

Según lo indica Kaplan y Norton (2008), “los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter” y según lo indican los autores Thompson et al. (2017), debe haber un vínculo entre la visión y misión con los valores organizacionales, según estas definiciones se hace un análisis de los valores actuales y propuesta de nuevos valores:

2.3.1 Valores actuales

- Somos un equipo: Somos un equipo diverso, comprometido y apasionado por nuestros clientes.
- Superamos las expectativas de los clientes: El cliente es el centro de nuestras decisiones.
- Crecemos por nuestros logros: Trabajamos en equipo e invertimos nuestras capacidades en atraer y formar a los mejores talentos como una ventaja competitiva.
- Hacemos que las cosas pasen: Nos hacemos cargo de nuestras acciones, tomamos riesgos y construimos oportunidades.
- Actuamos con sentido: Nos mueve hacer lo correcto para entregar lo mejor de nosotros a los consumidores de América Latina.

Los valores actuales no están en línea con la visión y misión de la empresa, ni tampoco pueden ser medidos en la selección de talentos.

2.3.2 Valores propuestos

Los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter, según lo indican Kaplan y Norton (2008). Según los autores Thompson et al. (2017), debe haber un vínculo entre la visión y misión con los valores organizacionales. Rasgos y normas de conducta que la administración ha determinado para guiar la visión y misión, estos valores se relacionan con principios éticos, Se espera que los empleados exhiban estas normas conductuales al realizar el negocio de la organización y así perseguir su visión estratégica. De acuerdo con lo señalado con los autores se establecen las siguientes preguntas como parámetros para evaluar los valores de la empresa:

¿Estos valores están en línea con la visión y misión de la empresa?

¿Se relacionan con principios éticos?

¿Permiten estos valores ser medibles para la selección de talentos?

Dado las anteriores definiciones se proponen los siguientes valores sustentados en la misión y visión antes propuestos y que pueden ser medidos en la selección de talentos, tal como lo muestra la Ilustración 9:

- **Excelencia:** Para proporcionar el mejor servicio de venta online se debe aspirar a la excelencia en cuanto a las operaciones principales, es decir tratar de actuar con perfección y con características sobresalientes, evitando las equivocaciones y errores en la operación.
- **Orientación al cliente:** Todos los esfuerzos están enfocados en generar un valor superior a nuestros clientes.
- **Pasión en nuestro trabajo:** Nuestros colaboradores trabajan con intensidad con el fin de conseguir los objetivos planteados.
- **Responsabilidad:** Nos comprometemos día a día por seguir superando las expectativas de los clientes y ser la empresa de Retail online número 1.

Ilustración 9: Valores



Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Análisis de los valores propuestos

A continuación se analiza si los valores propuestos contribuyen con los parámetros de medición de los autores Thompson et al. (2017).

¿Estos valores están en línea con la visión y misión de la empresa?: Si

¿Se relacionan con principios éticos?: Si

¿Permiten estos valores ser medibles para la selección de talentos?: Si

3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Luego de haber analizado cuál es la unidad estratégica de negocio, revisado y mejorado las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores), podemos decir que la empresa ya tiene claro hacia dónde va dirigida, por lo que es importante hacer un análisis del macroentorno y microentorno. Para esto se utilizan herramientas como el Análisis de PESTEL y el Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Además, se debe hacer un análisis interno en el cual se utiliza la herramienta de Cadena de Valor, donde hace una revisión de los recursos y capacidades de la empresa. Finalmente, se realiza un análisis FODA que proporciona información sobre los factores internos y externos que influyen en las decisiones de negocios. Todos estos análisis permiten comprender puntos importantes a considerar en la formulación de la estrategia.

3.1 Análisis Externo

A continuación, se realiza un análisis externo a través del análisis PESTEL (Fahey, 1986) y de las cinco fuerzas de Porter los cuales proporcionan un análisis que permite entender el impacto que tienen las tendencias del entorno sobre la estrategia de la empresa. Con el fin de realizar este análisis, se evalúa el microambiente, el cual implica una revisión de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL). Según Thompson et al (2012), estos factores tienen potencial para afectar el ambiente competitivo y de la industria que opera la empresa. Además, se analiza el microambiente, el cual implica una revisión de las 5 fuerzas de Porter: Según Porter (1982), el modelo de competencia de 5 fuerzas es una herramienta poderosa y permite diagnosticar las principales presiones competitivas en un mercado, además de evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

Luego de estos 2 análisis es posible identificar las oportunidades y amenazas, las cuales se resumen en una tabla al final de este apartado.

3.1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas.

Político: La actual recesión tiene características muy distintas de episodios anteriores, pues la caída de la actividad no se produjo por problemas económicos en sectores

específicos, sino por la necesidad temporal de suspender el habitual funcionamiento de la economía para reducir los contagios del Covid-19. Ante esta situación el gobierno ha adoptado las siguientes medidas:

Medidas de contención: Entre las medidas adoptadas están:

Cuarentena / Confinamiento: El país está bajo toque de queda entre las 10 p.m. y las 5 a.m. Algunas áreas están completamente cerradas y con cordones sanitarios. Las personas de 75 años o más deben quedarse en casa y el gobierno emitió una recomendación de quedarse en casa para todos. Santiago, la capital, estuvo en bloqueo total entre mediados de marzo y mediados de agosto, y la mayoría de las localidades han comenzado el desconfinamiento entre agosto y septiembre. El desconfinamiento se planifica en 5 pasos, dependiendo de diferentes indicadores de la propagación del virus a nivel local.

Prohibiciones / restricciones de viaje: Las fronteras están abiertas solo para ciudadanos y residentes, sujeto a una cuarentena obligatoria de 14 días a la llegada.

Cierre de escuelas / universidades: Las escuelas y universidades están cerradas (a partir del 16 de marzo). Las escuelas en las localidades durante la fase 4 pueden reabrir después de la aprobación del Ministerio de Educación, desde el 7 de agosto.

Cancelación de eventos públicos / Cierre de lugares públicos: Los eventos de más de 50 personas están prohibidos a partir del 16 de marzo. Se permite la reapertura de restaurantes, bares y similares en ciertas localidades, dependiendo de la fase de desconfinamiento desde principios de septiembre.

Cierre de empresas: Todas estas medidas han tenido enormes repercusiones humanas, sociales y económicas, disminuyendo la seguridad alimentaria, el acceso a servicios básicos y el dinamismo de la economía.

Medidas fiscales: Las medidas de política se han orientado a apoyar los ingresos familiares, especialmente para los más vulnerables, y proteger el empleo. Un amplio conjunto de medidas apunta a inyectar liquidez a la economía, facilitando así el acceso al capital de trabajo, especialmente para las pymes. Un acuerdo nacional logrado entre el gobierno y los partidos políticos conduce a un nuevo plan de emergencia para apoyar la economía durante los próximos dos años.

Medidas de apoyo a la renta para individuos y hogares: excluidas las variaciones de impuestos y contribuciones a través de Bono Covid, entrega de canastas familiares, ley de protección laboral, crédito clase media, aplazamiento de créditos hipotecarios y extensión del subsidio de arriendo y retiro del 10% en los fondos de pensiones, entre otras medidas.

Garantías de préstamos del Estado en beneficio de prestatarios privados: La Comisión del Mercado Financiero dio a conocer un paquete de medidas para facilitar el flujo de crédito a empresas y hogares. Si se utilizan en su totalidad, los préstamos concedidos a través de este plan representan el 10% del PIB.

La política monetaria: El Banco Central redujo la tasa de interés en 0,75 puntos a 1%, luego a 0,5% el 31 de marzo. Además, también se han promulgado algunas medidas como introducción de una nueva Facilidad de Financiamiento para los bancos condicionada a su crédito, inclusión de préstamos comerciales de alta calificación, inclusión de valores corporativos como garantía de las operaciones de liquidez del Banco Central ;inicio de un programa de compra de bonos bancarios; expansión de monedas elegibles para RR en moneda extranjera; flexibilidad de las regulaciones del banco central para la liquidez bancaria; y prorrogar hasta el 9 de enero de 2021 la ventana para la posible reanudación de la venta de divisas y operaciones NDF que se abrió en noviembre de 2019. A principios de agosto, el Congreso aprobó una ley que permite al Banco Central comprar bonos del tesoro, enriqueciendo la caja de herramientas del Banco.

Apoyo a empresas: El plan económico involucra recursos por más de US \$17 mil millones, 6,9% del PIB, para ayudar a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), así como a las grandes empresas a enfrentar y superar esta crisis. Un nuevo plan de capitalización del Banco Estado por US \$500 millones para otorgar más créditos y la extensión de garantías estatales para préstamos. Desgravación fiscal con suspensión de pagos mensuales provisionales del segundo trimestre (PPM). Aplazamiento del pago del IVA para empresas con ventas inferiores a CLP \$10 mil millones. Temprano devolución del impuesto sobre la renta, aplazamiento del impuesto sobre la renta a julio. A principios de abril, el gobierno pagó todos los pagos pendientes a los proveedores. Las facturas futuras serán pagadas en 30 días.

Otras medidas, incluidas medidas de política estructural: El 31 de julio, el gobierno anunció un plan de US \$4500 M (Marco de Entendimiento) centrado en la inversión pública,

el empleo (subsidios al empleo y formación de habilidades), el apoyo a las pymes y la agilización del proceso de permisos.

De lo anterior se desprenden las siguientes amenazas:

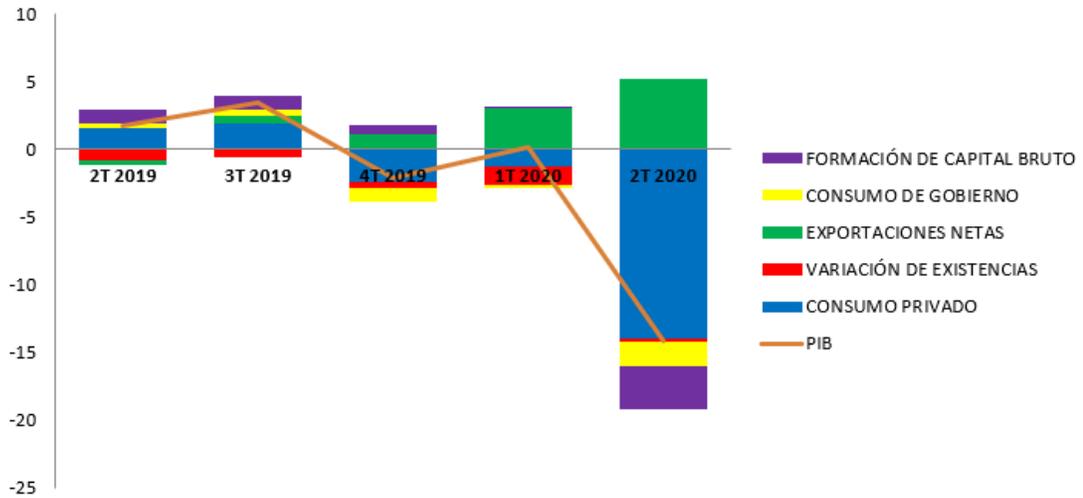
A1 Disminución del consumo privado.

A2 Proceso de cambio o devolución dificultado por las medidas sanitarias

Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas, debido a un marco económico sólido, que le ha permitido amortiguar los efectos de un contexto internacional volátil y reducir la pobreza. Entre 2006 y 2017, Chile había reducido la pobreza, de 19,6% a 3,7% y el porcentaje de población vulnerable se había reducido de 43,9% a 30,1%. No obstante, la desigualdad de ingresos se mantuvo en cerca de 0,44 en 2017, ubicándose entre las más altas de la región.

En el segundo trimestre del año 2020, la actividad económica cayó 14,1% con respecto al mismo período del año anterior. Este resultado se vio incidido por la emergencia sanitaria asociada al Covid-19, que influyó en la movilidad de las personas y el normal funcionamiento de establecimientos productivos. Las actividades mayormente afectadas fueron servicios personales, comercio, transporte, construcción, restaurantes y hoteles, industria manufacturera y servicios empresariales. Desde la perspectiva del gasto, la demanda interna determinó el resultado del PIB, con una caída de 19,1%, reflejo de un menor consumo de los hogares e inversión. En tanto, las exportaciones netas compensan en parte este resultado, donde las importaciones registraron una mayor disminución que las exportaciones. La Ilustración 10 hace un análisis de las variaciones trimestrales del PIB.

Ilustración 10: Contribución trimestral del PIB



Fuente: Banco Central

Un consumidor que no pudo probarse determinada prenda, aun cuando conozca la talla, el material, modelo y color, no tiene la información necesaria respecto de otras características relevantes del que afectan su intención de compra, es decir, el consumidor que no puede probarse una prenda puede terminar comprando el producto en base a expectativas incompletas, que no coincidirán con su fisonomía, características personales, su necesidad o sus legítimas expectativas.

En este escenario, si bien las razones se basan en recomendaciones sanitarias, al consumidor se le dificulta el acceso oportuno a la información completa del producto, necesaria para determinar su intención de compra, instándole a comprar con una información a medias que sólo será satisfecha cuando pueda probarse la prenda, vestimenta o calzado, entre otros productos.

Económico: Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas, debido a un marco económico sólido, que le ha permitido amortiguar los efectos de un contexto internacional volátil y reducir la pobreza. Entre 2006 y 2017, Chile había reducido la pobreza, de 19,6% a 3,7% y el porcentaje de población vulnerable se había reducido de 43,9% a 30,1%. No obstante, la desigualdad de ingresos se mantuvo en cerca de 0,44 en 2017, ubicándose entre las más altas de la región.

En el segundo trimestre del año 2020, la actividad económica cayó 14,1% con respecto al mismo período del año anterior. Este resultado se vio incidido por la emergencia sanitaria asociada al Covid-19, que influyó en la movilidad de las personas y el normal funcionamiento de establecimientos productivos. Las actividades mayormente afectadas fueron servicios personales, comercio, transporte, construcción, restaurantes y hoteles, industria manufacturera y servicios empresariales. Desde la perspectiva del gasto, la demanda interna determinó el resultado del PIB, con una caída de 19,1%, reflejo de un menor consumo de los hogares e inversión. En tanto, las exportaciones netas compensan en parte este resultado, donde las importaciones registraron una mayor disminución que las exportaciones. La Ilustración 1 hace un análisis de las variaciones trimestrales del PIB:

Socio- Cultural: El cambio cultural de la sociedad se ha visto desarrollado a través del teletrabajo, consumo a distancia, enseñanza online y venta de diversos productos con entrega a domicilio. Las empresas deben determinar cómo utilizar la tecnología para cumplir los objetivos comerciales de sus clientes, por lo que necesitan mejorar la agilidad, la seguridad y el rendimiento.

Para el Retail este cambio se ha visto traducido en un cambio en los hábitos de consumo, incorporando la “compra online”, lo cual ha generado un aumento importante en las ventas online dentro de los consumidores.

De lo anterior se desprenden las siguientes oportunidades:

O1 Cambio en los hábitos de consumo.

O2 Ampliación de los segmentos que compran por internet.

La pandemia global del coronavirus obligó el cierre y paralización de muchas tiendas, sin embargo, esto se convirtió en una oportunidad para la digitalización de las empresas, ya que ha generado cambios en los hábitos de consumo de los clientes, llevándolos a preferir las compras por internet.

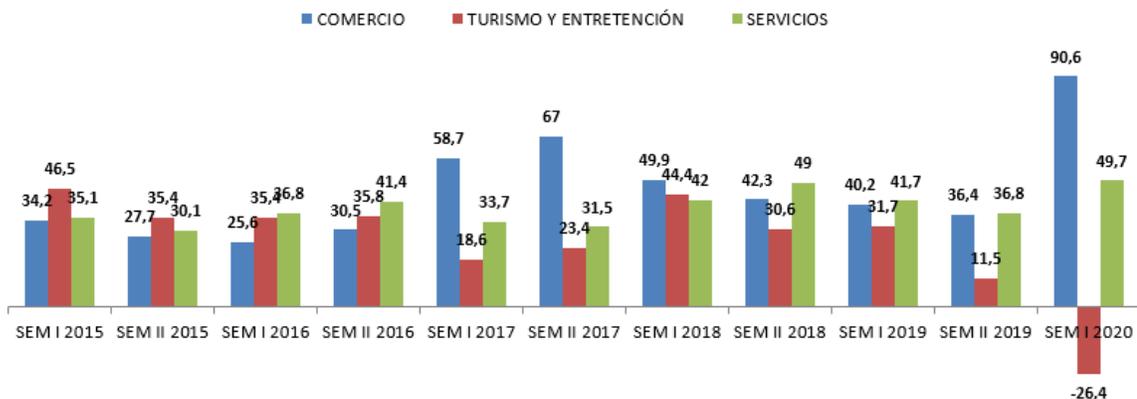
Desde el comienzo de la pandemia, las empresas tuvieron que adaptarse al nuevo comportamiento y necesidades de sus clientes. Transformaron sus estrategias de marketing y se han adaptado a las circunstancias.

El cambio cultural de la sociedad se ha visto desarrollado a través del teletrabajo, consumo a distancia, enseñanza online y venta de diversos productos con entrega a domicilio. Las empresas deben determinar cómo utilizar la tecnología para cumplir los objetivos comerciales de sus clientes, por lo que necesitan mejorar la agilidad, la seguridad y el rendimiento.

Para el Retail este cambio se ha visto traducido en un cambio en los hábitos de consumo, incorporando la compra por internet, lo cual ha generado un aumento importante en las ventas online dentro de los consumidores. La Ilustración 11 muestra el aumento que ha habido durante el primer semestre de 2020 del comercio online.

Actualmente el número de empresas que han ingresado al comercio online ha aumentado considerablemente, pero estas no se comparan en cuanto a participación de mercado y posicionamiento con Falabella internet. En el corto plazo está pronosticado la llegada de Amazon a Chile, lo que trae consigo una gran amenaza a nivel, ya que la marca está posicionada a nivel mundial provocando cambios a nivel de las empresas de comercio electrónico; incluso provocando que la industria relacionada, como la de logística, se preocupe de sus servicios, integrando mayor tecnología en sus procesos.

Ilustración 11: Variación trimestral del comercio Online



Fuente: Elaboración Departamento de Estudios CNC con datos Transbank

Tecnológico: Desde mediados de marzo de 2020 empresas de todos los sectores se han visto obligadas a cambiar sus modelos de negocio. La situación sanitaria mundial, ha

provocado que muchas compañías tuvieran que modificar la forma en la venden sus productos y servicios, lo que ha generado un cambio digital.

En el Retail, la transformación digital se ha visto traducida a una modificación en la forma de crear valor, en cómo se llevan a cabo los procesos internos, la distribución de los productos, de quiénes van a ser ahora los nuevos socios clave para entregar los productos y servicios con valor añadido, así como nuevas fuentes de ingresos.

Dado esta transformación de la forma de compra ha generado que las principales barreras que presentaba esta metodología de compra como la desconfianza de la seguridad de los datos y alternativas de formas de pago hayan sido solucionadas por parte de las empresas para poder ser parte del mercado.

También con el cambio tecnológico la valoración del cliente en el proceso de compra era el precio y el producto, siendo actualmente los plazos de entrega y el costo de envío.

De lo anterior se desprende la siguiente amenaza:

A4 Aumento del cibercrimen

La construcción de una cultura de seguridad informática es necesaria para minimizar los riesgos tanto para el vendedor como para el comprador. Una de las debilidades de la conectividad es la seguridad informática. Esta deja a los usuarios, empresas y hasta gobiernos a disposición de ciberdelincuentes que cometen suplantación de identidad, robo de información personal, claves bancarias y bancos de datos, entre otros. Entre los delitos que amenazan al comercio electrónico está, por ejemplo, la apropiación de la cuenta que consiste en la obtención de datos del comprador o del vendedor, para tomar el control de su cuenta. El cibercriminal puede cambiar la dirección o los contactos telefónicos para ejecutar el fraude. Es una operación fraudulenta mediante la cual se hurtan los datos personales, las contraseñas o números de tarjetas de crédito de un usuario. La exposición a estos robos perjudica directamente la confianza del cliente, por lo que se clasifica como una amenaza.

Ecológico: Los negocios están integrando la sostenibilidad en toda la cadena productiva, desde la materia prima hasta la confección del producto o su venta. La sostenibilidad, al igual que la Responsabilidad Social Corporativa, se ha convertido en una forma de negocio a la que ningún sector, tampoco el Retail, le está dando la espalda.

Las marcas se vuelven más críticas con ellas mismas e intentan que su actividad sea más sostenible, consciente y responsable, aportando un valor añadido a su público y al mundo en general.

