

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POSTGRADO



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
PARA H. BRIONES COMERCIAL

JORDAN LUIS REINOSO QUIJADA

PROFESOR GUÍA:
CHRISTIAN CANCINO DEL CASTILLO

PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO
DEMAGÍSTER EN CONTROL DE
GESTIÓN

SANTIAGO – CHILE

2022

©" Jordan Luis Reinoso Quijada, 2022"

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial sin autorización previa y por escrito.

RESUMEN

En el presente proyecto se diseña un sistema de control de gestión para H. Briones Comercial, HBC. Esta empresa se dedica al rubro del *retail*, específicamente a la venta de relojes, joyas y accesorios. Posee distintos canales de venta, estos son las tiendas tradicionales, tienda *online* y ventas a distribuidores de productos. Las tiendas físicas o tradicionales están ubicadas al interior de los centros comerciales más importantes de Chile y al interior de grandes tiendas comerciales como Falabella y Paris.

En primera instancia se diagnostica la empresa, se realiza un análisis interno y externo, concluyendo con la realización de una propuesta de valor mediante la identificación de los atributos más importantes. En la segunda parte se analiza la formulación de la estrategia, comenzando con el modelo de negocio de HBC donde se distinguen los principales atributos para desprender la propuesta de valor, luego se comienza a analizar los objetivos estratégicos, se desprenden dentro de diferentes perspectivas para formar el mapa estratégico de la empresa, para finalizar con el armado del Cuadro de mando Integral, en el que los objetivos son medidos mediante indicadores y metas. En la tercera parte del trabajo se analiza el alineamiento de la estrategia, en la que se escogen dos áreas fundamentales de la empresa, las áreas de operaciones y comercial. Finalmente, se propone el sistema de incentivos con el fin de alinear los objetivos estratégicos con la recompensa que recibe cada área.

Finalmente, se entregan las conclusiones de cómo el proyecto se hizo cargo de los problemas de control de gestión planteados y cuál es el aporte de este documento, para posteriormente, entregar las recomendaciones a HBC para tener una implementación exitosa del Sistema de Control de Gestión, en el cual se busca principalmente alinear los objetivos estratégicos de la empresa con el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización, mediante el pago de incentivos acorde a los objetivos que busca la empresa.

DESCRIPTORES BIBLIOGRÁFICOS

**CONTROL DE GESTIÓN
RETAIL**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia que estuvo en todo momento para darme su apoyo y energía para poder completar de la mejor manera posible el postgrado. Agradezco a mis compañeros quienes me ayudaron a tener una experiencia inolvidable en la facultad. Y, por último, a quienes hicieron posible la realización de este trabajo, tanto los empleados de la empresa como los profesores y expertos en el tema que me orientaron para seguir el camino correcto y así, poder concluir con conocimiento y experiencia este documento.

DEDICATORIA

Dedico este documento principalmente a mi familia y pareja, quienes son el pilar fundamental en mi andar, sin ellos no hubiera sido posible estar ad portas de la titulación para ser Maestro en Control de Gestión, estoy agradecido infinitamente por entregarme su cariño día a día.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1 Introducción	11
1.2 Objetivos del proyecto.....	12
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificación del proyecto	13
1.4 Metodología.....	15
1.5 Alcances y limitaciones	18
1.6 Organización del documento.....	19
CAPÍTULO II: CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	20
2.1 Descripción de la Organización	20
2.2 Caracterización del negocio	24
2.3 Composición del contexto	26
CAPÍTULO III: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	29
3.1 Análisis y definición Misión de la Unidad Estratégica de Negocio	29
3.1.1 ¿Qué hacemos?	29
3.1.2 ¿Cuáles son nuestros productos?	30
3.1.3 ¿Quiénes son nuestros clientes?.....	30
3.1.4 ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?	30
3.2 Análisis y definición Visión de la Unidad Estratégica de Negocio	30
3.2.1 ¿Es medible?	31
3.2.2 ¿Se direcciona al futuro?.....	31
3.2.3 ¿Es viable?	31
3.2.4 ¿Es fácil de recordar?	31
3.2.5 ¿Es ambigua o incompleta?	31
3.2.6 ¿Su lenguaje es demasiado general?.....	31

3.2.7	¿Es sosa o poca inspiradora?	32
3.2.8	¿Es genérica?.....	32
3.2.9	¿Es demasiado extensa?.....	32
3.3	Definición de Valores y Creencias.....	32
3.3.1	¿Cómo son?	34
3.3.2	¿Dan cumplimiento a los principios éticos empresariales?.....	34
3.3.3	¿En qué creen?	34
3.3.4	¿Dan cumplimiento a la misión y a la visión?.....	34
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO		36
4.1	Análisis externo	37
4.1.1	PESTEL.....	37
4.1.2	Oportunidades y Amenazas levantadas.....	53
4.1.3	Resumen Oportunidades y Amenazas análisis externo	54
4.2	Análisis interno	55
4.2.1	Cadena de Valor	55
4.2.2	Fortalezas y Debilidades levantadas	58
4.2.3	Resumen Fortalezas y Debilidades análisis interno	59
4.3	Análisis FODA cuantitativo.....	60
4.3.1	Fortalezas v/s Oportunidades.....	62
4.3.2	Fortalezas v/s Amenazas	62
4.3.3	Debilidades v/s Oportunidades	62
4.3.4	Debilidades v/s Amenazas	63
4.4	Objetivos y estrategias a desarrollar.....	63
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....		64
5.1	Análisis de la curva de valor.....	64
5.1.1	Identificar fronteras del mercado	65
5.1.2	Validar la frontera de mercado	65
5.1.3	Identificar a los competidores más relevantes	66

5.1.4	Agrupara la competencia en función de su estrategia competitiva	67
5.1.5	Asignar un valor a la estrategia de cada grupo.	68
5.1.6	Matriz ERIC	69
5.2	Selección de Atributos Claves.....	70
5.3	Declaración de la propuesta de valor	71
5.4	Descripción de la estrategia de la empresa	73
CAPÍTULO VI: MODELO DE NEGOCIO		77
6.1	Definición del modelo de negocio.....	77
6.2	Análisis del modelo de negocio	80
6.2.1	Segmento de mercado.....	80
6.2.2	Propuesta de Valor	82
6.2.3	Relación con clientes	83
6.2.4	Canales	84
6.2.5	Fuente de ingreso	85
6.2.6	Asociaciones Clave.....	85
6.2.7	Actividades Claves.....	86
6.2.8	Recursos Claves	88
6.2.9	Estructura de Costos.....	89
6.3	Análisis rentabilidad o Captura de valor del modelo de negocio.....	91
CAPÍTULO VII: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.....		97
7.1	Mapa Estratégico.....	97
7.2	Temas Estratégicos	101
7.3	Perspectivas Mapa Estratégico	105
7.3.1	Perspectiva Financiera.....	105
7.3.2	Perspectiva de Clientes.....	106
7.3.3	Perspectiva de Procesos Internos	107
7.3.4	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	109

CAPÍTULO VIII: DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.....	111
8.1 Cuadro de mando integral propuesto	112
8.2 Iniciativas Estratégicas.....	119
CAPÍTULO IX: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.....	124
9.1 Explicación de las funciones de la Unidad Estratégica de Negocio	125
9.2 Flujo de Actividades	130
9.3 Selección de las funciones a analizar	134
9.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales y diseño del sistema de medición de las unidades.....	136
CAPÍTULO X: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMAS DE INCENTIVOS.....	142
10.1 Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño	143
10.2 Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño	146
10.2.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar	147
10.2.2 Propuesta de esquema de incentivos	152
10.2.3 Justificación del esquema de incentivos	156
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES.....	159
11.1 Cumplimiento de objetivos del proyecto	159
11.2 Justificación y contribución de la propuesta.....	161
11.3 Recomendaciones	163
CAPÍTULO XII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de base bibliográfica	17
Tabla 2. Marcas HBC	20
Tabla 3. Locales HBC	22
Tabla 4. Ingreso nacional bruto disponible.....	40
Tabla 5. Preferencia % por segmentos de consumo	43
Tabla 6. Población de Chile por año	44
Tabla 7. Nivel socioeconómico por región.....	45
Tabla 8. Impuesto a la renta de primera categoría por año	51
Tabla 9. Oportunidades y Amenazas.....	55
Tabla 10. Fortalezas y Debilidades.....	59
Tabla 11. FODA	60
Tabla 12. FODA Cuantitativo.....	61
Tabla 13. Matriz ERIC.....	69
Tabla 14. Marcas de productos proveedores	85
Tabla 15. Centros Comerciales claves.....	86
Tabla 16. Análisis crítico de los costos del modelo de negocios HBC	93
Tabla 17. Perspectiva Financiera HBC	105
Tabla 18. Perspectiva de Clientes HBC.....	106
Tabla 19. Perspectiva de Procesos Internos HBC.....	107
Tabla 20. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento HBC	109
Tabla 21. Cuadro de mando integral HBC	112
Tabla 22. Iniciativas Estratégicas HBC	119
Tabla 23. Medición de las iniciativas estratégicas.....	120
Tabla 24. Gerencia de Administración y Finanzas	125
Tabla 25. Gerencia Servicio Post Venta	126
Tabla 26. Gerencia Comercial	127
Tabla 27. Gerencia de Operaciones	129
Tabla 28. Gerencia de Marketing.....	130
Tabla 29. Tablero de Control Gerencia de Operaciones	137
Tabla 30. Tablero de Control Gerencia Comercial	139
Tabla 31. Desempeños claves a recompensar del Gerente de Operaciones.....	147
Tabla 32. Desempeños claves a recompensar del Gerente Comercial.....	150
Tabla 33. Propuesta esquema de incentivos Gerencia de Operaciones.....	153
Tabla 34. Propuesta esquema de incentivos Gerencia Comercial.....	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de Gestión. Integrando la estrategia y las operaciones.....	16
Figura 2. Organigrama HBC.....	23
Figura 3. Publicidad relojes Omega.....	24
Figura 4. Tienda Swatch Costanera Center (Swatch Group).....	26
Figura 5. Valores corporativos HBC.....	35
Figura 6. Proyecciones de crecimiento del PIB en %.....	39
Figura 7. Inflación, precios al consumidor (% anual).....	41
Figura 8. Distribución general de los ingresos de la ocupación principal.....	42
Figura 9. Movilidad Social.....	45
Figura 10. Estructura del Gasto Promedio de los hogares por quintil.....	47
Figura 11. Nivel de estudios de la población, según tramos de edad y género.....	47
Figura 12. Cadena de Valor.....	56
Figura 13. Curva de Valor.....	68
Figura 14. Estrategia de HBC.....	76
Figura 15. CANVAS HBC.....	80
Figura 16. Temas Mapa Estratégico.....	98
Figura 17. Mapa Estratégico HBC.....	99
Figura 18. Relación entre el modelo de negocios y el mapa estratégico de HBC.....	100
Figura 19. Flujo de Actividades.....	132

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente proyecto es desarrollar una propuesta de un sistema de control de gestión que permita integrar la estrategia con el proceso operacional de H. Briones Comercial.

1.1 Introducción

El sistema de control de gestión a desarrollar es en la empresa H. Briones Comercial, conocida también como HBC. Es una empresa que representa y distribuye más de 25 marcas de relojes, joyas y accesorios en Chile, actividad que inició en 1989 cuando lanzó la línea de relojes de la marca Swatch, su primera línea de productos en la categoría de relojería suiza.

Durante los años siguientes se fueron incorporando a la distribución y comercialización las marcas de alta relevancia en el mundo y en el mercado como Cartier, Omega, Montblanc, entre otras. Se distribuye a través de todo Chile con tiendas ubicadas estratégicamente en sectores en que realmente se compre joyería y relojes. Actualmente, cuenta con 28 tiendas comerciales distribuidas principalmente en Santiago, Viña del Mar y Concepción.

Las marcas que distribuye y representa la empresa son: Cartier, Omega, Mont Blanc, Baume y Mercier, Tissot, IWC, Hamilton, Frederique Constant, Raymond Weil, Swatch, Panerai, Guess, Tommy Hilfiger, CK, Puma, Hugo Boss, Esprit, Seiko y Flik Flak. Al ser productos tan exclusivos, sus repuestos son difíciles de encontrar y para las reparaciones se necesita un técnico especializado en estos productos, por lo que esta empresa cuenta con su propio servicio técnico ubicado en la comuna de Las Condes. Así ante cualquier falla en el diseño o problemas con el funcionamiento, se dispone del servicio técnico para solucionar los problemas del producto.

1.2 Objetivos del proyecto

A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos del presente trabajo.

1.2.1 Objetivo general

El objetivo general del presente proyecto es diseñar una herramienta de control de gestión estratégico para HBC que permita integrar los procesos operativos con la estrategia del negocio, asegurando mayor alineamiento entre los colaboradores, áreas funcionales y proveedores de las marcas en el extranjero, y ofrecer mayor confiabilidad en la medición del desempeño para los incentivos.

1.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del presente documento se listan en los aspectos a continuación:

- 1) Dar a conocer el contexto de la empresa, en la que se describe la organización, se entrega la información sobre la caracterización del negocio y se hace un análisis sobre la composición del contexto en que HBC se desempeña.
- 2) Realizar una propuesta y un análisis crítico de la misión, la visión y los valores con los cuales cuenta la empresa, para así garantizar que exista una declaración explícita y compartida que permita un alineamiento con los objetivos estratégicos.
- 3) Desarrollar un análisis del entorno en el que se desenvuelve HBC, tanto externo como interno. Para el análisis externo se utiliza la herramienta PESTEL. Por otro lado, para el análisis interno, se realiza la cadena de valor de Porter.
- 4) Generar una propuesta de valor y los objetivos estratégicos de la empresa, identificando sus principales atributos.

- 5) Realizar el modelo de negocios de la empresa, en la que se visualicen los distintos atributos de la empresa que debe tener u ofrecer para dar cumplimiento a su propuesta de valor. Se realiza mediante el modelo CANVAS.
- 6) Identificar objetivos estratégicos de HBC para mostrarlos en distintas perspectivas plasmado en el mapa estratégico de la empresa, en la que se visualiza de manera simple los distintos objetivos claves y las conexiones entre ellos.
- 7) Medir los objetivos estratégicos mediante un cuadro de mando integral, generando indicadores, metas e iniciativas estratégicas para la empresa, para así controlar y supervisar de manera adecuada el cumplimiento de los distintos objetivos.
- 8) Realizar tableros de control de dos áreas claves en el desarrollo de la estrategia del negocio, para alinear los objetivos de cada área con los objetivos de la empresa.
- 9) Proponer un sistema de incentivos que permita alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de cada gerencia, en base a premios en caso de cumplir con los indicadores claves y las metas que se le establece a cada uno, siempre y cuando existan utilidades positivas para HBC.

1.3 Justificación del proyecto

La justificación que se utiliza en este trabajo es otorgarle a HBC una estrategia clara de acuerdo con las distintas fortalezas y oportunidades que tiene. Esta empresa es una organización que está en permanente cambios y que sigue el camino de las propuestas entregadas por las marcas socias. Lo que se realiza es aprovechar al máximo los beneficios de esta flexibilización de HBC y tomar las oportunidades que existen en ella, como la clarificación de los objetivos y metas que pretende conseguir la empresa.

La empresa pertenece al sector del lujo y del súper lujo, lo que ve con buenos ojos el incremento del sector en Chile. El aumento considerable de este sector, como lo son la creación del distrito lujo en el centro comercial del Parque Arauco y la creación del centro comercial de lujo de Casa Costanera, ha llevado a un interés importante por parte de la industria, cada vez hay más personas que están optando por obtener estos productos. Es por esto, que el aumento progresivo del sector ha llevado a replantearse la estrategia que está siguiendo H Briones Comercial.

El trabajo realizado se justifica en base a los problemas actuales en el sistema de control de gestión de la organización, los cuales se pueden agrupar en problemas del negocio (focos en la estrategia) y problemas de comportamiento organizacional

Los focos en la estrategia son un problema que el negocio no considera actualmente ya que la estrategia no está declarada y no está definida, por lo que se trabaja solo en base para tener un resultado neto positivo aumentando ventas y disminuyendo gastos, es por esto por lo que no hay alineación entre las distintas áreas y hay problemas de motivación por no tener objetivos claros ni incentivos asociados a conseguir estos objetivos.

Por otra parte, están los problemas de comportamiento organizacional, en los que es fundamental el alineamiento vertical y horizontal entre las distintas áreas, ya que está relacionado directamente con la implementación de la planificación organizacional dentro de la empresa. Dado lo anterior, se presentan problemas o desafíos que la empresa debe sortear para tener éxito:

- Cultura organizacional: Es la base fundamental ante cualquier cambio que ocurra en la organización, ya que promueve o se puede convertir en un obstáculo al momento de adoptar una nueva estrategia dentro de la empresa.
- Alineamiento horizontal: Es importante que las áreas estén comprometidas en búsqueda de un objetivo común. Como lo es la relación entre el área comercial y el área de operaciones, mientras los primeros solo se preocupan de la venta, los segundos están preocupados de reducir los gastos lo máximo posible y no

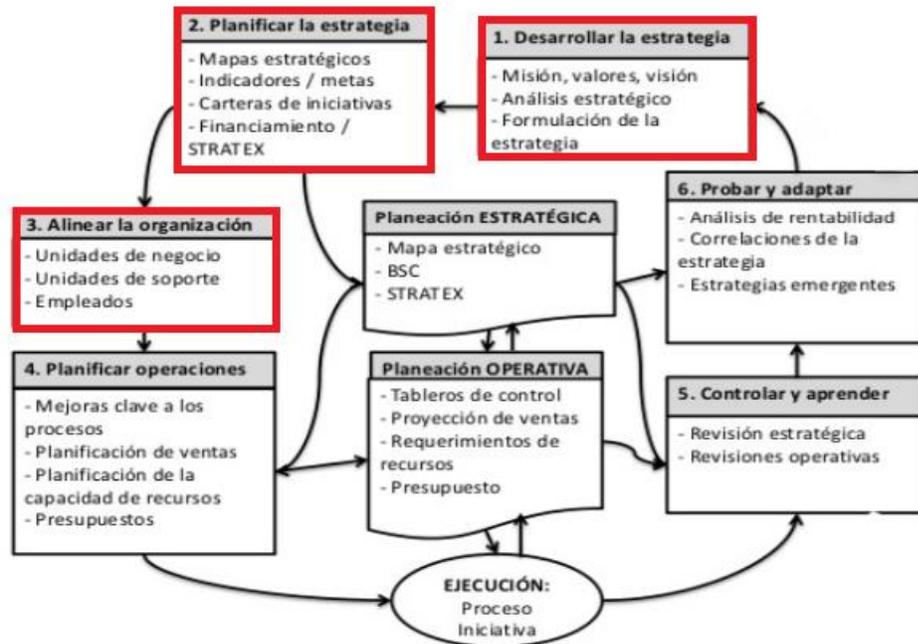
existe un equilibrio en común que permita mejorar la relación y coordinación entre estas áreas.

- Alineamiento vertical: Existen diferentes objetivos entre la gerencia de Operaciones y los jefes zonales que dependen de esta misma área, ya que los segundos buscan que la venta efectuada en los locales comerciales sea lo más eficiente posible, mientras que los primeros no tienen como indicadores fundamentales la venta dentro del *retail* tradicional.
- Diseño e implementación del Sistema de Control de Gestión: Para llevar a cabo un cambio profundo en la organización debe haber compromiso y comunicación de los cambios juntos a sus resultados. Es clave que la dirección y la gerencia estén alineados a la implementación del sistema de control de gestión, debido a que implica modificaciones en la estrategia de la empresa, en los objetivos asociados a indicadores y metas, y en la implementación de un nuevo esquema de incentivos que permite alinear de mejor forma el desempeño de las áreas con los objetivos estratégicos de HBC.

1.4 Metodología

Para diseñar el sistema de control de gestión a proponer, la metodología se basa en el modelo de ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008). En este documento se abarcan las siguientes fases de tal modelo: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia, alineamiento de la organización y controlar y aprender. Se muestra en la Figura 1 lo mencionado anteriormente.

Figura 1. Sistema de Gestión. Integrando la estrategia y las operaciones.



Fuente: Kaplan y Norton (2008)

En la primera etapa, desarrollo de la estrategia, se espera clarificar la misión, la visión y los valores, realizar el análisis estratégico del entorno externo, con la herramienta PESTEL (de la cual se desprenden las Oportunidades y Amenazas) e interno, con la herramienta Cadena de Valor (de la cual se desprenden las Fortalezas y Debilidades), y posteriormente, un análisis FODA, en el que se incorporan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desprendidas del análisis interno y externo de la empresa. Para finalizar con la formulación estratégica, se pretende obtener los atributos más relevantes, mediante la cadena de valor (Mauborgne y Kim, 2005). Para a posterior, desarrollar la propuesta de valor más adecuada para HBC y trazar los objetivos estratégicos a desarrollar. En la Tabla 1 se muestra la matriz de base bibliográfica que menciona cada etapa con la base teórica asociada a cada una.

En la segunda etapa se planifica la estrategia mediante la visualización del modelo de negocios de la empresa, mediante la metodología CANVAS, la cual es una adaptación al modelo de ciclo cerrado, para posteriormente dar a conocer el mapa estratégico, en

el que se dan a conocer los indicadores, metas e iniciativas dentro de un cuadro de mando integral para cada objetivo estratégico de la empresa.

En la tercera etapa, alineación de la estrategia con la organización, se pretende alinear las unidades funcionales con los colaboradores. Una vez realizado el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, se debe alinear la organización realizando un despliegue de dos de las unidades organizacionales más relevantes para el éxito del proceso estratégico, como lo son la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Comercial. Además, en esta etapa, se diseña el sistema de incentivos de los gerentes de ambas unidades, buscando con esto generar las conductas y comportamientos deseados y alineados con los objetivos estratégicos.

Tabla 1. Matriz de base bibliográfica

ETAPA	BASE TEÓRICA
DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	
Misión, visión, valores y creencias	(Thompson et al., 2012) (Kaplan y Norton, 2008) (Simons, 1994) (Robbins y Judge, 2013)
Análisis estratégico interno y externo	(Thompson et al., 2012) (Porter, 1986) (Fahey y Narayanan, 1986)
Análisis FODA cuantitativo	(Cancino, 2012)
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Curva de valor	(Mauborgne y Kim, 2005)
Propuesta de Valor	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
Modelo de negocios CANVAS	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
Mapa estratégico	(Kaplan y Norton, 2008)
Cuadro de Mando Integral	(Kaplan y Norton, 2008)
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	
Tableros de control	(Kaplan y Norton, 2008)
	(Núñez y Caprile, 2006)

Esquema de incentivos	(Robbins y Judge, 2013)
-----------------------	-------------------------

Fuente: Elaboración Propia.

En el documento no se abarcan los puntos planificar operaciones, controlar y aprender, y probar y adaptar del sistema de gestión. En la sección planificar operaciones se habla sobre las mejoras en los procesos operativos y en el presupuesto destinado a cumplir con este objetivo. En la sección controlar y aprender se realiza una revisión estratégica mediante un análisis de desempeño de la estrategia propuesta. Por último, en la sección probar y adaptar se revisa se lleva a cabo la estrategia y se adapta a las necesidades que el mercado va requiriendo, mediante análisis de rentabilidad del sistema de gestión propuesto.

1.5 Alcances y limitaciones

Las limitaciones del proyecto son que sólo se considera una empresa a nivel de *retail* que distribuye relojes y no necesariamente es factible con una empresa de cualquier tipo en otro rubro, por lo que es importante recalcar que los datos a tratar pertenecen únicamente a una organización y el proyecto solo es aplicable a esta empresa.

El presente informe está limitado por la ayuda otorgada por parte de las jefaturas, lo cual sesga el resultado a la información y objetividad nuestra. El acceso a la información también es acotado por confidencialidad de la empresa, así que se trabajó en base a la información facilitada por parte de las jefaturas y las observaciones en el ámbito interno de la compañía. Por último, hay que señalar que el tiempo a desarrollar el presente trabajo es de máximo dos años y se limita ese periodo de investigación y análisis.

La empresa posee alcance a nivel nacional y las ventas están orientadas solo a este sector geográfico. El proyecto tiene alcance a elementos de sistemas de información existentes y a los reportes de las bases de datos, los análisis de estos y no a la información de la base de datos completa de la empresa, existe un sistema de indicadores predefinidos sobre los cuales se trabaja. Por otra parte, no se implementa el diseño de control de gestión propuesto.

1.6 Organización del documento

El documento se organiza de acuerdo con lo planteado en la metodología, en este apartado se menciona de forma más resumida y secuencial. Luego de la Introducción ya mencionada en la primera sección, el trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En la segunda sección se habla de la descripción de la Unidad Estratégica de Negocio, que en este caso es la empresa en su totalidad. En la tercera sección se mencionan las declaraciones estratégicas, la misión, la visión y la definición de las creencias. En la cuarta sección se realiza un análisis estratégico, comenzando por el análisis externo mediante PESTEL, luego el análisis interno mediante la Cadena de Valor, para finalizar con el FODA. En la quinta sección sobre formulación estratégica, lo primero que se realiza es la curva de valor, en base a esto se obtiene la propuesta de valor, lo que deriva finalmente en la descripción de la estrategia de la empresa.

En la sexta sección se habla sobre el modelo de negocios de la empresa, en este caso de utiliza el modelo CANVAS. En la séptima sección está el mapa estratégico de la compañía, en la que se desglosan los objetivos estratégicos. En la octava sección se incluye el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la compañía, en la se da cumplimiento a los objetivos claves mediante indicadores, metas e iniciativas.

En la novena sección se habla sobre el despliegue de la estrategia, en la que se definen las unidades funcionales de HBC y se desarrollan dos tableros de gestión. En la décima sección se muestra la propuesta de esquema de incentivos.

Por último, en la décimo primera sección se muestran las conclusiones del proyecto, en la que se justifica como el documento se hace cargo del problema de control de gestión.

CAPÍTULO II: CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

En el segundo capítulo se da a conocer todo acerca de la empresa en la cual se diseña un sistema de control de gestión, se describe la empresa y se identifica la Unidad Estratégica a trabajar. Posteriormente se enfatiza sobre la composición actualmente del negocio y la caracterización del contexto en el que se ubica HBC.

2.1 Descripción de la Organización

H. Briones Comercial S.A. (HBC) es una empresa que representa y distribuye más de 15 marcas de relojes, joyas y accesorios en Chile, actividad que inició en 1989 cuando lanzó la línea de relojes de la marca Swatch, su primera línea de productos en la categoría de relojería suiza.

Durante los años siguientes se fueron incorporando a la distribución y comercialización las marcas de alta relevancia en el mundo y en el mercado como Guess, Omega, Montblanc, Tissot, entre otras. Se distribuye a través de todo Chile con tiendas ubicadas estratégicamente en sectores en que realmente se compre joyería y relojes. Actualmente, cuenta con 28 tiendas comerciales distribuidas principalmente en Santiago, Viña del Mar y Concepción. Las marcas que distribuye y representa la empresa principalmente son Omega, Montblanc y Tissot en marcas de lujo y Swatch, Guess y Tommy Hilfiger en marcas de moda, la totalidad de marcas se muestra en la Tabla 2, que resumen las marcas por división dentro de la empresa.

Tabla 2. Marcas HBC.

División	Marcas
Lujo	Omega, Tissot, Montblanc, Baume y Mercier, IWC, Hamilton, Oris, Panerai, Breitling.

Moda	Swatch, Seiko, Bering, Tommy Hilfiger, Guess, Nadri, Rebecca Minkoff y Flik Flak.
------	--

Fuente: Material entregado por HBC.

La empresa cuenta con tres canales de venta: *retail* tradicional, canales de distribución y ventas *online* a través de plataformas web. Los canales de distribución son subdistribuidores a los que se les vende productos a un menor precio y ellos son los encargados de vender los productos a sus consumidores finales. Las ventas *online* se realizan a través de una plataforma web con *e-commerce* propio y a través de las páginas web de los grandes *retailers* como Falabella y Paris. Por último, está el *retail* tradicional, que vende a través de tiendas propias ubicadas principalmente en centros comerciales o en puntos de ventas propios que hay dentro de las grandes tiendas de Falabella.