Para reducir su consumo energético, su impacto ambiental y, por ende, su huella de carbono, las compañías están cambiando el modelo tradicional de producción a favor de una cadena de suministro circular, es decir, intentar reducir tanto la entrada de los materiales vírgenes como la producción de desechos, cerrando los flujos económicos y ecológicos de los recursos.

Relacionado al punto anterior, las empresas no solo quieren que su cadena productiva sea más eficiente y respetuosa con el medio ambiente, también los productos deben serlo. Por ello, cada vez más marcas incorporan productos ecológicos y sostenibles entre sus materias primas o trabajan en cambiar sus envases para hacerlos más sostenibles

Del punto anterior no se desprenden oportunidades, ni amenazas.

Legal: Sernac es quien se preocupa de velar por el cumplimiento de los derechos de protección a los consumidores, en la Ley N°19.496 (Ley de Protección de los Derechos de los consumidores) en el cual vigila que la información que proporcionan los proveedores en su sitio Web se encuentra disponible de manera clara y accesible, puesto que es importante para la toma de decisiones de los ciudadanos para la compra vía Internet.

Considerando que el Comercio Electrónico es un mercado en evolución, tomando en consideración la Ley del Protección al Consumidor, las recomendaciones en esta materia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y otros documentos afines, como el Código de Buenas Prácticas en Materia de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Santiago, se han desarrollado conceptos matrices y criterios institucionales en relación con la vigilancia del Comercio Electrónico

El cumplimiento de las normas por encima de la lealtad a la marca. A medida que los mandatos sanitarios obligaban a cerrar tiendas y almacenes, muchas empresas se enfrentan a problemas para cumplir esas normas y se esforzaban por mantener tanto la disponibilidad de los productos como los plazos de entrega a los que los clientes estaban acostumbrados. Como resultado, las prioridades de los compradores ahora son la disponibilidad, el envío y los plazos de entrega.

Para evitar una crisis con el cumplimiento de plazos, los minoristas están ofreciendo alternativas como la recogida en tienda después de comprar online, que pueden ayudar a aumentar sus ingresos digitales en un 90% de media con respecto al año pasado. Los minoristas también están recurriendo en masa a las estrategias de entrega última milla para aliviar la presión que se ejerce sobre las compañías de reparto.

3.1.2 5 fuerzas de Porter

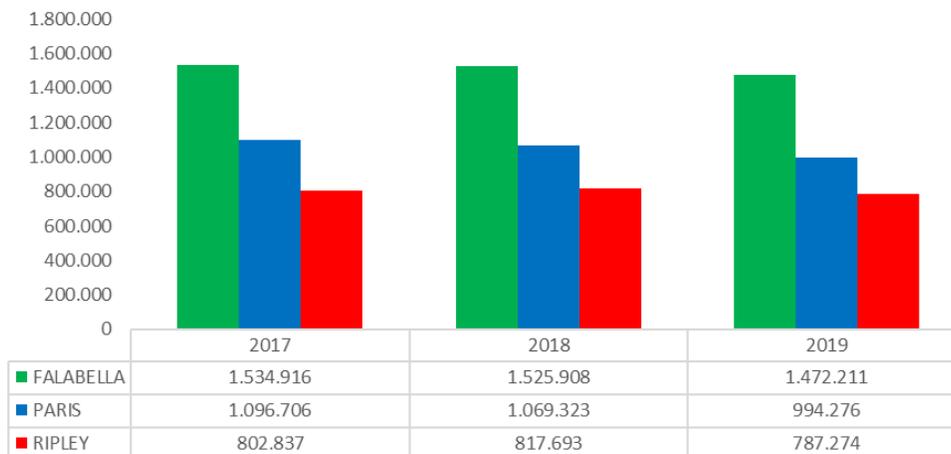
Este análisis permite la identificación de las siguientes fuerzas: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los compradores.

Rivalidad entre los competidores (Alto)

Tres compañías reúnen la mayor participación de los ingresos del negocio de las multitiendas o tiendas por departamento del país online son: Falabella, Cencosud y Ripley manteniéndose los tres primeros lugares en ventas.

La Ilustración 12 nos muestran las ventas anuales de los principales competidores del Retail online de los últimos 3 años.

Ilustración 12: Ventas anuales Falabella, Paris y Ripley



Fuente: Elaboración propia en base a reportes anuales de Ripley, Paris y Falabella.

De lo anterior se desprende la siguiente amenaza:

A3 Ingreso al mercado de nuevos competidores

A nivel de comercio electrónico, las empresas que lideran el mercado son Falabella, Mercadolibre, Yapo, Ripley, Paris, Sodimac, Líder y Linio.

A nivel mundial Amazon es considerado dentro de los más reconocidos comercios por internet, caracterizándose por rapidez en sus despachos, y su llegada a Chile puede generar un aumento en la competencia entre los proveedores del Retail. En mercados altamente profesionalizados y con tecnología imperante, quien se verá más beneficiado será el consumidor debido a que se generan economías de escala y costos de transacción que se comienzan a eliminar a través del uso cada vez más eficiente de la tecnología o procesos logísticos, los que se traduce en una mejor propuesta de valor en términos de precio o servicio. Sin duda, aún están por verse todos los desafíos y el impacto global que deberá enfrentar la industria local para hacer frente a la llegada de Amazon, pero en términos generales, el impacto que tendrá dentro de las empresas locales es importante y generando también un impacto en la economía local, aumentando la eficiencia y competencia, lo que finalmente redundará en mayores beneficios para el cliente final.

Poder de negociación de los proveedores (Medio)

Para esto se establece una relación estrecha y a largo plazo, cabe mencionar que existen varios tipos de proveedores y dependiendo del tipo que sea es la influencia que tiene sobre la empresa:

- Proveedor interno: Son proveedores de marcas propias de un comercio.
- Proveedores socios colaborativos: Son proveedores exclusivos para una empresa.
- Proveedores de marcas: Proveedor que arrienda un espacio en el sitio online, con el fin de vender y promocionar sus productos.
- Otros proveedores: No están dentro de las categorías señaladas anteriormente.

Poder de negociación de los clientes (Medio)

El cliente al momento de comprar tiene a su disposición información y puede tomar la decisión de manera informada. También el comprador se ve enfrentado a una gran variedad de productos similares, por lo que le es indiferente comprar en un lugar u otro, por lo que Falabella ha generado beneficios asociados a la tarjeta de crédito CMR que pertenece asociada al mismo holding (tarjeta CMR), la cual genera cambios a la hora de elegir un comercio al cual comprar.

De lo anterior se desprende la siguiente oportunidad:

O3 Clientes mejor informados.

Desde mediados de marzo de 2020 empresas de todos los sectores se han visto obligadas a cambiar sus modelos de negocio. La situación sanitaria mundial, ha provocado que muchas compañías tuvieran que modificar la forma en la venden sus productos y servicios, lo que ha generado un cambio digital. En el Retail, la transformación digital se ha visto traducida a una modificación en la forma de crear valor, en cómo se llevan a cabo los procesos internos, la distribución de los productos, de quiénes van a ser ahora los nuevos socios clave para entregar los productos y servicios con valor añadido, así como nuevas fuentes de ingresos. Dado esta transformación de la forma de compra ha generado que las principales barreras que presentaba esta metodología de compra como la desconfianza de la seguridad de los datos y alternativas de formas de pago hayan sido solucionadas por parte de las empresas para poder ser parte del mercado.

De lo anterior se desprende la siguiente oportunidad:

O4 Mayor conocimiento acerca de los clientes.

La tendencia hacia la personalización de productos, también en el comercio electrónico, se encuentra claramente relacionada big data (gran volumen de datos). La oportunidad de las marcas y las empresas de tener y filtrar una gran cantidad de información de sus usuarios les permitirá también ofrecer productos casi a medida. Este valor añadido se ve también reflejado en una mayor tasa de conversión del usuario de compras por internet el cual puede tomar una decisión de compra de forma más rápida que años anteriores, por lo tanto, también la tasa de abandono del cliente en el comercio electrónico se reducirá. Esta variable representa una oportunidad para incrementar la fidelización del cliente. También con el cambio tecnológico la valoración del cliente en el proceso de compra era el precio y el producto, siendo actualmente los plazos de entrega y el costo de envío.

Amenaza de nuevos competidores (Alta)

Actualmente el número de empresas que han ingresado al comercio online ha aumentado considerablemente, pero estas no se comparan en cuanto a participación de mercado y posicionamiento con Falabella Internet.

En el corto plazo está pronosticado la llegada de Amazon a Chile, lo que trae consigo una gran amenaza a nivel, ya que la marca está posicionada a nivel mundial provocando cambios a nivel de las empresas de comercio electrónico; incluso provocando que la

industria relacionada, como la de logística, se preocupe de sus servicios, integrando mayor tecnología en sus procesos.

Amenazas de productos sustitutos (Bajo)

Existe una gran variedad de páginas online en donde se pueden encontrar los mismos productos a diferentes precios y con diferentes formas de pago y diferentes tipos de entrega, estos productos no corresponden a sustitutos, para el Retail.

A continuación, las Tabla 3 y Tabla 4 resumen el origen de las amenazas y oportunidades que fueron detectadas mediante el análisis del macro y microentorno y que deben ser abordadas en la estrategia definida. Además, en la

Tabla 5 se analizan las variables externas y cuál es el impacto sobre la UEN.

Tabla 3: Amenazas y origen

AMENAZAS	ORIGEN
A1 Disminución del consumo privado	PESTEL: político y económico
A2 Proceso de cambio o devolución dificultado por las medidas sanitarias.	PESTEL: político y económico
A3 Ingreso al mercado de nuevos competidores	Cinco Fuerzas de Porter: entrada de nuevos competidores
A4 Aumento del ciberdelincuencia	PESTEL: tecnológico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Oportunidades y Origen

OPORTUNIDAD	ORIGEN
O1 Cambio en los hábitos de consumo	PESTEL: socio cultural
O2 Ampliación de los segmentos.	PESTEL: socio cultural
O3 Clientes mejor informados.	Cinco Fuerzas de Porter: Poder de negociación de los clientes
O4 Mayor conocimiento de los clientes.	PESTEL: tecnológico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Análisis del impacto de variables externas

VARIABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE
Análisis Político		-
Análisis Económico		--
Análisis Socio- Cultural	+	
Análisis Tecnológico	++	-
Análisis Ecológico	+	-
Análisis Legal	++	
Rivalidad entre competidores		--
Poder de negociación de los proveedores	+	-
Poder de negociación de los clientes	+	-
Amenaza de nuevos entrantes		--
Amenaza de productos sustitutos	+	

Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis Interno

Según Thompson et al (2012), el análisis de recursos y capacidades “es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales”. Además de este análisis, se utiliza la herramienta cadena de valor, que de acuerdo con lo indicado por Porter (1982), corresponde al modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización creando valor al cliente final. La cadena de valor consiste en 2 amplias categorías de actividades: primarias y de soporte o secundarias. Las actividades primarias, crean valor para los clientes y las actividades de soporte, facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

Luego de estos 2 análisis es posible identificar las fortalezas y debilidades, las cuales se resumen en una tabla al final.

3.2.1 Análisis de recursos y capacidades

Este análisis completa el análisis interno y tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer las ventajas competitivas.

Recursos tangibles

Recursos físicos: Para Falabella internet el comercio electrónico se complementa e integra con el comercio no electrónico, por tanto, los recursos físicos comprenden tiendas y kioscos ubicados en centros comerciales Mall Plaza que actúan como puntos de retiros que en la actualidad suman 125 a nivel nacional.

También un recurso físico de vital importancia para Falabella internet es el Centro de Distribución logística el cual fue inaugurado a fines de 2018, el cual cuenta con un espacio para almacenar ocho millones de unidades y una operación 100% omnicanal las 24 horas del día, los siete días de la semana. Además de contar con 264 robots que circulan a 10 km/hora, los que almacenan y extraen productos, para descargarlos en otro sector y luego pasan a las cintas transportadoras, son categorizados y finalmente despachados.

De este punto no se desprenden fortalezas ni debilidades.

Recursos financieros: La estructura financiera de Falabella se enfoca principalmente en apoyar el crecimiento orgánico de sus negocios Retail, de centros comerciales y de su cartera de créditos. La estructura de deuda de la compañía se compone de una mezcla de deuda pública y préstamos bancarios. Por su parte, las obligaciones financieras tomadas por el negocio de CMR son bajas, considerando que la mayor parte de esta operación se financia con recursos generados internamente y préstamos Inter compañías. La principal fuente de financiamiento de Falabella es su generación interna de Flujo de Caja Operativo. Se considera que el riesgo de refinanciamiento es bajo debido a la flexibilidad financiera de la compañía, la que se sustenta en su generación de Flujo de Caja Operativo y un amplio acceso al mercado.

Activos tecnológicos: Falabella internet cuenta con un sitio web y también con una aplicación para móviles que le permite al cliente poder comprar y hacer seguimiento de las compras.

En 2019 Falabella implementó el sistema operativo de SAP, lo que le permitió consolidar los ERP existentes y también mejorar sus procesos.

Recursos organizacionales: La compañía y sus filiales operan un número importante de instalaciones físicas y bienes de distinta naturaleza, necesarios para la conducción de sus negocios, tales como tiendas, centros comerciales, centros de distribución, oficinas y equipamiento, entre otros.

Recursos intangibles

Capital intelectual y activos humanos: Debido a que hoy los cambios son más disruptivos, profundos y veloces, es importante contar con un equipo comprometido y apasionado por los clientes.

Se incorporan profesionales de perfil STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) en diversas áreas de la actividad. Para ello, se mantienen vínculos con universidades especializadas, se realizan Hubs digitales en la región, se financian capacitaciones a los colaboradores y se organizan pasantías en Falabella India, donde se concentra gran parte del talento tecnológico, ofreciendo así posibilidades de crecimiento profesional.

De lo anterior se desprende la siguiente fortaleza:

F1 Personal altamente capacitado en las áreas tecnológicas.

Falabella Internet cuenta con personal que está capacitado y en constante actualización de sus conocimientos para poder ir a la vanguardia en procesos tecnológicos. Para ello, se mantienen vínculos con universidades especializadas, se realizan unidades de innovación digital, se financian capacitaciones a los colaboradores y se organizan pasantías en Falabella India, donde se concentra gran parte del talento tecnológico, ofreciendo así posibilidades de crecimiento profesional.

Marca, imagen y activos de reputación: En casi 130 años de historia, Falabella ha construido una reputación corporativa sólida.

En reputación corporativa ha sido distinguida: En Chile con el primer lugar en el Ranking Merco Empresas con mejor reputación corporativa 2018, categoría retail, y con el quinto lugar en Merco Responsabilidad del Gobierno Corporativo 2018, categoría retail.

De lo anterior se desprende la siguiente fortaleza:

F2 Solidez financiera, que se sustenta por el grupo Falabella.

El grupo Falabella cuenta con una posición de caja fuerte y solidez financiera. La estructura financiera de Falabella se enfoca principalmente en apoyar el crecimiento orgánico de sus negocios retail, de centros comerciales y de su cartera de créditos. La estructura de deuda de la compañía se compone de una mezcla de deuda pública y préstamos bancarios. Por su parte, las obligaciones financieras tomadas por el negocio de

CMR son bajas, considerando que la mayor parte de esta operación se financia con recursos generados internamente y préstamos Inter compañías. La principal fuente de financiamiento de Falabella es su generación interna de Flujo de Caja Operativo. Se considera que el riesgo de refinanciamiento es bajo debido a la flexibilidad financiera de la compañía, la que se sustenta en su generación de Flujo de Caja Operativo y un amplio acceso al mercado.

En casi 130 años de historia, Falabella ha construido una reputación corporativa sólida. En reputación corporativa ha sido distinguida: En Chile con el primer lugar en el Ranking Merco Empresas con mejor reputación corporativa 2018, categoría retail, y con el quinto lugar en Merco Responsabilidad del Gobierno Corporativo 2018, categoría retail. También ha obtenido un número de reconocimientos vinculados con la gestión de clientes:

También ha obtenido un número de reconocimientos vinculados con la gestión de clientes tales como el Premio Nacional de Satisfacción de Clientes ProCalidad Chile 2018, en la categoría tiendas por departamento, Marca de retail minorista más valiosa, tanto en Chile como en Latinoamérica, según ranking BrandZ 2018, Premio Lealtad del Consumidor Chile 2018, que otorga la consultora Alco junto a la Escuela de Negocios de la Universidad Los Andes (ESE), en la categoría grandes tiendas, Plataforma comercio electrónico de retail, según “eCommerce Awards Chile 2018”, premio que entrega el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico.

En el ámbito de trabajadores, también es distinguida por la gestión y atracción de talentos, promoviendo el desarrollo integral y buen clima laboral.

Relaciones: Falabella forma alianzas con distintas empresas, con las cuales existen intereses y objetivos comunes, así como también alianzas dentro de las empresas del Holding (CMR, Sodimac, Linio, Tottus).

De lo anterior se desprende la siguiente fortaleza:

F3 Alianzas estratégicas

Existen alianzas estratégicas con productos exclusivos que sólo se pueden encontrar en Falabella, los cuales generan fidelización de clientes, ya que estos se ven motivados por comprar estas marcas, que no se pueden encontrar en otros lados. En relación con las

alianzas estratégicas que existen dentro de Falabella, se destacan los siguientes tipos de proveedores:

Proveedores marcas propias Falabella, como lo es Basement, Sybilla, Doo Australia, Americanino o Mossimo.

Proveedores exclusivos que ofrecen sus productos exclusivamente a Falabella como es el caso de Mac, Mango, Desigual o Bennetton, Saville row, Cristian Lacroix.

Cultura y sistema de incentivos de la empresa: Cuando los colaboradores entran a Falabella se realiza un proceso de inducción, cursos e-learning y pasantías en las tiendas o centros de distribución, lo cual permite que las personas entren en contacto con la cultura de la compañía

Falabella internet cuenta con un sistema de incentivos adicionales a las remuneraciones en forma de bonos y también descuentos institucionales que pueden ser utilizados dentro de las empresas del holding. También, se han implementado planes de compensación para sus ejecutivos mediante el otorgamiento de pagos basados en acciones de la Sociedad.

3.2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, también cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final.

Actividades primarias

Operaciones: Área encargada de definir las prioridades de Falabella internet para poder dar cumplimiento a los clientes, también de establecer la estrategia de desarrollo de productos o servicios en mercados nuevos.

De lo anterior se desprende la siguiente debilidad:

D1 Atención al cliente débil

A medida que ha aumentado la cantidad de ventas por internet han ido aumentando los reclamos de los clientes. En más de una oportunidad Twitter se visto lleno de reclamos denunciando la falta de respuesta, la imposibilidad de comunicar y un ineficiente servicio de postventa.

En relación con los problemas presentados en sus compras Sernac habilitó un formulario que permitirá a los consumidores afectados por problemas en las compras por internet de

Falabella, entregar mayores detalles de los problemas que los afectaron. En este formulario, los consumidores podrán informar y adjuntar documentos que permitan acreditar el daño y los problemas que tuvieron con sus compras, y que dieron origen a acciones judiciales.

De lo anterior se desprende la siguiente debilidad:

D2 Bajo nivel de alineamiento entre los departamentos

La baja estructura y alta burocratización de los procesos, se traduce una alta carga de trabajo administrativo en cada departamento. Esta deficiencia es una señal de que se carece de capacidad de anticipación ante ciertos problemas menores (y algunos mayores) que podrían evitarse.

Cadena de abastecimiento: En el centro de distribución de Falabella se realiza la recepción de mercancía, así como también la optimización de procesos de recepción; con el fin de garantizar el abastecimiento de los productos ofrecidos a los clientes.

De lo anterior se desprende la siguiente debilidad:

D3 Proceso de distribución deficiente.

Ante el aumento de las compras online, el proceso de distribución se ha visto colapsado, por lo que se han visto demoras en las entregas y no se da cumplimiento a los plazos de entrega establecidos al momento de la compra.

De acuerdo con cifras del Sernac, los reclamos por retraso en la entrega de lo comprado representan el 36,94% del total de requerimientos dirigidos a grandes comercios y Falabella aumento en un 539% la cantidad de reclamos con respecto al año 2019.

Distribución: Actividades de procesamiento de las órdenes de compra, embalaje de las órdenes de compra, control de las entradas salidas de los productos y entrega a los clientes.

Marketing y publicidad: desarrollo de estrategias de marketing, contenido, generación de propuestas y mejoras continuas que agreguen valor al negocio e impacten el aumento de ventas y vistas del sitio.

Definición del plan de marketing y calendario anual de Falabella internet, así como también el manejo y control del presupuesto del área y creación de todo el contenido del sitio, proponiendo y determinando estrategias comunicacionales y de contenido para categorías y campañas publicitarias.

Coordinación con todas las áreas para la correcta comunicación de Falabella internet en cada una de las piezas de la campaña y contenidos del sitio.

Actividades de apoyo

Administración y finanzas: Mantener y controlar el funcionamiento de las tareas de orden financiero y administrativo en materia tesorería, facturación, cobranza, contabilidad, presupuesto, administración de efectivo, análisis financiero a través de construcción de EEFF y balances, cálculo de costos e impuestos.

Desarrollo tecnológico: Dar continuidad operativa y disponibilidad de los recursos y servicios tecnológicos disponibles para la correcta operación de la página web y aplicación para dispositivos de Falabella internet, también brindar soporte técnico a usuarios internos de Falabella internet para permitir el desarrollo normal de sus funciones y también está implementar mejoras a los sistemas de información existentes a fin de optimizar su integración y optimización.

De lo anterior se desprende la siguiente debilidad:

D4 Proceso de cambio o devoluciones no genera reembolso de dinero automático.

El proceso de cambios o devoluciones no genera el reembolso en línea si el pago fue con tarjeta de crédito o débito: Cuando se hace una devolución o cancelación de la compra, el abono no se produce automáticamente. Como medida atenuante a esta debilidad se le ofrece al cliente la posibilidad que cuando la compra se realizó con tarjeta de débito el cliente puede solicitar la devolución en efectivo de su dinero, pero en el caso de las compras con tarjeta de crédito el cliente debe esperar para ver reflejada la devolución en su cuenta.

Adquisiciones: Planificación de la demanda, desarrollo de licitaciones, negociación con proveedores, establecimiento de condiciones de compra, cantidad de productos y fecha de entrega para finalmente materializar la adquisición de productos.

De lo anterior se desprende la siguiente fortaleza:

F4 Amplia variedad de productos.

Falabella Internet cuenta con una amplia gama de categorías de productos y una gran variedad de modelos y marcas. En el sitio web se puede encontrar desde lo último en tecnología, hasta productos relacionados con el cuidado de mascotas. Los productos ofrecidos mediante la página de internet y la aplicación móvil permiten un reconocimiento de la imagen de Falabella. El poseer una gran variedad de productos y marcas implica atraer un sector más amplio de clientes, facilitando la comodidad de los clientes para comprar todo lo que necesitan en un solo lugar.

Gestión de RRHH: Se realizan actividades como reclutamiento y selección del personal, cálculo de remuneraciones y políticas de contratación/desvinculación

Promover los beneficios que otorga la empresa a los trabajadores, contratos de trabajo, armar plan de capacitación, relación con los organismos de capacitación, coordinación de herramienta de evaluación del desempeño.

A continuación, la Tabla 6 y Tabla 7 resumen las fortalezas y debilidades que fueron detectadas mediante el análisis interno y que deben ser abordadas en la estrategia definida. Además, en la

Tabla 8 se analizan las variables internas y cuál es el impacto sobre la UEN.

Tabla 6: Fortalezas y origen

FORTALEZAS	ORIGEN
F1 Personal altamente capacitado en las áreas tecnológicas.	Recursos intangibles: Capital humano
F2 Solidez financiera, que se sustenta por el grupo Falabella.	Recursos intangibles: Marca
F3 Alianzas estratégicas	Recursos intangibles: Relaciones
F4 Amplia variedad de productos	Cadena de valor: adquisiciones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Debilidades y origen

DEBILIDADES	ORIGEN
D1 Atención al cliente débil	Cadena de valor: Operación
D2 Bajo nivel de alineamiento entre los departamentos	Cadena de valor: Operación
D3 Proceso de distribución deficiente	Cadena de valor: Cadena de abastecimiento
D4 Proceso de cambio o devoluciones no genera reembolso de dinero automático.	Cadena de valor: Desarrollo tecnológico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Análisis del impacto de las variables internas

VARIABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE
Recursos físicos	+	-
Recursos financieros	++	
Activos tecnológicos	++	
Recursos organizacionales		-
Capital intelectual y activos humanos	++	
Marca, imagen y activos de reputación	++	
Relaciones	+	
Cultura y sistemas de incentivos	+	-
Operaciones	+	-
Cadena de abastecimiento		--
Distribución	+	
Marketing y publicidad	++	
Administración y finanzas		--
Desarrollo tecnológico		-
Adquisiciones	+	
Gestión de RRHH	+	-

Fuente: Elaboración propia

3.3 Análisis FODA

Para los autores Thompson et al. (2017), la importancia de un buen análisis FODA, es poder proveer la base de información para diseñar las estrategias que aprovechen la fuerza de los recursos de la organización, superando sus debilidades, con dirección a la captación de las oportunidades y la defensa contra sus amenazas.

3.4 Análisis FODA Cuantitativo

Se utiliza la técnica de FODA cuantitativo (Cancino, 2012) ya que ha mostrado ser de gran valor para las organizaciones, en particular en la información que entrega para realizar una Planificación Estratégica institucional. Esta herramienta permite describir en forma objetiva, cuáles fortalezas y debilidades son las más importantes y que oportunidades son las factibles de aprovechar por cada organización

Para el análisis de utilizar la escala de Likert (nota de 1 a 7), califica las variables identificadas en el análisis FODA de Falabella internet.

Se hace una encuesta a través de la herramienta Formulario de Google a 10 estudiantes del Magister de Control de Gestión de la Universidad de Chile para así considerar solo aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que más impacto tienen en el análisis interno y externo,

Análisis de Fortalezas v/s Oportunidades

En este cuadrante nos permite analizar si las fortalezas nos permiten capitalizar las oportunidades. En la Tabla 9 se realiza un análisis de la Fortalezas versus las oportunidades

Tabla 9: Análisis de Fortalezas v/s Oportunidades

	O1 Cambio en los hábitos de consumo	O2 Ampliación de los segmentos	O3 Clientes mejor informados	O4 Mayor conocimiento de los clientes	
F1 Personal altamente capacitado en las áreas tecnológicas	7	7	7	7	7,0
F2 Solidez financiera, que se sustenta por el grupo Falabella	1	1	1	1	1,0
F3 Alianzas estratégicas	5	7	7	6	6,3
F4 Amplia variedad de productos	5	7	7	1	5,0
	4,5	5,5	5,5	3,8	

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis realizado, es de vital importancia para Falabella internet contar con un personal capacitado para poder ir adaptándose y así aprovechar las fortalezas. A su vez, las alianzas generadas con proveedores (F3) también es una fortaleza que se debe capitalizar con el objetivo de poder poner énfasis en el aumento del comercio electrónico y

gestionar todas las mejoras para satisfacer los requerimientos de los clientes. En cuanto a las oportunidades se debe aprovechar como empresa el potencial aumento del comercio por internet(O2) y también que los clientes cada vez están más informados, lo cual da una posibilidad de seguir mejorando día a día los procesos (O3).

1. **Estrategia de fortalecer la relación con proveedores.** La iniciativa contempla mejorar las relaciones con los principales proveedores exclusivos de Falabella, con la finalidad de firmar acuerdos de servicios con tarifas por volumen que permita a ambas partes obtener beneficios.

2. **Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** Está estrategia consiste en aumentar la variedad de productos que se venden en la página, con el fin de aumentar los clientes potenciales.

Análisis de Fortalezas v/s Amenazas

En este cuadrante se identifican cuáles son las principales fortalezas que permiten enfrentar y reducir las amenazas. En la Tabla 10 se realiza un análisis de Fortalezas vs amenazas

Tabla 10: Análisis de Fortalezas v/s Amenazas

	A1 Disminución del consumo privado	A2 Proceso de cambio o devolución dificultado por las medidas sanitarias	A3 Ingreso al mercado de nuevos competidores	A4 Aumento del cibercrimen	
F1 Personal altamente capacitado en las áreas tecnológicas	4	4	4	7	4,8
F2 Solidez financiera, que se sustenta por el grupo Falabella	2	2	5	1	2,5
F3 Alianzas estratégicas	5	6	7	1	4,8
F4 Amplia variedad de productos	7	3	6	1	4,3
	4,5	3,75	5,5	2,5	

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la fortaleza que de mejor manera permite hacer frente a las amenazas están las alianzas estratégicas con proveedores.

Cabe mencionar que las amenazas que más impacto tienen hacia Falabella internet son la disminución de la demanda debido a las políticas implementadas (A1), así como el ingreso al mercado de nuevos competidores (A3)

3. **Estrategia de fidelización de clientes:** La iniciativa consiste en impulsar la venta de productos de proveedores exclusivos y marcas propias ofreciendo diferentes beneficios a los clientes al adquirir estos productos y seguir fidelizando a los clientes.

Esta estrategia permite afrontar las debilidades de disminución de los clientes debido a las consecuencias de las políticas implementadas recientemente y fidelizar a los clientes frente a la competencia lo que también permite afrontar el ingreso de nuevos competidores.

Análisis de Debilidades v/s Oportunidades

En este cuadrante se analizan en qué medida la debilidad dificulta que puede capitalizar las oportunidades. En la Tabla 11 se realiza un análisis de debilidades vs oportunidades.

Tabla 11: Análisis de Debilidades v/s Oportunidades

	O1 Cambio en los hábitos de consumo	O2 Ampliación de los segmentos	O3 Clientes mejor informados	O4 Mayor conocimiento de los clientes	
D1 Atención al cliente débil	1	7	7	7	5,5
D2 Bajo nivel de alineamiento entre los departamentos	7	3	6	3	4,8
D3 Proceso de distribución deficiente	6	6	7	6	6,3
D4 Proceso de cambio o devoluciones no genera reembolso de dinero automático	5	3	6	6	5,0
	4,8	4,8	6,5	5,5	

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis la D1 que implica que la atención al cliente es débil hace difícil aprovechar las oportunidades, también que el proceso de distribución no sea eficiente (D3) genera importantes dificultades al momento de poder capitalizar las oportunidades, por lo que se debe apuntar a mejorar los procesos, ya que los clientes están mejor informados (O3).

4. **Estrategia de aumentar la rapidez de los envíos:** Esta estrategia pretende implementar una modalidad de envío en un plazo inferior a 24 has, ofreciéndole al cliente la posibilidad de obtener el producto comprado durante el mismo día de efectuada la compra.

Análisis de Debilidades v/s Amenazas

Este cuadrante nos permite medir cuáles son las debilidades y permite que se active una amenaza. En la Tabla 12 se realiza un análisis de debilidades versus amenazas:

Tabla 12: Análisis de Debilidades v/s Amenazas

	A1 Disminución del consumo privado	A2 Proceso de cambio o devolución dificultado por las medidas sanitarias	A3 Ingreso al mercado de nuevos competidores	A4 Aumento del cibercrimen	
D1 Atención al cliente débil	1	7	6	6	5
D2 Bajo nivel de alineamiento entre los departamentos	1	2	5	2	2,5
D3 Proceso de distribución deficiente	1	6	7	6	5
D4 Proceso de cambio o devoluciones no genera reembolso de dinero automático	1	3	7	3	3,5
	1,0	4,5	6,3	4,3	

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente según el análisis se indican que las debilidades más importantes son la atención al cliente débil y que el proceso de distribución sea deficiente (D1, D3), ya que el

cliente al encontrarse con información disponible al momento de efectuar la compra puede revisar otros comercios (A3)

5. **Estrategia de mejora del proceso de distribución:** Esta estrategia pretende mejorar el proceso de distribución para convertirlo en un proceso más rápido y eficiente y así poder optimizar los tiempos de envíos.

La Tabla 13 resume el FODA cuantitativo y en la Tabla 14 se realiza un resumen de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a Falabella internet luego de haber realizado el análisis de FODA cuantitativo y la Tabla 15 resume las estrategias propuestas por cuadrante FODA.:

Tabla 13: Resumen FODA cuantitativo

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	
F1	7	7	7	7	7	4	4	4	7	4,8
F2	1	1	1	1	1	2	2	5	1	2,5
F3	5	7	7	6	6,3	5	6	7	1	4,8
F4	5	7	7	1	5	7	3	6	1	4,3
	4,5	5,5	5,5	3,8		4,5	3,75	5,5	2,5	
D1	1	7	7	7	5,5	1	7	6	6	5
D2	7	3	6	3	4,8	1	2	5	2	2,5
D3	6	6	7	6	6,3	1	6	7	6	5
D4	5	3	6	6	5	1	3	7	3	3,5
	4,8	4,8	6,5	5,5		1	4,5	6,3	4,3	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Resumen FODA

FORTALEZAS	
	Personal altamente capacitado en las áreas tecnológicas
	Alianzas estratégicas
OPORTUNIDADES	
	Clientes más informados, lo que implica que los procesos sean mejorados
	Aumento del comercio por internet
DEBILIDADES	
	Atención al cliente débil
	Proceso de distribución deficiente
AMENAZAS	
	Disminución de la demanda
	Ingreso al mercado de nuevos competidores

Tabla 15: Resumen de estrategias propuestas por cuadrante FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	1. Estrategia de fortalecer la relación con proveedores. 2. Estrategia de desarrollo de nuevos productos	3. Estrategia de fidelización de clientes
DEBILIDADES	4. Estrategia de aumentar la rapidez de los envíos	5. Estrategia de mejora del proceso de distribución

Fuente: Elaboración propia

4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Posteriormente de realizar un análisis FODA descrito anteriormente, en este capítulo se examinan los principales atributos que valoran los clientes de Falabella internet y realización de una curva de valor y selección de atributos claves que valoran los clientes en la industria de Retail online ya que, según Kaplan y Norton, (2008) los enfoques de formulación de la estrategia más visibles se focalizan en los clientes. A partir de los atributos claves se genera la propuesta de valor para Falabella internet, analizando la coherencia de los valores y también del análisis FODA expuestos anteriormente, desarrollando la estrategia del negocio.

4.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave

Mauborgne y Kim (2005), el objetivo de la curva de valor es comprender las posiciones relativas de los actores. Para construirla, primero se deben identificar los elementos que más valoran los clientes, por lo que a continuación se describen los principales atributos de la industria de las ventas por menor por Internet para luego revisar los principales atributos que valoran los clientes:

1. **Tecnología amigable:** Se refiere a que el sitio web y la aplicación para móviles están diseñados para que cualquier visitante pueda usarlos sin necesidad de conocimientos específicos previos, que sean intuitivos y fácil de usar y que a su vez facilite al máximo la transmisión de información, la navegabilidad y la interacción.
2. **Rapidez en envío:** Disminución en los plazos de entrega de los productos comprados, en las actualidades algunas empresas apuestan por entregas durante el mismo día de la compra a través de las diferentes regiones del país.
3. **Variedad de productos:** Variedad es la diversidad de productos que una empresa ofrece al mercado en un punto determinado del tiempo.
4. **Seguridad en la información:** La seguridad de la información es el conjunto de medidas preventivas y reactivas de las organizaciones y sistemas tecnológicos que permiten resguardar y proteger la información buscando mantener la confidencialidad, la disponibilidad e integridad de datos
5. **Calidad en productos:** La calidad de un producto es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume

conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad de este para satisfacer sus necesidades.

6. **Entrega oportuna:** Esto implica que se cumpla con los plazos prometidos a los clientes al momento de efectuar la compra.

7. **Precios convenientes:** Esto se refiere a que el valor ofrecido por los productos no sea elevado, que sea proporcional a la calidad de los productos.

8. **Página web con buen funcionamiento:** Que la página web y la aplicación móvil se carguen los contenidos rápidamente, que soporte visitas masivas para eventos.

9. **Diferentes medios de pago:** Esto se refiere a que el cliente al momento de cancelar la compra cuente con la posibilidad de elegir entre efectivo, tarjetas de crédito o débito, transferencias, cheques. También que se puedan usar diferentes tarjetas bancarias y se pueda cancelar con tarjeta de crédito con o sin cuotas.

10. **Envío económico:** El precio del envío es importante para el cliente a la hora de realizar la compra, ya que un envío costoso le añade valor al producto, por lo que algunas empresas optan por poner costo de envío costo \$0 asociado a algunas condiciones (ya sea cantidad mínima de venta, compra con algún método de pago específico o compra en la aplicación móvil)

11. **Cobertura de los envíos:** Como se mencionó anteriormente, una de las características del retail online es que se amplía la cobertura geográfica y que se eliminan los límites de horarios, sin embargo, también es un punto importante a la hora de comprar la posibilidad de poder enviar el pedido a las diferentes regiones del país.

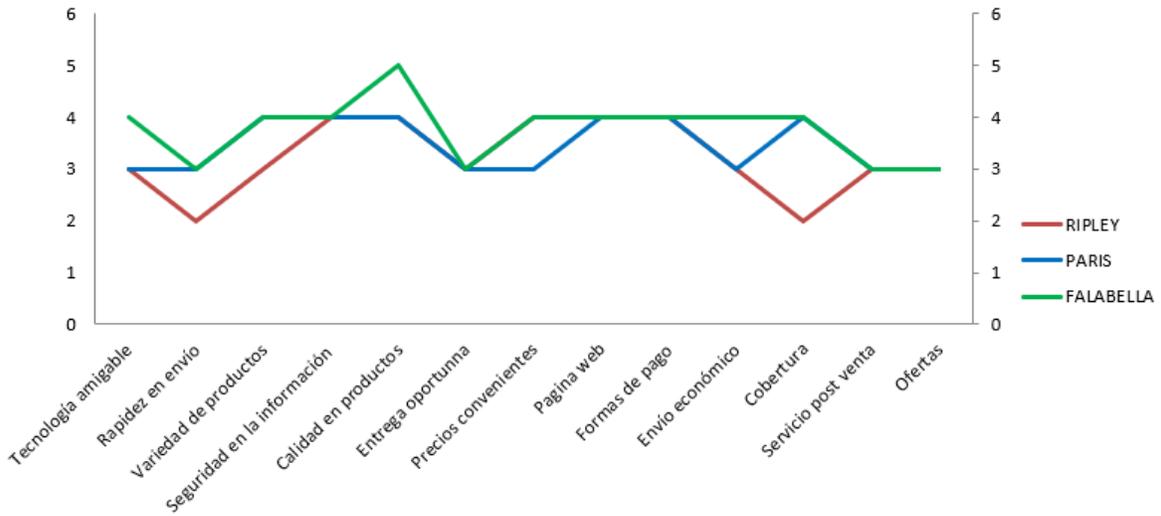
12. **Servicio postventa:** El servicio de post venta, consiste en la atención a los clientes posteriormente a la compra, en la actualidad existen diferentes medios de comunicación para este servicio, ya sea a través de la misma página web, a través de comunicación vía llamado telefónico, atención presencial o a través de las redes sociales.

13. **Ofertas:** Se refiere a la existencia de descuentos asociados al precio final del producto, algunos comercios del Retail asocian los descuentos a una forma de pago en particular o a fechas preestablecidas.

La Ilustración 13 muestra los principales atributos que valoran los clientes de la industria y la valoración de Falabella, Paris y Ripley (principales competidores) en escala de 1 a 5 (1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy buen, 5 excelente). En la Ilustración 14 se hace una revisión

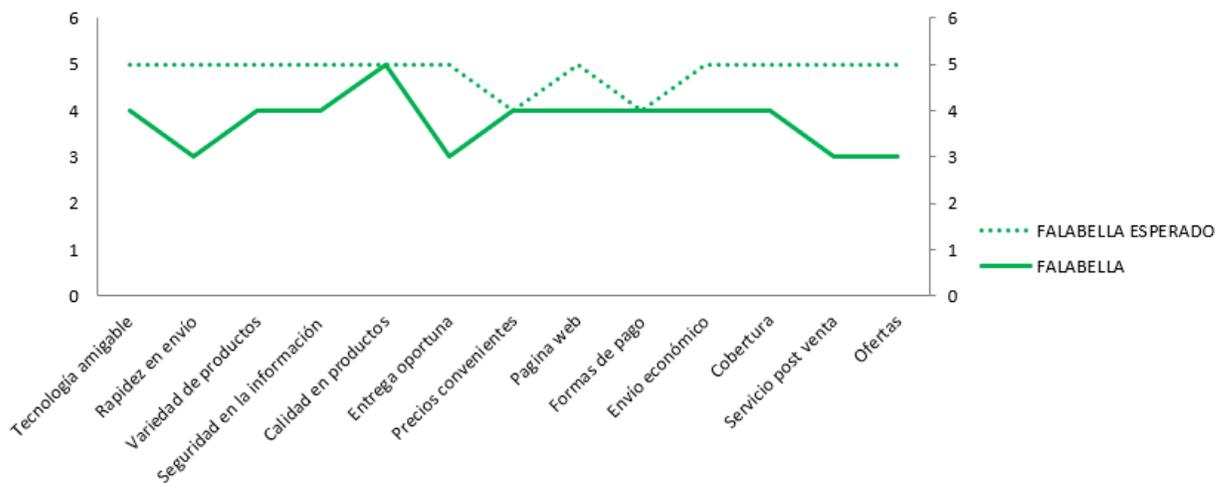
actual y esperada de la curva de valor de Falabella internet en base a una encuesta realizada a 25 consumidores.