Al ser productos exclusivos, sus repuestos son difíciles de encontrar y para las reparaciones se necesita un técnico especializado en estos productos, por lo que esta empresa cuenta con su propio servicio técnico ubicado en la comuna de Las Condes, Santiago. Así ante cualquier falla en el diseño o problemas con el funcionamiento, se dispone del servicio técnico para arreglar los problemas del producto. Además, la empresa posee Centro de Distribución propio en la comuna de Recoleta, en Santiago, que abastece todos los locales y en donde se realizan las transacciones para los demás canales de venta, y HBC tiene una oficina central donde está ubicada el área administrativa de la empresa, también en Las Condes, Santiago.

La empresa cuenta con un área Comercial de moda y de lujo para trabajar de distintas formas los locales dedicados a los productos de valores sobre los 400 mil pesos para lujo y hasta 400 mil pesos para moda. De los 28 locales hay 22 Tiendas dedicadas para moda y 6 tiendas dedicadas para lujo, como se muestra en la Tabla 3. Sin embargo, los locales de moda son operados por el área de Operaciones, como se muestra en la Figura 2. Las demás áreas son compartidas para ambas áreas, incluido el Centro de Distribución y el Servicio Post Venta (SPV).

Tabla 3. Locales HBC.

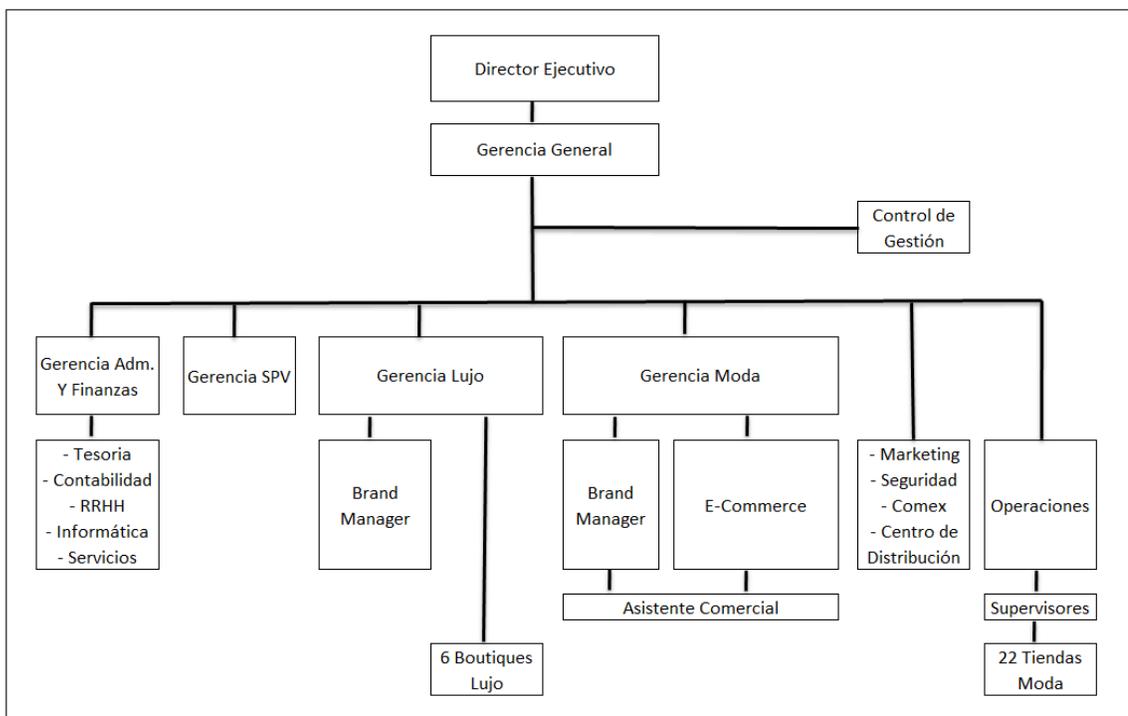
N°	Nombre Local	Ubicación
1	Tienda Swatch Parque Arauco	Las Condes
2	Tienda Swatch Costanera	Providencia
3	Tienda Swatch Alto Las Condes	Las Condes
4	Tienda Beat Aeropuerto	Pudahuel
5	Tienda Outlet Buenaventura	Quilicura
6	Kiosco Beat Costanera Center	Providencia
7	Kiosco Beat Marina Arauco	Viña del Mar
8	Kiosco Beat Parque Arauco	Las Condes
9	SIS Falabella Plaza Oeste	Cerrillos
10	SIS Falabella Ahumada	Santiago Centro
11	SIS Falabella Parque Arauco	Las Condes
12	SIS Falabella Alto Las Condes	Las Condes
13	SIS Falabella La Dehesa	Lo Barnechea
14	SIS Falabella Plaza Vespucio	La Florida
15	SIS Falabella Plaza Norte	Huechuraba
16	SIS Falabella Costanera	Providencia
17	SIS Falabella Antofagasta	Antofagasta
18	SIS Falabella El Trébol	Concepción
19	SIS Falabella Plaza Egaña	La Reina
20	SIS Falabella Temuco	Temuco
21	SIS Falabella Puerto Montt	Puerto Montt
22	SIS Falabella Arica	Arica
23	Boutique HBC A. Córdova	Vitacura
24	Boutique HBC ALC	Las Condes
25	Boutique Montblanc PA	Las Condes
26	Boutique Montblanc CC	Providencia
27	Boutique HBC Omega	Las Condes
28	SIS Falabella ALC Lujo	Las Condes

Fuente: Material entregado por HBC.

En el *retail* tradicional las tiendas cuentan de tres a cuatro personas trabajando: un Jefe de Tienda, uno o dos vendedores *Full time* (tiempo completo) y un vendedor *Part Time* (de Viernes a Domingo). Estos son manejados a la vez por los supervisores zonales, que generalmente se manejan dependiendo de la ubicación en la que se encuentra el punto de venta. En el canal de ventas en línea hay una persona a cargo

que se dedica a ofrecer los productos vía web o directamente compras al por mayor a páginas de venta en línea como lo son Falabella, Paris, Mercado Libre, Dafiti y Linio. Por último, el canal de ventas de distribución es manejado directamente por los *Brand Manager*, que se encargan de vender los productos que traen al mercado nacional, ofreciéndolos a un precio especial por venta al por mayor de productos, manejan clientes a nivel nacional, entre los que destacan JPT (Iquique), Margarita Vicente (Punta Arenas), RAM (Guess Ropa), ASSA (Tommy Ropa) y Tempo Novo.

Figura 2. Organigrama HBC.



Fuente: Material entregado por HBC.

Con respecto a la publicidad de la empresa, esta se maneja en conjunto con las marcas internacionales, en la que en la mayoría de los casos el mayor porcentaje del gasto lo cubre HBC, existe publicidad en las calles, en la televisión, periódicos, revistas, como se muestra en la Figura 3, y eventos, en los cuáles se invita a clientes frecuentes para generar un lazo especial con ellos.

Figura 3. Publicidad relojes Omega.



Fuente: Material entregado por HBC.

Debido a la importancia de cada canal de venta y su porcentaje de ventas dentro de la empresa, la Unidad Estratégica de Negocios que se toma es la empresa HBC en su totalidad.

2.2 Caracterización del negocio

El negocio consta sobre la venta de relojes y joyas principalmente, que sirven para ver la hora, un tema de estética o incluso como inversión para eventos importantes en los que se busca destacar.

El negocio ha evolucionado de forma positiva en los últimos años, gracias al crecimiento del sector *premium* y de lujo tanto a nivel mundial como a nivel nacional. En Chile, se han abierto centros comerciales como Casa Costanera y Distrito lujo dentro de Parque Arauco, otorgando una mayor vitrina a los accesorios que son considerados de un valor más elevado, con el nombre de Super *Premium* o *Premium*. Estas inversiones se han realizado en base al aumento del poder evolutivo de compra

de ciertos sectores de más ingresos dentro del país. En los últimos treinta años ha crecido el poder adquisitivo de las personas en Chile, otorgándoles mayor facilidad para adquirir estos tipos de productos.

Los factores críticos de éxito en el negocio tienen relación con las ventas que se realizan, la eficiencia en las remuneraciones del personal y sobre todo la eficacia en los gastos de arriendo que cobran los centros comerciales y los *retailers* más grandes por usar los espacios disponibles. En cuanto a actividades hay que enfocarse en tener un inventario óptimo dentro de los locales para generar un valor al cliente y que las reposiciones de estos sean adecuadas, con tal de que no afecte la venta de los vendedores de cada tienda.

Dentro de las remuneraciones, como factor crítico de éxito, están las comisiones variables que se les otorgan a los vendedores de forma mensual, estos pueden ser colectivos o individuales y son fundamentales para que los vendedores trabajen en base al enfoque que la gerencia desee. Los incentivos son fundamentales para que los vendedores sean productivos en base a los cumplimientos de objetivos y metas establecidas de manera mensual, que contengan las contingencias del mes y sean adecuadas a la situación en que se encuentra cada local.

La negociación de arriendo de locales se ve afectada por un cobro fijo y un cobro variable generalmente, existe un valor mínimo mensual que se paga en caso de no cumplir con el porcentaje variable de ventas pactado. Es clave que el valor mínimo mensual sea óptimo para que en épocas complicadas el pago a proveedores sea de acuerdo con la situación proyectada del local.

Por último, la realización de mantenciones mensuales son claves en el negocio, ya que las tiendas deben estar en perfectas condiciones para atender a los clientes, ya sea temas de luminosidad como los materiales gráficos de cada tienda.

2.3 Composición del contexto

Los dueños de la empresa son la familia Briones, quienes forman parte del directorio de la compañía, la empresa se encarga de venta de relojes y joyas a nivel nacional de manera exclusiva, es decir, son los representantes de cada marca en Chile. Los proveedores de los productos son las mismas marcas en las centrales internacionales, ubicadas principalmente en Suiza, Estados Unidos, Japón y Alemania. La empresa trabaja con grandes grupos que ofrecen distinta gama de tipos de relojes, entre los que destacan Swatch Group, representado en la Figura 4. Richemont Group y Grupo Seiko, esto quiere decir, que los *stakeholders* son las mismas marcas internacionales, ya que son los que proveen de relojes y accesorios a HBC.

Figura 4. Tienda Swatch Costanera Center (Swatch Group).



Fuente: Material entregado por HBC.

El cliente objetivo son personas con nivel socioeconómico más alto que el promedio nacional, ya que los productos ofrecidos van desde los 100 mil pesos hasta los 30 millones de pesos aproximadamente. Se busca que los clientes, que en este caso son los mismos consumidores, compren los productos para darle un plus a sus vestimentas diarias y de eventos particulares.

Los competidores son todas aquellas tiendas dedicadas al rubro de la venta de relojes y joyas, dentro de centros comerciales o en los *retailers* más grandes. Entre estos los que destacan son el grupo California y el grupo Festina que tienen el mismo cliente en común que HBC, destacando relojes como Casio, Festina y Rolex, intentan acaparar los mismos espacios físicos dentro de Falabella y Paris a nivel nacional.

Las ventas y el inventario que posee cada tienda son fundamentales para un óptimo desarrollo a nivel de aumentar ingresos y eficientar costos dentro de la empresa. Para realizar un mejor seguimiento sobre el efecto del entorno, es fundamental tener el dato del flujo de clientes que ingresa a cada local o que transitan dentro de los centros comerciales. Debe existir una alianza con los distintos centros comerciales y las principales tiendas grandes del *retail* para generar un impulso en la venta de los productos de la empresa, ya sea por publicidad o por mejora en el precio del arriendo por usar los espacios que se ofrecen dentro de estas.

Los *stakeholders* son las marcas que proveen los relojes, las alianzas que se deben formar con las empresas que son prestadores de los espacios físicos en que están las tiendas, las empresas distribuidoras de productos y la agencia de publicidad. Los primeros tienen una línea de negocio que exige que la empresa posea una mínima cantidad de relojes y joyas en las tiendas, lo que produce roces debido a que se deben comprar accesorios que comercialmente no son vendibles, pero para acceder al *top* de línea se exige que se compren, son claves para el cumplimiento de ventas dentro de la empresa con la priorización que le pueden dar a la región en base al crecimiento que el país ha tenido en los últimos años. Además, exigen cierta estructura predefinida en cuanto a la distribución de sus marcas en los locales, dejando poca flexibilidad al armado de vitrinas y exposición de productos. Por otro lado, están las empresas que arriendan sus espacios, las cuales exigen que haya un buen armado de tienda para que la uniformidad dentro de los centros comerciales sea estable. Además, HBC les exige a ellos la atracción de clientes por lo cual se decide estar en un lugar o en otro. También están las empresas de transporte distribuidoras de los productos, que trasladan los productos del aeropuerto o puerto a las bodegas y de las bodegas a los locales comerciales, los cuales están en constante comunicación con las áreas de logísticas de la empresa, destacan Bluexpress y Chilexpress como principales

stakeholders. Por último, está la agencia de publicidad que se encarga de trabajar directamente con el área de publicidad en busca de atraer clientes y ofrecer nuevos productos al mercado.

Hoy por hoy, existe una incertidumbre respecto al negocio por la pandemia a nivel mundial, por lo que la colaboración entre las distintas alianzas es fundamental para que el negocio siga proyectándose a futuro dentro de los centros comerciales, de no haber comunicación efectiva para tener en consideración la falta de ingresos durante este periodo, puede que la incertidumbre lleve a las distintas empresas relojeras a tener que enfocarse en otros canales de venta.

CAPÍTULO III: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

La metodología a utilizar realiza un análisis crítico de las declaraciones estratégicas para HBC, en las que se declara la Misión, Visión y los valores corporativos y creencias. En el caso de HBC, no existen actualmente estas declaraciones, por lo que las descritas en el informe son propuestas realizadas para la empresa y que son analizadas de acuerdo con las preguntas críticas correspondientes.

3.1 Análisis y definición Misión de la Unidad Estratégica de Negocio

Thompson et al (2012) señala que: “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. Describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”, la misión suele ser muy breve”.

La empresa no posee misión, por lo cual se propone la siguiente:

Nuestra misión es representar en Chile, de forma exclusiva, relojes y joyas de marcas reconocidas a nivel mundial, distribuir a través de las tiendas que disponemos a lo largo del territorio nacional y otorgar a los amantes del buen vestir prestigio y reconocimiento por cada inversión realizada en nuestros productos.

Para validarla se realiza un análisis crítico que justifica la misión de la compañía. Considerando el planteamiento de Thompson et al (2012), se evalúa si la misión responde a las siguientes interrogantes:

3.1.1 ¿Qué hacemos?

Se señala en la misión “Representar, distribuir y otorgar relojes y joyas de marcas reconocidas a nivel mundial”, dejando en claro el objetivo de la empresa.

3.1.2 ¿Cuáles son nuestros productos?

Se indica que nuestros productos son “relojes y joyas exclusivos de marcas reconocidas a nivel mundial”.

3.1.3 ¿Quiénes son nuestros clientes?

Se declara en el extracto “amantes del buen vestir”, clarificando el enfoque de la empresa.

3.1.4 ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

Se señala que es a lo largo del territorio nacional, dejando en claro que llega de norte a sur con sus productos. Si bien son reconocidos a nivel mundial, es importante destacar que su cobertura es exclusivamente nacional.

Por todo lo anterior, la misión que se propuso logra completar la misión apropiada para la empresa HBC.

3.2 Análisis y definición Visión de la Unidad Estratégica de Negocio

Thompson et al (2012) señala que: “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que pretende”.

La empresa no posee visión, por lo que la propuesta para HBC es la siguiente:

Al año 2030 ser la empresa de relojes y joyas número uno en ventas de Chile, alcanzando un alto nivel de reconocimiento entre los clientes a través de excelentes tiendas estructuradas y con un equipo capacitado en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Para validarla se realiza un análisis crítico que justifica la visión de la compañía. Considerando el planteamiento de Thompson et al (2012), se evalúa si la visión responde a las siguientes interrogantes:

3.2.1 ¿Es medible?

Sí, es medible ya que busca ser la empresa líder en ventas del mercado de relojes y joyas, de la que se puede obtener la participación de mercado de la compañía.

3.2.2 ¿Se direcciona al futuro?

Efectivamente esta direccionada al futuro, ya que busca alcanzar su objetivo en el año 2030.

3.2.3 ¿Es viable?

Es viable debido a su participación de mercado actual, en la que representa un número importante dentro del mercado.

3.2.4 ¿Es fácil de recordar?

Sí, busca ser una empresa líder y reconocida por sus clientes a través de excelentes prácticas.

3.2.5 ¿Es ambigua o incompleta?

No es ambigua ya que deja claro sus objetivos y en qué momento quiere cumplirlos. Va en una dirección con un objetivo claro que es alta participación de mercado y reconocimiento de sus clientes.

3.2.6 ¿Su lenguaje es demasiado general?

No, es concreto en el objetivo que señala, llegar a ser el número uno de Chile a nivel de ventas en relojes y joyas.

3.2.7 ¿Es sosa o poca inspiradora?

Es inspiradora, sobre todo para sus integrantes, en que tienen un objetivo claro y lo buscan a través de un servicio de excelencia tanto a nivel de infraestructura como de soporte.

3.2.8 ¿Es genérica?

No, ya que se centra al ámbito nacional y a hechos concretos para que los clientes se sientan cómodo.

3.2.9 ¿Es demasiado extensa?

Solo posee 3 o 4 líneas y se puede memorizar sin problemas, un enfoque claro y breve de lo que la empresa quiere.

Por todo lo anterior, la visión que se propuso logra completar la visión apropiada para la empresa HBC.

3.3 Definición de Valores y Creencias

Thompson et al (2012) señala que: “Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión”.

El ajuste entre el individuo y la organización es una teoría, las personas se sienten atraídas y son seleccionados por las organizaciones que se ajustan a sus valores, y que dejan una compañía cuando no hay compatibilidad (Robbins y Judge, 2013).

Los valores de la empresa son la parte de la declaración estratégica donde se manifiesta la identidad de organización, las creencias de principios con la cual la empresa actúa y se desenvuelve en su negocio.

De acuerdo con lo señalado con los autores se establecen las siguientes preguntas como parámetros para evaluar los valores de la empresa:

- 1) ¿Cómo son?
- 2) ¿Dan cumplimiento a los principios éticos empresariales?
- 3) ¿En qué creen?
- 4) ¿Dan cumplimiento a la misión y a la visión?

Se proponen 3 valores corporativos para la empresa, los cuales se basan en la construcción de la misión y visión ya expuestas, son de mucha importancia para llevar a cabo los objetivos propuestos.

- Dedicación

En HBC creen en la dedicación pues es la forma que se desempeñan los empleados de HBC, sobre todo al momento de ser la cara visible de la compañía, para lograr objetivos como un servicio de excelencia en las tiendas, es importante tener la convicción de que el proceso realizado es el correcto y la dedicación que sea necesaria para que el cliente se sienta a gusto dentro del local.

- Tranquilidad y respeto.

En HBC creen en la tranquilidad y respeto pues al momento de realizar la venta debe haber claridad absoluta sobre el producto que se está ofreciendo, así el cliente sabe lo que está comprando y puede ser cautivado de mejor forma para obtener los productos. El consumidor puede que no tenga claro qué producto es el que quiere, por lo que debe haber tranquilidad por parte de los vendedores y respeto mutuo para que el cliente tenga el tiempo suficiente en poder encontrar lo que desee. El respeto entre el personal es de suma importancia para no discutir por quién atiende un cliente, debe haber acuerdos internos para un mejor servicio.

- Excelencia.

En HBC creen en la excelencia ya que el servicio ofrecido a los clientes debe ser de primer nivel, por lo que los trabajadores de HBC deben estar preparados para ello, con

capacitaciones continuas y tiendas perfectamente estructuradas para que la experiencia del cliente sea única, tanto en infraestructura como en el soporte entregado por la persona que lo está atendiendo, Para velar por este valor corporativo es fundamental el constante seguimiento de esto, haciendo hincapié en cada momento oportuno y en cada reunión entre los integrantes de la empresa.

Los valores y creencias de una compañía son las características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de sus visión y misión. (Thompson et al., 2012). Para validarla se responden preguntas críticas que justifican los valores de la compañía.

3.3.1 ¿Cómo son?

Son dedicados en cada trabajo realizado, tranquilos en caso de que lo necesiten ya que trabajan con clientes y respetuosos con la labor de cada integrante de la compañía.

3.3.2 ¿Dan cumplimiento a los principios éticos empresariales?

Efectivamente, están comprometidos con la excelencia del servicio entregado al cliente, honestidad y compromiso, ante todo, que es lo que HBC busca entregar como imagen de cara al cliente y de forma interna para un mejor clima laboral entre los colaboradores.

3.3.3 ¿En qué creen?

Creen en el servicio de excelencia, trabajadores capacitados y que los clientes se sientan especiales al momento de comprar en HBC.

3.3.4 ¿Dan cumplimiento a la misión y a la visión?

Si dan cumplimiento, ya que con dedicación y excelencia la empresa puede llegar a ser la mejor del país y otorgar un servicio óptimo para que el cliente se sienta a gusto. Además, con un servicio de tranquilidad y respecto se da lo que el cliente merece para llegar a ser valorado de la mejor forma tanto en el presente como en el futuro.

Por todo lo anterior, los valores que se propusieron logran completar los valores adecuados para la empresa HBC. En la Figura 5 se muestran los valores corporativos de HBC que deben quedar en la mente de cada colaborador de la compañía para llevar a cabo los propósitos de la empresa.

Figura 5. Valores corporativos HBC



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Luego de revisar la descripción de la empresa, caracterizar el negocio y la composición del contexto, se realizó un análisis crítico de la misión, visión y valores corporativos de HBC, los cuales se alinean con las declaraciones estratégicas, la organización ya tiene una mirada más notoria sobre los objetivos que debe alcanzar. Por lo anterior, en esta sección se realiza un análisis estratégico de la empresa, tanto externo como interno.

La metodología a utilizar para el análisis estratégico de la empresa trata acerca de los análisis internos y externos para definir de mejor forma en el contexto que la empresa se encuentra actualmente, su posicionamiento estratégico. En el análisis se identifican los posibles escenarios que podrían fortalecer o poner en peligro el actual posicionamiento de HBC.

Se comienza con el análisis externo de la empresa, en la cual se utiliza la herramienta PESTEL desarrollada con su extensión por Liam Fahey y V.K. Narayanan (1986). Se utiliza para describir el ambiente externo de la empresa, para poder identificar con mayor claridad las oportunidades y amenazas existentes en el mercado. Para un mayor conocimiento y entendimiento del mercado, es necesario investigar los procesos sociales, contexto económico – político y herramientas tecnológicas disponibles, así como también los factores externos que podrían afectar al desarrollo de la empresa.

A posterior se realiza el análisis interno de la empresa, para esto se utiliza la herramienta Cadena de Valor (Porter, 1986). Este concepto permite describir las actividades primarias y secundarias (o de apoyo) que le otorgan valor al cliente final en HBC. Se realiza un diagrama, luego la descripción de este. Finalmente se pueden desprender las fortalezas y debilidades principales que afectan el ámbito interno de la empresa.

Finalmente, el análisis completo de la empresa, en que gracias al análisis interno y externo se desprendieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, es que se puede utilizar el modelo FODA, creado entre los años 1960 a 1970 en un estudio de investigación que dirigió *Stanford Research Institute*. En este caso se

utiliza la metodología FODA descrita por Cancino (2012), con el análisis se obtiene mayor claridad del escenario actual en que está la empresa, tanto en el ambiente interno como externo, ya que presenta en una matriz de cuatro lo concluido en los análisis interno y externo. Este análisis final se utiliza como la base del trabajo para poder comenzar con la formulación estratégica de la empresa.

4.1 Análisis externo

Para realizar un análisis externo de la empresa se utiliza la herramienta PESTEL (Fahey y Narayanan, 1986).

4.1.1 PESTEL

Se utiliza el análisis PESTEL para describir el ambiente externo de la empresa, para poder identificar con mayor claridad las oportunidades y amenazas existentes en el mercado. Para un mayor conocimiento y entendimiento del mercado, es necesario investigar los procesos sociales, contexto económico – político y herramientas tecnológicas disponibles, así como también los factores externos que podrían afectar al desarrollo de la empresa.

4.1.1.1 Sector Político

Actualmente existe incertidumbre política por la Pandemia y la crisis social, la inestabilidad del gobierno y sus políticas hace que invertir sea un riesgo demasiado elevado, por lo que se sugiere prudencia debido al estado actual del país. *Malls* abiertos intermitentemente y pocas tiendas de *retail* abiertas. Sin embargo, se espera que los siguientes meses haya un constante crecimiento e inversión en el comercio para el desarrollo de empresas por parte del estado.

Existen únicos proveedores para satisfacer la compra de productos, por lo que, en caso de paro de actividades de alguno de ellos, no se pueden cubrir las necesidades con otro proveedor. También, la estabilidad política dentro del país es muy importante para que el traspaso por frontera no tenga retrasos para su entrega a la empresa distribuidora.

4.1.1.2 Marco Económico

Se presenta un crecimiento del PIB en un 1.2% proyectado para el 2020 y ajuste a un 2.2% proyectado para el 2021. No es conveniente la apertura de nuevos locales debido a la baja en el crecimiento económico nacional por acontecimientos sociales y la pandemia. Se debe tener en consideración factores externos que afectan directa o indirectamente a nuestra economía, las de Estados Unidos y China principalmente. También se estima una alta tasa de cesantía, lo que perjudicaría posibles ingresos de la empresa.

1) Ciclos económicos

El FMI estima un crecimiento negativo para Chile para el año 2020, proyecta un -4.5% de decrecimiento del PIB. Sin embargo, para el 2021 se proyecta un crecimiento del 5.3%, lo que lo ubica como el líder en cuanto a crecimiento de la región. Por lo tanto, como la empresa es una del tipo sobreviviente, para este año esto la afecta de forma negativa, ya que crece a medida que lo hace el mercado. Esperando poner su enfoque en el 2021 con la proyección auspiciosa que podría tener Chile.

En la Figura 6 se detalla el crecimiento nacional, el de la región y a nivel mundial tanto para los años 2020 y 2021.

Figura 6. Proyecciones de crecimiento del PIB en %.

	2020	2021		2020	2021
Economía Mundial	-3.0	5.8	Ec. Emergentes y En Desarrollo	-1.0	6.6
Ec. Avanzadas	-6.1	4.5	Asia Emergente	1.0	8.5
Estados Unidos	-5.9	4.7	China	1.2	9.2
Eurozona	-7.5	4.7	India	1.9	7.4
Alemania	-7.0	5.2	Europa Emergente	-5.2	4.2
Francia	-7.2	4.5	Latinoamérica y el Caribe	-5.2	3.4
Italia	-9.1	4.8	Argentina	-5.7	4.4
España	-8.0	4.3	Brasil	-5.3	2.9
Japón	-5.2	3.0	Colombia	-2.4	3.7
Reino Unido	-6.2	4.2	México	-6.6	3.0
Canadá	-6.2	4.2	Perú	-4.5	5.2
Resto avanzadas	-4.6	4.5	Chile	-4.5	5.3

Fuente: FMI, *World Economic Outlook*, Abril 2020

2) Tendencias del PNB

El PNB es el valor total a precios de mercado del flujo de bienes y servicios durante un periodo específico generado por los factores propiedad de residentes dentro y fuera del país en cuestión. El PNB es igual al producto interno bruto más el ingreso neto de los factores provenientes del resto del mundo. El producto nacional es una medida mucho más adecuada que el producto interno para calcular el valor de la producción en países en los que la renta neta de los factores de producción provenientes del resto del mundo es cuantiosa y muestra considerables fluctuaciones.

El constante crecimiento del PNB, como se muestra en la

Tabla 4, afecta positivamente al negocio, ya que la empresa crece a medida que el mercado también lo hace.

Tabla 4. Ingreso nacional bruto disponible.

Año	Ingreso nacional bruto disponible (Miles de millones de pesos)
2013	132,066
2014	136,150
2015	140,395
2016	142,258
2017	142,342
2018	148,147
2019	149,667

Fuente: Banco Central de Chile

3) Tipo de interés

Según un comunicado de prensa del Banco Central, se menciona que “En su Reunión de Política Monetaria, el Consejo del Banco Central de Chile acordó mantener la tasa de interés de política monetaria en 0,50%. Asimismo, determinó mantener las medidas no convencionales de apoyo a la liquidez y el crédito. La decisión fue adoptada por la unanimidad de sus miembros.” (*Comunicado RPM septiembre 2020 - Banco Central de Chile*, 2020). Es probable que la tasa de interés aumente para el próximo año 2021. Si esta tasa sube, el negocio se hace cada vez menos atractivo para la empresa, debido a la gran cantidad de productos que se importan y venden en Chile.

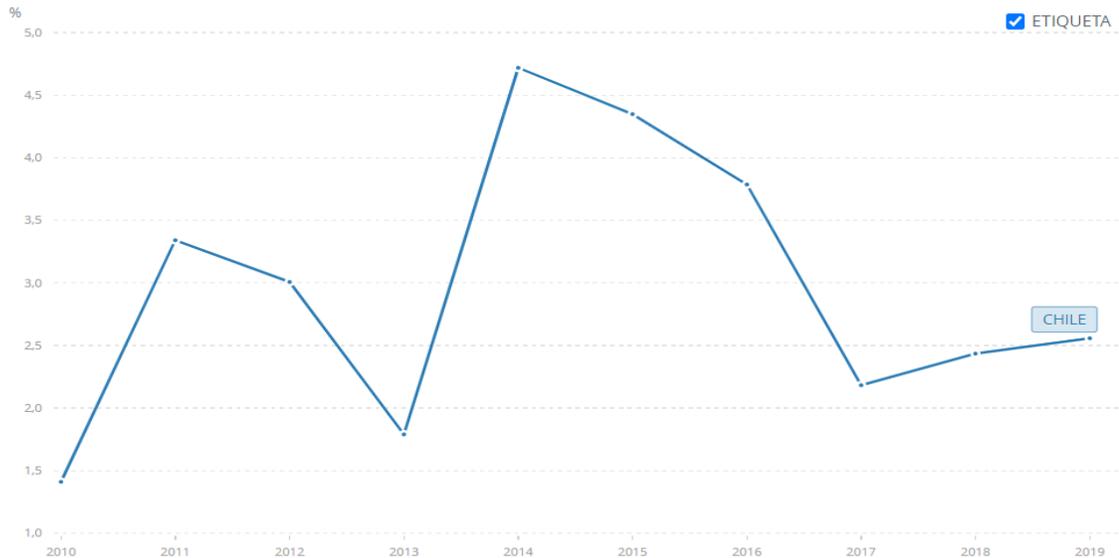
4) Oferta monetaria

La oferta monetaria corresponde al dinero efectivo que se encuentra en el mercado más lo que se encuentra en el banco. En Chile actualmente hay una política expansiva, es decir aumenta la oferta monetaria, lo que significa que se provoca una disminución del tipo de interés del mercado favoreciendo la inversión privada y por consecuencia, el nivel de producción y empleo.

5) Inflación

Frente a la inflación, la empresa se ve en la obligación de aumentar los precios debido al posible aumento de los costos por insumos, lo anterior se refleja en la Figura 7, que muestra el histórico anual de los últimos 10 años en Chile.

Figura 7. Inflación, precios al consumidor (% anual).



Fuente: Banco Mundial.

6) Desempleo

El Instituto Nacional de Estadísticas publicó la siguiente estimación: “En el trimestre Junio - Agosto de 2020, la estimación de la tasa de desocupación nacional fue 12,9%, incrementándose 5,3 puntos porcentuales (pp.) en doce meses.” (*Encuesta Nacional de Empleo, 2020*). Al haber un incremento en la tasa de desempleo, provoca que las personas acepten sueldos más bajos, sin embargo, esto también implica que la gente gaste menos dinero en productos no aplicable para las necesidades básicas de las personas, como lo son los relojes o joyas.

7) Renta disponible

La renta disponible corresponde a la renta percibida por las personas sin contar los efectos tributarios, por lo que, si aumenta, las personas tienen más recursos para consumir.

Durante el mes de Abril todos los chilenos deben hacer declaración impuestos anuales a la renta. La renta disponible en Chile se divide como se señala en la Figura 8.

Figura 8. Distribución general de los ingresos de la ocupación principal.

Distribución General de los Ingresos de la Ocupación Principal			
Tramos de Ingresos	No.	%Total	%Acumulado
Menor o igual a \$100.000	981.614	13,8%	13,8%
\$100.000 - \$150.000	367.337	5,2%	19,0%
\$150.001 - \$210.000	998.999	14,1%	33,0%
\$210.001 - \$300.000	1.453.779	20,5%	53,5%
\$300.001 - \$426.000	1.174.014	16,5%	70,0%
\$426.001 - \$550.000	634.723	8,9%	79,0%
\$550.001 - \$625.000	365.514	5,1%	84,1%
\$625.001 - \$852.000	422.724	5,9%	90,1%
\$852.001 - \$1.052.000	228.581	3,2%	93,3%
\$1.052.001 - \$1.252.000	118.963	1,7%	95,0%
\$1.252.001 - \$1.500.000	101.213	1,4%	96,4%
\$1.500.001 o más	257.587	3,6%	100,0%
TOTAL	7.105.047	100,0%	-

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Las preferencias de las personas en lo que gasta su renta se divide como se señala en la Tabla 5.

Tabla 5. Preferencia % por segmentos de consumo.

Ranking	Segmentos de consumo	Total general	Porcentaje acumulado
	Total	100,00%	
1	Servicios básicos	15,00%	15,00%
2	Vivienda	13,30%	28,30%
3	Alimentación	12,60%	40,90%
4	Transporte	11,10%	52,00%
5	Telecomunicaciones	10,30%	62,30%
6	Educación	9,00%	71,30%
7	Otros	8,60%	79,90%
8	Salud	8,60%	88,50%
9	Vestuario y calzado	4,70%	93,20%
10	Aseo personal y del hogar	3,50%	96,70%
11	Recreación y cultura	1,80%	98,50%
12	Artículos de belleza	1,50%	100,00%

Fuente: SERNAC

4.1.1.3 Sector Sociocultural

Tendencia de compra hacia productos de primera necesidad, debido a la Pandemia e incertidumbre de las personas con sus empleos. Los relojes y joyas no llegan a ser fundamentales en la prioridad de la mayoría de los ciudadanos.

La disminución del tiempo dedicado al trabajo ha conllevado un espacio nuevo que ofrece al individuo la posibilidad de dedicarse al ocio. Se puede definir el ocio simplemente como el descanso que produce no trabajar, pero el ser humano no se ha quedado aquí y ha producido toda una cultura del ocio que se ha convertido en una forma de consumismo. Esto favorece a las ventas de la empresa ya que aprovecha esos lapsos de tiempo para vender sus productos.

Ante la preocupación por los ingresos afectados durante la pandemia, se estima que existan críticas y paro de actividades en caso de ser necesario ante exigencias no escuchadas por parte de las empresas y el gobierno, produciendo aún más problemas para el desarrollo normal de los procesos en que incurren las demás empresas a nivel nacional e internacional.

1) Demografía

En la Tabla 6 se señala que Chile presenta un aumento en la cantidad de habitantes.

Tabla 6. Población de Chile por año.

Edad	AÑO									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total	17.255.527	17.444.799	17.631.579	17.819.054	18.006.407	18.191.884	18.373.917	18.552.218	18.726.548	18.896.684

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

La Región Metropolitana representa un 40% de la población total nacional, mientras que la Región de Valparaíso equivale a un 10% del total.

2) Distribución de la renta

Como se aprecia en la Tabla 7, existe una mayor concentración del nivel socioeconómico ABC1 que se concentra en la región Metropolitana y región de Antofagasta, que en el resto de las regiones.

Tabla 7. Nivel socioeconómico por región.

REGION	NIVEL SOCIOECONÓMICO (NSE)				
	ABC1	C2	C3	D	E
I	6,6	17,5	26,1	35,4	14,4
II	9,0	20,2	27,0	33,1	10,7
III	5,0	13,5	23,4	36,8	21,3
IV	4,2	12,6	20,1	35,3	27,7
V	6,7	17,2	24,8	37,2	14,1
VI	3,9	11,4	19,9	38,3	26,5
VII	2,9	9,1	17,5	35,5	35,1
VIII	4,6	11,2	19,7	33,4	31,0
IX	3,7	9,8	16,6	30,1	39,8
X	3,8	9,9	16,2	31,7	38,4
XI	4,7	12,5	17,9	33,3	31,6
XII	6,3	18,0	26,0	35,7	14,1
RM	10,6	19,2	25,1	35,3	9,8
TOTAL	7,2	15,4	22,4	34,8	20,3

Fuente: ADIMARK.

3) Movilidad Social

Según Encuesta Nacional Bicentenario UC- Adimark, un 65% de las personas considera que su situación socioeconómica ha mejorado, por lo que hay una movilidad social en alza, esto se explica en la Figura 9.

Figura 9. Movilidad Social.



Fuente: ADIMARK.

4) Cambios en el estilo de vida

Minsal: Chile es el tercer país con el estilo de vida menos saludable en América. Después de Estados Unidos y México, el país se anota en este ranking con un 80% de sedentarismo y un 50% de sobrepeso de la población mayor de 15 años.

Esto comprueba que las personas en Chile cada vez salen menos y prefieren quedarse en la comodidad de sus hogares.

5) Actitudes respecto al trabajo y al ocio

La disminución del tiempo dedicado al trabajo ha conllevado un espacio nuevo que ofrece al individuo la posibilidad de dedicarse al ocio. Se puede definir el ocio simplemente como el descanso que produce no trabajar, pero el ser humano no se ha quedado aquí y ha producido toda una cultura del ocio que se ha convertido en una forma de consumismo. Esto favorece a las ventas de la empresa ya que aprovecha esos lapsos de tiempo para vender sus productos.

6) Consumismo

El tiempo libre se ha convertido en consumismo y el aumento de poder adquisitivo mantiene esto, como se señala en la Figura 10. Las personas consumen más tanto a nivel regional como nacional.

Figura 10. Estructura del Gasto Promedio de los hogares por quintil.

PRODUCTOS	TOTAL	Quintil				
		1	2	3	4	5
TOTAL	100	100	100	100	100,1	100
Alimentos y bebida	22,5	36,4	31,8	28,6	23,1	14,7
Vestuario y calzad	5,2	6,4	5,8	5,6	5,3	4,7
Vivienda	14,7	15,1	14,7	14,1	13,5	15,3
Muebles y cuidados de la casa	7,6	6,3	6,2	6,9	7,1	8,8
Salud	5,4	3,3	4,3	5,2	6,3	5,8
Transportes y comunicaciones	22,7	15,6	19,6	21,1	22,7	25,6
Recreación y esparcimiento	4,1	3,5	3,8	3,9	4	4,4
Enseñanza	5,9	4,6	5	5,4	6,7	6,2
Otros bienes y servicios	11,9	8,8	8,8	9,2	11,4	14,5

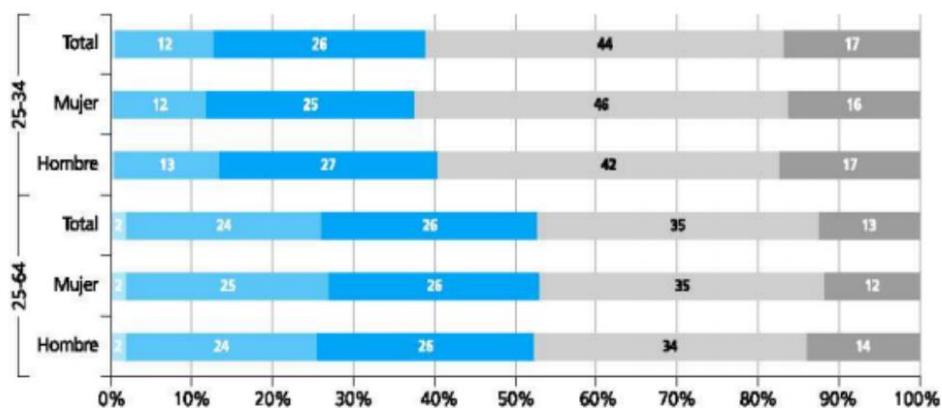
Hogares ordenados de acuerdo al ingreso Per Cápita

Fuente: Sanzana Palacios. Consumo, endeudamiento y vulnerabilidad a la pobreza.

7) Niveles educativos

El nivel educacional en Chile está representado en la Figura 11, en la que un bajo % posee un 90% de estudios completos.

Figura 11. Nivel de estudios de la población, según tramos de edad y género.



Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional.

4.1.1.4 Marco Tecnológico

Hay nuevas formas de vender en empresas dedicadas al *retail*. El desarrollo tecnológico en este ámbito ha sido notorio, ya no están solo la venta en *retail* tradicional, sino que también se ha implementado la venta en línea de los productos, en que el cliente puede ir a buscar o pedir por despacho los artículos comprados.

Los productos poseen una acelerada tasa de obsolescencia, ya que todos los años el ciclo de vida de relojes y joyas cambian, pudiendo pasar de productos de catálogo a productos discontinuados, reduciendo su valor considerablemente. Por lo que es esencial que la rotación de *stock* sea la más baja posible, proyectando una demanda y oferta adecuada para las ventas que la empresa posea en el año.

1) Gastos gubernamentales en investigación

El Gobierno de Chile, está en un ritmo más acelerado que años anteriores y se centra en la investigación sobre la seguridad para los clientes, que estos se sientan seguros al momento de realizar una compra y que sepan todos sus derechos en caso de no sentirse satisfechos con los productos, para esto se han creado comités de control que permiten manejar de mejor manera las ventas a través del *retail* dentro del mercado chileno.

2) Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico

El gobierno de Chile ha ido aumentando su interés en el desarrollo tecnológico de las ventas de *retail*, dando información a los consumidores de lo que tiene que saber para realizar una transacción vía medios no tradicionales y que hayan implicado un importante cambio tecnológico para el desarrollo en la cultura de los chilenos.

3) Nuevos descubrimientos/desarrollos

Hay nuevas formas de vender en empresas dedicadas al *retail*. El desarrollo tecnológico en este ámbito ha sido notorio, ya no están solo la venta en *retail*

tradicional, sino que también se ha implementado la venta en línea de los productos, en que el cliente puede ir a buscar o pedir por despacho los artículos comprados.

4) Velocidad de transferencia tecnológica

La transferencia electrónica en el mundo del *retail* depende mucho de los consumidores, al ritmo que estos se sientan seguros de comprar por otro medio que no sea el tradicional, que desde sus casas no tengan la necesidad de ir a los lugares establecidos a realizar sus transacciones.

La tecnología utilizada por la empresa de relojes se ve relacionada a tres puntos particulares en la ejecución y funcionamiento del negocio, relacionadas al control y gestión:

- Medio de pago electrónico: actualmente muchas personas realizan sus pagos con tarjetas de débito o crédito, para lo cual es necesario contar con sistemas de medio de pago electrónico que posibiliten la compra de dichos clientes. La evolución de los POS (*point of sale*) y su posible funcionamiento mediante 4G e inalámbricamente, permite a la empresa de relojes y joyas capturar una mayor cuota de mercado.
- Tecnología de Gestión: como se manejan niveles de inventario de productos distintos para cada lugar donde están ubicados los locales, es necesaria una tecnología de gestión que permita realizar y cuantificar los productos necesarios para cada día, con la finalidad de satisfacer totalmente la demanda prevista. Este sistema es requerido por la empresa distribuidora de relojes y joyas, por lo tanto, la tasa de transferencia queda netamente establecida por la empresa, hasta que cumpla con la gestión requerida.

5) Tasas de obsolescencia

Los productos poseen una acelerada tasa de obsolescencia, ya que todos los años el ciclo de vida de relojes y joyas cambian, pudiendo pasar de productos de catálogo a productos discontinuados, reduciendo su valor considerablemente. Por lo que es

esencial que la rotación de *stock* sea la más baja posible, proyectando una demanda y oferta adecuada para las ventas que la empresa posea en el año.

4.1.1.5 Marco Medioambiental

Oportunidad optimizar los costos, en función de la digitalización de la información para prestar el servicio, menos papel gastado en impresiones de *picking*, guías de despacho o documentos físicos.

Ley 19300. Artículo 1: El derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación, la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental se regulan por las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo que otras normas legales establezcan sobre la materia (referencia Ley Chile).

4.1.1.6 Sector Legal-Jurídico

Al tratarse de un producto, existe una ley que regula la relación entre proveedores y consumidores, esta es la Ley N° 19.496 de Protección de los Derechos de los Consumidores, por lo que en casos que escapan de la norma, se debe incurrir a instancias legales, como por ejemplo el SERNAC. Cambios por reforma laboral, regulaciones de salud y reforma tributaria. Todos son impactos que en el corto y largo plazo pueden ser significativos para la industria.

1) Legislación sobre monopolios

En Chile existe una ley antimonopolios que es ejemplo dentro de la región latinoamericana, cuyo objetivo es promover y defender la libre competencia en los mercados, buscando la mayor eficiencia económica con el objeto del bienestar social. Hay tres tipos de conductas dentro del mercado que atentan contra esta ley:

- La fijación de precios o restricción concertada de la producción.
- El abuso de poder de mercado de una empresa dominante o holding de empresas, a través de la fijación de precios de compra o venta, fijación de

cuotas de producción, la imposición en una venta de otro producto u otras prácticas similares.

- Las conductas depredadoras o de abuso de competencia desleal para incrementar el poder de mercado (referencia América economía).

2) Política impositiva

Impuesto a la renta de primera categoría: Se aplica a empresas chilenas que produzcan en Chile. Este impuesto se determina sobre la base de las utilidades líquidas obtenidas por la empresa, vale decir, sobre los ingresos devengados o percibidos menos los gastos, y se declara anualmente en abril de cada año por todas aquellas rentas devengadas o percibidas en el año calendario anterior. En la Tabla 8 se muestran las tasas que se utilizan para calcular los impuestos correspondientes por año:

Tabla 8. Impuesto a la renta de primera categoría por año.

Año Tributario	Año Comercial	Tasa	Circular SII
2002	2001	15%	N° 44, 24.09.1993
2003	2002	16%	N° 95, 20.12.2001
2004	2003	16,5%	N° 95, 20.12.2001
2005 al 2011	2004 al 2010	17%	N° 95, 20.12.2001
2012 al 2014	2011 al 2013	20%	N° 63 30.09.2010 N° 48 19.10.2012
2015	2014	21%	N° 52, 10.10.2014
2016	2015	22,5%	N° 52, 10.10.2014
2017	2016	24%	N° 52, 10.10.2014
2018 y sgtes.	2017 y sgtes.	25%	N° 52, 10.10.2014
2018	2017	25,5%	N° 52, 10.10.2014
2019 y sgtes.	2018 y sgtes.	27%	N° 52, 10.10.2014

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

Impuesto a la venta: EL IVA es el principal impuesto al consumo que existe en Chile y grava con una tasa de 19% las ventas de bienes corporales muebles e inmuebles (en el caso de inmuebles cuando son de propiedad de una empresa constructora construidos totalmente por ella o que en parte hayan sido construidos por un tercero para ella).

Otros impuestos: hay que tener en cuenta que durante la operación de un negocio pueden surgir obligaciones tributarias ocasionales como el impuesto de timbres y estampillas que se aplica a los documentos que implican operaciones de crédito de dinero; impuestos territoriales de bienes raíces; impuestos municipales (como la patente comercial); y los impuestos al comercio exterior (fiscalizado por el Servicio Nacional de Aduanas).

3) Regulación del comercio exterior

Todos los productos de la empresa analizada son importados, por lo que la regulación del comercio exterior es fundamental para el correcto funcionamiento de esta. Los importadores y exportadores deben estar registrados en la Dirección General de Aduanas (DGA).

En cuanto a las importaciones, la Aduana señala: “Puede importarse cualquier mercancía, salvo aquellas que se encuentren expresamente prohibidas por la legislación vigente, como, por ejemplo: vehículos y motocicletas usadas, asbesto en cualquiera de sus formas, pornografía, desechos industriales tóxicos, entre otras.”

Por lo que la importación de relojes no tendría problemas al momento de ingresar a Chile desde los países origen. Estas están asociadas a un costo del 6% sobre el valor CIF (Costo, seguro y flete de la logística para traer el producto) o Aduanero, es decir, en la Aduana se cobra este porcentaje como impuesto para importar los productos. Generalmente, este gasto para la empresa que importa es considerado como costo del producto.

4) Normativa laboral

Del artículo 71 bis de la Ley 30/1992, Ordenanzas municipales sobre licencias de actividad. El Ayuntamiento del municipio es el que regula el tema de las licencias. El local tiene que reunir una serie de requisitos y trámites para obtener la licencia. Si se opera sin ésta, el nuevo empresario puede enfrentarse al cierre del negocio y a multas.

4.1.2 Oportunidades y Amenazas levantadas

Del análisis PESTEL se pueden desprender las oportunidades y amenazas de HBC.

4.1.2.1 Oportunidades

-O1: Existencia de una política monetaria expansiva de parte del Gobierno. Ante la búsqueda de reactivar el comercio, el gobierno busca la inyección de nuevos recursos y la generación de nuevos empleos para las personas. Lo que puede llevar a HBC obtener más ingresos por la reactivación de la economía. La oportunidad se desprende del sector político del PESTEL.

-O2: La cultura del ocio se ha convertido en una forma de consumismo. Las personas tienen más tiempo libre y este lo están dedicando a asistir a centros comerciales o a comprar por internet, lo que favorece la posibilidad de aumentar clientes para HBC. La oportunidad se obtiene del sector socio cultural del PESTEL.

• O3: Alto grado de desarrollo del *retail*. Constante crecimiento del rubro implica nuevos mercados a nivel nacional, ofrece a HBC a buscar nuevas oportunidades en lugares a los que aún no llega. La oportunidad se obtiene del marco tecnológico del PESTEL.

-O4: Posibilidad de nuevos canales de venta. Abrirse a mejorar canales de ventas actualizados, como la consolidación de ventas por internet de la empresa, ofreciendo nuevos desafíos que se pueden llegar a tomar. La oportunidad se desprende del marco tecnológico del PESTEL.

-O5: Mayor participación de mercado. El aumento progresivo del lujo a nivel nacional lleva a HBC a incurrir aún más en el sector, con la apertura de nuevos centros

comerciales dedicados al lujo, la empresa tiene un nicho que puede navegar aún más. La oportunidad se desprende del sector socio cultural del PESTEL.

4.1.2.2 Amenazas

-A1: Posibilidad de paro de actividades de la Aduana chilena relacionadas con el ingreso de los productos por la frontera. Produce un efecto negativo en HBC ante la imposibilidad de ingresar productos desde el extranjero. La amenaza se obtiene del sector legal-jurídico del PESTEL.

-A2: Posibilidad de paro de actividades de uno o más proveedores. La empresa se ve afectada ante la posibilidad de no recibir más productos de la marca que se encuentre con paro de actividades en el extranjero. La amenaza se obtiene del sector político del PESTEL.

-A3: Disminución en el crecimiento futuro de Chile por estallido social y Pandemia. Existe incertidumbre por lo que ocurre en el país y aún no hay claridad de cómo va a estar el país en los próximos meses, lo que impediría al *retail* a vender productos. La amenaza se obtiene del sector político del PESTEL.

-A4: Los relojes poseen una acelerada tasa de obsolescencia. Implica que la empresa puede dejar de funcionar en un futuro, ya sea por su propio funcionamiento por cambio de pilas, HBC debe preocuparse de vender el posible sobre *stock* que incurre con los relojes que no se vendan rápido, instando a descuentos que no benefician los márgenes de la compañía. La amenaza se obtiene del sector tecnológico del PESTEL.

-A5: Cambios en las tendencias de las necesidades de los consumidores. Los relojes y las joyas no son de primera necesidad y la existencia de relojes inteligentes por parte de grandes marcas, puede llevar a HBC quedarse estancado en los relojes clásicos. La amenaza se obtiene del marco económico del PESTEL.

4.1.3 Resumen Oportunidades y Amenazas análisis externo

En la Tabla 9 se resumen las oportunidades y amenazas desprendidas del análisis externo de HBC. Hay 5 oportunidades y 5 amenazas que se obtienen por el resultado del análisis externo mediante la herramienta PESTEL y que sirven de base para describir de mejor forma los aspectos más importantes que la empresa puede ir a buscar al entorno.

Tabla 9. Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Existencia de una política monetaria expansiva. Reactivación del comercio.	A1: Posibilidad de paro de actividades de la Aduana chilena relacionadas con el ingreso de los productos por la frontera.
O2: La cultura del ocio se ha convertido en una forma de consumismo. Mayor tiempo en centros comerciales y navegación en internet.	A2: Posibilidad de paro de actividades de uno o más proveedores. Cese de reposición de productos.
O3: Alto grado de desarrollo del <i>retail</i> . Mayor posibilidad de expandirse.	A3: Disminución en el crecimiento de Chile por estallido social y Pandemia.
O4: Posibilidad de nuevos canales de venta. Consolidar ventas por internet.	A4: Los relojes poseen una acelerada tasa de obsolescencia.
O5: Mayor participación de mercado. Incurrir en nichos especializados en la compra de productos de lujo	A5: Cambios en las tendencias de las necesidades de los consumidores. Aumento en preferencia por relojes inteligentes (<i>smartwatch</i>).

Fuente: Elaboración Propia.

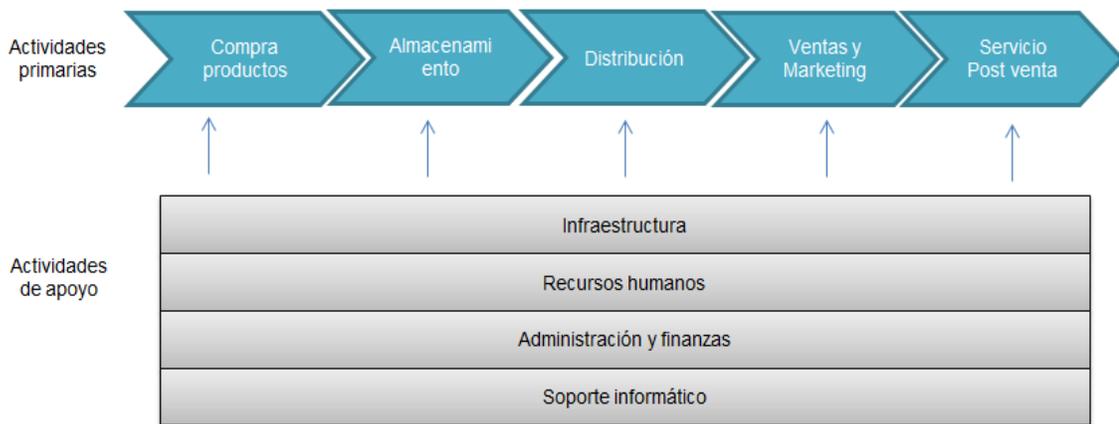
4.2 Análisis interno

Para realizar un análisis interno de la empresa se utiliza la herramienta cadena de valor (Porter, 1986), la cual analiza los procesos internos de la empresa mediante las actividades fundamentales para conseguir que la estrategia se lleve a cabo, demostrando las actividades primarias que son las claves para lograr la meta de la estrategia y las actividades de apoyo que permiten soportar las actividades claves. Este análisis permite tener una mirada sobre las fortalezas y debilidades principales de la empresa.

4.2.1 Cadena de Valor

Se analiza la cadena de valor de H. Briones Comercial S.A., la que permite describir las actividades primarias y secundarias (o de apoyo) que le otorgan valor al cliente final. En la Figura 12 se muestra el diagrama de cadena de valor, luego la descripción de este y finalmente las fortalezas y debilidades que podemos desprender del análisis interno.