Ilustración 13: Curva de Valor



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14: Curva de valor actual y esperado



Fuente: Elaboración propia

4.2 Selección de atributos clave

Falabella internet se debe enfocar en los siguientes atributos, para enfrentarse a los desafíos futuros, dado que actualmente los clientes están priorizando que sus compras lleguen rápidamente a sus hogares a lo largo del país, que se cumplan los plazos de entrega definidos al momento de la compra, también otro de los atributos que más valora el cliente es que exista una gran variedad de productos en el sitio de internet, lo que implica que pueda acceder a múltiples opciones de productos en un solo lugar.

- Variedad de productos
- Servicio post venta
- Rapidez de envío

Se consideran importantes, pero no atributos claves contar con una tecnología amigable, seguridad de la información, precios convenientes, calidad de los productos, usabilidad de la página web, envío económico, cobertura, y ofertas. En cuanto a formas de pago no se considera importante, ya que actualmente ya no se utilizan algunos medios de pago, como por ejemplo cheques.

La Ilustración 15 muestra la relación existente entre las estrategias derivadas del FODA y los atributos claves.

Ilustración 15: Relación estrategias derivadas FODA y atributos claves



Fuente: Elaboración propia

4.3 Declaración de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor forma parte de la materialización de la estrategia de la compañía, es la que comunica aquello que la empresa desea hacer mejor o distinto a su competencia, es aquello en lo cual desea destacarse ante sus clientes, teniendo en consideración lo que sus clientes valoran más (Thompson et al, 2012). Por lo que para la elaboración de la propuesta de valor de Falabella internet se consideran aquellos atributos que están mayormente relacionados con la misión, visión y valores. Para Falabella internet se propone la siguiente propuesta de valor:

Simplificamos la vida de las personas, superando las expectativas de nuestros clientes a través de una amplia variedad de productos, con una rápida entrega y un excelente servicio post venta.

- **Variedad de productos:** Falabella internet tiene una amplia gama de categorías de productos y gran variedad de modelos, precios y marcas
- **Rapidez de envío:** En Falabella internet se pueden despachar los productos a la dirección solicitada, durante el proceso de compra, se debe escoger la opción "Despacho a domicilio" y aparecerán las alternativas de fecha, rangos de horarios y el costo de despacho.
- **Servicio post venta:** El servicio post venta se refiere al seguimiento y atención al cliente que se da después de la compra y es tan fundamental como las demás estrategias del comercio por internet.

La medición de los atributos seleccionados anteriormente se realiza de la siguiente forma:

Variedad de productos: El atributo de variedad de productos se mide en base a la cantidad de productos disponibles en un periodo determinado de tiempo.

Rapidez de envío: El atributo rapidez de envío se mide en base al tiempo promedio de entrega.

Excelente servicio post venta: El atributo de excelente servicio post venta, se mide en base a la tasa de reclamos.

4.4 Relación de propuesta de valor y valores

En esta relación se explica cómo los valores o creencias afectan el desempeño, lo que conlleva el cumplimiento de los atributos. Trabajar con orientación al cliente, es un valor clave, ya que todos los esfuerzos están orientados en poder satisfacer los requerimientos de los clientes, lo cual implica excelencia y también responsabilidad

La Tabla 16 muestra cómo los valores y/o creencias definidas en se relacionan, facilitan o permiten el cumplimiento de cada atributo de la propuesta de valor.

Variedad de productos: Para poder dar cumplimiento a este atributo se debe actuar con excelencia, es decir apuntando a la perfección, también con orientación al cliente, lo cual hace que se estén revisando periódicamente los gustos y preferencias de estos, para así poder ampliar la variedad de productos según los gustos de estos y también es importante la pasión, ya que esto impulsa a satisfacer los requerimientos de los clientes.

Rapidez del envío: Para poder dar cumplimiento a la rapidez de los envíos, es importante la excelencia en los procesos, la orientación al cliente y la responsabilidad que es importante, es decir comprometerse con los resultados esperados.

Para poder dar cumplimiento a este atributo la excelencia y responsabilidad también juegan un papel importante, ya que se apunta a que los procesos sean mejorados con el objeto de cumplir con los plazos propuestos.

Servicio post venta. Trabajar con orientación al cliente, es un valor clave, ya que todos los esfuerzos están orientados en poder satisfacer los requerimientos de los clientes, lo cual implica excelencia y también responsabilidad.

Tabla 16: Relación propuesta de valor y valores

ATRIBUTO	VALOR
Variedad de productos	Excelencia Orientación al cliente Pasión
Servicio post venta	Excelencia Orientación al cliente Responsabilidad
Cumplimiento de plazo	Excelencia Responsabilidad Orientación al cliente Pasión

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Relación de propuesta de valor con FODA

Para ofrecer la propuesta de valor al cliente, esta debe estar sostenida en el análisis FODA. La relación de cada atributo con el análisis FODA permite identificar los atributos que facilitan tomar una oportunidad, detectando las amenazas que pongan en peligro un atributo determinado, que las fortalezas sean importantes para el cumplimiento de los atributos y que las debilidades dificulten cumplir con un atributo. En la Tabla 17 se analiza la relación existente entre el atributo de la propuesta de valor y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Variedad de productos:

F: Es importante considerar las alianzas estratégicas con los proveedores, ya que estas nos permiten aumentar la variedad de los productos.

O: También al aumentar la variedad de productos se puede aprovechar el cambio de hábitos de consumo de los clientes y que el segmento que antes compraba presencialmente ahora lo haga a través de Falabella internet, así como también que los segmentos se están ampliando y se puede ofrecer productos a segmentos que antes no estaban considerados.

Rapidez del envío:

F: Se debe dar énfasis al personal que existe en Falabella internet que está altamente capacitado y permitirá dar cumplimiento en los plazos.

O: Ya que los clientes están más informados, se debe aprovechar esta oportunidad y mejorar los procesos para poder contar el cumplimiento de plazos, así como también afecta directamente el hecho que los clientes estén cambiando los hábitos de consumo y se les pueda ofrecer una mayor rapidez en los envíos.

D: Se debe mejorar el proceso de distribución que existe actualmente, ya que no siempre cumple con los plazos ofrecidos a los clientes.

Servicio Post Venta:

O: Ya que los clientes están más informados, se debe aprovechar esta oportunidad y mejorar los procesos para generar un mejor servicio post venta.

D: Se debe mejorar la atención al cliente, a través de una alineación entre los departamentos y también mejorar el proceso de devolución.

A: Se debe generar un mecanismo que permita al cliente la devolución de los productos.

Tabla 17: Relación de la propuesta de valor con FODA

ATRIBUTO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
VARIEDAD DE PRODUCTOS	Alianzas estratégicas	-Cambio en hábitos de consumo -Ampliación de los segmentos -Mayor conocimiento de los clientes		
RAPIDEZ DEL ENVÍO	Personal altamente capacitado en las áreas tecnológicas	-Cambio en hábitos de consumo -Ampliación de los segmentos -Mayor conocimiento de los clientes	El proceso de distribución deficiente	
SERVICIO AL CLIENTE		-Cambio en hábitos de consumo -Ampliación de los segmentos -Mayor conocimiento de los clientes	-Atención al cliente débil -Bajo nivel de alineamiento entre los departamentos -Proceso de devolución no genera devolución inmediata del dinero	-Proceso de cambio o devolución dificultado por las medidas sanitarias

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Descripción de la estrategia de la empresa

Según Kaplan y Norton (2008), el sistema integrado o de gestión comienza con el desarrollo de la estrategia por parte de los gerentes. Durante este proceso, las empresas buscan una respuesta a las siguientes tres preguntas:

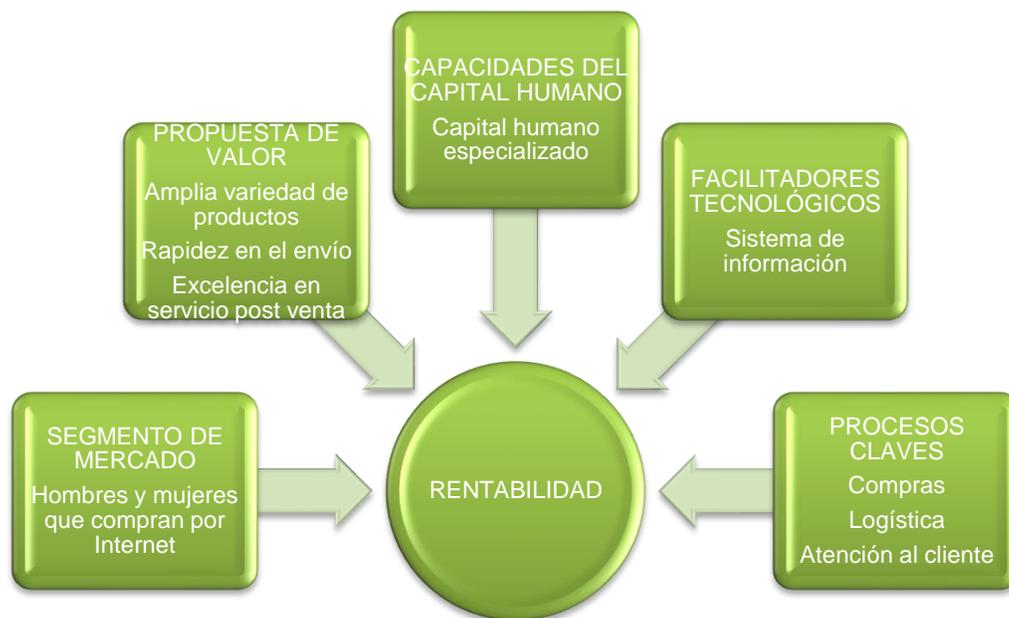
1. ¿De qué negocio participamos y por qué?: Significa clarificar la misión, valores y visión que definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia. El desarrollo de la estrategia comienza con una afirmación del propósito de la organización (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros a los que aspira (visión).
2. ¿Cuáles son los puntos claves?: Consiste en realizar el análisis estratégico analizando la situación de sus entornos competitivos y operativos, en especial los cambios importantes que ocurrieron desde que se diseñó por última vez la estrategia. A través de tres fuentes se realiza esta actualización: el análisis PESTEL, que se enfoca en el análisis externo; el entorno interno como análisis de procesos claves, como el estado del capital humano, las operaciones, la innovación y la tecnología, luego esta evaluación se resume en el análisis FODA.
3. ¿Cómo podemos competir mejor?: Consiste en formular la estrategia contemplando los siguientes temas
 - ¿En qué nichos vamos a competir?
 - ¿Qué propuesta de valor para el cliente nos diferenciara en estos nichos?
 - ¿Cuáles son los procesos clave que crean la diferenciación en la estrategia?
 - ¿Cuáles son las capacidades de capital humano requeridas por la estrategia?
 - ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?

La formulación de la estrategia es desarrollar un rubo que diferencie la posición y oferta de la compañía de la de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive un desempeño financiero superior.

4.5.1 Estrategia Falabella Internet

La estrategia de Falabella internet está basada en una propuesta que fije una amplia variedad de productos con un envío en un rápido tiempo y un excelente servicio post venta, según lo descrito en la propuesta de valor para poder entregar los productos a los clientes a través del sitio de internet Falabella cuenta con colaboradores especializados y también cuenta con un sistema de dando énfasis en los procesos de compra, logística y atención post venta: La Ilustración 16. sintetiza a través de un diagrama la estrategia de Falabella internet.

Ilustración 16: Diagrama de la estrategia



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de Falabella internet debe contemplar como foco estratégico en mejorar el proceso de distribución, aumentar la variedad de productos e incrementar la satisfacción al cliente a través de una mejora en el servicio post venta a través del aprovechamiento de las ventajas competitivas que son poseer personal altamente especializado en áreas tecnológicas, aprovechar las alianzas estratégicas y poseer el respaldo de la marca Falabella y así conseguir los objetivos planteados en las declaraciones estratégicas que es ser la empresa de Retail número 1 en ventas online la cual se muestra en la Ilustración 17.

Ilustración 17: Estrategia de Falabella Internet



Fuente: Elaboración propia

5 MODELO DE NEGOCIO

Este punto se enfoca en la descripción del modelo de negocios de la compañía. Entendiendo esto como “la lógica de como una organización crea, entrega, y capta valor”. (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Para lograr el entendimiento del modelo de negocios se detalla lo siguiente: se describe el modelo de negocios y se presenta el lienzo CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2011). Para poder explicar el negocio en sus nueve bloques más importantes. Se detalla cada uno de los bloques del negocio y las relaciones que existen entre ellos y finalmente se proponen tres estrategias de mejoras al modelo de negocio

5.1 Definición del modelo de negocio

Thompson et al (2012) describen el modelo de negocios como “el esquema que la administración sigue para entregar un producto o un servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva.

En este informe se decide utilizar el método Canvas como modelo de negocios el cual fue desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011). El método Canvas es un método que permite la representación gráfica y la gestión de un modelo de negocios a través de una nueva alternativa estratégica dividida en 9 módulos básicos que cubren 4 áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica:

1. Actividades claves: Son las actividades más importantes en la ejecución de la propuesta de valor de una empresa.
2. Recursos clave: Son los medios necesarios para crear valor para el cliente. Se consideran un activo para una empresa, la cual los necesita de cara a sostener y apoyar el negocio. Estos recursos podrían ser humanos, financieros, físicos e intelectuales.
3. Socios claves: Con el fin de optimizar las operaciones y reducir los riesgos de un modelo de negocio, la organización suele cultivar relaciones comprador-proveedor para poder desarrollar su actividad principal. También pueden considerarse alianzas empresariales complementarias, alianzas estratégicas entre competidores o no competidores.

4. Propuesta de valor: Es la colección de productos y servicios que una empresa ofrece para satisfacer las necesidades de sus clientes. Según Osterwalder, la propuesta de valor de una empresa es lo que la distingue de sus competidores. La propuesta de valor ofrece valor a través de diversos elementos como la novedad, el rendimiento, la personalización, desempeño, diseño, marca, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad y comodidad
5. Segmentos de clientes: Al construir un modelo de negocio eficaz, una empresa debe identificar qué clientes trata de servir. Varios grupos de clientes se pueden segmentar sobre la base de las diferentes necesidades y atributos para garantizar la aplicación adecuada de la estrategia corporativa.
6. Canales: Una empresa puede entregar su propuesta de valor a sus clientes objetivo a través de diferentes canales. Unos canales efectivos distribuirán la propuesta de valor de la empresa de forma rápida, eficiente y rentable. Una organización puede llegar a sus clientes, ya sea a través de sus propios canales (escaparate), canales principales socios (distribuidores), o una combinación de ambos.
7. Relación con el cliente: Para garantizar la supervivencia y el éxito de cualquier negocio, las empresas deben identificar el tipo de relación que quieren crear con sus segmentos de clientes.
8. Estructura de costos: Describe las consecuencias monetarias más importantes mientras opera bajo diferentes modelos de negocio.
9. Fuentes de ingresos: es la forma en que una empresa realiza los ingresos en cada segmento de clientes.

5.2 Análisis del modelo de negocio

A continuación, la Ilustración 18 muestra el modelo Canvas el cual capta el modelo de negocios y luego se realiza un análisis y descripción de las dimensiones que aportan al logro de objetivos de Falabella Internet.

Ilustración 18: Modelo Canvas Falabella Internet

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	CLIENTE
Proveedores exclusivos Proveedores de marcas propias Holding Falabella	Gestión de compras Gestión de logística Servicio post venta	"Simplificamos la vida de las personas, superando las expectativas de nuestros clientes a través de una amplia variedad de productos, con una rápida entrega y un excelente servicio post venta"	Captación de clientes: Pagina web, aplicación móvil y rrss. Rentabilización: Aplicación móvil y correo electrónico. Fidelización: Correos, marketing y rrss.	Hombres y mujeres con acceso a internet
RECURSOS CLAVES			CANALES	
Plataforma web Centros de distribución Personas			Página Web y aplicación móvil Contact Center Delivery Retiro en tienda	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
Costos variables (Costo de venta, costos de distribución) 68% Costos fijos (Gastos de administración, gastos operacionales) 29% Otros costos: Costos financieros 3%			Venta de productos 98% Comisiones por uso de marketplace 2%	

Fuente: Elaboración Propia

1. **Actividades claves:** Las actividades claves que presenta el modelo de negocios permiten a Falabella internet cumplir con establecido en la propuesta de valor, estas incluye la gestión de compras que son el conjunto de actividades que se realizan con el fin de asegurar la disponibilidad de los bienes, también incluye la gestión de logística permite distribución de los productos hacia los clientes y el servicio post venta, el cual se refiere al seguimiento y atención al cliente que se da después de la compra.
 - **Gestión de compras:** Una correcta gestión de compras es una de las tareas más importantes dentro de la cadena de suministro, ya que trae consigo una amplia variedad de productos, lo cual asegura una ventaja competitiva para Falabella internet. Una gestión óptima de compras afecta de forma directa en una reducción de los costos lo cual implica una reducción de los costos relacionados con el mantenimiento de inventarios, debido a que una correcta gestión de compras los disminuye los inventarios a los estrictamente necesarios para cumplir la función de abastecimiento de la empresa.
 - **Gestión de logística:** La gestión de logística busca asegurar la entrega de los productos adquiridos en el momento oportuno y en el lugar que el cliente ha especificado, la excelencia en la gestión de logística implica la ventaja de aportar valor al ofrecer servicios como la entrega más rápida o programado creando valor para el cliente y también proporciona una ventaja de costos al realizar actividades y procesos más eficientes, mediante la compensación de la reducción de los costos totales de logística.
 - **Servicio post venta:** La venta no determina el final del proceso de atracción y seguimiento del cliente, sino el principio de una relación productiva, ya que el objetivo es mantener una óptima relación con el cliente con el fin de fidelizarlo y generar una buena imagen de marca.
2. **Recursos claves:** Los recursos claves hacen referencia a los activos principales con que la empresa genera los flujos, estos recursos pueden ser físicos o intangibles, para Falabella Internet los principales recursos claves son la plataforma Web, los centros de distribución y las personas.
 - **Plataforma web:** La plataforma web es el sitio de internet que permite ofrecer los productos a los clientes. Para potenciar las ventas se debe planificar y elegir con cuidado el desarrollo web, por lo que se debe contar con una plataforma web que sea fácil de navegar, con un diseño atractivo y rápida.
 - **Centros de Distribución:** Existe una integración de todas las cadenas de suministro que pertenecen al holding, los cuales permiten mejorar el tiempo y la frecuencia de entrega

de los productos (a nivel nacional existen 19 centros de distribución los cuales cuentan con 825.515 mt2.)

- Personas: Identificar y atraer a los mejores talentos del mercado y desarrollarlos dentro del ecosistema de Falabella con el objetivo de que aporten ventajas competitivas a la empresa, las cuales las permitan diferenciarse de la competencia. Falabella ha puesto hincapié en la atracción de talento en áreas de Tecnología de la Información, Data y Logística.
3. Socios claves: Las asociaciones son importantes en muchos modelos de negocios, en ese sentido, estas logran bajar costos gracias a las economías de escala y optimización en la utilización de recursos, para Falabella internet sus principales socios claves son:
- Proveedores exclusivos: Falabella cuenta con un surtido enfocado en el desarrollo de marcas exclusivas que permite fortalecer el posicionamiento de la empresa. Las marcas exclusivas están fuertemente posicionadas en el mercado y a través de estas se ofrece al cliente diferenciación y mayor valor, entre los principales proveedores exclusivos de Falabella se encuentran Mac, Mango, Desigual o Bennetton, Saville row, Cristian Lacroix.
 - Proveedores de marcas propias: Las marcas propias son un pilar estratégico para Falabella, a través de ellas se ofrece un portafolio exclusivo con las últimas tendencias a precios competitivos Por el lado de productos el crecimiento de las marcas propias logró un crecimiento 19% con respecto al 2019. En 1990 Falabella comenzó a trabajar en el lanzamiento de dos marcas propias que se convertirían en insignias del grupo: Basement y Sybilla, ambas de moda femenina, la primera, enfocada a la mujer, y la segunda al sector juvenil. El grupo siguió incorporando nuevas marcas propias de moda como Newport, University Club, Yamp y Americanino, entre otras.
 - Holding Falabella: El grupo Falabella posee una importancia a nivel nacional e internacional desde 1889, es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina desarrollando su actividad comercial a través de diferentes áreas de negocio, con presencia a través de grandes tiendas, tanto físicas como online. Contando con una posición de liderazgo en el mercado, y en los diferentes sectores comerciales y financieros en las que opera Las condiciones operacionales, financieras y comerciales con que opera, las que generan sinergias en las actividades relacionadas, determinando permanentemente nuevas oportunidades de negocios.