Figura 12. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia.

4.2.1.1 Actividades primarias

-Compra productos: compra de relojes y joyas a proveedores extranjeros, estos son seleccionados localmente y solicitados a los países de origen. Y logística de entrada a bodega principal, mediante el traslado de productos desde el aeropuerto al centro de distribución.

- Almacenamiento: Productos guardados en Centro de distribución; creados, etiquetados y almacenados en ubicaciones especiales por marca.

-Distribución: Se distribuyen productos a través de Blue Express en el caso de regiones y en camionetas propias en casa de que sea Santiago. Esta distribución se realiza en base al ideal de productos que debe haber en cada punto, las ventas realizadas por el local y el *stock* que existe tanto en el local como en el Centro de distribución. La repartición de productos es diaria y al menos una vez a la semana para cada tienda.

-Ventas y Marketing: Relojes y joyas vendidos en los 28 puntos de venta de Arica a Puerto Montt, dentro de los *malls* más importantes y dentro de las tiendas *retailers* más grande como Falabella y Paris. Eventos especiales para dar a conocer las marcas más importantes, exposición en gráficas en la vía pública, desarrollo de redes digitales y anuncios tanto en periódicos, radios como en televisión.

-Servicio Post Venta: Soporte Técnico especializado en reparar problemas de relojes o joyas, enfocado en la atención al cliente. En caso de no encontrarse el producto en Chile, se pide exclusivamente al proveedor para satisfacer de la mejor forma posible las necesidades del cliente. Variedad de repuestos y correas para modificar los productos que hayan fallado o bien para dar una alternativa a lo que ya se tiene.

4.2.1.2 Actividades de apoyo

-Infraestructura: Centro de distribución adecuado para los relojes y joyas, con el espacio suficiente y la seguridad óptima. HBC posee tiendas impecables para los ojos del cliente y en constante mejora para una mejor experiencia de compra.

-Recursos humanos: trabajadores de calidad, constante capacitación a encargados de marcas y a vendedores, personal comprometido con los objetivos de la compañía. Recursos humanos apoyan el talento de HBC.

-Administración y finanzas: Actividad encargada de procesos presupuestarios, contable y flujos económicos de la empresa. Desarrollo de tareas y seguimiento continuo de ventas y costos incurridos dentro de un periodo determinado.

-Soporte informático: Base para la realización de las distintas actividades, como lo es el proceso de venta y su integración en la central. Computadores capaces de procesar la información de la empresa y que otorguen el soporte necesario para realizar de manera más fácil las actividades de los demás. Integración de información y base de datos.

4.2.2 Fortalezas y Debilidades levantadas

De la cadena de valor se pueden detectar fortalezas y debilidades de HBC.

4.2.2.1 Fortalezas

-F1: Existencia de un contrato de exclusividad con los proveedores. Hay acuerdos con los proveedores y el contrato de exclusividad otorga a la empresa marcas exclusivas y despachos inmediatos en caso de que se necesiten. La fortaleza se desprende de la compra de productos al extranjero en las actividades primarias de HBC.

-F2: Existencia de varios puntos de ventas a lo largo de Chile, de Arica a Puerto Montt. Cobertura amplia en Chile, lo que implica que llega a una mayor cantidad de clientes y hay mayor presencia de las marcas a nivel nacional. La fortaleza se obtiene de las ventas y marketing en las actividades primarias de HBC.

-F3: Los productos no necesitan un proceso largo de venta para llegar a los clientes. Lo que indica que desde que se realiza la compra, no pasan más de dos semanas hasta que está en exhibición, logrando reponer de manera adecuada. La fortaleza se desprende de las actividades primarias de HBC en la Cadena de Valor.

-F4: El costo de inventario es bajo. La empresa puede tener un Centro de distribución en cualquier ubicación y con bajo mantenimiento en costos, con respecto a temas de temperatura y a temas de almacenamiento, no así para la seguridad del Centro de distribución. La fortaleza se obtiene de la sección infraestructura en las actividades de apoyo de HBC.

-F5: Marcas con prestigio a nivel mundial. Permite garantizar el estatus de los productos, otorgando campañas publicitarias que permitan mantener el prestigio de cada marca, los clientes se ven atraído por este tipo de productos. La fortaleza se obtiene de las ventas y marketing en las actividades primarias de HBC.

4.2.2.2 Debilidades

-D1: No hay automatización en la distribución de los productos, se basa en criterios subjetivos. Esto da pie al error humano al momento de despachar productos y al criterio de cada persona que participa en el proceso de lo que considere mejor para cada punto de venta. La debilidad se desprende de la sección distribución de las actividades primarias.

-D2: Servicio Post Venta no cuenta con todos los repuestos de todos los productos de la empresa, teniendo que pedirlos al exterior, tardando el proceso para la satisfacción del cliente. Otorga una mala imagen de la compañía y disminuye la calificación que otorga el cliente a la empresa, con lo que su experiencia de compra no es como se esperaría. La debilidad se obtiene de Servicio Post Venta de actividades primarias.

-D3: Siempre debe haber capacitaciones a los vendedores debido a que las colecciones se renuevan constantemente. Es tiempo en que el vendedor podría estar concretando ventas, pero debido al constante cambio de colecciones es necesario realizarlo. La debilidad se obtiene de la sección RRHH de las actividades de apoyo.

4.2.3 Resumen Fortalezas y Debilidades análisis interno

En la Tabla 10 se resumen las fortalezas y debilidades desprendidas del análisis interno de HBC. Hay 5 fortalezas y 3 debilidades que se obtienen por el resultado del análisis interno mediante la cadena de valor y que sirven de base para describir de mejor forma los aspectos más importantes de la empresa para enfrentar el ambiente externo.

Tabla 10. Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Existencia de un contrato de exclusividad con los proveedores. Despachos inmediatos en caso de necesitar.	D1: No hay automatización en la distribución de los productos. Probabilidad de errores humanos y criterio en base a ejecutante.
F2: Existencia de varios puntos de ventas a lo largo de Chile, de Arica a Puerto Montt. Amplia cobertura a nivel nacional.	D2: Servicio Post Venta no cuenta con todos los repuestos de todos los productos de la empresa.
F3: Los productos no necesitan un	D3: Siempre debe haber capacitaciones a

proceso largo de venta para llegar a los clientes. Rápida reposición.	los vendedores debido a que las colecciones se renuevan constantemente.
F4: El costo de inventario es bajo. Centro de distribución de bajo mantenimiento.	
F5: Marcas con prestigio a nivel mundial. Permite garantizar el estatus de los productos.	

Fuente: Elaboración Propia.

4.3 Análisis FODA cuantitativo

Con los análisis interno y externo se pudo obtener distintas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se resumen en un FODA representado en la Tabla 11. Este resumen permite mostrar de manera resumida donde la empresa puede encontrar las formas de mejorar, hacer énfasis para afrontar con mayores herramientas el pasar actual del país y tomar estas oportunidades revisando las principales fortalezas que la empresa maneja.

Tabla 11. FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Existencia de un contrato de exclusividad con los proveedores.</p> <p>F2: Existencia de varios puntos de ventas a lo largo de Chile, de Arica a Puerto Montt. Cobertura amplia a nivel nacional.</p> <p>F3: Los productos no necesitan un proceso largo de venta para llegar a los clientes. Reposición eficiente.</p> <p>F4: El costo de inventario es bajo. Centro de distribución de bajo mantenimiento.</p> <p>F5: Marcas con prestigio a nivel mundial. Permite garantizar estatus de los productos.</p>	<p>D1: No hay automatización en la distribución de los productos, se basa en criterios subjetivos.</p> <p>D2: Servicio Post Venta no cuenta con todos los repuestos de todos los productos de la empresa, teniendo que pedirlos al exterior, tardando el proceso para la satisfacción del cliente.</p> <p>D3: Siempre debe haber capacitaciones a los vendedores debido a que las colecciones se renuevan constantemente. Es tiempo en que el vendedor podría estar concretando ventas.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Existencia de una política monetaria expansiva de parte del Gobierno.</p>	<p>A1: Posibilidad de paro de actividades de la Aduana chilena relacionadas con el</p>

Reactivación del comercio. O2: La cultura del ocio se ha convertido en una forma de consumismo. Mayor tiempo en centros comerciales y navegación en internet. O3: Alto grado de desarrollo del <i>retail</i> . Posibilidad de expansión. O4: Posibilidad de nuevos canales de venta. Consolidar ventas por internet. O5: Mayor participación de mercado. Incurrir en nichos especializados en la compra de productos de lujo	ingreso de los productos por la frontera. A2: Posibilidad de paro de actividades de uno o más proveedores. Cese de reposición de productos. A3: Disminución en el crecimiento de Chile por estallido social y Pandemia. A4: Los relojes poseen una acelerada tasa de obsolescencia. A5: Cambios en las tendencias de las necesidades de los consumidores. Aumento en preferencias por relojes inteligentes (<i>smartwatch</i>).
--	---

Fuente: Elaboración Propia.

Para hacer un análisis realmente valorable para la compañía es necesario determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que mejor nos permiten afrontar las oportunidades y amenazas. Para realizar este análisis es necesario cuantificar cada una de las acciones expuestas en el FODA.

En la Tabla 12 se utiliza una escala de 1 a 7 para realizar el FODA cuantitativo(Cancino, 2012) y ver realmente cuáles de las acciones son más importantes para la compañía. En esta calificación participaron 4 gerencias dentro de HBC, estas fueron el gerente de operaciones, el gerente comercial, el gerente de administración y finanzas y el gerente de marketing de la empresa.

Tabla 12. FODA Cuantitativo.

	O1	O2	O3	O4	O5	Promedio	A1	A2	A3	A4	A5	Promedio
F1	4	4	3	6	4	4,2	1	6	1	6	2	3,2
F2	6	7	7	5	7	6,4	2	2	6	4	4	3,6
F3	4	6	6	7	6	5,8	6	6	4	6	3	5
F4	2	4	6	6	5	4,6	5	5	5	5	3	4,6
F5	3	7	6	7	6	5,8	2	6	4	2	2	3,2
Promedio	3,8	5,6	5,6	6,2	5,6		3,2	5	4	4,6	2,8	
D1	2	4	6	6	5	4,6	1	2	2	3	2	2
D2	2	4	6	6	6	4,8	1	4	1	3	2	2,2

D3	2	3	6	6	6	4,6	1	2	3	3	4	2,6
Promedio	2	3,7	6	6	5,7		1	2,7	2	3	3	

Fuente: Elaboración Propia.

Entre los cruces que se destacan están los con mayor nota y tienen una importancia considerable para la compañía, estos son elaborados por un promedio entre lo que cada director piensa adecuando para el cruce de las partes de un FODA, en los siguientes puntos se detalla con más detalle lo representado en la Tabla 12.

4.3.1 Fortalezas v/s Oportunidades

El análisis de este cuadrante demuestra que, respecto a las fortalezas, la existencia de varios puntos de ventas a lo largo de Chile, de Arica a Puerto Montt (F2), es la fortaleza que mejor ayuda a poder alcanzar el conjunto de oportunidades descritas. Referente a las oportunidades, la más propensa a ser alcanzada en base a las fortalezas internas es la posibilidad de nuevos canales de venta (O4).

4.3.2 Fortalezas v/s Amenazas

El análisis de este cuadrante demuestra que, respecto a las fortalezas, La F3, que habla que los productos no necesitan un proceso largo de venta para llegar a los clientes, es la que ayuda a poder enfrentar mejor forma el conjunto de amenazas del mercado descritas. De estas últimas, los cambios en las tendencias de las necesidades de los consumidores (A5) y la posibilidad de paro de actividades de la Aduana chilena relacionadas con el ingreso de los productos por la frontera (A1), son las más propensas a ocurrir debido a que el conjunto de fortalezas no es capaz de enfrentarla. En general, la posibilidad de paro de actividades de uno o más proveedores (A2) es la que mejor se puede enfrentar con las fortalezas de la empresa.

4.3.3 Debilidades v/s Oportunidades

Del análisis de este cuadrante se puede visualizar que el Servicio Post Venta no cuenta con todos los repuestos de todos los productos de la empresa, teniendo que pedirlos al exterior, tardando el proceso para la satisfacción del cliente (D2) es la

debilidad que más frena el aprovechar el conjunto de oportunidades listados. En cuanto a las oportunidades, el alto grado de desarrollo del *retail*(O3) y la posibilidad de nuevos canales de venta (O4) son las que más se verían afectadas por las debilidades de la organización.

4.3.4 Debilidades v/s Amenazas

Del análisis de este cuadrante se puede inferir que las debilidades no son propensas a activar el conjunto de amenazas descritas. Referente a estas últimas, tampoco son propensas a activarse debido al conjunto de debilidades descritas de la organización.

4.4 Objetivos y estrategias a desarrollar

En base al análisis FODA realizado en el punto anterior, se define una propuesta de estrategias para los factores más importantes en los cuadrantes, los que se describen a continuación:

- 1) Diversificar productos disponibles a los consumidores, para así aprovechar al máximo los canales de venta, lo que conlleva a que la empresa expanda su nivel de utilidades, mejorando coberturas a lugares no alcanzados.
- 2) Fortalecer las marcas invirtiendo en Marketing y consolidar su presencia en el mercado para alcanzar nuevos mercados y continuar con el posicionamiento de las marcas dentro del mercado chileno.
- 3) Debido a la crisis mundial, HBC debería moderar o replanificar sus compras y distribución, al menos, mientras la población se encuentre con economías debilitadas.
- 4) Mantener procesos cortos en el proceso de venta, desde que llega el producto hasta que es vendido, así posibles paros no son mucho problema por la rápida salida de productos en el proceso interno. A la vez, capacitar constantemente sobre las nuevas tendencias del mercado.

- 5) Mejorar proceso de automatización en la empresa, evitar subjetividad en actividades que no lo necesitan, distribución de productos a locales y pedidos de repuestos al extranjero para clientes. Analizar histórico de mayores fallas y tener *stock* suficiente para pedir en cantidades mayores, disminuyendo costos de traslado. Con el fin de asegurar que la experiencia de clientes sea destacada en el mercado de relojes.

- 6) Debido a la problemática económica nacional, se propone trabajar en la instauración de un programa de fidelización, en que se pueda flexibilizar la venta de nuevos productos, por medio de un plan financiero crediticio, a través de entidades administradoras de pagos digitales (Visa, Mastercard, American Express, etc.).

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En esta sección se identifican los distintos atributos que el cliente busca al momento de comprar relojes, joyas y accesorios, de estos se consideran los más relevantes de HBC para establecer una propuesta de valor adecuada y que represente lo que la compañía quiere ofrecer como valor agregado a los consumidores. Terminando por declarar la estrategia que HBC debe trazar como objetivos y que deben ir en búsqueda de los procesos operaciones que se requieren para cumplirlos.

5.1 Análisis de la curva de valor

Para la formulación estratégica se define realizar una curva de valor, así se evalúa de mejor forma los atributos que puedes destacar dentro del mercado de relojes, joyas y accesorios.

El objetivo de la construcción de una curva de valor es comprender los atributos más importantes para la empresa, tener foco y que la compañía no diluya sus esfuerzos tratando de abarcar todas las variables claves de la competencia. (Mauborgne y Kim, 2005)

5.1.1 Identificar fronteras del mercado

Para la industria de relojes, joyas y accesorios, los atributos que los consumidores valoran más son:

- Precio
- Marca (estatus)
- Innovación
- Diseño
- Tecnología
- Servicio Post Venta (SPV)
- Experiencia de compra
- Funcionalidad
- Variedad
- Infraestructura

Estos atributos son claves al momento de ir a comprar un reloj, una joya o un accesorio para todo tipo de cliente. Es amplio, pero maneja la mayor probabilidad de compra.

5.1.2 Validar la frontera de mercado

Hoy en día la inversión que hace un consumidor final al comprar un reloj o una joya no es menor. Por lo que se considera varios factores que al comparar son relevantes al momento de tomar una decisión, entre ellas son las siguientes:

- Precio: Lo que está dispuesto a pagar el consumidor por obtener los productos.
- Marca (estatus): Son las marcas más valiosas en este mercado, siendo productos de lujo y súper lujo, y considerado con un alto nivel de estatus.

- Innovación: Sin lugar a duda un producto innovador cumple un rol importante al momento de elegir un producto, en donde hoy en día el avance de la tecnología cambia con bastante rapidez.
- Diseño: Relojes diseñados para todos los estilos de vida, tanto para el trabajo o para el uso diario.
- Tecnología: Se enfocan en ofrecer una buena experiencia de usuario.
- Servicio Post Venta: Marcas reconocidas mundialmente y con años de experiencia en áreas de accesorios, que posean garantía y rapidez al momento de solicitarla en caso de falla de un producto.
- Experiencia de compra: Personal capacitado al momento de atender a los clientes, dándole las facilidades necesarias para que la compra sea un grato momento.
- Funcionalidad: Distintas funcionalidades dependiendo para qué se necesita el reloj.
- Variedad: Diversidad de productos para todos los gustos, distintos precios, materiales y funciones.
- Infraestructura: Organización de las tiendas y componentes dentro de ellas.

Se consideraron todos los atributos descritos en la sección 5.1.2 ya que son relevantes a la hora de tomar una decisión sobre la compra de un producto de un precio elevado.

5.1.3 Identificar a los competidores más relevantes

Para HBC los competidores directos son las siguientes compañías:

- California, representantes de marcas de relojes como Casio, Fossil, Michael Kors y Skagen, son relojes de gama media alta, distribuidos en tiendas ubicadas a lo largo de Chile, compitiendo por espacios dentro de Falabella y Paris en el sector relojería, joyas y accesorios.
- Festina, representantes de marcas de relojes como Festina, Lotus y Calipso, son relojes de gama media alta, muy similares a California que buscan espacios dentro de los más grandes *retailers*. Sin embargo, suelen ubicarse en módulos o tiendas mono marcas y no multimarca como el competidor señalado anteriormente.
- Mosso, representantes de los relojes Rolex y Cartier, son relojes de alta gama, enfocados al sector del lujo en Chile y competidores directos de marcas como Omega e IWC. Además del sector relojero, se dedican fuertemente a la joyería de alta valor, están ubicados dentro de los centros comerciales con tiendas propias a nivel nacional.
- Garmin, representantes de los relojes del mismo nombre, dedicados a relojes inteligentes con GPS, *wearables* y equipos especializados en *running*, *trekking*, montañismo, *outdoor* y *fitness*. Poseen kioscos dentro de centros comerciales que se dedican a la venta de estos productos y venden al por mayor a los *retailers* más conocidos.

Se pueden considerar más competidores en términos de compras por internet, sin embargo, el enfoque principal de HBC en este momento son los competidores mencionados y el espacio que ocupan en el mercado nacional de productos de accesorios para las personas.

5.1.4 Agrupara la competencia en función de su estrategia competitiva

En base a la función de su estrategia competitiva los competidores se toman cada uno por sí solo, debido a las diferencias entre ellos, para el análisis de la curva de valor. A

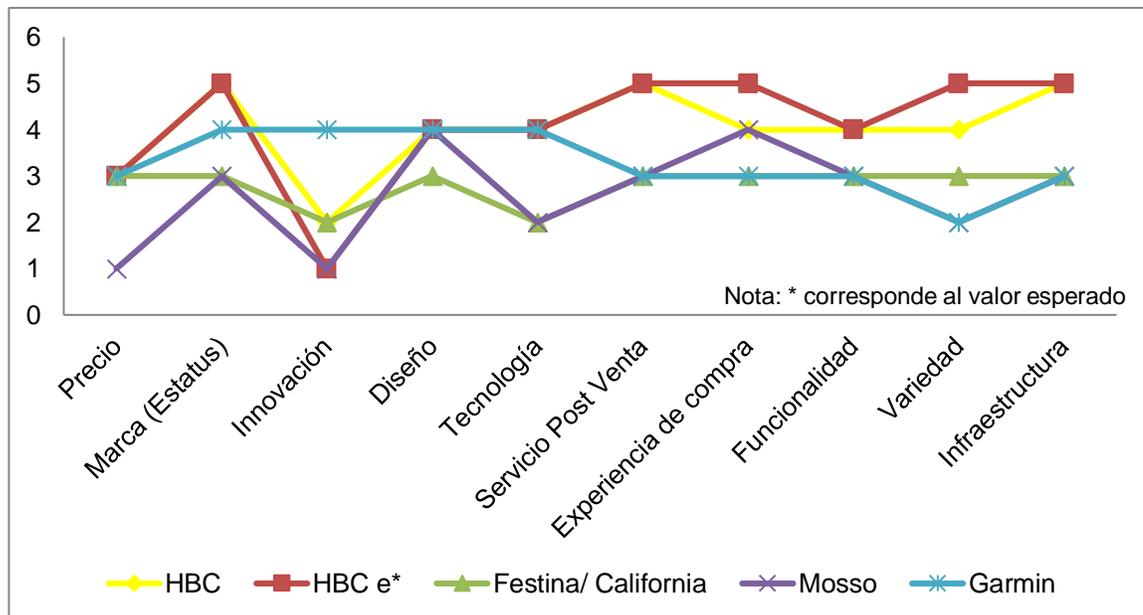
excepción de Festina y California que se agrupan en una estrategia enfocada en relojes de moda.

5.1.5 Asignar un valor a la estrategia de cada grupo.

Los atributos escogidos para realizar una comparación entre las empresas de HBC, HBC esperado, California, Festina y Mosso, son: Precio, Marca, Innovación, Diseño, Tecnología, Servicio Post Venta, Experiencia de compra, Funcionalidad, Variedad e Infraestructura.

La evaluación de estos atributos se realiza en la escala de 1 a 5, en la que 1 es malo, 2 es regular, 3 es bueno, 4 es muy bueno y 5 es excelente, como se presenta en la Figura 13. En la evaluación participaron cuatro colaboradores, el gerente de operaciones, el gerente comercial, el gerente de administración y finanzas y el gerente de marketing de la empresa.

Figura 13. Curva de Valor.



Fuente: Elaboración propia

Se muestra que HBC destaca en distintos atributos, tales como marca, experiencia de compra, variedad e infraestructura, se busca mejorar en la experiencia de compra y variedad para darle un valor adicional a estos atributos y que los competidores no cumplan. Por otra parte, hay atributos que HBC no debiese seguir desarrollando, como lo es la innovación con productos propios, ya que no es el foco que puede rendirle frutos a la empresa.

5.1.6 Matriz ERIC

Para definir los atributos sobre cuáles la empresa debe hacer hincapié se trabaja con la Matriz ERIC que permite mostrar de mejor forma a qué atributos hacerle foco como se muestra en la Tabla 13. Es importante destacar que el programa de fidelización existe, pero no tiene base de datos disponible para trabajar, por lo que enfocarse en algo totalmente nuevo es lo recomendable.

Tabla 13. Matriz ERIC

Eliminar	Reducir
- Innovación	- Tiempos de espera SPV
Crear	Incrementar
- Programa de Fidelización	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de productos - Tecnología - Variedad de Productos - Experiencia de Compra

Fuente: Elaboración Propia.

Con la matriz de ERIC se evidencian los atributos que se tienen que mejorar, como variedad de productos y experiencia de compra, y los que hay que destacar dejar de

lado, que en este caso es innovación, para darle el enfoque a los que la empresa desea especializar.

5.2 Selección de Atributos Claves

Dado lo revisado en el apartado anterior, los atributos a considerar son variedad de productos y experiencia de compra sobre diseño de productos y tecnología que no es el foco sobre el cual quiere trabajar HBC, que es una empresa que se dedica a la distribución de productos ya terminados. Por lo que se proponen 3 atributos claves, que se describen a continuación:

- Variedad de productos: Ofrecerle al cliente mayor variedad de productos de los que existen hoy en día, incrementando la oferta para que el cliente encuentre todo lo que está buscando dentro de cualquier tienda o los distintos canales de venta de la empresa.
- Experiencia de compra: Enfocado en el proceso por el cual pasa el cliente desde que entra en una tienda hasta que sale de esta, en la que el vendedor debe otorgarle todas las facilidades posibles y que el lugar en el que ocurra esto sea en un ambiente en que el cliente se sienta cómodo.
- Estatus garantizado: Las marcas que ofrece HBC dan estatus a sus clientes, ya sea entre sus pares o en reuniones importantes, esto debido al reconocimiento nacional y mundial de la relojería suiza, alemana y estadounidense. Es un trabajo que se debe extender para lograr incorporar a las marcas que no sean tan conocidas y que el hecho de pertenecer a HBC y de estar junto a las marcas importantes, les sea beneficioso para empezar a ser conocidas por los consumidores.

El atributo diferenciador de la propuesta de valor es la variedad de relojes o joyas que las tiendas ofrecen, estas se diferencian por el valor de los productos ofrecidos, los precios varían desde cincuenta mil pesos en marcas como Swatch hasta veinte millones de pesos en marcas como IWC en las tiendas más caras. No solo en los

precios se aprecia la variedad de productos, sino también del material que están hechos estos, correas de relojes que pueden ser de plástico, cuero, goma, caucho y metal, incrustaciones de diamantes en algunos relojes y joyas, productos de oro o bañados en oro. La funcionalidad es otra característica que se encuentra en la variedad de productos que van desde relojes deportivos hasta relojes elegantes para eventos especiales, ya sean digitales o análogos, y automáticos, solares o a pilas. La variedad de estos productos dentro de los locales es lo que destaca a la empresa como un lugar ideal a visitar para la elección de relojes o joyas.

Se decide eliminar la Innovación, ya que no es un campo en el cual la empresa debe incurrir debido a que el enfoque debe estar en la experiencia de compra de los locales o los distintos canales de venta y no en innovar sobre nuevos productos. Hay que reducir tiempos de esperar para que los clientes tengan un plus adicional a la hora de decidir su compra en HBC. Finalmente, se plantea crear un programa de fidelización en el que se obtengan los datos de los clientes y estos sean beneficiados continuamente con descuentos, promociones o eventos especiales que las marcas desarrollen en Chile.

5.3 Declaración de la propuesta de valor

En base a la cadena de valor y a la selección de atributos claves, se propone la siguiente propuesta de valor.

Entregar a los clientes la oportunidad de elegir y adquirir entre una gran variedad de relojes o joyas de distintos estilos, a la vanguardia de la moda y que le dará estatus entre sus cercanos, mediante un proceso de compra de excelencia en cualquiera de las tiendas.

A continuación, se presentan los atributos claves que se desprenden de la propuesta de valor.

Variedad de productos: En las tiendas de HBC se ofrece una importante variedad de productos entre relojes y joyas, más de 10 marcas por puntos de venta y que cada una cuenta entre 100 y 300 códigos distintos, entregando una amplia oferta al cliente. Permite que el cliente tenga una amplia variedad y así la probabilidad que le guste y compre un producto es mayor.

La medición de este atributo se evalúa de la siguiente forma:

- Tasa Productos nuevos vs Productos totales (meta>75%).
- Tasa Productos exhibidos vs Productos almacenados (meta = (90% - 110%)).
- Cantidad de estilos de relojes por punto de venta (meta > 10 estilos)

Experiencia de compra: El proceso por el que pasa el cliente desde que entra a la tienda hasta que sale de esta debe ser de excelencia. La vendedora a cargo es la encargada de que el cliente no se sienta solo al ingresar a la tienda y pueda ofrecerle la variedad de productos que el local dispone. En caso de que el cliente no sepa qué producto quiere realmente, el vendedor debe guiarlo a través de su conocimiento sobre relojes y joyas; el funcionamiento, el diseño, la historia y los materiales que componen el reloj o la joya.

La medición de este atributo se evalúa de la siguiente forma:

- Encuesta satisfacción a clientes (meta>=8).
- Errores en la supervisión de tienda (meta = 0%).
- Evaluación conocimientos vendedores (meta = 90% cumplimiento)

Estatus garantizado: La compra de relojes y joyas le da al cliente estatus entre sus pares, las personas ven esto como una forma de inversión, en la que empiezan a utilizar los productos de la empresa para dar una buena impresión cuando asisten a reuniones o eventos importantes, generando estatus entre sus pares. Entre más caro sea el producto la impresión de los demás es mayor, el precio varía de acuerdo con el

prestigio de cada marca, la funcionalidad del producto o de acuerdo con los materiales del que está compuesto el reloj o la joya.

La medición de este atributo se evalúa de la siguiente forma:

- Inversión en Marketing (meta = 5% de las ventas realizadas)
- Encuesta satisfacción de marcas (meta ≥ 8).
- Falla de productos (meta $< 1\%$)

5.4 Descripción de la estrategia de la empresa

La estrategia de HBC se basa en diversificar productos disponibles a los consumidores, para así aprovechar al máximo los canales de venta, lo que conlleva a que la empresa expanda su nivel de utilidades, mejorando coberturas a lugares no alcanzados.

Debe fortalecer las marcas invirtiendo en Marketing y consolidar su presencia en el mercado para alcanzar nuevos mercados cuando la empresa expanda el negocio. Debido a la crisis mundial, HBC debería moderar o replanificar sus compras y distribución, al menos, mientras la población se encuentre con economías debilitadas. Además, debe enfocarse en los demás canales de ventas como el *e-commerce*, para lograr llegar a clientes que hoy en día no está trabajando, y es un canal que está en constante crecimiento sobre todo en el último tiempo en que en un año ha avanzado a pasos agigantados en el desarrollo de las ventas por internet.

Mantener procesos cortos en el proceso de venta, desde que llega el producto hasta que es vendido, así posibles paros no van a ser mucho problema por la rápida salida de productos en el proceso interno. Debe mejorar proceso de automatización en la empresa, evitar subjetividad en actividades que no lo necesitan, distribución de productos a locales y pedidos de repuestos al extranjero para clientes. Analizar histórico de mayores fallas y tener *stock* suficiente para pedir en cantidades mayores, disminuyendo costos de traslado. Debido a la problemática económica nacional, se

propone trabajar en la instauración de un programa de fidelización, en que se pueda flexibilizar la venta de nuevos productos, por medio de un plan financiero crediticio, a través de entidades administradoras de pagos digitales (Visa, Mastercard, American Express, etc.).

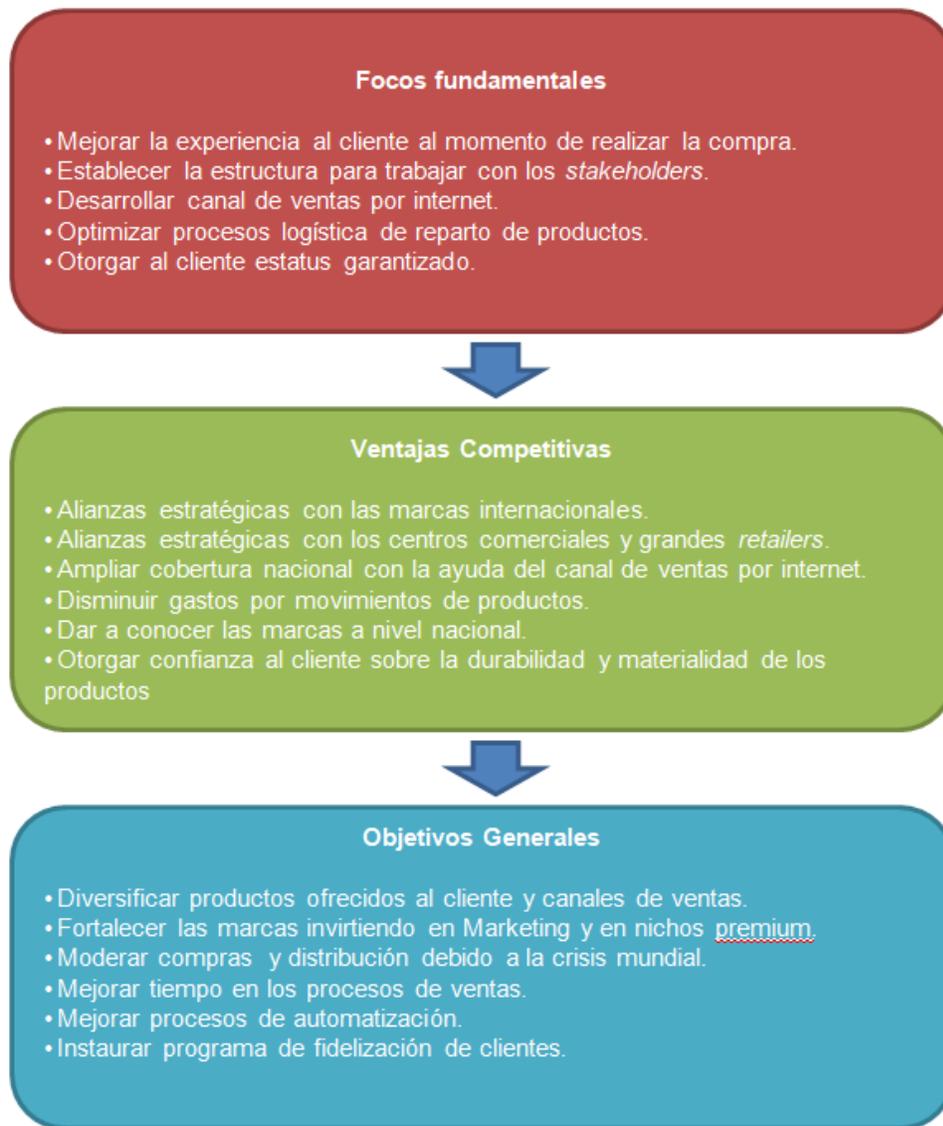
El foco debe estar en la experiencia del cliente al momento de comprar por cualquier canal de venta, ya que proporciona comodidad por parte de ellos y permite que en una próxima compra sea muy probable que vuelvan. En cuanto a la división lujo, focalizarse en nichos Premium que crecen de acuerdo con los centros comerciales nuevos, como Casa Costanera y distrito lujo en Parque Arauco. Además, se debe tener énfasis en la estructura de cada tienda y el armado de estas, otorgando al cliente una variedad de productos que ayudan a mejorar la experiencia de este. Para complementar lo desarrollado, lo que ofrece HBC debe ser estatus garantizado al momento de realizar la compra, en la que se incluye inversiones en las marcas y garantías que permiten al cliente tener confianza en que los productos que está adquiriendo son de primer nivel.

Otro punto que tratar es el canal de ventas *online*, en que el desarrollo de este lleva a HBC a lugares que no puede llegar por no poseer tiendas físicas en la región o en el sector. Con la evolución del actual sistema de ventas lleva a consolidar las ventas en forma no presencial, implementando mejorar en los procesos logísticos mediante el desarrollo de un convenio con una empresa de transportes especializada, se logra la confianza y seguridad que el cliente busca ante la compra de productos de elevado valor por internet.

Existen otros elementos no valorados por los clientes, como el costo de oportunidad perdido por los pocos productos repuestos en las tiendas, con la automatización de procesos esto alerta de una forma más temprana, para que los involucrados actúen según corresponda. En estos casos también disminuyen los costos de logísticas por el traslado de productos continuos, ante una mejor preparación de pedidos con dos reposiciones semanales basta para que el punto de venta se vea beneficiado, en contraste con la reposición por casos especiales en que el gasto en combustible, mantención y peajes elevaban los costos de forma innecesaria.

Con respecto a los *stakeholders*, la tensión siempre existe debido a que las marcas intentan continuamente imponer su modelo de negocios en HBC, buscan que los programas que ellos manejan con respecto a las compras y a cómo se exhiben los productos sea idéntica a los que ellos manejan en su mercado. Por otro lado, ocurre una situación similar con Falabella y los centros comerciales principalmente, ya que buscan que HBC se adapte continuamente al funcionamiento de ellos, tanto en eventos promocionales o en temas de estética. Para darle una solución a esto se debe declarar la forma en que HBC trabaja, tener perfectamente definido el modelo de negocio de cada tienda, en que la exhibición debe ser multimarca, que es la propuesta que busca la empresa para darle un valor agregado a la oferta entregada al cliente. Con la claridad del modelo a trabajar no debiesen verse alterados los procesos que se implementan, mostrándose con un objetivo claro, no estaría la indecisión de cómo va a funcionar el punto de venta, lo que le da la entrada a los *stakeholders* para que manipulen la estructura y funcionamiento de los locales.

Figura 14. Estrategia de HBC



Fuente: Elaboración propia.

Lo mencionado en esta sección se resume en la Figura 14, que muestra la implicancia de cada acción y en cómo HBC debe desarrollar su estrategia para llevar a cabo la propuesta de valor relatada. Considera los focos fundamentales, las ventajas competitivas y los objetivos generales que HBC debe trabajar para dar énfasis en los atributos claves que quiere mostrar de cara al cliente.

CAPÍTULO VI: MODELO DE NEGOCIO

Luego de haber formulado la estrategia de la organización, respondiendo a las 3 preguntas que señalan los autores Kaplan y Norton (2008), y de haber desarrollado la curva de valor del mercado, junto con la selección de atributos claves mayormente valorados por los clientes, siguiendo con la propuesta de valor, traducida en la manera que la empresa entrega sus servicios al cliente, el modelo de negocio busca describir la manera en que la empresa crea y captura el valor creado, es decir, la forma en que genera sus ingresos e incurre en sus costos, entre otros conceptos.

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. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permite ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda”.

6.1 Definición del modelo de negocio

En este informe se decide utilizar el método Canvas como modelo de negocios el cual se encuentra en el texto Generación de modelos de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2011). El método Canvas es un concepto que permite describir y gestionar un modelo de negocios a través de una nueva alternativa estratégica dividida en nueve bloques que se dividen entre el sector emocional (costado derecho) y el lógico racional (costado izquierdo), haciendo alusión al cerebro humano.

La propuesta de Osterwalder y Pigneur (2011) señala que la función de su modelo de negocios es detectar aquellos elementos que generan valor al negocio por medio de la identificación de los siguientes 9 módulos:

- 1) Segmentos de cliente: En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o instituciones a los que una empresa ofrece sus productos o servicios (mercado de masas, nichos de mercado, mercado segmentado,

mercado diversificado, plataformas multilaterales). Se responde a la pregunta ¿Para quién estamos creando valor?

- 2) Propuesta de valor: En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico a través de una mezcla de atributos adecuados a las necesidades de ese segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, tiempos de respuesta, etc.) o cualitativos (satisfacción de clientes, percepción de calidad, etc.). Se responde a la pregunta ¿Cuál es nuestra oferta distintiva?
- 3) Canales. Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor (directo e indirecto). Se responde a la pregunta ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?
- 4) Relaciones con clientes. Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado (asistencia personal y exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva). Se responde a la pregunta ¿Qué tipo de vínculo creamos con los clientes?
- 5) Fuentes de ingreso. Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamos, alquiler, leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad). Se responde a la pregunta ¿Cuánto están dispuesto a pagar por la propuesta de valor?
- 6) Recursos claves. Describe los activos más importantes para que un modelo de negocios funcione (físico, intelectual, humano y económico). Se responde a la pregunta ¿Qué recursos necesitamos para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos?

- 7) Actividades claves. Describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocios funcione (producción, resolución de problemas, plataforma, red). Se responde a la pregunta ¿Qué acciones críticas debemos realizar para operar de manera exitosa?

- 8) Asociaciones claves. Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios (optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades). Se responde a la pregunta ¿Qué alianzas críticas debemos concretar para que el modelo sea exitoso?

- 9) Estructura de costos. Describe todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios (costos fijos, variables, economías de escala, de campo, etc.). Se responde a la pregunta ¿Cuáles son los costos más relevantes del modelo?

En la Figura 15 se muestra como HBC representa de mejor forma su modelo de negocios para el óptimo funcionamiento en torno a los atributos claves de su propuesta de valor mediante el método CANVAS, se analizan los nueve bloques en base a la estructura actual y en la cual se proponen los distintos espacios de acuerdo con el análisis realizado a la empresa.

El método Canvas tiene la ventaja de que es fácil de mirar y se puede plasmar en una hoja solamente, lo que permite que todos los integrantes de la empresa tengan acceso al modelo, dejándolo impregnado en la mayoría de las partes visibles que el personal de HBC transita día a día.

Figura 15. CANVAS HBC



Fuente: Elaboración propia

El modelo presenta colores para diferenciar de mejor forma las ideas estratégicas que se busca expresar en la propuesta del CANVAS.

6.2 Análisis del modelo de negocio

El modelo CANVAS se divide en dos sectores, el costado derecho como sector emocional y el costado izquierdo como sector racional, dentro de estos sectores se encuentran nueve bloques que permiten analizar de mejor forma el cómo funciona HBC.

6.2.1 Segmento de mercado

Hace algunos años atrás se podría decir que la necesidad base de las personas que compraban relojes, era saber la hora y/o fecha del día en el momento que quisiera con

el simple gesto de ver su muñeca, sin embargo, hoy con la aparición de celulares y Smartphone, esta necesidad ha ido tomando otro camino.

Actualmente las personas están utilizando este accesorio como un accesorio de moda, es por ello por lo que se puede definir a la necesidad base como el deseo de estar a la moda utilizando un reloj de buena marca, el cual le dé estatus según la ocasión. Esto se ve reflejado mejor en el hecho de que los consumidores compren un reloj específico para ir al trabajo y otro para salir a cenar u ocasiones especiales.

Los consumidores promedios son personas naturales que residen o están en territorio nacional, pertenecen al sector ABC1 y C2 con interés en la moda y el lujo.

Al año se consumen en promedio 3,2 relojes per cápita y se espera que en el futuro sea un promedio de 5 relojes per cápita y además están dispuestos a pagar en promedio 80.000 pesos por un reloj. En general, son personas que permanentemente están en búsqueda de accesorios en los principales centros comerciales cotizando e informándose sobre los productos de su interés, en este caso relojes.

Para hacer una segmentación de mercado eficaz, los segmentos elegidos deben ser:

- Medibles: Se puede medir el tamaño, poder de compra y características de los segmentos.
- Sustanciales: Los segmentos son lo bastante grandes, homogéneos y rentables.
- Accesibles: Es posible llegar a los segmentos y de servirlos de forma eficaz.
- Diferenciables: Responden de diferente manera a las tácticas de marketing.
- Susceptibles de Acción: Es posible formular programas de marketing eficaces para atraer a ese segmento de mercado

El perfil de mercado que se define a partir de estas premisas se describe principalmente por tres variables base que distinguen a los distintos posibles consumidores.

Entre ellos, se definen dos variables demográficas: “Nivel Socioeconómico” y “Edad”, esto debido a que los gustos varían según la edad, por ejemplo, a los jóvenes les gustan relojes con colores y que les sea fácil ver la hora, y a los adultos les gustan relojes más sofisticados y sobrios; por otro lado, el gusto por relojes exclusivos o de gusto masivo viene ligado al nivel socioeconómico de los clientes.

La tercera variable es el “Interés por la moda”, ya que dependiendo de esto los consumidores buscan relojes sencillos o de estilos que estén vigentes en el momento.

El segmento de mercado al cual se orienta la venta de relojes de HBC son los Adultos y jóvenes, provenientes del nivel socioeconómico ABC1 y C2 que tengan interés por la moda. Se eligen estos porque son los que tienen un mejor manejo de compra en centros comerciales y tienen la capacidad de generar recursos para comprar relojes de su gusto.

6.2.2 Propuesta de Valor

El valor añadido de este modelo de negocio para los clientes es la gran variedad de productos, proceso de compra de excelencia y estatus garantizado.

La gran variedad de productos ofrece una gama amplia de gustos por adquirir relojes para objetivos específicos o bien por temas de gustos simplemente, entre estos se encuentran relojes deportivos o elegantes, clásicos o modernos, de correas de cueros o metal, o análogos o digitales, para el objetivo que el cliente tiene pensado debe estar a la venta en HBC.

Con respecto al proceso de compra de excelencia se hace hincapié en la forma en que se trata al cliente, ya sea desde que ingresa al local hasta que sale de ahí, con la cordialidad de los vendedores y el conocimiento que tienen para ayudar al cliente a

escoger de la mejor manera posible. La comodidad del cliente incluye un servicio de lujo en las tiendas más exclusivas o un servicio cordial y de experiencia en las tiendas más de moda.

Por último, el estatus garantizado que HBC representa al importar marcas exclusivas de relojes y accesorios hacia Chile, garantizado que el estatus que cada marca ya posee a nivel internacional se vea reflejado en territorio nacional, mediante campañas o eventos publicitarios y mediante el correcto uso de espacios que la marca está representando en el país.

6.2.3 Relación con clientes

La relación que se tiene con el cliente es directa, ya que, al tratarse de una tienda, está la necesidad de interactuar cara a cara con el vendedor. Además, también existe una asistencia personal en el caso del servicio postventa donde se atienden los requerimientos de los consumidores o al momento de hacer una compra en cualquier tienda de la empresa o ya sea mediante la página web.

La asistencia personal en los locales es fundamental para que el cliente se sienta a gusto en la relación que genera con la empresa, por lo que los vendedores deben estar preparados para atender de manera correcta y empática con los consumidores.

Por otro lado, en la página web, al tratarse de una nueva forma de vender para esta empresa de *retail*, la relación es automatizada ya que el cliente es quien se atiende a sí mismo, es el encargado de poder revisar por su propia cuenta los distintos relojes y accesorios ofrecidos por HBC. Es importante la captación de consumidores, por lo que a los que realicen su primera compra se le ofrecen descuentos o beneficios por inscribirse en la página y de esta manera hacer más fácil y rápido el proceso de compra para una siguiente vez, y junto con esto se ofrece un descuento en la próxima compra luego de inscribirse.

6.2.4 Canales

Los canales para la entrega de la propuesta de valor de la empresa son a través de:

Empresa de transporte (Blueexpress): Este canal se destina al transporte de productos hacia clientes subdistribuidores y clientes de venta por internet. Estos clientes están ubicados principalmente en regiones y lugares más alejados del centro del país. La empresa de transporte presta el servicio de ir a buscar los productos directamente al centro de distribución de HBC hasta cualquier destino que se requiera mediante el pago de un monto dependiente de la distancia a recorrer y los bultos a transportar.

Centros comerciales: Las tiendas ubicadas en los principales centros comerciales del país, como lo son los pertenecientes a Parque Arauco, Costanera Center, Alto Las Condes y los distintos *Mall Plaza*.

Grandes *retailers*: Este canal corresponde a los puntos de venta que HBC maneja dentro de Falabella y Paris principalmente, en donde ellos prestan el espacio y la empresa se dedica a la venta.

Página web: Este es un importante canal de comunicación con los clientes. Aquí se dan a conocer todos los productos que la empresa ofrece, ofertas y beneficios, los medios de pago, formas de envío, visualización del estado de envío de las compras, términos y condiciones, evaluación de los productos por parte de los consumidores, mecanismo de devoluciones o cambios, información corporativa y respuesta a preguntas frecuentes.

Vía correo: Este canal se utiliza cuando ya se ha realizado una compra, sirve para informar al cliente sobre el estado de envío de su pedido. Existen dos formas de envío, por lo que este canal varía dependiendo de cuál se haga. Si es por “retiro en tienda”, se envían mails indicando cuando el paquete está listo y cuándo ya puede ser retirado en la tienda elegida. Si es por “despacho a domicilio” se envían correos cuando el paquete esté listo y cuando sea entregado a *Blue express*, en este último también se

entrega un código de seguimiento que utiliza la empresa distribuidora para dar a conocer el estado de envío de sus paquetes.

6.2.5 Fuente de ingreso

La fuente de ingreso de este modelo de negocio son las Ventas de relojes, joyas y accesorios mediante la venta en los locales comerciales (correspondiente al 58% del total). Las Ventas de relojes, joyas y accesorios mediante la venta a distribuidores (correspondiente al 33% del total). Por último, las Ventas de relojes, joyas y accesorios mediante la venta en internet (correspondiente al 9% del total)

6.2.6 Asociaciones Clave

Son todos aquellos socios estratégicos que se requieren para llevar a cabo la venta de los productos. Entre ellos se encuentran todos los proveedores de las marcas ubicados principalmente en Europa, Asia y Estados Unidos, que proveen de productos, los que están en la Tabla 14.

Tabla 14. Marcas de productos proveedores

DIVISIÓN	MARCAS
LUJO	OMEGA MONTBLANC TISSOT IWC PANERAI HULCHI BELLUNI PIERO MILANO
MODA	SWATCH GUESS TOMMY BERING SEIKO SWATCH BIJOUX GUESS JEWELLERY FLIK FLAK

Fuente: Datos de la empresa.

Otra asociación clave es con una empresa distribuidora, Blue Express, para las personas que deseen que los relojes lleguen a sus domicilios, con un cobro adicional. Este cobro depende de la ubicación del cliente final, ya que, si se encuentra cercano a cualquier punto de distribución de la empresa, el costo es menor. Cabe señalar que el cliente puede evitar este costo yendo ellos mismos a retirar su producto al punto más cercano. Además, esta asociación sirve para los clientes subdistribuidores de relojes que también están dispuestos a comprar una mayor cantidad de productos.

Los grandes *retailers* como Falabella y Paris son claves para que den a conocer los productos y para utilizar sus instalaciones. Al igual que los centros comerciales en los que está la empresa, estos se detallan en la Tabla 15 que muestra los centros comerciales claves para HBC.

Tabla 15. Centros Comerciales claves

CENTRO COMERCIAL
COSTANERA CENTER
PARQUE ARAUCO
ALTO LAS CONDES
PORTAL LA DEHESA
OUTLET PREMIUM
BUENAVENTURA
MALL MARINA ARAUCO

Fuente: Datos de la empresa

Por último, la empresa necesita de una agencia de publicidad para dar a conocer sus productos de manera más fácil y que pueda tener el alcance de llegar a todos, esta agencia se llama Centry y es la encargada de las campañas y eventos publicitarios que la empresa realiza a lo largo del año.

6.2.7 Actividades Claves

Son todas aquellas actividades que son relevantes para gestionar la entrega y el desarrollo del producto, dentro de estas se encuentran:

- Gestión de inventario: Saber el *stock* disponible en cada tienda y en el Centro de Distribución diariamente, para abastecer los locales en caso de que sea necesario. En la página web hacerle saber al cliente qué y cuánto *stock* disponible hay para despacho y qué y cuánto hay en cada tienda en caso de que el cliente quiera ir a retirar el producto.
- Compra de productos: Se realiza mediante un comité de compras y autorización previa, dependiendo de la marca y cuánto es lo que puede tener en *stock* en base a los meses de venta que realiza, en promedio para moda son seis meses y para lujo son 12 meses. El comité se encarga de analizar el *stock* actual de la marca, su proyección de ventas y la posible compra que el encargado de marca puede realizar.
- Despacho de productos: La empresa se debe encargar de hacer el transporte de los pedidos a las tiendas de acuerdo con la estrategia que tenga cada tienda y que haya sido definida previamente por el área comercial. Además, para los clientes de regiones el despacho se realiza mediante un operador logístico.
- Proceso de ventas: Es el proceso mediante los vendedores entregan los productos a los clientes en las distintas tiendas de la empresa, esto comienza con la operatividad que el vendedor debe conocer para poder atender al cliente y para poder utilizar los sistemas informáticos eficazmente. El cliente debe irse satisfecho con la atención en la tienda y se le debe guiar para que la compra del reloj sea la que realmente desea.
- Campañas de publicidad: Dar a conocer las marcas de la empresa para que los clientes puedan familiarizarse con los relojes y accesorios en caso de que los vean en exhibición en algún local comercial. Esto se lleva a cabo a través de publicidad encargada por el Departamento de Marketing y la empresa externa de agencia de publicidad. Con el conocimiento de las marcas por parte de los clientes, es más fácil llevar a cabo eventos o promociones que la empresa pretenda dar al cliente para obtener mayor demanda de sus productos. Los eventos son 2 veces al año en los meses de Mayo para promocionar el Día del

Padre en Junio y en Noviembre para promocionar Navidad del mes de Diciembre, estos eventos tienen las novedades de productos que trae la empresa y promociones que están disponible para los clientes.

- Servicio posterior a la venta: Servicio que permite garantizar estatus de los productos que HBC vende, los relojes tienen garantía mínima de dos años, por lo que, ante cualquier desperfecto o daño, el cliente puede acercarse al servicio post venta y hacer uso de la garantía del producto, lo que le otorga tranquilidad al momento de comprar cualquier producto en las tiendas de HBC.

6.2.8 Recursos Claves

Se refiere a los elementos indispensables para el funcionamiento de la empresa, entre ellos están:

- Relojes, joyas y accesorios: Son los productos que la empresa vende en sus tiendas de *retail*, o bien, vía internet.
- Centro de distribución: Lugar físico donde se guardan los relojes que están en *stock* y aún no han sido despachados a tiendas o a donde el cliente lo requiera.
- Software de gestión para venta y distribución: Soporte informático para el mejor funcionamiento de las actividades diarias de los trabajadores, incluye las ventas y el *stock* disponible en las tiendas y en el Centro de Distribución. Son fundamentales para coordinar las ventas físicas y en línea, ya que tienen que actualizar constantemente los datos ofrecidos por parte de la empresa.
- Locales: Lugar donde los productos son vendidos y en donde los clientes reciben una atención personalizada.
- Vendedores: Son la cara visible de la empresa y los encargados de realizar las transacciones entre la empresa y los clientes para la venta de los productos en las tiendas comerciales.

- Material POP de apoyo a los vendedores: Material que sirve de apoyo para la venta en los locales comerciales, ya sean parantes, acrílicos o gráficas. Es fundamental para la visibilidad de las marcas dentro de los centros comerciales y dentro de los grandes *retailers*.
- Servicio Post Venta: Lugar donde se presta el servicio post venta, en donde los clientes pueden acudir para reparar sus relojes o hacer uso de las garantías de cada producto.

6.2.9 Estructura de Costos

La empresa posee una estructura de costos que se muestra detalladamente a continuación:

- Costos de Productos: Representan el 57% de los costos totales y son los costos que se asocian al producto de acuerdo con el costo de compra y al costo de traerlos a Chile, en base a esto se define el costo del producto, ya sea reloj, joya o accesorio.
- Gastos de Remuneración: Representa el 18% de los gastos totales de la empresa. Corresponde al gasto del personal que trabaja en HBC, de los administrativos, del personal del centro de distribución, del servicio post venta y de las tiendas.
- Gastos de Arriendos: Representa el 13% de los gastos totales de la empresa. Corresponde al arrienda de la oficina central en Las Condes, del centro de distribución en Recoleta y del Servicio Post Venta en Las Condes. Además, cada tienda tiene un gasto de arriendo fijo y variable, dependiendo de la ubicación, en general representa entre un 20 y 30% de lo que se vende en el local.

- Gastos de Marketing: Representa el 4% de los gastos totales de la empresa. Estos son gastos compartidos con las marcas internacionales y tiene relación con toda campaña publicitaria, eventos o lanzamiento de cualquier marca de la empresa.
- Gastos de Comisiones: Representa el 2% de los gastos totales de la empresa. Son gastos asociados netamente a la variable del sueldo que obtienen los vendedores por concepto de venta de productos. Este depende del contrato del vendedor y del local comercial donde está trabajando.
- Gastos de logística: Representa el 1% de los gastos totales de la empresa. Son los gastos asociados al transporte y despacho de productos, ya sea a tiendas comerciales o a clientes según corresponda.
- Otros gastos: Representan el 5% de los gastos totales de la empresa. Son los gastos asociados principalmente a los servicios de terceros, personal a honorario y servicios prestados por otras empresas como lo son los sistemas operativos de ventas, de distribución y de contabilidad.

La gran variedad de productos que ofrece la empresa viene dada por la compra y correcta distribución de estos, lo cual se marca en color naranja en el CANVAS, en la que el centro de distribución es parte fundamental para almacenar y distribuir los productos cuando se les necesita. Esta compra se realiza a los proveedores de las marcas internacionales de forma directa y se almacena en la bodega de HBC. La distribución desde el Centro de distribución se realiza hacia los principales centros comerciales y a los más grandes *retailers*, está marcado en color rojo como Gestión de Inventario. En este proceso es donde los gastos de logísticas son cargados.