4. Propuesta de valor: "Simplificamos la vida de las personas, superando las expectativas de nuestros clientes a través de una amplia variedad de productos, con una rápida entrega y un excelente servicio post venta". A través de la propuesta de valor Falabella Internet que la amplia variedad de productos, una rápida entrega y un excelente servicio post venta se distinguen como las características que la diferencian con la competencia.
5. Clientes: El segmento de clientes de Falabella Internet es el cliente que realiza compras por el comercio electrónico y mayormente son personas jóvenes o de mediana edad que tienen naturalizado el acceso a Internet. La mujer se consolida como principal consumidora del comercio online (53% versus 47% los hombres), mientras que, a nivel etario, se observa que a partir de la pandemia los segmentos sobre los 55 años comienzan a incorporarse con más intensidad al comercio en línea. A nivel de estratos socioeconómicos se observa que los segmentos bajos y medios se convierten en los principales compradores por internet.
6. Canales: La página web y aplicación móvil, el Contac center, el delivery y el sistema de click and collect son los medios que Falabella Internet utiliza para comunicar o interactuar con el segmento de clientes con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor, distribuirla en el mercado y concretar la venta.
 - Página web y aplicación móvil: Es donde Falabella Internet ofrece sus y donde se puede acceder a toda la información acerca de tiendas Falabella, las ofertas, promociones Además se puede escanear los códigos de barra de productos de tiendas y acceder a información como precio, color, talla de los productos, entre otras características.
 - Contact Center: El contact center es por definición la evolución del call center tradicional. Mientras que un call center se basa únicamente en el canal de telefónico, el contact center integra teléfono, chat, redes sociales. Su principal objetivo es contestar las dudas de los clientes, asistirlos en algún problema o inconveniente y brindarles soluciones óptimas, así como también vender productos al cliente. La atención al cliente siempre ha sido la mejor forma de retener clientes, la fidelización empieza por una buena atención durante la fase de captación, continúa durante la venta y se debe prolongar también a los momentos posteriores, en la postventa. La importancia del contac center en el comercio electrónico se ha visto incrementada debido a que, es necesario cubrir esa distancia física que existe entre vendedor y cliente. El contact center potencia la

presencia de las empresas e internet, por lo que es un factor crítico y diferencial, porque es necesario atender correctamente a los clientes que compran por internet.

- Delivery: Es el proceso mediante el cual se le entrega el producto adquirido al domicilio.
 - Retiro en tienda: Se trata de un modelo de compra que combina elementos de la compra ecommerce y de la compra tradicional. En el modelo click and collect el cliente compra y realiza el pago de forma online y retira el producto en tienda. Lo cual le ofrece una alternativa de despacho a la hora de comprar.
7. Relación con el cliente: Se distinguen diferentes tipos de relaciones con el cliente, a través de la captación, rentabilización y fidelización del cliente.
- Captación de clientes: Al momento de incorporar nuevos clientes con el objetivo de que estos compren se identifica una comunicación impersonal a través de página web, aplicación móvil y redes sociales.
 - Rentabilización: Se observa una comunicación personalizada a través de la aplicación móvil y correo electrónico.
 - Fidelización: Al momento de retener los clientes se establece una comunicación personalizada a través de correos, marketing y través de redes sociales.
8. Estructura de costos: La estructura de costos está compuesta por los costos variables, los costos fijos y otros costos:
- Costos variables (68%): Se incluyen entre los costos variables el costo de ventas, los costos de distribución y el impuesto a las ganancias.
 - Costos fijos (29%): Están compuesto por los gastos de administración y operacionales que incluyen remuneración y gastos del personal, arriendos y gastos comunes, depreciación y amortización, servicios básicos, servicios de computación, entre otros.
 - Otros costos (3%): Se incluyen los costos financieros que provienen de gastos por intereses de préstamos bancarios, intereses de arrendamientos.

A continuación, la Tabla 18 muestra un resumen con la estructura de costos de Falabella Internet

Tabla 18: Estructura de costos de Falabella Internet

COSTOS VARIABLES	%
Costo de ventas	66,0%
Costos de distribución	2,2%
Impuesto a las ganancias	0,1%
COSTOS FIJOS	
Gastos de administración	22,7%
Gastos operacionales	4,9%
Otros gastos	1,3%
OTROS COSTOS	
Gastos financieros	2,9%

Fuente: Elaboración Propia

9. Fuentes de ingresos: La principal fuente de ingresos es la venta y en una menor proporción están los ingresos por comisiones por uso de Marketplace e ingresos financieros.

- Ingresos por venta de productos (98%): Ingresos que provienen de la venta de productos.
- Ingresos por comisiones de uso de Marketplace (2%): Este ingreso proviene del porcentaje de comisión se cobra por el uso de la plataforma de Marketplace para la venta de terceros.
- Ingresos financieros (0.3%): Están constituidos por los ingresos de las actividades financieras de Falabella.

A continuación, la Tabla 19 muestra un resumen con de la estructura de ingresos de Falabella Internet

Tabla 19: Estructura de ingresos de Falabella Internet

INGRESOS	%
Ingresos por ventas	97,2%
Ingresos por comisiones	2,4%
Ingresos financieros	0,3%

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

Luego de analizar cada dimensión del modelo de negocio, para comprender que aporta al logro de ellos objetivos de Falabella Internet se proponen potenciales mejoras al modelo de negocio que permitan capturar la mayor rentabilidad posible.

Para evaluar la rentabilidad del negocio se abordan los ingresos, y con respecto a estos la mayor parte de estos provienen de las ventas, por lo que para potenciar las ventas es clave contar con el personal idóneo que contribuya en la planificación y correcto de las tareas, también es importante un correcto desarrollo de la página web. También es trascendental conocer al cliente, cuáles son sus preferencias y predecir correctamente las demandas de consumo.

Con respecto a los costos que en mayor medida afectan la rentabilidad son los costos variables, para disminuir los costos se hace necesario un fuerte poder de negociación con los proveedores, para así lograr precios atractivos para los clientes. Otro aspecto relevante implica generar eficiencia en el proceso de distribución, el cual también involucra la entrega más rápida, creando valor para el cliente. También se debe considerar que una correcta gestión de compras y manejo de inventarios, ya que directamente a los costos, debido a que se puede planificar correctamente las compras, logrando la disminución de inventarios y los costos asociados a la mantención de estos.

Se analizan las siguientes oportunidades de mejora:

Potenciar las ventas de marcas propias.

Las marcas propias le entregan al consumidor una propuesta conveniente, con una relación alta entre el precio y la calidad. Se propone impulsar la venta de las marcas propias, con las cuales dan respuesta a los distintos tipos de clientes, buscando satisfacer sus necesidades y sus gustos, y seguir posicionando como líderes en su segmento y con un reconocimiento independiente del negocio, lo cual trae consigo un aumento del margen sobre ganancias.

Potenciar las ventas de Marketplace

El Marketplace de Falabella Internet ha tomado un gran reconocimiento durante la pandemia COVID-19, pues muchas pequeñas empresas han tenido la oportunidad de vender a través de Falabella internet, por lo que se propone potenciar las ventas de

Marketplace, lo que trae consigo un aumento de la variedad de productos, que va ligado directamente con la propuesta de valor y también un aumento de los ingresos.

Reducción de la estructura de costos

Es importante mantener los procesos de la forma más eficiente posible, tal como se menciona anteriormente el óptimo manejo de inventarios, una correcta y eficiente gestión de compras y de logística afecta directamente los costos variables, por lo al mantener al personal y la tecnología idónea es de vital importancia.

También se deben impulsar las negociaciones con los proveedores con el fin de conseguir precios más convenientes, esto es tarea importante a la hora de aumentar la rentabilidad económica.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

6 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UEN

Según Kaplan y Norton (2008) el mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y las operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización. Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto de las cuatro perspectivas del BSC (Balanced Scorecard).

Perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el costo por unidad producida. Estos resultados o indicadores de resultado indican si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas.

Perspectiva del cliente comprende los indicadores de resultado relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como los indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. La propuesta de valor constituye el eje de la estrategia. Describe como se diferencia la compañía a los ojos del cliente. También define el contacto para el resto de la estrategia. Una propuesta de valor basada en el logro del menor costo para los clientes requiere una excelencia en capital humano y en los procesos muy diferente de la que requeriría una propuesta de valor orientada a brindar soluciones completas y personalizadas al cliente.

En conjunto, las perspectivas financieras y del cliente indicadas por los mapas estratégicos y los BSC describen lo que la organización espera lograr: mejoras en el valor para el accionista mediante el crecimiento de los ingresos y las mejoras a la productividad, y aumentos de la participación de la empresa en los gastos del cliente, mediante la adquisición, satisfacción, la retención, la lealtad y el crecimiento de sus clientes.

Perspectiva de los procesos identifica los pocos procesos de negocios críticos que satisficieran los objetivos financieros y del cliente. Las organizaciones llevan a cabo cientos de procesos, desde pagar los salarios y publicar los estados financieros trimestrales hasta mantener los equipos y las instalaciones e inventar productos nuevos. Si bien todos los procesos deben realizarse adecuadamente, solo unos pocos crean la diferenciación real

para la estrategia. El mapa estratégico debe identificar estos procesos clave de modo que los gerentes y empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

Según Kaplan y Norton (2008), el modelo planteado en el cual aparecen las cuatro perspectivas permite a los directivos tener una visión general de su negocio: Perspectiva financiera; que esperan los accionistas o dueños en términos de rentabilidad, productividad y crecimiento de ingresos. Perspectiva de los clientes; para comprender cómo ven los clientes a la empresa, es decir cuáles son los desafíos en términos de adquisición y retención de clientes, que se debe ofrecer en forma única o diferenciadora. Perspectiva procesos internos; para determinar las características de excelencia de la compañía, en que se debe ser excelentes para entregar la propuesta de valor a nuestros clientes y para ser altamente eficientes. Perspectiva de innovación y aprendizaje; para analizar si se puede continuar creando valor, describir los objetivos que debe enfrentar la organización, para lograr su estrategia de productividad e implementar su propuesta diferenciadora de valor.

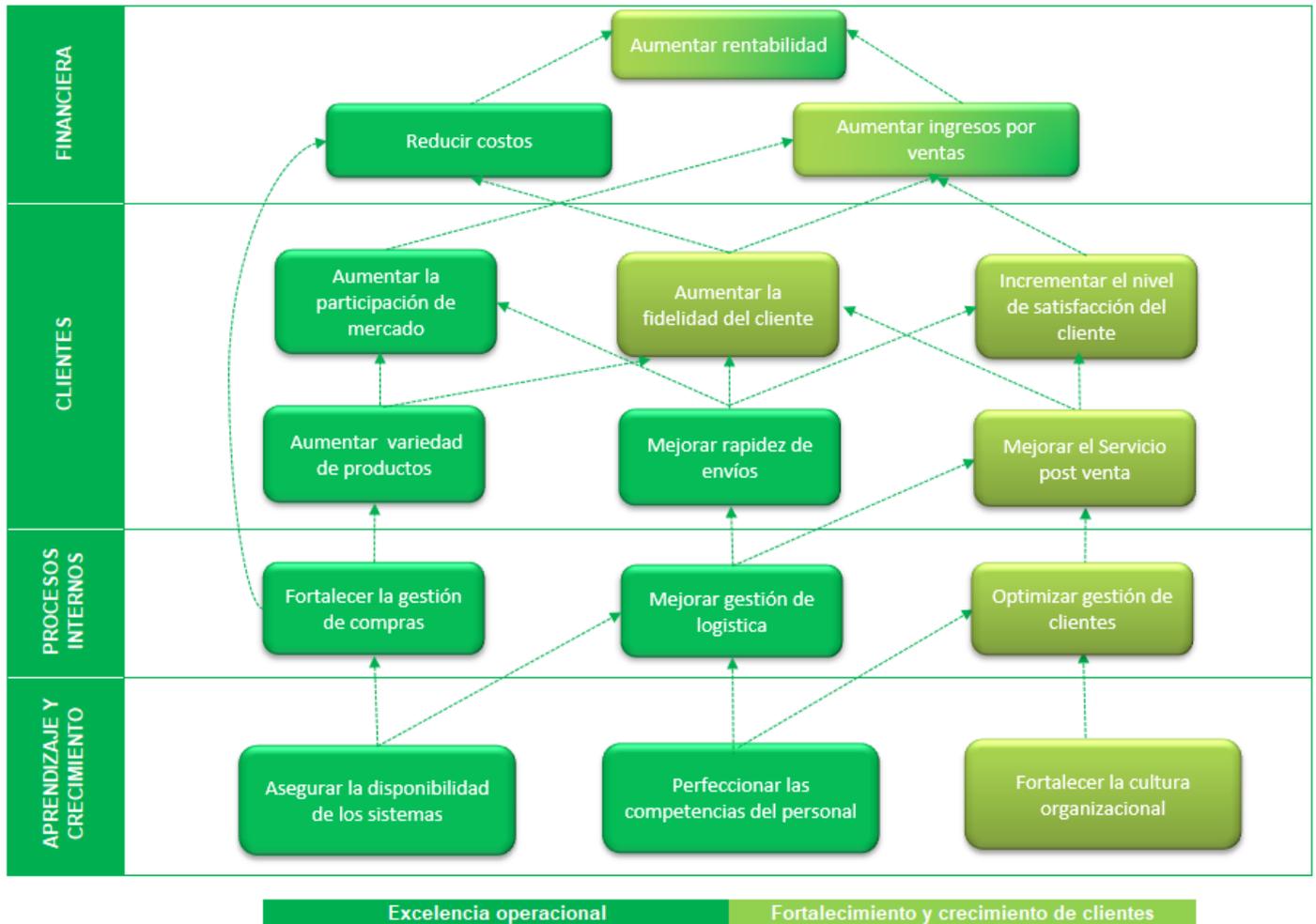
6.1 Mapa Estratégico

Los objetivos del mapa estratégico se explican mediante la Ilustración 20, aclaran con palabras y diagramas los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño a corto y largo plazo. A continuación, se detallan los objetivos del mapa estratégico según las cuatro perspectivas.

Para el desarrollo de este trabajo, se utiliza el modelo de Kaplan y Norton, en la elaboración del mapa estratégico, como primera instancia se analizó el modelo de negocios CANVAS y desde sus nueve bloques del lienzo se extrajeron los componentes claves para la definición de los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas mencionadas en los párrafos anteriores.

En la Ilustración 19, se expone el mapa estratégico propuesto para Falabella Internet con las perspectivas de recursos y capacidades, procesos internos, clientes y financiera. Además, se presentan los 2 ejes estratégicos definidos y descritos en la sección anterior.

Ilustración 19: Mapa Estratégico Falabella Internet



Fuente: Elaboración propia

6.3 Diccionario de objetivos

En esta sección se describen los objetivos estratégicos planteados en el mapa relacionados con los temas estratégicos y el modelo de negocio con el fin de visualizar las relaciones causales de los objetivos que permitan alcanzar la estrategia de la empresa. El diccionario de objetivos estratégicos permite describir la relación causa y efecto que existen entre los diferentes objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del mapa. De esta manera, se facilita la descripción y el relato a la empresa y se asegura la comprensión de los desempeños esperados. En la Tabla 20 se presenta el diccionario de objetivos estratégico de la perspectiva financiera, en la Tabla 21 se presenta el diccionario de objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes, en la Tabla 22 se presenta el diccionario de objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos y en la Tabla 23 se presenta el diccionario de objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 20: Diccionario de objetivos estratégicos perspectiva financiera

OBJETIVO	EFEECTO	EXPLICACIÓN
Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad de corto plazo y aumentar el valor de la empresa en el largo plazo.	Aprovechar sus recursos y generar ganancias o utilidades.
Reducir costos		Mejorar los costos de operación de proyectos hace aumentar la rentabilidad de la empresa en el corto plazo y mejorar los ratios operativos en el largo plazo.
Aumentar ingresos por ventas		Fortalecer la cultura organizacional implica alinear a los empleados con la estrategia de la organización, utilizando la cultura como herramienta de modelación de conducta.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Diccionario de objetivos estratégicos perspectiva clientes

OBJETIVO	EFEECTO	EXPLICACIÓN
Aumentar la fidelidad del cliente	Aumentar ingresos	Aumentar la fidelidad de los clientes implica que estos regresen a comprar los productos ofrecidos.
Aumentar la participación de mercado	Aumentar la rentabilidad	Aumentar la cuota de participación en el mercado indica que se aumenta parte de las ventas totales del sector de mercado al que pertenece la empresa.
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Aumentar la satisfacción del cliente	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente aumentan las ventas, ya que un cliente satisfecho es quien vuelve a hacer una compra
Aumentar variedad de productos	Aumentar participación de mercado	Al aumentar la variedad de los productos se aumentan las ventas ya que se apunta a nuevos públicos, o se les ofrece a las clientes

		más alternativas, y así, se obtienen más posibilidades de que el cliente encuentre el producto que busca.
Mejorar rapidez de envíos	Aumentar la fidelidad del cliente	La rapidez del envío es fundamental para dar cumplimiento a la propuesta de valor.
Mejorar servicio post venta	Aumentar la satisfacción del cliente	Mejorar el servicio post venta se refiere a mejorar el seguimiento y atención al cliente que se da después de la compra

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Diccionario de objetivos estratégicos perspectiva procesos internos

OBJETIVO	EFEECTO	EXPLICACIÓN
Fortalecer la gestión de compras	Aumentar la variedad de productos	Tiene relación con todas aquellas tareas que permite a las empresas controlar los procesos y las relaciones que conforman la obtención de los bienes que se ofrecen para contar con una gran variedad de productos según lo establecido en la propuesta de valor.
Mejorar la gestión de logística	Aumentar la rapidez del envío	Mejora de la eficiencia de las funciones que garantizan la cadena de suministros tales como la planificación de flujos, así como en el control, almacenaje, transporte y distribución del producto.
Optimizar la gestión de clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Una correcta gestión de clientes no solo ayuda a mejorar la experiencia de compra, sino también a los resultados de negocio lo cual implica que los clientes decidan voluntariamente seguir comprando y además recomienden entre sus círculos cercanos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Diccionario de objetivos estratégicos perspectiva aprendizaje y crecimiento

OBJETIVO	EFEECTO	EXPLICACIÓN
Asegurar la disponibilidad de los sistemas	Disponibilidad de productos y optimizar los procesos de logística.	La disponibilidad de los sistemas implica la correcta disponibilidad de productos en la página de internet y también que el sistema funcione correctamente en el proceso de logística.
Perfeccionar las competencias del personal	Optimizar la gestión de los colaboradores	El objetivo principal consiste en implementar estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.
Fortalecer la cultura organizacional	Alinear a los colaboradores con la cultura organizacional	Fortalecer la cultura organizacional implica alinear a los empleados con la estrategia de la organización, utilizando la cultura como herramienta de modelación de conducta.