El proceso de compra de excelencia parte de la base en que los locales y los vendedores estén preparados tanto en orden y conocimiento. Los vendedores tienen un trato de asistencia personal en la que guían al cliente hacia la compra del producto, logrando descifrar lo que realmente anda buscando el cliente y en caso contrario,

ofrecer productos que buscan llenar los gustos del perfil del cliente. Estos locales están ubicados dentro de los centros comerciales y de los grandes *retailers*. Lo que finalmente se traduce en ingresos para la compañía en la venta de relojes, joyas y accesorios, es parte del proceso de Ventas y se marca en color azul en el CANVAS.

Estatus garantizado se da mediante campañas de publicitarias a cargo del departamento de Marketing y que incurren directamente en el Gasto de Marketing, este proceso se marca en color verde en el CANVAS. Estas campañas se deben realizar de forma programa, en que se presentan los distintos proyectos de acuerdo con las compras que se realizan de las distintas marcas. Para ofrecer este estatus garantizado es fundamental contar con un Servicio Post Venta que permita reparar o cambiar los productos dañados, así el cliente siente plena confianza al momento de comprar en HBC, este proceso se marca de color gris dentro del CANVAS,

En resumen, los procesos estratégicos más importantes son: Gestión de Inventario, Proceso de logística, Proceso de ventas, Marketing y Servicio Post Venta.

6.3 Análisis rentabilidad o Captura de valor del modelo de negocio

Es esta sección se realiza un análisis de la rentabilidad con una mirada crítica y se propone cómo HBC puede capturar el valor de su modelo de negocios. El objetivo principal es proponer potenciales mejoras al modelo de negocios que permitan capturar la mayor rentabilidad posible.

Para evaluar la rentabilidad del negocio, se realiza un análisis de los costos del modelo de negocios de la empresa. Se abordan los costos que en mayor medida afectan la rentabilidad y algunas medidas para incrementarla.

Respecto a los costos variables, hay un fuerte gasto en los arriendos que la empresa paga por el espacio utilizado para la venta de productos, para las tiendas que están dentro de los centros comerciales el arriendo es fijo y es poco lo que se puede negociar, sin embargo, en Falabella y Paris el costo de arriendo es del 25% de las ventas realizadas en el local. Este 25% es un gasto muy grande para la tienda en sí, ya

que se lleva alrededor del 50% del margen que la tienda obtiene por concepto de venta de productos, por lo que es importante negociar el porcentaje de arriendo de estos locales.

Otro costo variable que considerar es el gasto que existe en las comisiones, que a pesar de representar solo un 2% de las ventas totales, en las tiendas ese porcentaje aumenta considerablemente y es un factor importante para incentivar las ventas de los locales. Existen tres tipos de comisiones distintas; una por un porcentaje de la venta total de la tienda, otra por un porcentaje de la venta individual de los vendedores y la última por metas alcanzadas mensualmente. Esta última es la más aceptada, por el incentivo a los vendedores y por la disminución de gastos para la empresa en caso de que no se cumplan objetivos de venta. Sin embargo, no se ha podido migrar aún a todos los vendedores a este tipo de sistema de comisión, dejándolo como una variable importante para tener en cuenta en la reducción de costos.

Por último, como reducción de gasto posible, están los gastos de Marketing y el aporte que realiza cada marca para cada evento o campaña publicitaria, ya que solo un par de marcas realizan el pago del 50% del gasto total de Marketing de la marca respectiva, las demás solo realizan el pago de un 20% o incluso algunas no realizan aporte. Aumentar el aporte de las marcas por concepto de Marketing reduciría bastante el gasto por campañas publicitarias y la rentabilidad de la compañía tendría mejores números.

Con respecto a las ventas, el canal de ventas *e-commerce* tiene un potencial muy grande y aún está en una etapa inicial en la empresa, con el actual escenario en que se encuentra el país, las ventas *online* han aumentado considerablemente ya que las personas deben quedarse en sus hogares. Además, desde antes del acontecimiento actual, la tendencia de las ventas *online* venía en aumento, las personas ya están dispuestas a comprar y cotizar en línea, y le han perdido el miedo a la compra por internet, miedo a posibles estafas o que los productos no lleguen por acontecimientos externos. Ventas *online* es un canal a considerar para el crecimiento de ventas de la empresa.

En la Tabla 16 se muestra el análisis crítico de los costos del modelo de negocio HBC, se enlaza con la actividad, recurso o asociación clave del modelo CANVAS y se propone una potencial mejora por cada uno de los costos.

Tabla 16. Análisis crítico de los costos del modelo de negocios HBC

Costos	¿Actividad/Recurso/Asociación clave?	¿Puede haber ahorros significativos?	Potenciales mejoras
Marcas internacionales	Asociación clave	Sí	Mejor negociación comercial es el costo de los productos
Grandes <i>Retailers</i>	Asociación clave	Sí	Mejor negociación operacional con el gasto de arriendo para los locales de HBC
Centros Comerciales	Asociación clave	No	Mejor negociación operacional con el gasto de arriendo para los locales de HBC
Comisiones Vendedores	Recurso clave	Sí	Negociación con vendedores en los sistemas antiguos para que se cambien al sistema nuevo
Compra de productos	Actividad clave	Sí	Mejor negociación comercial es el costo de los productos
Proceso de ventas	Actividad clave	Sí	Ampliar proceso de venta a una mejora en las ventas por internet
Operador de ventas <i>online</i>	Recurso clave	Sí	Instaurar un socio clave que se dedique a las ventas <i>online</i> y maneje ese canal de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Dado lo presentado, se rescatan potenciales mejoras para una mayor captura de valor del modelo CANVAS.

1) Potenciar canal de ventas *online*

Existe un potencial importante en esta potencial mejora para la empresa, actualmente solo representa un 9% de las ventas totales de la compañía y se debe al poco foco que se le realiza a este canal, dándole énfasis principalmente a las ventas en tiendas o a las ventas a distribuidores.

Para potenciar este canal es importante contar con personal de experiencia y en el mercado existen bastantes empresas que pueden cumplir con este perfil, por lo que

una asociación clave con alguna de estas empresas generaría importantes beneficios para ambas compañías. Ellos otorgarían la experiencia del manejo del *e-commerce* y HBC entregaría los productos que posee y el estatus relacionado a cada uno de estos.

No tener un *e-commerce* propio desarrollado al año 2021 es bastante desactualizado y poco competitivo de parte de HBC, ya que existe mucha competencia independiente que ofrece estos productos mediante distintas páginas web y ya le llevan una ventaja considerable por la experiencia que poseen en el mercado digital. HBC debe actualizarse y optar por este canal de venta.

2) Reducir costos con asociaciones claves

Tener buena relación con las asociaciones claves es muy relevante en el mercado, ya que, entre mejor relación, la ventaja competitiva aumenta. Es por esto por lo que es relevante la negociación que se lleva a cabo tanto con los proveedores de las marcas internacionales como de los dueños de los lugares donde se venden los productos de la empresa, que en este caso se refiere específicamente a Falabella y Paris.

En el primer caso, la negociación la debe realizar el área comercial directamente con las marcas internacionales y tiene directa relación con el aporte que realiza cada proveedor al gasto de Marketing que la empresa realiza. Se debe unificar el porcentaje que aporta cada marca. Omega es la marca que más aporta, ya que, del total gastado en publicidad relacionada a la marca, ellos aportan el 50%, por lo tanto, se debe buscar este aporte porcentual como piso para las demás marcas, dando a entender que el aporte que realicen va en beneficio directo de la visibilidad que se le pueda dar a la marca dentro de Chile. Entre mayor visibilidad, más posibilidades de ventas, lo que implica mayor probabilidad de compra a los proveedores.

En el segundo caso, la negociación debe la debe realizar el área operacional directamente con Falabella y Paris. Actualmente el gasto de arriendo es un 25% de las ventas totales de cada local. Existe potencial en poder disminuir este porcentaje en base a negociaciones con los *retailers*, estas deben ir asociadas a exclusividad en

marcas, periodos de tiempos o posibilidad de apertura de nuevos locales a lo largo de Chile dentro de Falabella o Paris.

3) Unificar comisiones de los vendedores

La última potencial mejora son las comisiones de los vendedores y la unificación de los tres sistemas existentes dentro de HBC, esto permitiría reducción de gastos y flexibilidad de traslado de los vendedores entre los distintos locales de HBC.

El primer sistema es el de comisión grupal, que trata de las comisiones ganadas por los vendedores en base al total de las ventas del local donde está trabajando, es decir, un porcentaje del total de ventas se paga como una comisión variable al vendedor. El porcentaje que se paga en este caso suele ser alto ya que es de los primeros sistemas de comisiones y ronda el 5% de las ventas realizadas. En este caso se premia el trabajo en equipo, cooperar con el compañero, sin embargo, existe la posibilidad del vendedor que no trabaja y que se lleva la misma comisión del vendedor que si trabaja durante todo el mes, generando beneficios para el mal empleado y poco incentivo para el buen empleado.

El segundo sistema es el de comisión individual, que trata de las comisiones ganadas por los vendedores en base al total de la venta de cada vendedor dentro del local donde está trabajando, es decir, un porcentaje del total de ventas de lo que realiza el vendedor. El porcentaje se aproxima al 4% de las ventas realizadas por cada vendedor. Este sistema premia el esfuerzo de cada vendedor, pero puede crear rencillas en el equipo de trabajo de cada local, ya que busca la competitividad y el poco compañerismo, ya que el atender un cliente solo es para beneficio personal.

El tercer y último sistema de comisión es el de metas, que trata de las comisiones ganadas por los vendedores en base al alcance de objetivos definidos mensualmente, es decir, se paga un monto en base al porcentaje de cumplimiento de la meta individual dentro del local. Este sistema es más flexible para la organización, ya que las metas se fijan mes a mes y se pagan comisiones en base a objetivos, por lo que, si la empresa está ganando, el trabajador también gana, lo mismo ocurre en caso contrario.

Lo principal es unificar estos tres sistemas en el último señalado, ya que la flexibilidad y el control con el que se maneja son más beneficiosos para la compañía. Además, se paga en promedio un 3% de las ventas totales individuales, por lo que el porcentaje es menor a los otros dos sistemas. El único problema, es el miedo de los vendedores de migrar a este último sistema, ya que implicaría cambios en la manera que se enfrentan a los clientes. La base para el cumplimiento es la reducción de gastos y este sistema incentiva esa propuesta.

CAPÍTULO VII: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

Una vez identificados los problemas de control de gestión que justifican la presente propuesta, se desarrolla uno de los mecanismos que se hacen cargo de dichos problemas, como es el caso del mapa estratégico.

Un mapa estratégico según los autores Kaplan y Norton (2008) tienen como función principal comunicar la estrategia a toda la organización, ya que estos traducen la estrategia, pues es una representación visual de esta en una organización. Los mapas estratégicos ayudan a clarificar la misión y visión estratégica, además de especificar los objetivos en cuatro perspectivas.

7.1 Mapa Estratégico

El mapa describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos, en cuatro perspectivas. Las perspectivas son las que muestran los objetivos estratégicos. De acuerdo con el modelo establecido por estos autores, las perspectivas son: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje.

- **Perspectiva Financiera:** En esta perspectiva se muestran los objetivos financieros principales de la empresa y muestra el resultado final de las demás perspectivas.
- **Perspectiva de Clientes:** En esta perspectiva se da a conocer al cliente los atributos que la empresa quiere entregar, basados en la propuesta de valor que se señaló en el modelo CANVAS.
- **Perspectiva de Procesos:** Son los procesos internos de la empresa y que permiten llevar a cabo la propuesta de valor de la compañía, estos procesos son fundamentales para que se cumpla la estrategia que la organización quiere cumplir.

- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento: Son los recursos con los cuales la empresa cuenta y son la base para cumplir las demás perspectivas, con estos recursos la compañía puede comenzar a pensar en su estrategia.

Para la empresa son fundamentales los objetivos que se señalan en cada perspectiva, sin embargo, es difícil si estos no se agrupan para cumplir objetivos en común, para esto es que se ordenen los objetivos en temas estratégicos dentro del mapa estratégico. Los que en el caso de HBC se señalan en la *Figura 16*, facilitando la comprensión y la identificación de los distintos objetivos dentro del mapa.

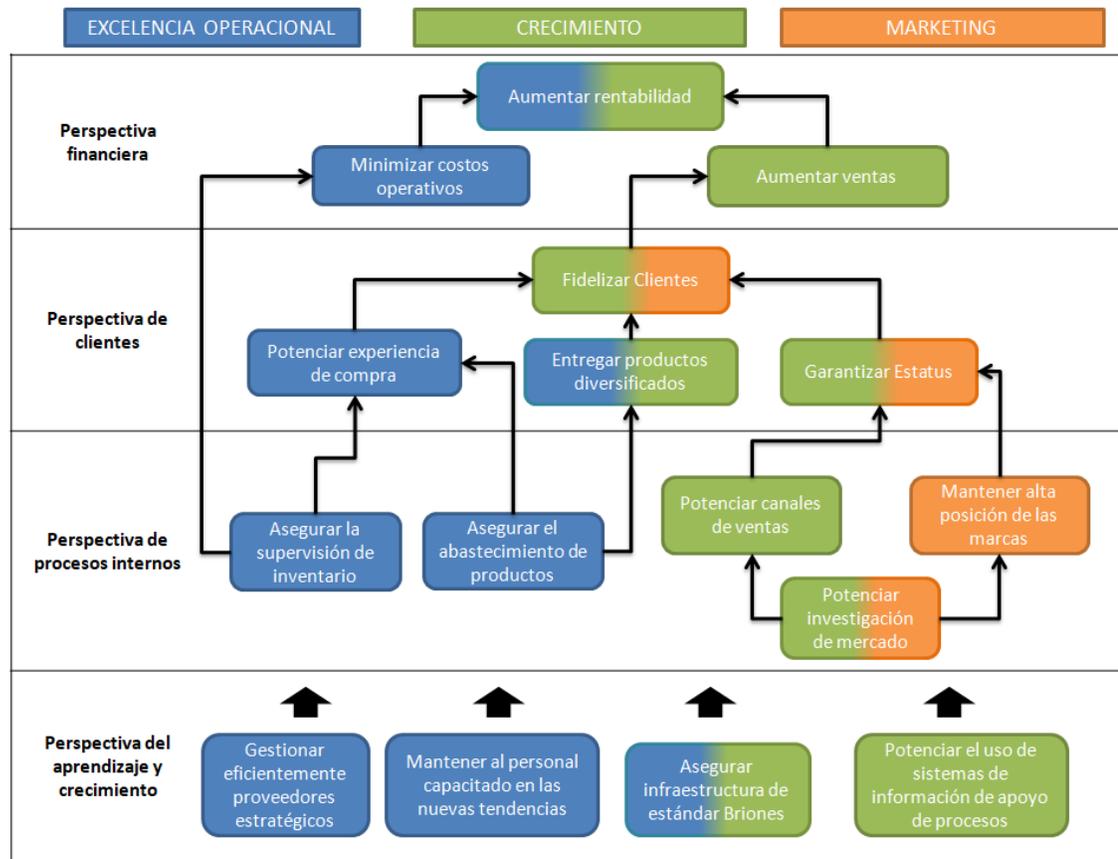
Figura 16. Temas Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Estos temas estratégicos se utilizan para que la visualización del mapa estratégico sea más amigable y eficaz, se ubican de manera vertical dentro del mapa estratégico de la empresa. En la Figura 17 se muestra el mapa estratégico de la empresa y lo señalado en este capítulo como base para ordenar y visualizar los objetivos de la compañía.

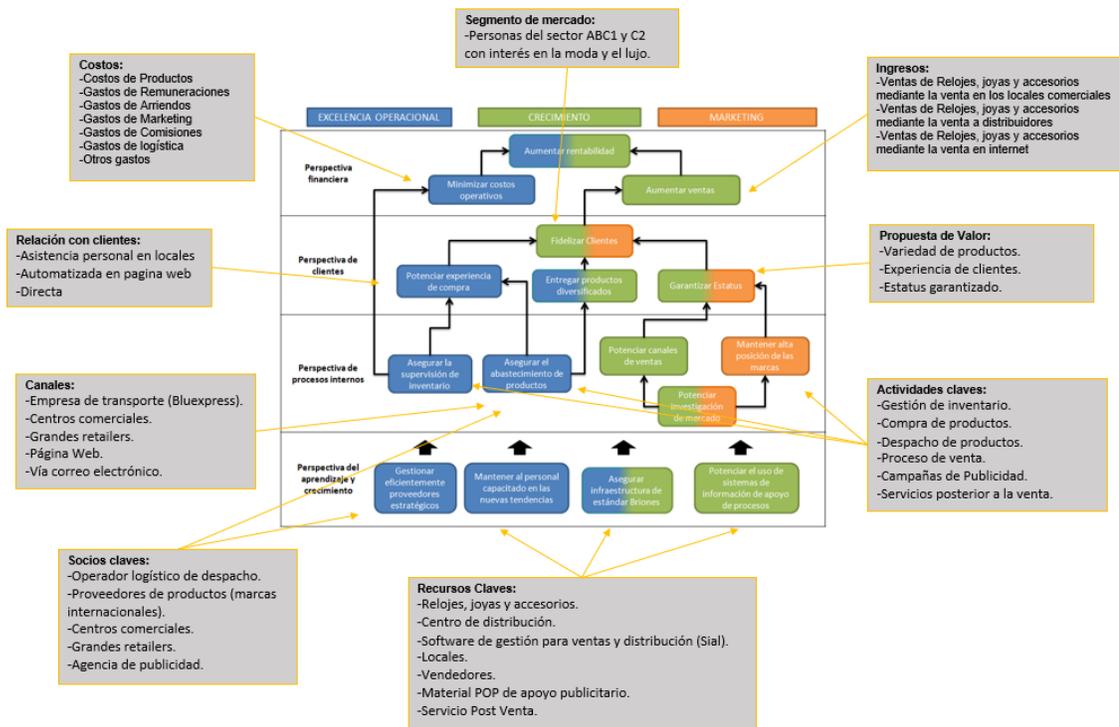
Figura 17. Mapa Estratégico HBC



Fuente: Elaboración propia

La definición de los objetivos estratégicos es extraída del modelo de negocio de CANVAS, en el mapa se integran los distintos fragmentos del modelo para dar explicación a lo que ocurre en los distintos objetivos claves de la empresa, estos se pueden visualizar en la Figura 18 que muestra el resultado de cómo afectan los atributos encontrados en CANVAS dentro del mapa estratégico y la definición de sus objetivos.

Figura 18. Relación entre el modelo de negocios y el mapa estratégico de HBC



Fuente: Elaboración propia

En la relación entre el modelo de negocios y el mapa estratégico de HBC existen distintas relaciones dentro de cada perspectiva. En primera instancia están los costos e ingresos que se centran en la perspectiva financiera, debido a que se enfocan en la rentabilidad de la compañía mediante la minimización de costos y el aumento de ventas.

Dentro de la perspectiva de clientes se enfoca el segmento de mercado, la relación con los clientes y la propuesta de valor que la empresa ofrece y que están explícitamente marcadas como objetivos principales dentro de esta perspectiva, enfocándose al segmento de mercado indicado en el modelo de negocios mediante una relación especializada en cada punto de venta o en los distintos canales de venta que la empresa posee.

En los objetivos que se encuentran en la perspectiva de procesos internos predominan los canales, socios claves y actividades claves que la empresa debe realizar para dar cumplimiento a la propuesta de valor de la compañía, otorgando objetivos claros mediante las actividades que son consideradas claves para que la estrategia de HBC se lleve a cabo.

Por último, los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento provienen de los canales y recursos claves, estos últimos son los desprendidos del modelo de negocios y son considerados fundamentales para que la empresa pueda funcionar de la manera en que la dirección de HBC lo pretende. Lo indicado en este apartado dio el enlace para que se expresaran los objetivos estratégicos dentro del mapa estratégico de HBC.

7.2 Temas Estratégicos

Como se señala en el mapa estratégico existen diferentes objetivos en las distintas perspectivas, ya sean perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos o de aprendizaje y crecimiento, las cuales se analizan por tema estratégico, excelencia operacional, crecimiento y Marketing para HBC.

1) Excelencia Operacional

El tema estratégico relacionado a la excelencia operacional tiene que ver con el correcto funcionamiento de la operación de la compañía. Desde gestionar proveedores estratégicos y mantener al personal capacitado hasta minimizar costos operativos.

Comenzando con la perspectiva financiera, tiene como objetivo final el aumentar rentabilidad que tiene directa relación al otro objetivo dentro del tema estratégico, que es minimizar costos operacionales, ya que al minimizar los costos de la empresa permite que esta obtenga beneficios adicionales incluso si la venta se mantuviese, esta perspectiva tiene los objetivos finales del mapa estratégico.

Dentro de la perspectiva de clientes están los objetivos relacionados con la propuesta de valor de la empresa. El primero es potenciar experiencia de compra, este objetivo busca que el cliente que vaya a comprar a Briones se sienta cómodo, relajado y bien atendido, que la experiencia de compra en los locales de la empresa sean del estándar que la empresa quiere ofrecer como imagen, es decir, que los vendedores le entreguen al cliente la información que necesita, lo atiendan con simpatía y amabilidad, y lleven al cliente a comprar lo que realmente desea. El segundo objetivo es entregar productos diversificados, tiene como finalidad tener una variedad abundante de productos y es por esto por lo que la operación no debe fallar, que las tiendas estén en condiciones de ofrecerle al cliente la mayor variedad de estilo de productos que se pueda otorgar, así el cliente tiene mayor facilidad al momento de escoger productos en los locales o en el catálogo de productos de HBC.

En la perspectiva de procesos internos son fundamentales dos objetivos, comenzando con asegurar la supervisión de inventario, que tiene como finalidad el correcto control del inventario de la compañía, la operación continua del conteo de productos y la diferencia baja en lo inventariado contra lo que debiese haber sistémicamente son claves para que el objetivo se cumpla. Como segundo objetivo está el asegurar el abastecimiento de productos, se relaciona con el proceso logístico de importar y enviar productos hacia y desde el centro de distribución, con este objetivo se busca que el correcto funcionamiento del proceso de traslado de productos sea controlado de la manera correcta para que no exista falta de productos en los locales de la empresa.

Por último, en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento hay tres objetivos que son fundamentales para la excelencia operacional. El primero tiene que ver con gestionar los proveedores estratégicos, en el que la operación de importar productos desde el extranjero es fundamental para el negocio, las buenas relaciones con las marcas internacionales y el correcto funcionamiento con socios estratégicos son claves para una gestión adecuada. El segundo objetivo es mantener al personal capacitado en las nuevas tendencias, quiere decir un personal que constantemente tiene que estar al tanto de las nuevas colecciones de productos y los nuevos intereses de los potenciales clientes, para esto la operatividad de capacitaciones debe ser periódica y estructurada, en la que los empleados deben conocer los relojes y accesorios que están a la

vanguardia, ya sea para las distintas estaciones del año, desde el verano al invierno, en el que las colecciones van cambiando continuamente. El tercer objetivo es asegurar infraestructura con estándar Briones, que quiere decir que los locales, el servicio post venta y el centro de distribución deben estar equipados totalmente para que el estándar Briones pueda ser aplicado de la manera más adecuada, con tiendas impecables para atender, con un centro de distribución muy seguro y ordenado, y un servicio post venta que sepa de comodidad para tratar a los clientes que van con problemas con sus productos comprados en HBC.

2) Crecimiento

El crecimiento es un tema estratégico central de HBC, busca que la empresa esté en constante crecimiento, tanto en los canales existentes como en nuevos canales, para lo cual es clave salir de la zona de confort y arriesgarse en nuevos horizontes, actualizando los métodos de venta y ampliándose a lugares o bien, sistemas en que la empresa aún no incurre.

Comenzando con la perspectiva financiera, tiene como objetivo final el aumentar rentabilidad que tiene directa relación al otro objetivo dentro del tema estratégico, que es aumentar ventas, ya que al aumentar ventas permite que la empresa genere mayores ingresos considerando que los costos no elevan al mismo nivel de los mayores ingresos, esta perspectiva tiene los objetivos finales del mapa estratégico.

Dentro de la perspectiva de clientes están los objetivos relacionados a la propuesta de valor, comenzando por el objetivo final dentro de esta perspectiva que es fidelizar clientes, busca que los clientes que compran en la empresa puedan volver a comprar en futuro para así incrementar las posibilidades de nuevas ventas. El segundo objetivo y que lleva a fidelizar clientes, es el de entregar productos diversificados que permite que los clientes se sientan atraídos para volver a comprar en la empresa, ante la variedad de estilos de relojes y accesorios, se sientan atraídos por volver y comprar un producto que no pudo adquirir en su visita anterior.

En la perspectiva de procesos internos son fundamentales dos objetivos, el primero de ellos es el de potenciar canales de ventas, enfocado principalmente al crecimiento en el canal de ventas *online*, ya que el existente hoy en día no está desarrollado en su totalidad, falta mucho terreno por recorrer y no hay una especialización en este canal que permita que su crecimiento sea igualitario frente a los canales de *retail* tradicional y al canal de ventas de distribución. El otro objetivo es el de potenciar investigación de mercado, que busca donde la empresa puede arriesgarse para crecer como compañía, ya sea nuevos locales a lo largo del país, la incursión en nuevos canales de ventas o en la búsqueda de nuevos clientes que permitan el constante crecimiento de HBC.

Por último, en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento hay dos objetivos claves, el primero es el de asegurar la infraestructura de estándar Briones, que permite que la empresa mejore en aspectos claves para que la expansión hacia nuevos locales sea válida, tiene relación con que la consolidación del estándar Briones permite a la empresa tener la oportunidad de expandirse a nuevos mercados. El segundo objetivo es potenciar el uso de sistemas de información de apoyo de procesos, que permite que los locales tengan un sistema que no genere fallos y facilite el proceso de venta constantemente, así las ventas pueden realizarse con mayor rapidez y el flujo de clientes puede aumentar, ya sea atendiendo a otro cliente o concretando una venta, generándose en el momento o a futuro como un potencial comprador.

3) Marketing

El último tema estratégico es el Marketing, que busca dar a conocer las distintas marcas de la empresa y la posibilidad de generar estudios de mercado para actualizar los procesos de ventas y los potenciales clientes.

La primera perspectiva que analizar es la perspectiva de clientes que tiene dos objetivos relacionados a este eje estratégico, el primero es fidelizar clientes que busca que todos los clientes que compren en HBC tengan que dar sus datos para poder ser contactados a futuro con información de eventos o descuentos por ocasiones especiales. El segundo objetivo es el de garantizar estatus, que pretende que las marcas de la compañía sean reconocidas por el mercado objetivo, ya sea mediante

avisos publicitarios, campañas publicitarias o eventos realizados por la empresa y que son exclusivos de la marca.

Dentro de la perspectiva de procesos internos hay dos objetivos claves, comenzando con el de mantener alta posición de las marcas mediante campañas publicitarias, la razón es para que el cliente se sienta familiarizado cuando ve las marcas en los distintos puntos de venta de HBC. Para el objetivo mencionado es clave que exista una investigación de mercado periódica que entregue la información necesaria para dar a conocer a la empresa qué lugares buscar para realizar eventos publicitarios o para entregar la información necesaria al cliente que se define como mercado objetivo de HBC.

7.3 Perspectivas Mapa Estratégico

Las perspectivas del mapa estratégico mencionadas se detallan en cuatro partes, estas son la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de recursos críticos de éxito, Dentro de estas perspectivas se analizan los objetivos en mayor profundidad y las relaciones existentes entre estos.

7.3.1 Perspectiva Financiera

Dentro de la perspectiva financiera se encuentran tres objetivos de la empresa, en la que dos convergen en el objetivo final que se muestran en la Tabla 17. Minimizar costos y aumentar ventas tienen el mismo objetivo final de aumentar la rentabilidad de H. Briones Comercial.

Tabla 17. Perspectiva Financiera HBC

Objetivo Perspectiva Financiera	Detalle
Aumentar rentabilidad	Lograr que la empresa obtenga mayor rentabilidad periodo tras periodo.
Minimizar costos operativos	Minimizar los costos operativos de la empresa para lograr aumentar rentabilidad, ya sea mejorando procesos de la empresa o automatizando nuevos softwares.
Aumentar ventas	Aumentar ventas de la compañía, ya sea en canales nuevos, nuevas marcas o mayor cantidad de ventas en

	las marcas y tiendas ya existentes, tiene como fin el aumentar rentabilidad.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

En esta perspectiva se muestran los objetivos relacionados netamente al área financiera de la compañía y son considerados los objetivos finales que la empresa tiene y están plasmados de esa forma en el mapa estratégico.

7.3.2 Perspectiva de Clientes

Dentro de la perspectiva de clientes se encuentran cuatro objetivos de la empresa, en la que tres convergen en el objetivo final que se muestran en la Tabla 18. Potenciar experiencia de compra, entregar productos diversificados y garantizar estatus tienen el mismo objetivo final dentro de la perspectiva que es fidelizar clientes y este a su vez tiene como fin el aumentar ventas dentro de la empresa, el cual se encuentra en la perspectiva financiera.

Tabla 18. Perspectiva de Clientes HBC

Objetivo Perspectiva de Clientes	Detalle
Fidelizar clientes	El objetivo es que los clientes quienes compren en HBC, vuelvan a comprar en un futuro ya sea cercano o lejano, mediante una relación que se intenta mantener entre la empresa y el cliente. El fin de este objetivo es aumentar las ventas de la compañía.
Potenciar experiencia de compra	Potenciar la experiencia de compra de los clientes se relaciona con lo que vive el cliente al momento de realizar una compra en las tiendas, la percepción de ellos es que están siendo tratados de una manera única cuando van a comprar un producto HBC. Tiene como fin el objetivo de fidelizar clientes.
Entregar productos diversificados	El objetivo busca que el cliente tenga la mayor variedad de productos posible. Relojes deportivos o elegantes, análogos o digitales, solares o automáticos, clásicos o modernos, entre muchas variables que tienen los productos de la empresa. Tiene como fin el objetivo de fidelizar clientes.
Garantizar estatus	El objetivo de garantizar estatus trata acerca de que las marcas que los clientes compren en HBC y que son

	reconocidas internacionalmente, generen el mismo estatus a nivel nacional como lo que se entrega a nivel internacional, por lo que la percepción de adquirir productos que dan estatus ante los demás es importante para la empresa como objetivo clave. Tiene como fin el objetivo de fidelizar clientes.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

En esta perspectiva se muestran los objetivos relacionados principalmente a los clientes y cómo ellos perciben a la empresa. Son considerados los objetivos que la empresa tiene dirigido a su mercado, en la que se establecen la propuesta de valor que HBC quiere entregar, los cuales están plasmados como objetivos de clientes en el mapa estratégico.

7.3.3 Perspectiva de Procesos Internos

Dentro de la perspectiva de procesos internos se encuentran cinco objetivos de la empresa, en la que dos provienen de un objetivo inicial y dos objetivos independientes de los demás en la perspectiva que se muestran en la Tabla 19. Potenciar canales de ventas y mantener alta posición de las marcas provienen del mismo objetivo inicial dentro de la perspectiva que es potenciar investigación de mercado y estos a su vez tienen como fin el garantizar estatus dentro de la empresa, el cual se encuentra en la perspectiva de clientes. Por otro lado, está el objetivo de asegurar el abastecimiento de productos que tiene como fin el entregar productos diversificados dentro de la perspectiva de clientes. Por último, está el objetivo de asegurar la supervisión de inventario que tiene como fin el potenciar la experiencia de compra en la perspectiva de clientes y el objetivo de minimizar costos operativos dentro de la perspectiva financiera.

Tabla 19. Perspectiva de Procesos Internos HBC

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos	Detalle
Asegurar la supervisión de inventario	Se relaciona con tener el correcto control de inventario en la empresa, tanto en el centro de distribución como en los locales, llevar a cabo un control interno en que lo que existe físicamente sea igual a lo que hay sistémicamente y

	<p>que las variaciones de <i>stock</i> sean solo por ventas o por ingresos de productos, pero no por ajustes de inventario. Los fines de este objetivo son minimizar costos operativos y potenciar la experiencia de compra ya que busca que las pérdidas de productos sean las menores posibles y que los clientes tengan la mejor experiencia posible con el correcto funcionamiento del control interno.</p>
Asegurar el abastecimiento de productos	<p>Tiene relación con la correcta distribución de productos desde que entra al centro distribución hasta que sale en camino hacia los locales comerciales o clientes. Debe garantizar que los locales estén abastecidos de la manera en que se predefine por el área comercial y no existan quiebres de <i>stock</i>, para esto es fundamental el traslado de productos de un punto a otro y el correcto seguimiento de <i>stock</i> de las distintas bodegas que la empresa maneja.</p> <p>Tiene como fin el objetivo de entregar productos diversificados a los clientes.</p>
Potenciar canales de ventas	<p>El objetivo es potenciar canales de ventas existentes, enfocado especialmente en el canal de ventas <i>online</i>, ya que está en una etapa básica de desarrollo y el potencial que tiene el canal es gigante. Además de seguir con el constante crecimiento en los canales de <i>retail</i> y distribución, para esto es clave el objetivo de potenciar la investigación de mercado que debe dar los indicios para incurrir en qué lugar invertir para crecer en los canales de <i>retail</i>, distribución y <i>online</i>.</p>
Mantener alta posición de las marcas	<p>El objetivo es el proceso por el cual se mantiene en alta posición las marcas, esto se realiza a través de eventos publicitarios a lo largo del año de las marcas más importantes y de manera exclusiva, también mediante comerciales y campañas publicitarias que permiten entregar la propuesta de la empresa. Estos se realizan mediante previa investigación de mercado para conocer dónde incurrir para que la visibilidad del mercado objetivo sea atractiva.</p>
Potenciar investigación de mercado	<p>Es clave este objetivo el cual ayuda a la empresa conocer las intenciones de compra de los consumidores y que también entrega información importante acerca de la posición de HBC en el mercado, por lo cual se relaciona directamente con los objetivos de mantener alta posición de las marcas y potenciar los canales de ventas. El área comercial y de marketing es la encargada de realizar esta labor, la cual debe ser mensualmente evaluada ya que los gustos de los consumidores varían dependiendo de las</p>

	condiciones externas que les afecten.
--	---------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

En esta perspectiva se muestran los objetivos relacionados a los procesos internos y cómo se trabaja en la empresa para llevarlos a cabo. Son considerados los objetivos que la empresa tiene dirigido de forma interna, en la que se establecen los objetivos estratégicos que HBC quiere trabajar para dar cumplimiento a su propuesta de valor, los cuales están plasmados como objetivos de procesos en el mapa estratégico.

7.3.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Dentro de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento se encuentran cuatro objetivos de la empresa, en la que cada uno se relaciona con los distintos objetivos de la perspectiva de procesos interno, como se muestra en la Tabla 20. Gestionar proveedores estratégicos, mantener personal capacitado en las nuevas tendencias, asegurar infraestructura de estándar Briones y potenciar el uso de sistemas de información de apoyo de procesos son los objetivos de esta perspectiva y cada uno de ellos es clave como recurso crítico para que la empresa funcione de manera correcta para la estrategia que quiere cumplir.

Tabla 20. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento HBC

Objetivo Perspectiva de Recursos Críticos de éxito	Detalle
Gestionar proveedores estratégicos	Se relaciona con tener socios estratégicos cercanos y disponibles para pedidos de productos. Los productos son exclusivos y las marcas internacionales deben proveer de los productos que están en tendencia e ir actualizando periódicamente los catálogos de relojes y accesorios. El objetivo tiene como fin estar en constante comunicación con los proveedores para compras semanales y para incurrir en los nuevos estilos de temporada.
Mantener personal capacitado en las nuevas tendencias	Este objetivo se relaciona a que el personal que trabaja en la empresa debe estar en constante conocimiento de las nuevas tendencias que las marcas informan, mediante las colecciones que ellos entregan. Además, deben estar en conocimiento de las técnicas de venta que se relacionan con el sector Premium, en el cual el trato personalizado con los clientes debe ser más trabajado que en las tiendas

	normales.
Asegurar infraestructura de estándar Briones	La empresa debe contar con tiendas, centro de distribución y servicio post venta de alto estándar. Las tiendas deben tener un ambiente Premium en el que se le ofrezca al cliente un trato especial con servicio de agua o café, sillones de espera, vitrinas especialmente iluminadas y una entrada especial que tenga acceso solo si los guardias lo permiten por un tema de seguridad. El centro de distribución debe contar con seguridad durante las 24 horas del día, contar con cámaras de seguridad en todos los sectores internos y externos de la bodega, y tener un sistema de seguridad persuasivo en caso de que alguien no deseado intente entrar. El Servicio Post Venta debe contar con un sector de espera con sillones cómodos, una recepción que entregue información clara y vitrinas especiales en caso de que los clientes deseen cambiar un producto por otro.
Potenciar el uso de sistemas de información de apoyo de procesos	Este objetivo tiene relación con el correcto uso de los sistemas de gestión para venta y <i>stock</i> , tanto en tiendas como en centro de distribución. Además, se debe incorporar el software contable para que los gastos y ventas sean correctamente controlados. Este uso debe gestionarse con los vendedores y el área informática de la empresa, ya que ellos son los expertos en sistemas y deben guiar a los empleados de HBC para que hagan el correcto uso de cada herramienta disponible para trabajar de una forma más amigable y que tenga una mejor visibilidad para la alta dirección de la compañía.

Fuente: Elaboración propia.

En esta perspectiva se muestran los objetivos relacionados a los recursos críticos de éxito y cómo se deben desempeñar estos en la empresa para llevarlos a cabo. Son considerados los objetivos que la empresa debe tener para que la estratégica a implementar pueda ser exitosa, en la que se establecen los objetivos estratégicos que HBC quiere trabajar para dar cumplimiento a los procesos internos de la empresa, los cuales están plasmados como objetivos de recursos críticos de éxito en el mapa estratégico.

CAPÍTULO VIII: DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

En este capítulo se propone el Cuadro de Mando Integral (CMI) de H. Briones Comercial. Con la información recabada y que se representa en la visualización del mapa se pueden incluir los *Key Performance Indicators* (KPIs) de cada objetivo del mapa estratégico, así como la meta y las iniciativas asociadas a cada objetivo estratégico.

Kaplan y Norton (2008), indican que el CMI es una herramienta de planificación y control de gran impacto, dado que permite de manera práctica operacionalizar la estrategia y, además, controlar los desempeños reales versus los esperados, objetivo fundamental en todo sistema de control. Los mismos autores, plantean que el CMI permite concentrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño son más valiosas y de mayor impacto.

Kaplan y Norton (2008), señalan que el CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la empresa, en un conjunto de coherente de indicadores de actuación. El CMI, transforma la misión y la estratégica en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y recursos críticos de éxito. El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar las declaraciones estratégicas, y, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro,

Según Kaplan y Norton (2008), las medidas del CMI debe deben utilizarse para articular y comunicar la estrategia y para coordinar de la organización o alinear las iniciativas individuales, a fin de conseguir un objetivo común. Por lo tanto, el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. Sumado a lo anterior, se debe considerar que las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Sin embargo, a pesar de que la multiplicidad de indicadores de un CMI puede confundir, un CMI construido

adecuadamente tiene una unidad de propósito, dado que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

8.1 Cuadro de mando integral propuesto

El cuadro de mando integral que se propone está diseñado a partir de los objetivos estratégicos del mapa estratégico, El CMI se aplica a nivel empresa ya que abarca los distintos canales de venta que la empresa posee, se miden las distintas perspectivas y se aplican los indicadores que permiten hacer un seguimiento más exhaustivo acerca de si hay cumplimiento de las metas establecidas. En la Tabla 21 se muestra el CMI de HBC, el cual consta de la perspectiva, los objetivos estratégicos, indicador, métrica, meta, frecuencia e iniciativa estratégica.

Hay 4 perspectivas y sus respectivos objetivos que son desprendidos del mapa estratégico, estos son claves para realización de la estrategia de la empresa. Cada objetivo tiene al menos un indicador que determina la medición de este y cómo poder controlarlo para que se cumpla. La métrica es la fórmula que se utiliza para realizar el cálculo del indicador. La meta es el objetivo al cual tiene que llegar el indicar para considerarse exitoso. La frecuencia establece cada cuanto debe medirse el objetivo para considerarse relevante. Por último, están las iniciativas estratégicas que se determinan de acuerdo con lo que la empresa debe realizar para poder dar cumplimiento a los distintos objetivos estratégicos de la compañía mediante el seguimiento de sus indicadores.

Tabla 21. Cuadro de mando integral HBC

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
FINANCIERA	Aumentar rentabilidad	Porcentaje EBITDA sobre los Ingresos	$((\text{Ingresos} - \text{Costos} - \text{Gastos operativos}) / \text{Ingresos}) * 100$	$\geq 10\%$	Anual
	Minimizar costos operativos	Porcentaje Costos sobre los Ingresos	$((\text{Costos} + \text{Gastos operativos}) / \text{Ingresos}) * 100$	$< 90\%$	Mensual

	Aumentar ventas	Variación de Ingresos	$((\text{Ingresos actuales} - \text{Ingresos periodo anterior}) / \text{Ingresos periodo anterior}) * 100$	$\geq 3\%$	Mensual
CLIENTES	Fidelizar Clientes	Datos de los clientes que compran en HBC	$(\text{Total datos ingresados} / \text{Total clientes}) * 100$	$> 75\%$	Mensual
		Retorno de clientes	$(\text{Clientes que vuelven a comprar} / \text{Clientes totales}) * 100$	$> 20\%$	Mensual
	Potenciar experiencia de compra	Encuesta satisfacción de atención	Ranking escala 1 a 10 de satisfacción de atención	≥ 8	Mensual
	Entregar productos diversificados	Tasa de productos nuevos en los locales	$(\text{Total productos nuevos} / \text{Total productos}) * 100$	$> 75\%$	Semestral
	Garantizar Estatus	Encuesta satisfacción de marca	Ranking escala 1 a 10 de imagen marca	≥ 8	Mensual
PROCESOS INTERNOS	Asegurar la supervisión de Inventario	Variación de inventario físico versus sistémico	$((\text{Inventario Sistémico} - \text{Inventario Físico}) / \text{Inventario Sistémico}) * 100$	$< 1\%$	Mensual
	Asegurar el abastecimiento de productos	Disminuir tiempos de entregas del CD a locales	$(\text{Productos entregados según programa} / \text{Productos entregados totales}) * 100$	$> 95\%$	Mensual

		Mejorar cumplimiento de productos enviados por el CD a locales	(Pedidos entregados a locales / Pedidos solicitados por locales) * 100	>=95%	Mensual
	Potenciar canales de ventas	Visitas e-commerce periodo actual versus periodo anterior	((Visitas web periodo actual – visitas web periodo anterior) / Visitas web periodo anterior) *100	> 5%	Anual
		Flujo clientes locales tradicionales periodo actual versus periodo anterior	((Flujo clientes locales periodo actual – flujo clientes locales periodo anterior) / Flujo clientes locales periodo anterior) *100	> 5%	Anual
	Mantener alta posición de las marcas	Tasa de conversión de clientes	(Clientes que compran en eventos publicitarios /Clientes asistentes a eventos publicitarios) *100	>= 50%	Trimestral
	Potenciar investigación de mercado	Propuestas nuevas de ampliación de locales y compra	(Cantidad de propuestas año actual- Cantidad de propuestas periodo anterior) /Cantidad de propuestas periodo anterior* 100	>3%	Semestral
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Gestionar eficientemente proveedores estratégicos	Nivel de cumplimiento de proveedores	Pedidos recibidos fuera de tiempo/ total de pedidos recibidos x 100	<= 5%	Mensual
	Mantener al personal capacitado en las nuevas tendencias	Evaluación del personal (examen teórico sobre	(Cantidad de repuestas correctas / Cantidad de preguntas totales) *100	>=95%	Mensual

		relojes de lanzamiento y catálogo))			
Asegurar infraestructura de estándar Briones	Limpieza de locales	Errores encontrados en la supervisión de jefes zonales	< 5	Mensual	
	Disminución de errores de Muebles e iluminación	(Muebles e iluminaria con problemas / Muebles e iluminaria total) *100	< 2%	Mensual	
Potenciar el uso de sistemas de información de apoyo de procesos	Soluciones a problemas generadas por sistema	(Problemas solucionados/ Problemas totales) *100	>99%	Mensual	

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la perspectiva hay tres objetivos estratégicos. El primero es aumentar rentabilidad, el cual se propone el indicar del porcentaje del EBITDA sobre los ingresos de la empresa, el cual tiene como meta alcanzar sobre el 10%. Esto está dado para que sea medido anualmente ya que la empresa posee ingresos estacionarios, enfocados principalmente en fechas importantes como el día de la madre y navidad, por lo cual la suma de los ingresos de todo el año es más efectiva para realizar esta medición. Se estima que sea mayor a un 10% ya que menos que esto es considerado no rentable por parte del directorio, justificando que una opción alternativa, como puede ser invertir en un banco, puede generarles mayores ingresos.

El segundo objetivo es minimizar costos operacionales, que establece el indicador del porcentaje de los costos sobre las ventas, este no debe superar el 90% según la meta establecida, ya que si aumenta este porcentaje durante el mes se considera que hubo gastos adicionales durante el mes de acuerdo con las ventas que se produjeron. Por último, está el objetivo de aumentar ventas que busca incrementar los ingresos mes a mes, la meta es incrementar al menos en un 3% respecto al periodo anterior, esta medición se realiza de forma mensual y busca asegurar una mejora en las ventas que se controla mediante el indicador señalado.

Dentro de la perspectiva de clientes hay cuatro objetivos estratégicos, el primero de estos es fidelizar clientes, el cual propone dos indicadores, comenzando por el primero

de estos que es el de porcentaje de datos que son ingresados al sistema del total de clientes que compran en HBC, tiene como meta obtener más de un 75% de datos ingresados al sistema de forma mensual, con el fin de que se le puede ofrecer a los clientes posibles promociones y estén al tanto de los eventos o campañas que la empresa pueda ofrecer para darle beneficios a los clientes, entre más personas sean ingresadas mayor es la posibilidad de que el cliente pueda retomar a comprar. El otro indicador del objetivo son los clientes que vuelven a comprar en HBC, el cual entrega el resultado de los clientes que compran en la empresa versus los clientes totales, para conocer la efectividad de la fidelización de clientes, se mide de forma mensual y busca recolectar información clave en la búsqueda de mejores números para la empresa.

El segundo objetivo dentro de la perspectiva de clientes es potenciar experiencia de compra y el indicador escogido para esto es una encuesta de satisfacción de atención, que mide por ranking en la escala del uno al diez, su medición es mensual y se espera que del total promedio de la encuesta sea mayor o igual a nota ocho. El tercer objetivo es entregar productos diversificados y su indicador es la tasa de productos nuevos ofrecidos por HBC, se consideran nuevos los productos que tienen 6 meses o menos, la meta es que al menos el 75% de los productos sea considerado nuevo del total de productos ofrecidos, la medición se realiza de forma semestral ya que es cuando se renuevan las colecciones de relojes y accesorios. El último objetivo dentro de esta perspectiva es el de garantizar estatus, el cual tiene como indicador una encuesta de satisfacción de marca para los clientes, esta encuesta tiene una escala de uno a diez y la meta que se estima conveniente para cada una de las marcas es una nota de ocho o superior, la medición se debe realizar de manera mensual para hacer un seguimiento más controlado de la percepción que tienen los consumidores de cada marca, estas encuestas se realizan de la marca que el cliente adquiere y posterior a la compra realizada.

En la perspectiva de procesos internos hay cinco objetivos, comenzando con el objetivo de asegurar la supervisión de inventario, tiene como indicador la variación de inventario físico versus el inventario sistémico, para medir las posibles faltas de productos en las distintas bodegas de la empresa, ya sea en el centro de distribución como en los locales, tiene como meta tener menos del 1% de diferencia de lo que

existe físicamente versus lo que hay por sistema, esta medición se realiza de forma mensual para un mejor control de inventario.

El segundo objetivo dentro de la perspectiva de procesos internos es asegurar el abastecimiento de productos, tiene como indicador el disminuir los tiempos de entrega entre el centro de distribución y los locales o clientes. Esta medición se realiza de acuerdo con las entregas realizadas según lo programados sobre las entregas totales realizadas, la meta es obtener más del 95% de cumplimiento, esto permite que el *stock* en los locales esté garantizado siempre y cuando lo programado se cumpla la mayor parte del tiempo, la frecuencia de medición debe ser mensual para hacer un seguimiento adecuado de todos los viajes de logística realizados.

El tercer objetivo dentro de la perspectiva de procesos internos es potenciar canales de ventas, tiene como indicador las visitas que se realizan en las páginas web donde la empresa vende relojes, ya sea la propia, la de Falabella, la de París, Mercado libre, Dafiti o Linio. Esto se mide comparando las visitas del periodo actual versus el periodo del año anterior, la meta es lograr un 5% más de visitas para que se dé constancia de que el objetivo se está cumpliendo. Además, tiene como indicador el flujo de clientes que visitan las tiendas en comparación al periodo anterior.

El cuarto objetivo dentro de la perspectiva de procesos internos es mantener alta posición de las marcas, el indicador escogido en el CMI es la tasa de conversión de clientes, en la que se mide los clientes que compraron en algún evento versus el total de clientes asistentes, la meta es alcanzar un 50% al menos de los clientes objetivos para dar cumplimiento al objetivo y que las marcas tengan un reconocimiento continuo entre la población nacional, su frecuencia es trimestral ya que los eventos o campañas son puntuales a lo largo del año y deben compararse con los eventos del mismo periodo pero de años anteriores.

El último objetivo dentro de la perspectiva de procesos internos es potenciar investigación de mercado, que tiene como indicador las propuestas de nuevas aperturas y compras en comparación al periodo anterior, con la investigación de mercado se busca posicionar a la empresa en lugares a los que no ha llegado y existe

un nicho que es capaz de pagar y adquirir los productos que la empresa vende. Su medición se realiza de forma semestral, busca que el crecimiento sea al menos de un 3% en comparación al periodo anterior, esto ya que está en búsqueda de constante crecimiento y está asociado al eje estratégico del mismo nombre.

Finalmente, en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento hay cuatro objetivos que la definen. El primero de estos es gestionar proveedores estratégicos, el cual tiene como indicador el nivel de cumplimiento en la entrega de productos de parte de los proveedores, en la que se busca medir la cantidad de errores de pedido que llegan fuera de plazo versus el total de pedidos, la meta es que como máximo haya un 5% de productos que no llegan en el plazo, su frecuencia de medición es mensual ya que todos los meses se importan productos desde el extranjero, la planificación para realizar los pedidos es primordial para cumplir con los plazos establecidos por el área comercial y por HBC.

El segundo objetivo dentro de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento es mantener al personal capacitado en las nuevas tendencias, se mide a través del indicador de evaluación de personal, en la que se mide el porcentaje de respuestas correctas versus el total de preguntas, tiene como meta tener al menos un 95% de respuestas correctas, esto permite conocer el aprendizaje en cada capacitación sobre los nuevos catálogos de las marcas, cada evaluación se debe realizar por marca y de manera mensual debido a la variedad de marcas que hay en la empresa.

El tercer objetivo es asegurar infraestructura de estándar Briones, el cual busca que los locales cuenten con lo necesario para que el cliente se sienta cómodo, el indicador para medir este objetivo es la limpieza que hay en el local y que se mide mediante la supervisión de los jefes zonales de forma periódica, como meta del total de la revisión no puede haber más del 5% de errores, se realiza de forma mensual para el correcto funcionamiento de los locales.

El último objetivo dentro de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento es potenciar el uso de sistemas de información de apoyo de procesos, el cual facilita las labores de venta y el seguimiento de *stock* de cada bodega de la empresa, tiene como indicador

los problemas generados por sistema, que se mide mediante los problemas solucionados versus los problemas totales, la meta para este indicador es solucionar más del 99% de los problemas que surgen en los distintos puntos de HBC, la frecuencia es mensual, debe haber una constante actualización de fallas para detectarlas a tiempo y así planificar de manera correcta las distintas soluciones que se le puedan presentar a los problemas.

8.2 Iniciativas Estratégicas

Después de desarrollar el CMI, la siguiente etapa es definir las iniciativas estratégicas, ya que estas son las acciones que la dirección debe seguir para cumplir los objetivos antes señalados en el CMI. Las iniciativas no son numerosas ya que para implementarlas debe ser realista y señalar demasiadas iniciativas no es factible para la empresa, en la Tabla 22 se señalan las iniciativas claves para trabajar. Las iniciativas estratégicas están enfocadas en los ejes de Marketing y de crecimiento.

Tabla 22. Iniciativas Estratégicas HBC

INICIACTIVAS ESTRATÉGICAS	DETALLE
Implementación de transformación digital a través de marketing	Busca incorporar HBC en el mundo <i>online</i> , mediante marketing digital principalmente, trabajando en redes sociales y en los buscadores más importantes
Plan de cadena de abastecimiento en la que haya una automatización de sistemas de <i>stock</i> de productos.	Se busca que la distribución de productos no dependa de un trabajador y pueda ser automático con acceso fácil para cualquier usuario
Implementar omnicanalidad de productos para los distintos canales de ventas	Con el fin de que exista un <i>stock</i> universal que integre los canales de <i>retail</i> tradicional, <i>e-commerce</i> y distribución
Capacitación laboral que evite la alta rotación de vendedores y asesores	Busca entregar un mejor servicio al cliente ya que no se pierde tiempo en capacitaciones a personal nuevo y la experiencia del personal ayuda a mejorar mes a mes
Plan de apoyo de sistemas tecnológicos para los trabajadores en oficina y vendedores en tiendas	Con el fin de mejorar y facilitar el servicio entregado, que los vendedores tengan un servicio amigable que les permita enfocarse en lo realmente importante para ellos como lo son las ventas
Potenciar departamento de investigación de necesidades actuales del mercado.	Con el fin de buscar necesidades de clientes, para implementar nuevos locales comercial o la incorporación de nuevos tipos de productos dentro del <i>stock</i> de HBC

Fuente: Elaboración propia

Estas iniciativas se deben monitorear de acuerdo con el avance físico (plazo), su presupuesto (gasto) y su éxito (efectividad de implementación). A continuación, se muestran el monitoreo de los distintos hitos que existen dentro de una iniciativa estratégica:

- Avance físico (plazo): Grado de avance del hito real / Grado de avance del hito presupuestado.

El cálculo del avance físico es genérico para todos los hitos y para todas las implementaciones. Lo relevante para la iniciativa es que el plazo final debe cumplirse, sin embargo, es importante monitorear hito a hito para conocer el avance del proyecto y el restante que falta para culminar con este.

- Presupuesto (gasto): Presupuesto ejecutado al hito / Presupuesto planificado al hito.

El cálculo del presupuesto es genérico para todos los hitos y para todas las implementaciones. En este caso la división debe obtener un resultado igual o menor que 1.

- Éxito (efectividad de implementación): Depende de cada iniciativa e hito.

En la Tabla 23 se muestran la medición de las iniciativas estratégicas, en cada caso la efectividad se evalúa de forma diferente, pero la metodología es similar y se traduce en que los hitos del proyecto se cumplan satisfactoriamente en objetivo, avance físico y presupuesto.