Fuente: Elaboración propia

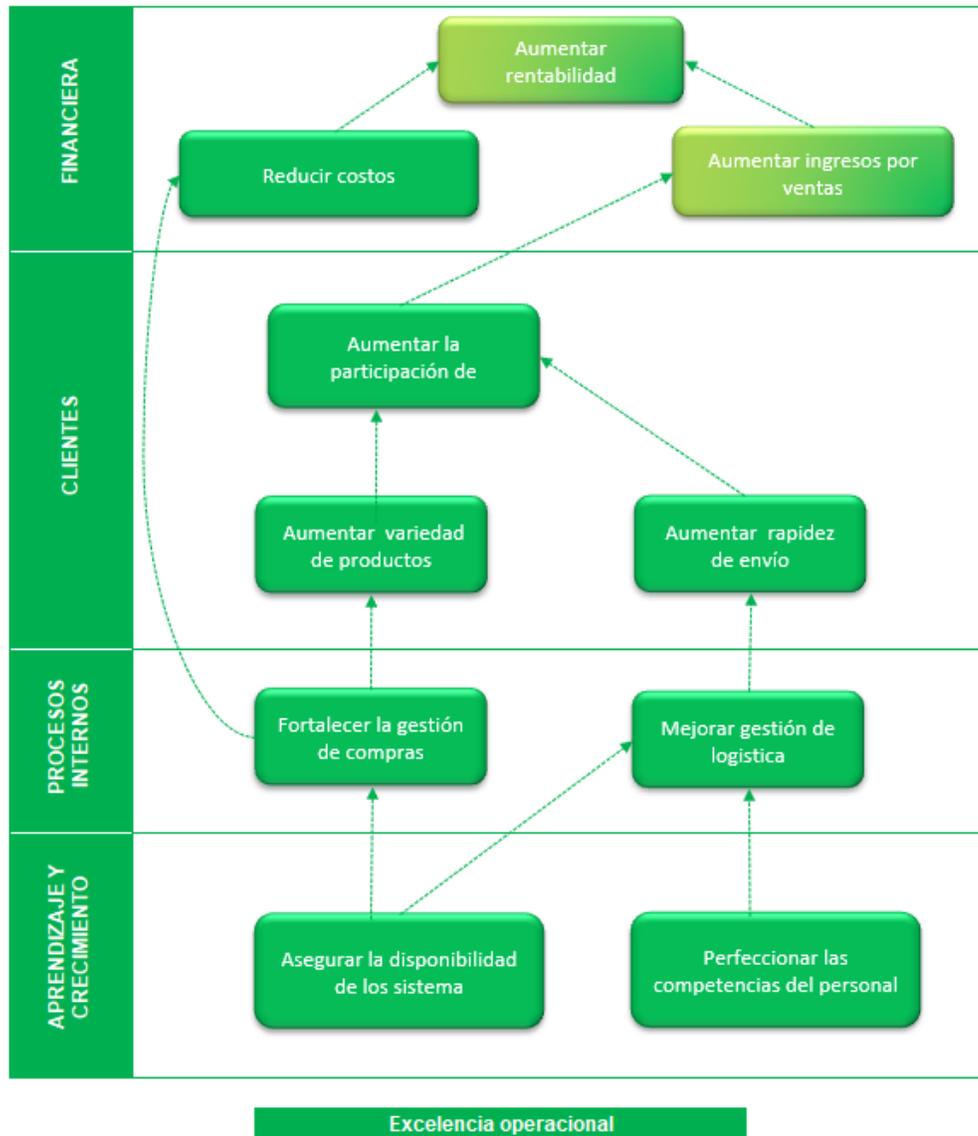
6.2 Temas estratégicos

Según Kaplan y Norton (2008) los temas estratégicos son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. Los temas estratégicos dividen la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor, y además proporcionan una estructura para comunicar la estrategia con fluidez dentro y fuera de la organización y para desarrollar indicadores, metas e iniciativas que fomenten el buen desempeño y la responsabilidad. De acuerdo con estos lineamientos generales, se concluye que la estrategia agrega valor a la organización, de acuerdo con esta se identifican dos temas estratégicos, sobre ellos surgen y se desarrollan objetivos estratégicos.

Tema estratégico 1: Excelencia operacional

En la Ilustración 20 se observa el eje estratégico de la excelencia operacional que está relacionado con la eficacia y eficiencia de los procesos, con el objetivo de reducir costos y mejorar la calidad del servicio y crear valor para los clientes y accionistas. El tema estratégico operacional está ligado con lo propuesto en las declaraciones estratégicas de ser el número uno en ventas por internet, ya que se debe apuntar a la excelencia en cuanto a los procesos para poder lograr esto.

Ilustración 20: Tema estratégico1 Excelencia operacional

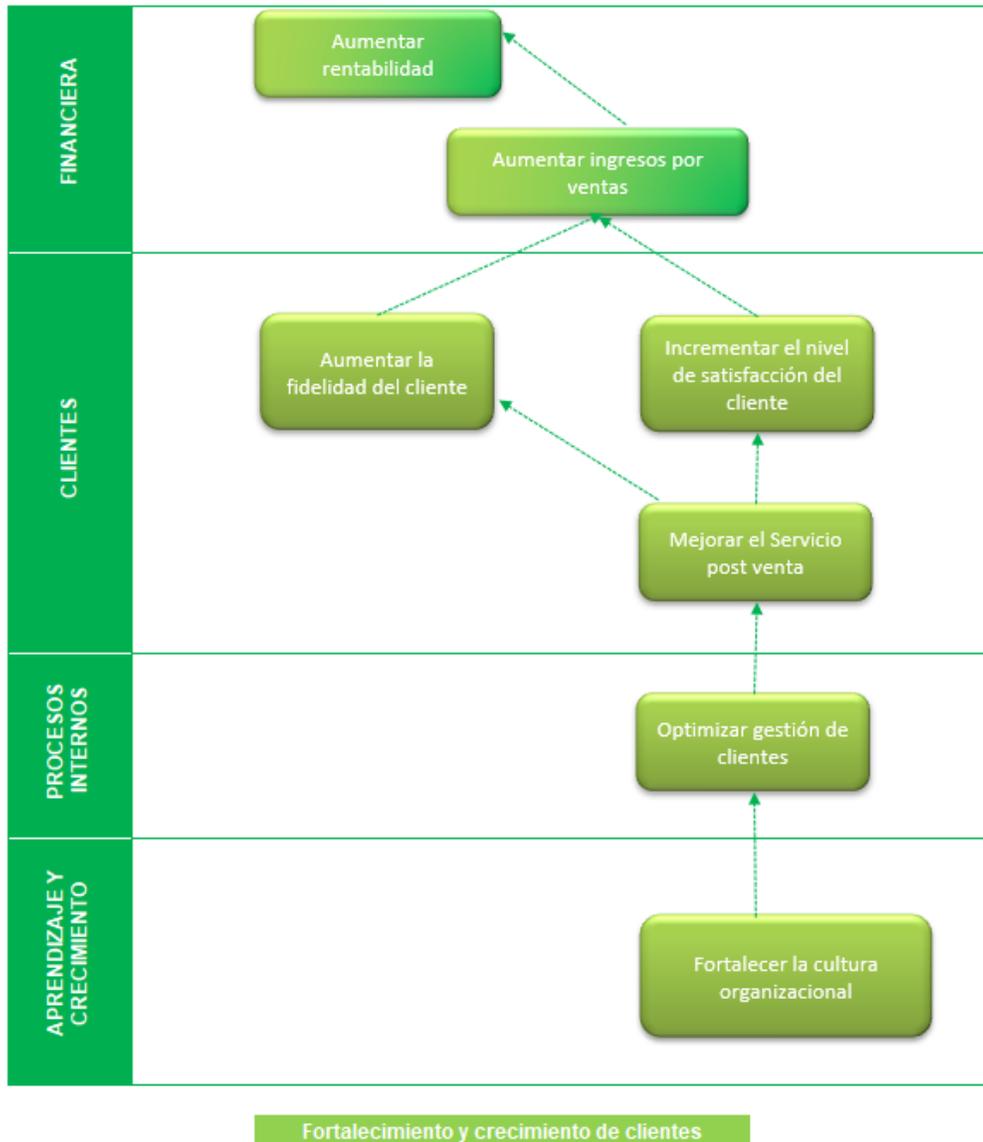


Fuente: Elaboración propia

Tema estratégico 2: Fortalecimiento y crecimiento de clientes

En la Ilustración 21 se observa el eje estratégico de fortalecimiento y crecimiento de clientes el cual apunta a seguir desarrollando una relación positiva entre los consumidores y la empresa, este tema estratégico está estrechamente relacionado con la formulación estratégica y también con la propuesta de valor en donde se indica que la atención al cliente es fundamental para Falabella Internet.

Ilustración 21: Tema estratégico 2: Fortalecimiento y crecimiento de clientes



Fuente: Elaboración propia

7 DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN

En el capítulo anterior se definieron los objetivos estratégicos de acuerdo con el modelo de negocios. Se utilizó el Mapa estratégico como herramienta de presentación de la estrategia. Posterior a ello se busca monitorear la ejecución de la estrategia, el cumplimiento de objetivos y la implementación de las iniciativas estratégicas a través de un sistema de medición del desempeño, compuesto por una serie de indicadores de rendimiento, el cuadro de mando integral.

7.1 Medición del desempeño de los objetivos estratégicos

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta creada por los autores Kaplan y Norton (2008), que sirve para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías (desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento) para alinear iniciativas individuales, organizacionales y departamentales e identifica procesos nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El CMI propuesto a continuación, es diseñado a partir de los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva del mapa estratégico. En este apartado, se propone un CMI para Falabella Internet, estableciendo para cada objetivo los indicadores, métrica, meta, frecuencia e iniciativa estratégica, para que de esta forma sea posible medir el desempeño y direccionar la estrategia que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UEN. A continuación, en la Tabla 24 y Tabla 25 se muestra el CMI propuesto para Falabella Internet.

Tabla 24: CMI Falabella Internet (Perspectiva Financiera y Perspectiva clientes)

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	FRECUENCIA	META
FINANCIERA	Aumentar rentabilidad	EBIT	$\frac{(\text{Ventas} - \text{Costo fijo} - \text{Costos variables}) * 100}{\text{Ventas}}$	Trimestral	>10%
	Aumentar ingresos por ventas	Crecimiento ingresos por ventas	$\frac{(\text{Ventas Trim. actuales} - \text{Ventas Trim. periodo anterior}) * 100}{\text{Ventas Trim. periodo anterior}}$	Trimestral	>30%
	Reducir costos	Costos sobre las ventas	$\frac{\text{Costos fijos} + \text{Costos variables}}{\text{Ventas}} * 100$	Trimestral	<=60%
CLIENTES	Aumentar la fidelidad del cliente	Retención de clientes	$\frac{(\text{N Clientes nuevos} - \text{N Clientes antiguos}) * 100}{\text{N Clientes antiguos}}$	Trimestral	>=5%
	Aumentar la participación de mercado	Participación de mercado	$\frac{\text{Ventas Falabella Internet} * 100}{\text{Ventas de la industria}}$	Semestral	>=30%
	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Índice NPS	N personas que recomiendan- N personas que no recomiendan	Trimestral	60/40
	Aumentar variedad de productos	Aumento de productos	$\frac{(\text{Cantidad de prod. periodo actual} - \text{Cantidad de prod. periodo anterior}) * 100}{\text{Cantidad de prod. periodo anterior}}$	Trimestral	>30%
	Mejorar rapidez de envíos	Tiempo promedio de entrega	$\frac{(\text{Tiempo prom. de entrega actual} - \text{Tiempo prom. de entrega periodo anterior}) * 100}{\text{Tiempo prom. de entrega periodo anterior}}$	Mensual	>95%
	Mejorar servicio post venta	Tasa de resolución de problemas	$\frac{(\text{Reclamos solucionados}) * 100}{\text{Reclamos atendidos}}$	Trimestral	> 90%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: CMI Falabella Internet (Perspectiva Procesos Internos y Perspectiva aprendizaje y Crecimiento)

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	FRECUENCIA	META
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer la gestión de compras	Compras recibidas	$\frac{(\text{Total compras recibidas}) * 100}{\text{Total compras programadas}}$	Trimestral	>=95%
	Mejorar la gestión de logística	Cantidad de envíos	$\frac{Q \text{ envíos} - Q \text{ envíos periodo anterior} * 100}{Q \text{ envíos periodo anterior}}$	Mensual	>=100%
	Optimizar la gestión de clientes	Clientes satisfechos	$\frac{\text{Clientes satisfechos} * 100}{\text{Clientes atendidos}}$	Mensual	>95%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Asegurar la disponibilidad de los sistema	Up time del sistema	$\frac{\text{Total de horas del periodo} * 100}{\text{Horas de interrupción}}$	Mensual	>90%
	Perfeccionar las competencias del personal	Personal especializado	$\frac{(\text{Personal especializado}) * 100}{\text{Total personal}}$	Trimestral	>90%
		Tasa de capacitación aprobada	$\frac{\text{Hrs capacitación reales} * 100}{\text{Hrs capacitación pto}}$	Trimestral	>90%
	Fortalecer la cultura organizacional	Encuesta cultura	Resultado Encuesta Cultura Organizacional (Ponderación de 1 a 5 donde 1 es malo y 5 Bueno)	Semestral	>4

Fuente: Elaboración propia

7.2 Iniciativas Estratégicas de Cuadro de Mando Integral

Luego de describir como traducir una estrategia en temas estratégicos, objetivos, indicadores y metas, a través del cuadro de mando integral se describen las iniciativas estratégicas, las cuales representan la fuerza que acelera y mueve una masa organizacional venciendo la inercia y la resistencia al cambio. Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado las cuales se detallan en la Tabla 26 y la Tabla 27 la medición de estas, para luego revisar en que forma contribuyen a los objetivos estratégicos.

Tabla 26: Iniciativas Estratégicas

	OBJETIVO	INICIATIVA ESTRATEGICA
CLIENTES	Aumentar la fidelidad del cliente	IE3: Implementar programa que gestione los reclamos y dudas de los clientes al primer contacto
	Aumentar la participación de mercado	IE1: Realizar estudio de mercado para analizar las preferencias de los clientes
	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	IE3: Implementar programa que gestione los reclamos y dudas de los clientes al primer contacto
	Aumentar variedad de productos	IE1: Realizar estudio de mercado para analizar las preferencias de los clientes
	Mejorar rapidez de envíos	IE2: Plan de mejoramiento del sistema de seguimiento de transportistas y de confirmación de entrega.
	Mejorar servicio post venta	IE3: Implementar programa que gestione los reclamos y dudas de los clientes al primer contacto
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer la gestión de compras	IE1: Realizar estudio de mercado para analizar las preferencias de los clientes
	Mejorar la gestión de logística	IE2: Plan de mejoramiento del sistema de seguimiento de transportistas y de confirmación de entrega.
	Optimizar la gestión de clientes	IE3: Implementar programa que gestione los reclamos y dudas de los clientes al primer contacto
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Asegurar la disponibilidad de los sistemas	IE4: Mejorar los sistemas de información para que este permita mejorar la gestión y el control en todos los procesos que afecten al cliente del negocio.
	Perfeccionar las competencias del personal	IE5: Establecer y desarrollar programa de capacitación y coaching online IE6: Implementar programa de inducción al personal.
	Fortalecer la cultura organizacional	IE7: Difusión de la estrategia a toda la organización.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Indicadores iniciativas estratégicas

INICIATIVA ESTRATEGICA	INDICADOR	META
IE1: Realizar estudio de mercado para analizar las preferencias de los clientes	% avance estudio	100%
IE2: Plan de mejoramiento del sistema de seguimiento de transportistas y de confirmación de entrega.	% avance plan	100%
IE3: Implementar programa que gestione los reclamos y dudas de los clientes al primer contacto	% avance	100%
IE4: Mejorar los sistemas de información para que este permita mejorar la gestión y el control en todos los procesos que afecten al cliente del negocio.	% avance mejora sistema	100%
IE5: Establecer y desarrollar programa de capacitación y coaching.	% capacitación	100%
IE6: Implementar programa de inducción al personal.	% inducción	100%
IE7: Difusión de la estrategia a toda la organización	% avance	100%

Fuente: Elaboración propia

Contribución de las Iniciativas estratégicas a los objetivos estratégicos:

IE1 Realizar estudio de mercado para analizar las preferencias de los clientes: La finalidad del estudio de mercado es conocer en profundidad el mercado y las preferencias de este, por lo que permite hacer un análisis de los productos y su rentabilidad, para poder ingresar a nuevas áreas de mercado, aumentar la variedad de productos y mejorar la planificación de las compras.

IE2 Plan de mejoramiento del sistema de seguimiento de transportistas y de confirmación de entrega: Mejorar el sistema actual de seguimiento de los envíos, desde que el producto es recogido por el transportista hasta que se entrega trae como consecuencia que se mejore el proceso de logística, así como también mejorar la rapidez de los envíos.

IE3 Implementar programa que gestione los reclamos y dudas de los clientes al primer contacto: A través de la gestión de reclamos y dudas de los clientes al primer contacto implica que se solucionen los problemas y dudas de los clientes y así mejorar el servicio post venta

IE4 Mejorar el sistema de información para que este permita mejorar la gestión y el control en todos los procesos que afecten al cliente del negocio: Un sistema integrado de información permite realizar una correcta trazabilidad en todos los procesos de la venta, desde que se adquieren los productos, hasta que se entregan al cliente e inclusive permite tener una retroalimentación de los clientes a través de las valoraciones de los productos.

IE5: Establecer y desarrollar programa de capacitación y coaching: A través de un sistema online mejorar las competencias de los trabajadores, para potenciar sus capacidades. Se propone la metodología online para aumentar el porcentaje de personal capacitado.

IE6: Implementar programa de inducción al personal: Esto trae como consecuencia que los nuevos empleados cuenten con la información necesaria, la cual le permitirá integrarse rápidamente al lugar de trabajo

IE7 Difusión de la estrategia a toda la organización: Dar a conocer la estrategia a todo el personal es un componente fundamental para asegurar la real y efectiva ejecución de la estrategia.

CAPÍTULO 3: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

8. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

En esta sección, se explican las funciones de la UEN, se explican las principales funciones que tiene cada área de la primera línea en la UEN y qué objetivos relevantes deben cumplir. Además, se explica brevemente cuáles cargos, funciones y relaciones horizontales son consideradas críticas para el éxito del negocio y la estrategia. Luego, en una segunda sección, se presentan los principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar y que la organización debe resolver en términos de alineamiento y coordinación de funciones, tanto vertical como horizontalmente, para así lograr los objetivos estratégicos. Luego, se exponen 2 tableros funcionales de control, escogidos por su relevancia. Finalmente, se justifica la propuesta de estos tableros funcionales.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, la etapa que sigue es asegurar el proceso de cascada o desdoblamiento estratégico que se refiere a asegurar que cada unidad y responsable proponga y conozca cómo contribuye desde su propia área a los objetivos organizacionales.

Núñez y Capri le (2006), describen el alineamiento del nivel estratégico como “el proceso en que se asegura que los productos de la planificación estratégica muestren consistencia con las expectativas de los directivos. Para esto, se pretende que los directivos se pongan de acuerdo en sus requerimientos y luego traduzcan a objetivos y metas coherentes con lo esperado. Las sesiones de planificación estratégica suelen contar con toda la gerencia en pos de evitar las brechas en este tipo de alineamiento”.

Según Niven (2003), la aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mandos a todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros deben estar en línea con el cuadro de mando de más alto nivel en la empresa, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usan para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.

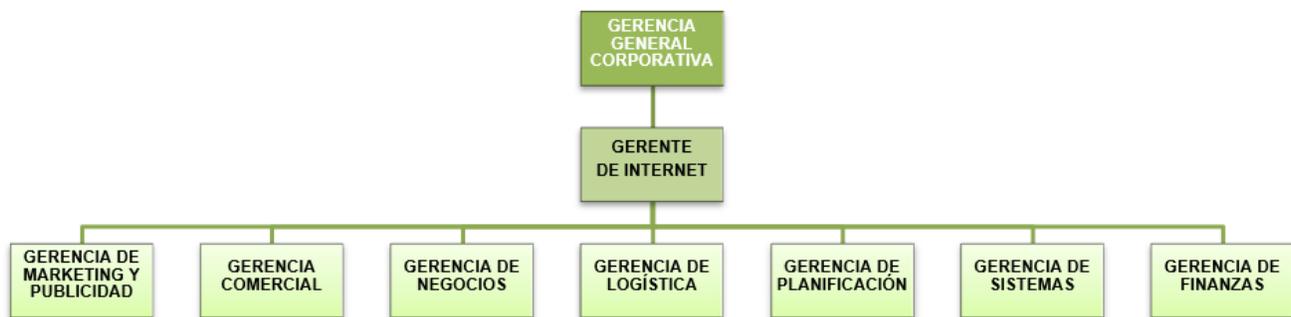
El proceso de desdoblamiento estratégico que se propone para Falabella Internet está basado en el modelo de cascada planteado por Niven (2003), el cual plantea que el alineamiento debe ser integral, es decir, que se debe lograr tanto a nivel horizontal como a

nivel vertical. Horizontal, se refiere a un énfasis más estratégico, alineando a los responsables de las diferentes unidades funcionales con la estrategia corporativa. Por otro lado, vertical se refiere a una misma unidad funcional.

8.1 Explicación de las funciones de la UEN

Se hace referencia a la estructura organizacional presentada en el capítulo 1.2 en la descripción de Falabella Internet expuesta en la Ilustración 7, Falabella Internet está liderada por el Gerente de Internet quien tiene las principales funciones de liderar la operación de transformación digital, experiencia al cliente y gestión del cambio en el área de venta por internet.

Ilustración 22: Estructura organizacional Falabella Internet propuesta



Fuente: Elaboración propia

Gerencia Comercial: Área encargada de planificar y coordinar las acciones digitales y de asesoría remota con la finalidad de lograr el cumplimiento de las metas comerciales establecidas para el canal de Internet, así como participar en el desarrollo de relaciones comerciales con clientes y proveedores para el logro de los objetivos de venta de fidelización de los productos de la venta por internet.

Gerencia de Negocios: Área encargada de brindar soluciones de eficiencia y control de gestión para los negocios de Internet, desarrollando una estrategia de crecimiento centrada en las ganancias financieras y la satisfacción del cliente, a través de estudios para

identificar las necesidades de los clientes y mercados estableciendo relaciones a largo plazo con clientes nuevos y existentes.

Gerencia de Marketing y Publicidad: Área responsable de diseñar una estrategia y de implementar un plan para la captación, fidelización de clientes, así como de planificar e implementar estrategias de mercadeo y organización de estudios de mercado y supervisión las campañas de publicidad.

Gerencia de Logística: Área responsable de organizar y supervisar el almacenaje y distribución de productos, tiene como principal objetivo la gestión del ciclo de pedidos para mejorar el desarrollo empresarial, así como garantizar la sostenibilidad y la satisfacción del cliente.

Gerencia de Finanzas: Área responsable de la implementación de la política financiera, recaudación, custodia, utilización y manejo de los fondos de la empresa de acuerdo con los procedimientos y normas establecidas.

Gerencia de Planificación: Área encargada de planificar los volúmenes de ingreso de muestras para proyectar la utilización de recursos dentro del equipo de publicaciones según las estrategias de negocio, así como las proyecciones de flujo para los productos a tomar fotografía, buscando la eficiencia de los procesos internos.

Gerencia de Sistemas: Área encargada de la administración de sus recursos tecnológicos, analizando, diseñando y desarrollando los sistemas informáticos internos, así como de resguardar el respaldo y seguridad de la información y ser soporte técnico de los usuarios.

8.2 Selección de las funciones a analizar

En esta sección, se expone las unidades seleccionadas para realizar el despliegue estratégico, esto basado en su impacto concreto en la propuesta de valor: “Simplificamos la vida de las personas, superando las expectativas de nuestros clientes a través de una amplia variedad de productos, con una rápida entrega y un excelente servicio post venta.”, a partir de lo expuesto en flujo de actividades descritas en la sección anterior.

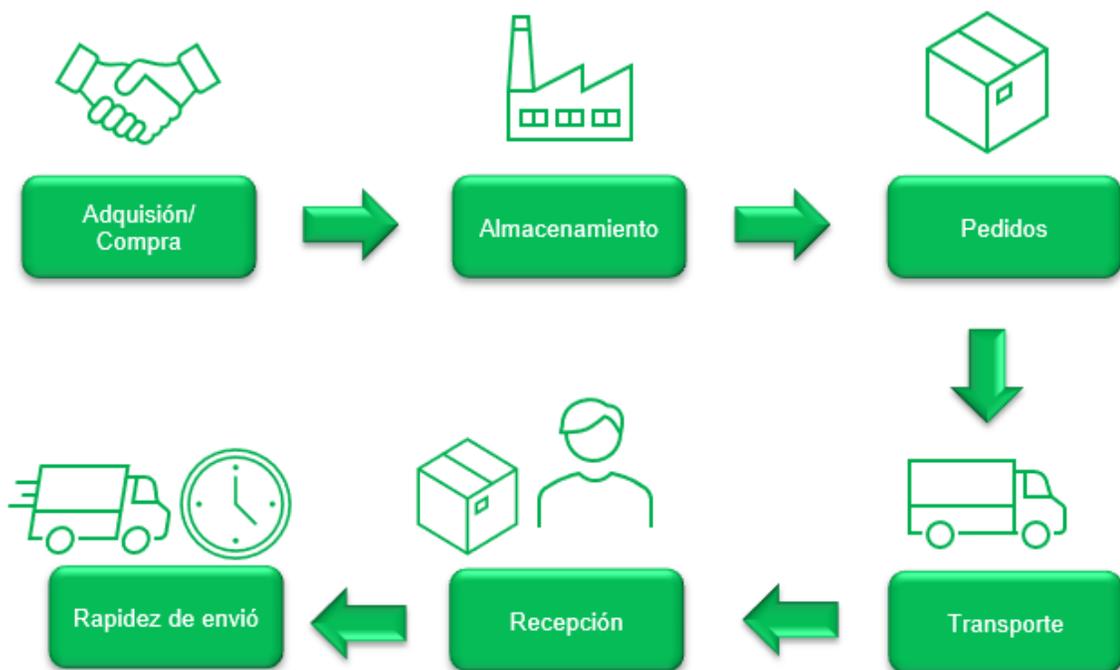
Como primera acción se decidió tomar el atributo “rapidez de envío” debido a la importancia que trae consigo como consecuencia de los cambios de consumo de los

clientes, transportar productos en las mejores condiciones y con todas las garantías de seguridad, sino hacerlo en el menor tiempo posible es imprescindible hoy en día. Para cumplir con el atributo rapidez de envío, fueron seleccionadas de la estructura organizacional las Gerencia de Logística y la Gerencia de Sistemas, ya que ambas presentan un impacto directo.

8.3 Flujo de actividades

Como parte del proceso de desdoblamiento estratégico, se seleccionó un atributo de la propuesta de valor con el objetivo de describir, de manera gráfica, el conjunto de actividades que fluyen desde los recursos hasta el cumplimiento del atributo elegido, identificando, además, las unidades funcionales que participan en la gestión de dichas actividades las cuales se detallan en la Ilustración 23 e Ilustración 24

Ilustración 23: Flujo de actividades de envío rápido



Fuente: Elaboración propia

La obtención de un envío rápido parte desde que se realiza la compra de los productos para vender, los que luego son almacenados en el Centro de Distribución, junto a un correcto manejo de existencias, posteriormente los productos son preparados para su

distribución (packaging) y transportados para así llegar al cliente en el tiempo comprometido.

Ilustración 24: Flujo de actividades de sistemas



Fuente: Elaboración propia

Para asegurar la disponibilidad de los sistemas se debe contar con un correcto manejo de la asegurar, así como un respaldo de la información, ambos procesos deben contar con un correcto soporte.

9 DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES

En este capítulo, sobre la base de los análisis anteriores, se definen los objetivos estratégicos y operacionales de las unidades seleccionadas, junto con los desempeños necesarios para lograrlos, de manera tal que permitan visualizar de manera integrada los desempeños claves de las unidades escogidas para impactar en los objetivos organizacionales. Esto, como un primer paso para el diseño de un sistema de medición del desempeño, que monitoree adecuadamente las operaciones de las unidades funcionales elegidas, con el objetivo de coordinar las actividades de creación de valor en estas unidades organizacionales.

9.1 Contribución de unidades a objetivos corporativos

Con el objetivo de establecer de qué manera contribuyen las unidades funcionales a los objetivos estratégicos corporativos en base a el atributo “rapidez de envío”, se desarrolló la Tabla 28

Tabla 28: Impacto de las unidades funcionales a los objetivos corporativos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO UEN	¿Contribuye al cumplimiento del objetivo corporativo?	
		GERENCIA DE LOGÍSTICA	GERENCIA DE SISTEMAS
FINANCIERA	Aumentar rentabilidad	SI	SI
	Aumentar ingresos por ventas	SI	SI
	Reducir costos	SI	NO
CLIENTES	Aumentar la fidelidad del cliente	SI	SI
	Aumentar la participación de mercado	SI	SI
	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	SI	SI
	Aumentar variedad de productos	NO	SI
	Mejorar rapidez de envíos	SI	SI
	Mejorar servicio post venta	NO	SI
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer la gestión de compras	NO	SI
	Mejorar la gestión de logística	SI	SI
	Optimizar la gestión de clientes	SI	SI
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Asegurar la disponibilidad de los sistemas	NO	SI
	Perfeccionar las competencias del personal	NO	SI
	Fortalecer la cultura organizacional	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

9.2 Tableros de gestión de las unidades funcionales

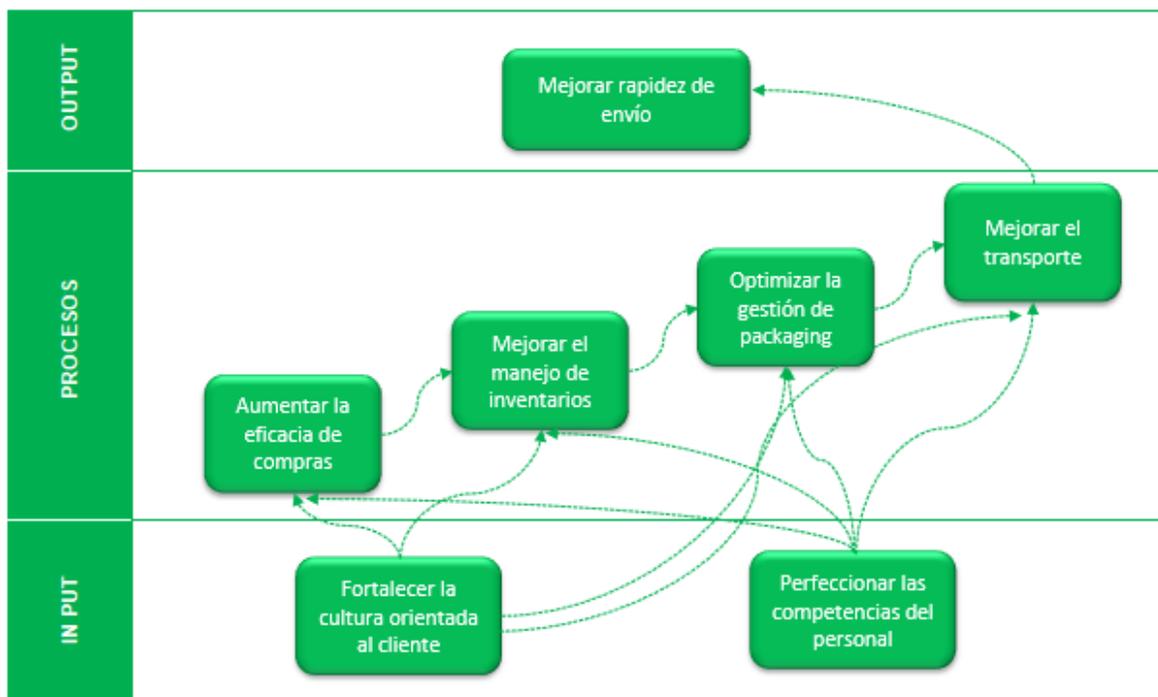
Con el análisis efectuado en la matriz de impactos de cada unidad a los objetivos corporativos y basados en los objetivos del Cuadro Mando Integral corporativo, se procede a desarrollar los tableros de gestión de las dos unidades funcionales seleccionadas para gerencia de operaciones, y mantención de infraestructura de la gerencia de mantenimiento.

Los tableros de gestión permiten especificar un conjunto de actividades claves enlazadas entre sí, que partiendo de uno o más inputs (entradas) luego tras unos procesos concretos se convierten en productos finales generando un output (resultado), lo anterior es clave para definir cuáles son los indicadores por los cuáles las unidades fueron evaluadas en su nivel de aporte a los objetivos corporativos y los metas del área que deben ser alcanzadas.

La Ilustración 25 presentan las actividades claves de la gestión de logística, así como la Ilustración 26 presenta las actividades claves del a gestión de sistemas.

9.3 Justificación de la propuesta de tableros funcionales de control

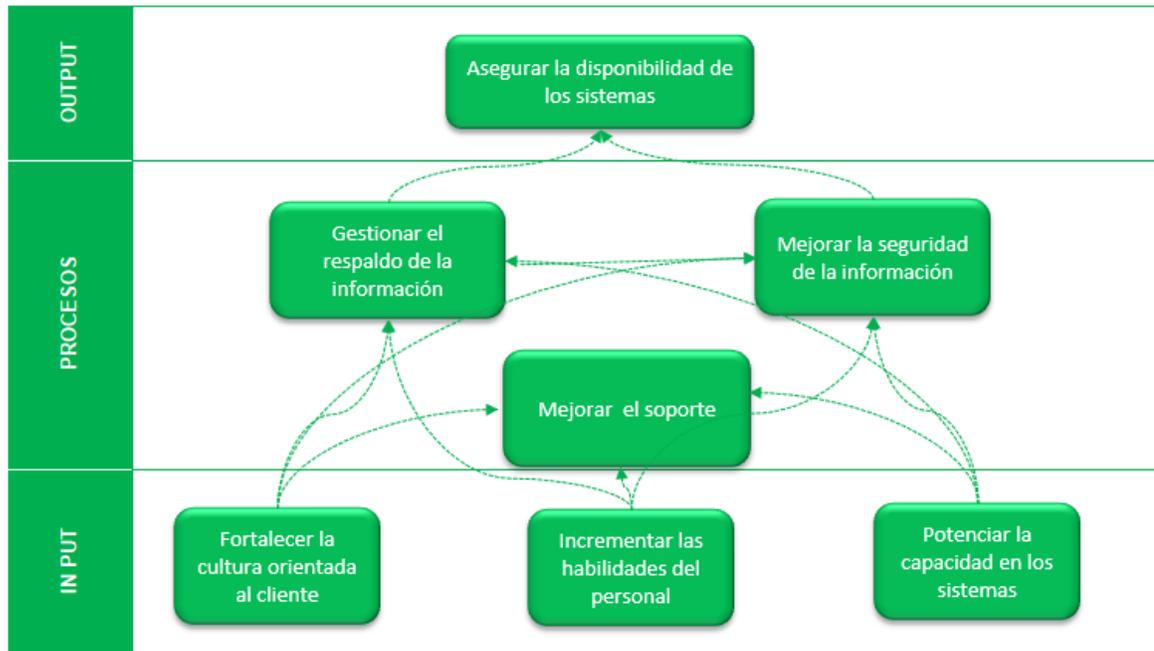
Ilustración 25: Tablero de Gestión de Logística



Fuente: Elaboración propia

Para mejorar la rapidez del envío es importante disponer de un sistema disponible y contar con personal con las competencias idóneas, así mismo se debe gestionar el proceso de compras, el manejo de inventarios, la gestión de packaging y el transporte, así como lo muestra la Ilustración 25

Ilustración 26: Tablero de Gestión de Sistema



Fuente: Elaboración propia

Para asegurar la disponibilidad de los sistemas es importante contar con una cultura orientada al cliente, un personal con las capacidades idóneas y potenciar la capacidad de los sistemas, dentro de los procesos involucrados es importante mejorar el soporte de sistemas, gestionar el respaldo de la información y el sistema de seguridad, tal como se puede visualizar en la Ilustración 26.

10 DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES

En el presente capítulo se expone un despliegue en cascada para la gerencia de Logística y de Sistemas, que fueron escogidas dado su grado de influencia sobre la creación, entrega y captura de valor para los clientes, a través del atributo seleccionado “rapidez de envío. El despliegue, consiste en desarrollar Tableros de Control para las unidades señaladas, a través del diseño de un sistema de medición del desempeño, compuesto por un conjunto de indicadores que permitan monitorear adecuadamente las operaciones de las unidades, contribuyendo a cumplir los objetivos estratégicos de más alto nivel, mientras se hace un esfuerzo por implementar la estrategia global para tener éxito en el entorno competitivo, por lo que comienza cuando se definen los temas y objetivos estratégicos (Kaplan y Norton (2008)), planteados a través: Mapa Estratégico propuesto para Falabella Internet.

10.1 Tableros funcionales de control

Los tableros de control son grupos de indicadores claves que brindan retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales y ayudan a optimizar las mejoras a los procesos. A continuación, se presentan los Tableros de Control desarrollados, utilizando objetivos e indicadores para controlar su progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la empresa, incluyendo medidas que reflejan las oportunidades y retos específicos de la unidad.

Ilustración 27: Tablero de control funcional de Logística

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	FRECUENCIA	META
OUTPUT	Mejorar la rapidez de envíos	Tiempo promedio de entrega	$\frac{(\text{Tiempo prom. de entrega actual} - \text{Tiempo prom. de entrega periodo anterior}) * 100}{\text{Tiempo prom. de entrega periodo anterior}}$	Mensual	>5%
PROCESOS INTERNOS	Optimizar transporte	Índice de retrasos	$\frac{(\text{Total de pedidos entregados con retraso}) * 100}{\text{Total de pedidos}}$	Mensual	>5%
	Mejorar la gestión de packaging	Pedidos correctos	$\frac{(\text{Pedidos correctos}) * 100}{\text{Total pedidos}}$	Mensual	>=95%
	Mejorar el manejo de inventario	Rotación de inventarios	$\frac{(\text{Inventario promedio}) * 365}{\text{Costo de venta}}$	Trimestral	<45 días
		Mermas	$\frac{(\text{Mercaderías averiadas}) * 100}{\text{Total mercaderías}}$	Trimestral	<3%
	Aumentar la eficacia en el proceso de compras	Compras recibidas	$\frac{(\text{Total compras recibidas}) * 100}{\text{Total compras programadas}}$	Trimestral	>=95%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar las habilidades del personal de logística	Personal con competencias logística	$\frac{(\text{Competencias aprobadas}) * 100}{\text{Competencias evaluadas}}$	Semestral	>=80%
	Fortalecer la cultura orientada al cliente	Encuesta cultura	Resultado Encuesta Cultura Organizacional (Ponderación de 1 a 5 donde 1 es malo y 5 Bueno)	Semestral	>4

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 28: Tablero de control funcional de Sistemas

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	FRECUENCIA	META
OUPUT	Asegurar la disponibilidad de los sistemas	Up time del sistema	$\frac{\text{Horas interrupción} * 100}{\text{Horas del periodo}}$	Mensual	>90%
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la seguridad de la información	Incidentes de seguridad	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ incidentes periodo actual} - \text{N}^\circ \text{ incidentes periodo anterior}) * 100}{\text{N}^\circ \text{ incidentes periodo anterior}}$	Trimestral	<=10%
	Mantener respaldo de la información	Información con respaldo	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ incidentes periodo actual} - \text{N}^\circ \text{ incidentes periodo anterior}) * 100}{\text{N}^\circ \text{ incidentes periodo anterior}}$	Trimestral	<=10%
	Mejorar soporte	Ticket promedio	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ ticket resueltos actual} - \text{N}^\circ \text{ ticket resueltos periodo anterior}) * 100}{\text{N}^\circ \text{ ticket resueltos periodo anterior}}$	Trimestral	>=90%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar las habilidades del personal de sistemas	Personal con competencias sistemas	$\frac{(\text{Competencias aprobadas}) * 100}{\text{Competencias evaluadas}}$	Semestral	>=80%
	Fortalecer la cultura orientada al cliente	Encuesta cultura	Resultado Encuesta Cultura Organizacional (Ponderación de 1 a 5 donde 1 es malo y 5 Bueno)	Semestral	>4
	Potenciar la capacidad de los sistemas	Capacidad de sistemas	$\frac{(\text{Capacidad actual} - \text{Capacidad periodo anterior}) * 100}{\text{Capacidad periodo anterior}}$	Trimestral	>=100%

Fuente: Elaboración propia

10.2 Justificación de la propuesta de tableros funcionales de control

Como se observa en la Ilustración 27 e Ilustración 28 el proceso de desdoblamiento estableció la definición de objetivos idénticos a los del CMI corporativo. Los tableros de control logran resolver los desafíos planteados en la estrategia. mediante estos tableros funcionales, permite asegurar de que el sistema de medición propuesto para cada unidad contiene los objetivos corporativos y metas que son propios de las características de la función que está siendo analizada. Es decir, las unidades en cuestión sean responsables de más desempeños que aquellos que se derivan del proceso de desdoblamiento estratégico.

El Tablero de control funcional de Logística aborda el desafío referente a la rapidez de los envíos y se propone medir el tiempo de entrega mensualmente disminuyendo en un 5% los tiempos con respecto al periodo anterior del mismo año, dentro de los procesos internos involucrados está el transporte el que se mide a través del índice de retrasos, el packaging que se mide a través del índice de pedidos que se gestionan correctamente, el manejo de inventarios que se mide a través de la rotación de inventarios y las mermas y el proceso de compras que se mide a través del índice de compras recibidas. En la parte de aprendizaje y crecimiento están considerado aumentar las habilidades del personal de logística y también se debe asegurar la disponibilidad de los sistemas.

El tablero de Sistemas aborda el desafío referente a la disponibilidad del sistema, el cual propone medir a través del “up time del sistema” del 90%, esto involucra los procesos internos de mejorar la seguridad de la información disminuyendo el porcentaje de incidentes de seguridad con respecto al periodo anterior del mismo año, mantener la información respaldada y mejorar el soporte. En el aspecto de aprendizaje y crecimiento se considera incrementar las habilidades del personal de sistemas, fortalecer una cultura orientada al cliente y potenciar la capacidad de los sistemas.

11 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

En esta sección se busca generar un direccionamiento de las áreas, que mantengan o modifiquen su comportamiento en alineación a los objetivos propuestos por los tableros de control de cada una. Este direccionamiento se consigue generando motivación en personal.

Según Kaplan y Norton (2008), las implementaciones más exitosas del Balance Scorecard ocurren cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Luego de recibir la comunicación, educación y capacitación sobre las estrategias de su unidad y de la empresa, los empleados definen objetivos personales que están alineados con los objetivos estratégicos. De acuerdo con lo anterior, es esencial tener al personal motivado y alineado con los objetivos de la organización. La motivación influye en el rendimiento y comportamiento laboral, tomando un papel fundamental para las organizaciones, donde se debe comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos improductivos, por lo que los programas de reconocimiento de los empleados son planes diseñados para fomentar comportamientos específicos al valorar de manera formal contribuciones específicas de los trabajadores y áreas departamentales (Robbins y Judge, 2017).

Por consiguiente, se analiza el direccionamiento específico que la organización requiere que sus empleados definan como objetivo de la empresa, la descripción del sistema de incentivo actual que tiene la organización para premiar y alinear los comportamientos, una propuesta de mejora a este esquema y, por último, la justificación del por qué es necesario el sistema propuesto.

11.1 Descripción de los esquemas de incentivos actuales

A continuación, se presenta una descripción y un análisis crítico de la situación actual de Falabella, respecto de las políticas y los sistemas de evaluación y compensación vigentes (con especial énfasis en los esquemas de incentivos), identificando los potenciales efectos positivos y negativos en los desempeños identificados en el apartado precedente.

Este sistema de compensaciones se compone del sueldo base, los beneficios asociados, el bono de desempeño anual y pagos basados en acciones.

Sueldo Base: El sueldo mensual se compone del sueldo base más una gratificación legal consistente en un 25% de la remuneración mensual, con el tope de un doceavo de 4,75 ingresos mínimos mensuales de acuerdo con lo establecido en el artículo 50 del código de trabajo chileno.

Beneficios asociados: A través de bienestar se entregan una serie de beneficios asociados, los cuales están destinados a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y se detallan en la Tabla 29.

Tabla 29: Beneficios asociados

BENEFICIO	DETALLE
Seguro de salud	Seguro complementario de salud gratuito.
Seguro dental	50% de seguro dental cubierto por la empresa.
Descuentos trabajadores	20% de descuento para la compra en Falabella.
Gift card ropa	Gift card de \$120.000 semestrales para compra de ropa.
Bono Navidad	Se entrega en el mes de diciembre y se calcula en base a antigüedad del trabajador.
Bono Fiestas Patrias	Se entrega en el mes de septiembre y se calcula en base a antigüedad del trabajador.
Bono Marzo	Se entrega en el mes de marzo y se calcula en base a antigüedad del trabajador.
Bono nacimiento	Se entrega bono al nacer hijo de trabajador.
Bono fallecimiento	Se entrega bono al fallecer carga familiar.
Bono matrimonio	Se entrega bono al celebrar matrimonio.
Bono escolaridad	Se entrega bono por hijo y trabajador que se encuentre estudiando.
Días libres	1 día libre por cumpleaños y 1 día libre al semestre

Fuente: Elaboración propia

Bono de desempeño: El bono de desempeño es un incentivo variable, el cual se paga de manera semestral (se calcula el monto y se divide en 2 para el pago semestral) y tiene un tope de 2 sueldos base mensual. El pago del bono calcula de acuerdo con el cumplimiento de las metas de la gerencia y las metas individuales propuestas a través de la evaluación desempeño la cual se realiza anualmente. El cálculo del bono se realiza de la siguiente forma:

$$\text{Bono gestión} = (0,3 * M. Gerencial + 0,7 * M. Individuales)$$

Pagos basados en acciones: la Compañía se compromete a pagar un bono en dinero efectivo, equivalente al valor promedio en bolsa de la acción de la Sociedad de los 60 días anteriores a la fecha de pago, de un número de acciones que depende del cargo y desempeño de ese ejecutivo, sujeto a determinados límites contemplados por el plan. Así mismo, se le ofrece al ejecutivo adquirir un número de acciones de la Sociedad y por cada acción que adquiera y mantenga ininterrumpidamente por el plazo del programa, se paga el valor equivalente a dos veces el precio de tales acciones adquiridas, a valor actual, estimándose como tal al promedio del precio de la acción de los últimos 60 días al momento de entregarse el plan. Este beneficio, corresponde a una suma en dinero en efectivo, definida al momento de entrega del plan, y que pretende incentivar a los ejecutivos para invertir en acciones de la Compañía. Al igual que el componente anterior, depende del cargo y desempeño de ese ejecutivo.

Análisis crítico

Los aspectos criticables del esquema actual de compensaciones y sus incentivos, fueron descritos apuntando a la existencia de vacíos que no provocan la dirección correcta, la intensidad adecuada y la persistencia del esfuerzo, ya que éstas pueden generar algunas brechas al directivo en su comportamiento y al logro de objetivos, estas dimensiones posteriormente fueron abordadas en un nuevo esquema de incentivos propuesto.

Entre los aspectos positivos del modelo actual se destaca que es de baja complejidad, debido a que es fácil de entender.

Las metas individuales exigidas no siempre son medibles, por lo que no siempre se obtiene un resultado objetivo en la evaluación de desempeño. Este punto genera a veces que los trabajadores no se sientan motivados en el cumplimiento de objetivos, ya que dependen exclusivamente de quien los mide.

Las metas individuales no son claras y no siempre son acordes al cargo, no existe un alineamiento estratégico que permita asociar directamente las metas y valores de la organización con la motivación y desempeño de los trabajadores.

11.2 Identificación de los desempeños claves a recompensar

En este apartado, se especifican aquellas variables y desempeños que serán recompensados en el caso que se hayan alcanzado los objetivos definidos para cada

unidad seleccionada. De lo anterior es que en este punto es necesario precisar que el responsable de una función, el cual, generalmente se hace cargo de un sinnúmero de desempeños dentro de la unidad que dirige; la idea es que la evaluación del desempeño incorpore sólo aquellos desempeños que estarán sujetos a recompensas y que, por lo tanto, forman parte del esquema de incentivos a proponer. Las Tabla 30 y Tabla 31 corresponden a la selección de objetivos claves de desempeño que más adelante están incluidos en el nuevo esquema de incentivos propuesto. Estos indicadores son claves para el atributo rapidez de envío y también para cumplir con la propuesta de valor

Tabla 30: Desempeños a evaluar Gerente de Logística

INDICADOR	METRICA	META
Tiempo promedio de entrega	$\frac{(\text{Tiempo prom. de entrega actual} - \text{Tiempo prom. de entrega periodo anterior}) * 100}{\text{Tiempo prom. de entrega periodo anterior}}$	<95%
Índice de retrasos	$\frac{(\text{Total de pedidos entregados con retraso}) * 100}{\text{Total de pedidos}}$	>5%
Pedidos correctos	$\frac{(\text{Pedidos correctos}) * 100}{\text{Total pedidos}}$	>=95%
Rotación de inventarios	$\frac{(\text{Inventario promedio}) * 365}{\text{Costo de venta}}$	<45 días
Mermas	$\frac{(\text{Mercaderías averiadas}) * 100}{\text{Total mercaderías}}$	<3%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Desempeños a evaluar Gerente de Sistemas

INDICADOR	METRICA	META
Up time del sistema	$\frac{\text{Total de horas del periodo} * 100}{\text{Horas de interrupción}}$	>90%
Incidentes de seguridad	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ incidentes periodo actual} - \text{N}^\circ \text{ incidentes periodo anterior}) * 100}{\text{N}^\circ \text{ incidentes periodo anterior}}$	<=10%
Información con respaldo	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ incidentes periodo actual} - \text{N}^\circ \text{ incidentes periodo anterior}) * 100}{\text{N}^\circ \text{ incidentes periodo anterior}}$	<=10%
Ticket promedio	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ tickets resueltos actual} - \text{N}^\circ \text{ ticket resueltos periodo anterior}) * 100}{\text{N}^\circ \text{ ticket resueltos periodo anterior}}$	>=90%

Fuente: Elaboración propia

11.3 Propuesta de esquemas de incentivos

En este apartado se propone, para cada Gerente de las unidades seleccionadas, un esquema de incentivos orientado a alinear los desempeños definidos como claves para lograr los objetivos estratégicos de su área en los Tableros de Control. Estos incentivos se definen de manera individual, a pesar de que, para lograr los objetivos, requiere del esfuerzo de todos los colaboradores a su cargo. Sumado a lo anterior, Kaplan y Norton (2008) plantean que estos planes deben ser comprensibles para los funcionarios y empleados, deben tener una metodología de cálculo clara y transparente y deben ser un sistema sencillo en la medida de lo posible.

A continuación, una propuesta de diseño de mejora del incentivo variable en el bono de gestión anual para la Gerencia de Logística y Gerencia de Sistemas, las cuales se detallan a través de la Tabla 32 y Tabla 33.

Tabla 32: Propuesta esquema de incentivos Gerente de Logística

INDICADOR	META	PREMIO 1		PREMIO 2	
		META 1	SUELDOS	META 2	SUELDOS
Tiempo promedio de entrega	<95%	Meta	1	<98%	2
Índice de retrasos	>5%	Meta			
Pedidos correctos	>=95%	Meta			
Rotación de inventarios	<45 días	Meta			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Propuesta esquema de incentivos Gerente de Sistemas

INDICADOR	META	PREMIO 1		PREMIO 2	
		META 1	SUELDOS	META 2	SUELDOS
Up time del sistema	>90%	Meta	1	95%	2
Incidentes de seguridad	<=10%	Meta		<=5%	
Información con respaldo	<=10%	Meta		<=5%	
Ticket promedio	>=90%	Meta		95%	

Fuente: Elaboración propia

El nuevo esquema de incentivos considera un pago anual de hasta 2 sueldos base si se cumplen el 100% de las metas establecidas. Esta opción de incentivo variable le permite a la empresa generar una dirección correcta, por una parte apunta a cumplir las metas individuales, lo cual impacta positivamente en las metas corporativas, así evitar algunos comportamientos como el riesgo en que los gerentes pudieran acomodarse a alguna medida en particular con bajos niveles de esfuerzos, buscando una optimización personal que no sea beneficiosa para la empresa, lo anterior se encuentra controlado, ya que este esquema de incentivos presenta una baja cantidad de variables y no da opciones de escalas sino a generar un desempeño de alcanzar el 100%. Adicionalmente existe una fuerte cultura organizacional orientada al bienestar del cliente y estos líderes de áreas están comprometido con la propuesta de valor y visión de la empresa en su rol social, lo anterior minimiza el riesgo de comportamiento de indiferencia.

El esquema de incentivos está compuesto por dos metas para asegurar que el empleado no realice auto escalamiento horizontal, se entrega un premio mayor cuando realiza un mayor esfuerzo. Además, para asegurar que no realice un auto escalamiento vertical los pagos por el cumplimiento de los objetivos son pagos únicos. Es decir, si cumple con los seis objetivos de acuerdo con las metas establecidas en el premio 1 recibirá un sueldo, si cumple con los seis objetivos de acuerdo con las metas del premio 2 recibirá dos sueldos.

Si el empleado, no cumple uno de ellos seis objetivos no recibirá compensación por los otros cinco que sí cumplió.

La Tabla 34 resume las principales consideraciones del esquema de incentivos propuesto para la Gerencia de Logística y la Gerencia de Sistemas.

Tabla 34: Consideraciones esquema de incentivos

Elemento	Gerencia de Logística	Gerencia de sistemas
Sujeto evaluado	Gerente de logística	Gerente de sistemas
¿Premios separados por cada desempeño o condicionados un único desempeño global?	Promedio de las metas	Promedio de las metas
Premio	1 o 2 sueldos	1 o 2 sueldos
Reglas y condiciones especiales	Cumplimiento de 100% condición mínima para pago	Cumplimiento de 100% condición mínima para pago
Período de evaluación	Anual	Anual

Fuente: Elaboración propia

11.4 Justificación del esquema de incentivos

El nuevo esquema de incentivos propuesto pretende cubrir gran parte de los desempeños esperados para enfrentar los desafíos estratégicos detectados y pretende incentivar y fomentar conductas positivas en los responsables de las unidades de Logística y Sistemas:

Se resuelven los problemas planteados anteriormente:

- Intensidad, es decir la cantidad de esfuerzo que se invierte en la realización de una tarea se resuelve al establecer metas medibles, con plazos establecidos individuales acorde al cargo, las cuales están correctamente identificadas en pos

de alinear los objetivos con la estrategia planteada., pero que son alcanzables por los responsables de las unidades.

- La dirección, es decir, la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica se resuelve al elegir las actividades en las cuales los responsables de las unidades centrarán su esfuerzo para alcanzar dicha meta.
- La persistencia, es decir, la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo se resuelva al establecer más de un premio, el cual es alcanzable por los responsables de las unidades, lo que tiene como objetivo que estos no se desanimen en caso de no conseguir las metas más altas y sigan persiguiendo el objetivo más bajo.

Así mismo con el esquema de incentivos propuesto se pretende resolver los problemas planteados en el apartado I2:

Problema de alineamiento vertical en la comunicación interna: se pretende alinear los objetivos particulares con los objetivos de la Gerencia de Logística y Sistemas con el objetivo de la consecución de los objetivos generales de la organización.

- Alineamiento horizontal entre las gerencias de logística y el área comercial: Se establecen objetivos claros para la gerencia de logística, para así lograr un alineamiento horizontal con las otras áreas y lograr la consecución de los objetivos estratégicos
- Alineamiento horizontal entre la unidad de logística y el área de soporte: Se establecen objetivos claros para la gerencia de logística y sistemas, para así lograr un alineamiento horizontal con las otras áreas y lograr la consecución de los objetivos estratégicos

Una vez ya establecido el esquema de incentivos es que se ha logrado alinear los objetivos de las unidades funcionales al interior de la unidad estratégica de negocio con las metas personales de los trabajadores, corresponde evaluar el sistema de control de gestión, analizando si se logra el desempeño esperado.

12 CONCLUSIONES

12.1 Cumplimiento de objetivos del proyecto

Este documento, se planteó como objetivo general, proponer un sistema de control de gestión que permita a Falabella Internet, tomar mejores decisiones y acciones para conseguir los objetivos específicos que se ha propuesto, así tener mayor valor para su dueño y contribuir en aportar a una mejor calidad de vida a los usuarios.

De lo anterior se determinó de manera razonable su posición competitiva de la empresa en su momento actual. Se definió también hacia dónde quiere ir la compañía mediante su visión “Al 2025, ser la empresa de Retail número 1 en ventas online en Chile.” y a través del análisis estratégico correspondiente y la curva de valor, se logró definir una propuesta de valor que permitió abordar los problemas y alinear a las unidades funcionales más importantes, en torno al atributo “rapidez de envío” de la propuesta de valor, así como desarrollar varios mecanismos y herramientas para definir los objetivos estratégicos, su medición, evaluación y recompensas asociadas.

En resumen, se demuestra que los objetivos planteados en el proyecto de grado fueron logrados, generando un sistema de control de gestión estratégico para Falabella Internet que le permite formular, desarrollar y alinear la estrategia, robustecer los niveles de discusión y análisis para determinar los desafíos y focos estratégicos, además de generar un clima de mayor participación y compromiso de los equipos de trabajo, alineando sus esfuerzos, hacia la ejecución exitosa de las estrategias de crecimiento y rentabilidad, asegurando de esta manera la continuidad del negocio.

12.2 Contribución del proyecto

El presente proyecto de grado desarrollado ha permitido entregar una propuesta de un modelo de control de gestión para la venta por internet, el cual es aplicable a otras empresas que realicen ventas por este medio, debido a que los atributos que se destacan como son “rapidez de envío”, “variedad de productos” y “atención post venta” son atributos indispensables que se deben considerar para la venta por internet de cualquier empresa, tanto en la formulación y despliegue de la estrategia, en el alineamiento de los desempeños y en la definición de los incentivos apropiados para los colaboradores y unidades funcionales, en concordancia con los objetivos y metas de la organización El presente

proyecto no es aplicable para empresas que realicen ventas en tiendas, debido a que se consideran otros atributos con mayor relevancia para este tipo de negocios.

Por último, el desarrollo del presente proyecto de grado entrega claridad de las oportunidades de mejoras que existen al interior Falabella Internet, tanto en la gerencias de Sistemas y de Logística, las cuales deben ser aprovechadas para generar una mejor alineación a los distintos objetivos, acciones y funciones a realizar por las distintas áreas, obteniendo como resultado eficiencia operación en procesos y logro de objetivos.

12.2 Recomendaciones

Para garantizar que el sistema de control de gestión propuesto sea implementado exitosamente y se mantenga en el tiempo, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Formalización de las declaraciones estratégicas y propuesta de valor, ya que se considera relevante que éstas, junto con la comunicación de los atributos claves de la propuesta de valor, sean comunicadas formalmente, a través de medios internos.
2. Utilización y difusión del mapa estratégico, así como del CMI, en todos los niveles de la organización.
3. Formalización, comunicación y revisión de los tableros de control a todas las áreas funcionales y de soporte.
4. Comunicación y revisión del nuevo esquema de incentivos.
5. Reuniones formales de revisión y ajuste de la estrategia semestrales, con énfasis en detectar riesgos del entorno, problemas de implementación y funcionamiento de liderazgo de proyectos e iniciativas.

13 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

13.1 Bibliografía

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2012). *Sistemas Control de Gestión (12° ed)*. México McGraw- Hill Interamericana.
- Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo (Documento docente)*. Obtenido de <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>
- Caprile, A. (2010). *Gestión de los acuerdos de nivel de servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento total. Documento presentado en Encuentro Nacional de Facultades de Economía y Administración, Santiago, Chile*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282938406_GESTION_DE_LOS_ACUERDOS_DE_NIVEL_DE_SERVICIO_EL_ESLABON_PERDIDO_HACIA_EL_ALINEAMIENTO_TOTAL
- Caprile, A. (2017). *Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas prácticas para su diseño. Revista Contabilidad y Sistemas, X, 14–21*. Obtenido de http://www.contabilidadysistemas.cl/pdf/revcys_10.pdf
- Central, B. (2020). *Banco Central*. Recuperado el 25 de 10 de 2020, de <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133408/imemc092020.pdf/23f7390d-9720-369c-eacb-c045bfa8a0f9?t=1603396702063>
- CNC. (2020). *CNC*. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2020/07/Informe-Ventas-Online-Primer-Semestre-2020.pdf>
- Expande online*. (2020). Recuperado el 25 de 10 de 2020, de *Expande online*: <https://expandeonline.cl/blog/ecommerce-chile/>
- Fahey, L. &. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. Saint Paul Minn, United States of America: West*.
- Judge, S. R. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Mauborgne, W. C. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Grupo Norma.

Memoria Anual Falabella. (2020). Obtenido de https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual_spanish/Falabella-Memoria-Anual-2020.pdf

Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Pigneur, A. O. (2010). Generación de Modelos de Negocios. En A. O. Pigneur, *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Grupo Planeta.

Simons, R. (1998). *Palancas de control: cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renivación estratégica*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

13.2 Otras fuentes de información

Memoria anual Falabella 2017

[https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual_spanish/MemoriaFalabella2017_SVS_\(finalwebIR\)-\(1\).pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual_spanish/MemoriaFalabella2017_SVS_(finalwebIR)-(1).pdf)

Memoria anual Falabella 2018

https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual_spanish/Memoria_Falabella_SVS_2018_vf.pdf

Memoria anual Falabella 2019

https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual_spanish/2019-Memoria-falabella.pdf

Memoria anual Falabella 2020

https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual_spanish/Falabella-Memoria-Anual-2020.pdf

Memoria anual Cencosud 2019

<http://investors.cencosud.com/Spanish/inversionistas/informacion-financiera/memorias-anales/2019/default.aspx>

Memoria anual Ripley 2019

<http://ripleyinversionistas.cl/wp-content/uploads/2020/04/Memoria-Anual-Ripley-Chile-2019.pdf>