Tabla 23. Medición de las iniciativas estratégicas

Iniciativa Estratégica	Presupuesto	Plazo	Hitos	Efectividad
Implementación de transformación digital a través de marketing	\$25,000,000	6 meses	-Detectar déficit de información digital de HBC (Mes 1) -Consultar con empresa externa para transformación digital (Mes 2) -Propuesta entregada por empresa	-Aprobación gerencial del nuevo nicho de mercado -Resultados en las ventas digitales tras

			<p>externa para abarcar nichos que no se habían considerados en el mundo digital (Mes 3)</p> <p>-Implementación Marketing digital en las distintas plataformas web o RRSS (Mes 4)</p> <p>-Seguimiento y control del Marketing digital (Mes 5 y 6)</p>	<p>implementación</p> <p>-Cantidad de visitas en la publicidad implementada</p>
<p>Plan de cadena de abastecimiento en la que haya una automatización de sistemas de <i>stock</i> de productos.</p>	\$15,000,000	4 meses	<p>-Comité que permite decidir qué sistema automatiza mejor el proceso de distribución (Mes 1)</p> <p>-Propuesta de sistema automatizado de distribución (Mes 2)</p> <p>-Ejecución de prototipo de sistema automatizado (Mes 3)</p> <p>-Distribución de productos de forma automatizada (Mes 4)</p>	<p>- Control paralelo entre sistema antiguo y sistema nuevo</p> <p>- Productos distribuidos a los locales según venta realizada</p> <p>- Productos exitosos en comparación del total de productos despachados</p>
<p>Implementar omnicanalidad de productos para los distintos canales de ventas</p>	\$50,000,000	12 meses	<p>-Reunión con empresas externas para generar omnicanalidad (Mes 1)</p> <p>-Propuesta por parte de la empresa para conectar a las bases de datos de HBC (Mes 2)</p> <p>-Conexión <i>stock</i> entre los distintos canales de la compañía (Mes 3)</p> <p>-Prueba y error compras en internet y en tiendas (Mes 4)</p> <p>-Plan piloto compra clientes verdaderos en locales y en internet (Mes 5 y 6)</p> <p>-Seguimiento y control supervisado del <i>stock</i> que la empresa tiene cuando se realiza una venta por cualquiera de los canales (Mes 7 a Mes 11)</p> <p>-Difusión de implementación de omnicanalidad en HBC para ofrecimiento a clientes de vendedores en cada tienda (Mes 12)</p>	<p>- Aprobación de la dirección de HBC</p> <p>- Control paralelo entre sistema nuevo y sistema antiguo para rebaja de <i>stock</i> de productos</p> <p>- Capacitación en nuevos sistemas para venta de productos en tienda</p> <p>- Aprobación de ventas por parte de jefes zonales en los puntos de venta</p>
<p>Capacitación laboral que evite la alta rotación de vendedores y asesores</p>	\$30,000,000	8 meses	<p>-Consultar y detectar problemas de rotación en HBC (Mes 1)</p> <p>-Realizar conferencia que le entregue <i>feedback</i> a los jefes por rotación de personal (Mes 2)</p>	<p>- Disponibilidad de personal para asistir a reuniones</p> <p>- Definición de directorio para mejorar</p>

			<ul style="list-style-type: none"> -Evaluaciones mutuas entre jefes y subordinados (Mes 3) - Entregar herramientas para mejorar clima laboral (Mes 4) -Seguimiento y control de las herramientas de clima laboral aplicadas (Mes 5 y 6) - Comité final que entrega resultados y propone soluciones para mantener al personal (Mes 7) - <i>Feedback</i> final entre jefes y subordinados para mejora de ambiente y conformidad en HBC (Mes 8) 	<p>clima laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas con acceso disponible para todos los trabajadores -Comentarios y sugerencias del personal abierto para todos en HBC
<p>Plan de apoyo de sistemas tecnológicos para los trabajadores en oficina y vendedores en tiendas</p>	\$10,000,000	4 meses	<ul style="list-style-type: none"> -Comité que permite decidir qué modificaciones al sistema permite facilitar el trabajo a los empleados (Mes 1) -Implementación de apoyo de sistema para reducir tiempo administrativo que ocupan los vendedores ejecutivos (Mes 2) -Capacitación en mejoras realizadas al sistema existente y conocido por los empleados de HBC (Mes 3) -Evaluación en las mejoras incorporadas y en la veracidad del ahorro en tiempos dedicados a venta y a labores administrativas (Mes 4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y control empresa externa para implementación de mejora en sistema - Aprobación de directorio - Factibilidad empresa de gestión de realizar cambios en el software
<p>Potenciar departamento de investigación de necesidades actuales del mercado.</p>	\$100,000,000	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> -Reunión con área de Marketing para factibilidad de implementar mejoras al área de investigación de mercado (Mes 1) -Propuesta por parte del comité para expandir personal dedicado a la investigación de mercado (Mes 2) -Contratación de personal capacitado para investigación de mercado (Mes 3) -Planificación de trabajado área de investigación de mercado (Mes 4) -Plan por marca que entrega soluciones para comenzar a trabajar 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de las marcas internacionales para implementar cambios necesarios en el mercado nacional - Evaluación porcentual de sugerencias entregadas por el área de Marketing en comparación a otros periodos - Ventas realizadas por nuevos locales comerciales, por

			<p>en el mercado correspondiente (Mes 5 y 6)</p> <p>-Ejecución de investigación de mercado por marca (Mes 7 a Mes 11)</p> <p>-Difusión de mejoras en el área y entrega del modelo que cada marca va a trabajar para realizar un seguimiento de las necesidades de los consumidores (Mes 12)</p>	<p>nuevas marcas adquiridas o por tipo de productos ingresados al mercado de las marcas ya existentes.</p>
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Cada iniciativa estratégica tiene un fin que cumplir y un plazo que debe ser evaluado continuamente de acuerdo con el hito en que debiese estar versus el hito en que realmente está. El presupuesto asignado debe tener un control periódico ya que permite afinar detalles en caso de se exceda del presupuesto a la fecha o, por el contrario, tenga un ahorro que permita mejorar aspectos que no estaban siendo considerados de manera inicial.

La medición de las iniciativas estratégicas evalúa por hito si la factibilidad y la planificación son adecuadas. El éxito va a variar dependiente de cada iniciativa y generalmente son descritos con efectividad si se cumplen los requisitos que conlleva implementar una iniciativa. Es clave ser realista con las iniciativas propuestas, ya que están sujetas a la aprobación del directorio y el presupuesto generalmente va a ser limitado, es por lo cual se limitó a escoger seis iniciativas estratégicas claves para trabajar en HBC.

CAPÍTULO IX: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se propone la explicación de las funciones de la Unidad Estratégica de Negocio de H. Briones Comercial, en la que se detalla el funcionamiento y la relación entre las distintas áreas de la empresa. Se revisa el flujo de actividades dentro de HBC dejando como eje centro uno de los atributos de la propuesta de valor. Por último, se escogen dos áreas dentro de la organización para realizar un análisis más profundo sobre el desempeño de las áreas, mediante tableros de gestión e indicadores claves para el correcto funcionamiento de las gerencias que están a cargo y los demás colaboradores pertenecientes a estas.

El alineamiento del nivel estratégico se describe 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 post de evitar las brechas en este tipo de alineamiento” (Núñez y Caprile, 2006).

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, ya que 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 HBC, 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.

9.1 Explicación de las funciones de la Unidad Estratégica de Negocio

Se señaló que la Unidad Estratégica de Negocio escogida en HBC es toda la empresa, por lo que el análisis de las funciones se basa en todas las áreas gerenciales de la compañía, como se señala en el organigrama representado en la Figura 2.

En la Tabla 24 se muestra la explicación de las principales áreas y funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Tabla 24. Gerencia de Administración y Finanzas

Área	Objetivo	Descripción
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el correcto flujo de caja, tanto de ingresos como de egresos de la empresa. - Negociar con proveedores pagos atrasados o refinanciamiento de pagos por pagar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar los ingresos de la empresa mediante las ventas mensuales y revisar los gastos incurridos durante el mes. - Revisión de cuentas vencidas y por vencer para negociar con proveedores el pago de los pendientes, por otro lado, verificar los deudores para cobrar lo antes posible y verificar cuándo se van a realizar los pagos.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar y controlar diariamente los nuevos ingresos de la empresa. - Validar todos los gastos que HBC incurre de manera mensual. - Armar EERR y Balance de la empresa para hacer seguimiento de las cuentas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilizar las distintas transacciones de la empresa y verificar que cuadre la información sistémica con la información informada. - Al tener todos los ingresos, egresos y el inventario del mes, se encargan de juntar las cuentas para armar los estados financieros de la empresa, para luego informar al directorio de los gastos realizados en la compañía.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar que las vacantes que se generan en la empresa sean cubiertas. - Seguir y controlar las remuneraciones de la compañía. - Realizar los pagos mensuales a todos los colaboradores en la fecha comprometida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir las vacantes que se van creando de las distintas áreas, realizar un análisis de mercado para ofrecer el puesto y selección de candidatos para ofrecer a la gerencia respectiva. - Dar seguimiento de todas las remuneraciones de los colaboradores, en la que según el contrato se paga lo acordado el último día hábil de cada mes, cumpliendo con la fecha estipulada y el monto acordado con cada colaborador de la empresa.
Informática	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el correcto funcionamiento de los 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar constantemente que los servicios

	<p>sistemas tanto de tiendas como de la parte administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar y evaluar constantemente que los procesos de transacciones se vean reflejados en los sistemas de manera correcta. 	<p>informáticos cumplan, mediante la revisión de sistemas como Sial y Solomon.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar soporte a las distintas áreas de la compañía, para que los computadores funcionen de manera correcta y los programas asociados no tengan inconveniente. - Dar mantenciones computacionales a todos los locales y el centro de distribución mediante la constante revisión de los sistemas y computadores.
Servicios Generales	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que la administración de HBC tenga todas las facilidades en la oficina para cumplir con sus funciones. - Cumplir con los depósitos diarios que las distintas áreas necesitan en los bancos. - Administrar el correcto funcionamiento de las áreas compartidas y las agendas de las distintas gerencias administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener el orden de las citas de las distintas gerencias para organizar reuniones en las salas que están destinadas a este fin. Coordinar viajes, traslados y reservas de hoteles para ayudar al área de operaciones y comercial con los eventos que van planificando de forma anual. - Entregar cheques en los bancos y realizar entrega de encomiendas específicas según la solicitud de las distintas áreas y priorización de actividades comenzando con el área financiera como primer orden.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 25 se muestra la explicación de las principales áreas y funciones de la Gerencia del Servicio Post Venta (SPV).

Tabla 25. Gerencia Servicio Post Venta

Área	Objetivo	Descripción
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir los llamados por consultas y/o reclamos de clientes que necesitan atención especial por la compra de sus productos. - Agendar y coordinar la cita de los distintos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contestar llamados de clientes para agendarlos según corresponda el caso, derivando al cliente a servicio técnico para cuando el producto tiene reparación o notificarle que el producto necesita ser reparado en el extranjero para lo cual se fija un plazo dependiendo de la marca del producto que se va a reparar.
Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar a los clientes las soluciones posibles a los inconvenientes que afecta a los relojes o accesorios de ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encargan de entregar el diagnóstico de los técnicos especialistas a los clientes. En caso de que necesiten accesorios disponibles

	- Coordinar con los proveedores, en caso de ser necesario, la importación de piezas que no cuenta el servicio post venta.	en el SPV, se realiza el presupuesto según la mano de obra, el costo de los materiales y un adicional por el costo del producto. En el caso de que se necesiten importar nuevas piezas para reparar el producto, se contacta al proveedor internacional para chequear la disponibilidad y el tiempo de envío hasta que llega a Chile.
Técnicos especialistas	- Analizar técnicamente los relojes con problemas - Evaluar y dar pronóstico sobre cada caso que se atiende en el servicio post venta.	- Se encargan de dar el diagnóstico de los relojes con problemas, mediante la inspección del producto en el taller especializado dentro del servicio post venta. Realizan la apertura de relojes y buscan el desperfecto para definir cuál de todas las piezas del producto es la que tiene problemas y necesita ser reparada o bien cambiada.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 26 se muestra la explicación de las principales áreas y funciones de la Gerencia Comercial.

Tabla 26. Gerencia Comercial

Área	Objetivo	Descripción
División Lujo	- Potenciar la venta de productos denominados "lujo" por su alto precio de venta. - Proponer mejoras en los procesos de venta de productos. - Planificar compras mensuales por cada marca asociada. - Negociar precios con proveedores internacionales por la compra de productos.	- Encargados de la venta de los productos denominados "lujo", mediante la compra del <i>mix</i> de productos adecuados. - Proponen mejoras en la exhibición de productos, las marcas que se venden en ciertos locales, dependiendo de la rotación de cada uno. - Negociar con los proveedores para compra de productos, mediante la planificación mensual en base a la rotación de productos, se debe poner la orden de compra y revisar con la marca internacional la disponibilidad de los productos que se necesitan.
División Moda	- Potenciar la venta de productos denominados "moda" por su precio de venta no tan elevado. - Proponer mejoras en los procesos de venta de productos. - Planificar compras mensuales por cada marca asociada.	- Encargados de la venta de los productos denominados "moda", mediante la compra del <i>mix</i> de productos adecuados. - Proponen mejoras en la exhibición de productos, las marcas que se venden en ciertos locales, dependiendo de la rotación de

	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar precios con proveedores internacionales por la compra de productos. 	<p>cada uno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociar con los proveedores para compra de productos, mediante la planificación mensual en base a la rotación de productos, se debe poner la orden de compra y revisar con la marca internacional la disponibilidad de los productos que se necesitan.
<i>Retail</i> tradicional	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el correcto funcionamiento de los locales comerciales - Intermediar con el área de operaciones para posibles cambios de modelo en los locales. - Seguir y controlar las ventas de los distintos locales de HBC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encargan de la mantención desde la mirada comercial de los locales comerciales, transmiten las modificaciones comerciales al área de operaciones para ejecutar la gestión comercial. - Deben seguir y analizar las ventas de los locales de HBC, para sugerir a las divisiones de lujo y moda posibles modificaciones en base a la rotación de los productos.
E-commerce	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el correcto funcionamiento de la venta por internet. - Potenciar la venta remota tanto en página web propia como en páginas externas. - Asegurar el correcto funcionamiento de la logística en el centro de distribución destinado a venta <i>online</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifican y potencian el funcionamiento del canal de venta digital, mediante el seguimiento de compras por parte de clientes y que la operación funcione correctamente, desde que el cliente selecciona el producto hasta que lo recibe en el lugar de destino señalado por este. - Buscan potenciar la omnicanalidad, ya que transformar venta desde los locales de venta tradicional a venta remota permite recuperar venta perdida mediante otro canal de venta.
Ventas Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar ventas a distribuidores principalmente en ubicaciones que no está HBC. - Asegurar tener un catálogo de productos amplio para ofrecer a los distintos clientes a un precio conveniente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionan las marcas de HBC a distribuidores de lores y accesorios tanto en Santiago como en regiones, ofreciendo precios especial por venta de productos al por mayor. Esto con el fin de obtener una contribución mayor a pesar de tener un margen porcentual menor. - Actualizan constantemente el <i>mix</i> de productos ofrecidos en los catálogos, en busca de mejorar la calidad de la variedad que ofrecen a los clientes, de la mano de lo negociado con las áreas comerciales, ya que no todos los productos pueden obtener un descuento especial, estos son seleccionados de manera específica para su venta con descuento.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 27 se muestra la explicación de las principales áreas y funciones de la Gerencia de Operaciones.

Tabla 27. Gerencia de Operaciones

Área	Objetivo	Descripción
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el correcto funcionamiento de los locales comerciales. - Seguir y controlar de todas las mantenciones de la empresa. - Controlar el gasto operativo de traslados y peajes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se preocupan de la mantención de los distintos locales, mediante el seguimiento de los arreglos periódicos y la constante comunicación con los jefes de cada tienda. - Deben controlar los gastos incurridos y que no superen lo negociado en el presupuesto de la empresa aprobada.
Comex	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar los ingresos de productos desde los proveedores en el extranjero. - Minimizar los gastos de importación, traslados y fletes desde que los productos salen de la fábrica de los proveedores hasta que llegan al centro de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importan los productos desde el extranjero, desde que el área comercial aprobó la compra hasta que llega al centro de distribución, deben verificar el traslado de los productos, el medio de transporte y los costos asociados. - Deben verificar los costos asociados y buscar las tasas más bajas de importación, para minimizar el costo de los productos que se venden en HBC, mejorando a su vez la contribución de cada SKU vendido en la empresa.
Centro de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Almacenar y controlar el inventario que ingresa desde los proveedores y que sale a los locales comerciales. - Control de meses de inventario en la empresa separado por las distintas marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Almacenan los productos importados, deben recepcionar y distribuir dentro del centro de distribución los productos en base a la marca y el tipo de producto que se trae. - Para gestionar la entrega de productos, deben realizar los <i>picking</i> asociados a lo que el área comercial solicita para que se distribuya a los locales, para esto existe el orden predefinido por local.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el correcto funcionamiento de los locales comerciales, centro de distribución y servicio post venta mediante el soporte de seguridad con guardias y cámaras de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encargan de la seguridad de los lugares físicos en la empresa, es fundamental por el alto costo de los productos, debe haber guardias asignados a los puntos de venta propios y que no están ubicados dentro de los grandes <i>retailers</i>. Deben gestionar el monitoreo constante de las cámaras de seguridad.

Visual	- Revisar y controlar que los locales comerciales tengan visibilidad dentro de los centros comerciales y las gráficas estén siempre actualizadas con las últimas tendencias del mercado.	- Las gráficas y parantes en los locales son fundamentales para la atracción del flujo de clientes a los locales, esta es la función del área de Visual. Deben estar actualizando constantemente lo mostrado en cada local con la última temporada de productos, tanto de lanzamiento como de catálogos.
--------	--	--

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 28 se muestra la explicación de las principales áreas y funciones de la Gerencia de Marketing.

Tabla 28. Gerencia de Marketing

Área	Objetivo	Descripción
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar el soporte publicitario que necesitan las marcas y ayudan las ventas de sus productos. - Potenciar el conocimiento de las marcas en el público objetivo. - Mantener el estatus de las marcas de la compañía. 	- Dar soporte a las áreas comerciales para potenciar las ventas y estatus de las distintas marcas de HBC. Esto lo realizan mediante campañas publicitarias en televisión, radios, periódicos, en la vía pública y canales digitales. También hay eventos por marca que se organizan al menos cuatro veces al año y tienen de invitados a clientes frecuentes en busca de la fidelización de estos.
Administración Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir y controlar los gastos asociados a Marketing. - Evaluar campañas publicitarias y el retorno sobre la inversión en cada una. 	Gestión y control de los gastos en los que incurre el área de Marketing, para así no sobrepasarse del presupuesto destinado a cada evento en particular. Además, deben velar por mostrar retorno de la inversión, mediante la asociación de ventas futuras con cada evento o campaña que se realiza dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

9.2 Flujo de Actividades

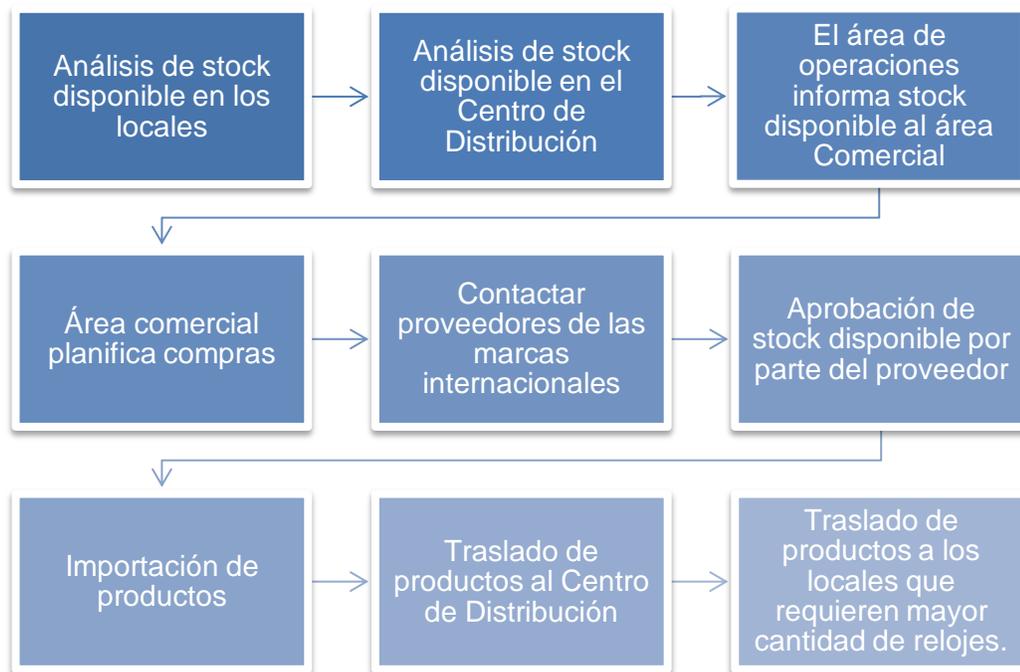
En base al proceso de desdoblamiento estratégico, se seleccionó un atributo de la propuesta de valor con el objetivo de describir el conjunto de actividades que influyen

en este, incluyendo los recursos hasta el cumplimiento del atributo, en el que se identifican las unidades funcionales que participan en la gestión de dichas actividades. El atributo seleccionado es la variedad de relojes, joyas y accesorios disponibles en los locales de HBC.

En las tiendas de HBC se ofrece una importante variedad de productos entre relojes y joyas, más de 10 marcas por puntos de venta y que cada una cuenta entre 100 y 300 códigos distintos, entregando una amplia oferta al cliente. Permite que el cliente tenga una amplia variedad y así la probabilidad que le guste y compre un producto es mayor.

Para determinar la variedad de productos en un punto de venta se debe trabajar directamente con el área comercial y con el área de operaciones. Los comerciales tienen la relación directa con los proveedores, se encargan de verificar la disponibilidad de *stock* y compran de acuerdo con esto. El área de operaciones debe ejecutar lo planificado por el área comercial, verifican la disponibilidad en el centro de distribución y en los locales para informar al área comercial que actué en caso de ser necesario. En la Figura 19 se observa el flujo de actividades del atributo selección variedad de productos en los locales de HBC.

Figura 19. Flujo de Actividades.



Fuente: Elaboración propia

1. Análisis de *stock* disponible en los locales: El área de operaciones debe informar la falta de productos según lo establecido por el área comercial que debiese haber en cada local, en el que la variedad de relojes debe ser igual o superior a diez tipos de productos distintos.
2. Análisis de *stock* disponible en el Centro de Distribución: En caso de faltar productos dentro de los locales, se analiza el *stock* en el CD para poder enviar los productos pendientes al local que lo necesite.
3. El área de operaciones informa *stock* disponible al área Comercial: En caso de no encontrarse los productos requeridos en el Centro de Distribución, el área de operaciones está en la obligación de informar al área comercial del déficit de relojes o joyas, ya que ellos son los encargados de contactar a los proveedores para planificar una compra con los productos que están faltando en la empresa.

4. Área comercial planifica compras: Con el *input* de los informado por operaciones más el análisis comercial del pronóstico de ventas de productos, se gestiona la planificación de compra de relojes y joyas, la cual se basa en lo señalado y en la aprobación de la gerencia general por el monto a adquirir, esto suele realizarse por marca ya que los proveedores dependen de esto.
5. Contactar proveedores de las marcas internacionales: Con la aprobación de compras por marca, el área comercial se contacta con los proveedores correspondientes para comenzar a gestionar la adquisición de nuevos productos.
6. Aprobación de *stock* disponible por parte del proveedor: Si bien en HBC se autoriza cierto monto de compra de productos, es el proveedor quien señala cuánto de las unidades solicitadas finalmente se envía a Chile y en cuántos días tienen lista la carga de estos productos para mandar.
7. Importación de productos: El área comercial señala al área de Comex que los productos ya están listos para ser retirados con el proveedor en el extranjero y es el área de comercio exterior quienes deben velar por que los productos ingresen a Chile sin problemas, ya sea preocuparse por los costos, por el medio de transporte y por gestionar la búsqueda de productos en el Aeropuerto o el puerto para transportarlo al Centro de Distribución.
8. Traslado de productos al Centro de Distribución: Con la aprobación del área de Comex, el Centro de Distribución puede ir a retirar los productos al Aeropuerto o el puerto de llegada. Se utiliza el mismo transporte de camionetas que realizan la distribución semanal a los locales.
9. Traslado de productos a locales: Con la recepción de productos en el Centro de Distribución, ya es posible realizar los traslados de productos a los distintos locales de la empresa, esta distribución de productos se realiza de acuerdo con la planificación semanal de distribución.

Por lo mencionado en el flujo de actividades, se da cumplimiento al atributo de variedad de productos, teniendo siempre disponible distintos tipos de productos, se realiza la gestión desde que se detecta el faltante, se compran de ser necesario y se distribuyen a los locales para cumplir con el atributo de la propuesta de valor señalada.

9.3 Selección de las funciones a analizar

En base al flujo de actividades y el énfasis en el atributo variedad de relojes y joyas en los locales, se escogen las dos principales áreas a analizar, estas son el área Comercial y el área de Operaciones.

Se escoge el área Comercial porque son los encargados directo de potenciar las ventas en la empresa. Participan directamente en la interacción con los proveedores y en la planificación del inventario ideal que debe haber en tiendas en base a la historia de ventas y a la proyección que se realiza. Se encargan de seleccionar los productos más comerciales en el mercado para que puedan ser vendidos de manera más sencilla y sin inconvenientes, productos que complementen el inventario actual y que cubran la mayor cantidad de tipo de relojes posible, para que la probabilidad de compra de los consumidores aumente.

La otra área escogida es la de Operaciones ya que se encargan de ejecutar, seguir y controlar la planificación que se realiza día a día. Están a cargo de la mantención de los locales, que funcionen correctamente y que no tengan inconveniente en realizar las ventas diarias. Por otra parte, también están a cargo del Centro de Distribución, por lo que la recepción y distribución de producto a locales es una de sus labores más importantes. El control de inventario y la operación del negocio van de la mano con cumplir con los atributos de la propuesta de valor de HBC.

Para que haya cumplimiento de la propuesta de valor es necesario que haya alineamiento horizontal entre estas áreas, que haya comunicación y una buena relación para que se cumplan los objetivos de la empresa. Sin embargo, existen dificultades para llevarlo a cabo, como son los problemas de:

- Alineamiento horizontal: El área comercial se mide por ventas y margen, sin embargo, no tiene en la mente los gastos asociados para cumplir con la venta, es decir, no se les mide por el resultado neto de la compañía. Lo que afecta directamente lo realizado por el área de Operaciones, que, si son medidos por los gastos en que incurren, teniendo que cumplir un presupuesto mensual, el cual es poco flexible.
- Distribución de productos en locales: Ambas áreas están relacionadas a los locales comerciales, sin embargo, los vendedores y jefes zonales dependen del área de operaciones, por lo que cualquier recomendación del área comercial para redefinir la estructura de las tiendas debe ser aprobada por el área de operaciones, en la que pueden no estar de acuerdo. Esto genera inconvenientes para la gestión comercial debido a que no pueden impactar directamente la forma en la que se venden los productos.

Para cumplir con estos problemas es necesaria la definición de nuevos objetivos, metas e incentivos asociados a ambas áreas. Esto ya que al tener objetivos que no se relacionan entre sí, permite no tener un compromiso mutuo sobre cumplir los objetivos estratégicos de la empresa.

Dado lo anterior, se explican los principales desafíos que la organización necesita resolver en términos de alineamiento y coordinación de las funciones seleccionadas para lograr los objetivos estratégicos de HBC:

- Alineamiento vertical entre la gerencia de operaciones y los jefes zonales de locales: La gerencia de operaciones está enfocada en reducir gastos de la empresa y cumplir con lo presupuestado en el mes. Sin embargo, los jefes zonales velan por cumplir con las metas de ventas en los locales, ya que los puntos de venta tienen que cumplir cierto monto de venta mensual para recibir incentivos. Además, la gerencia de operaciones tiene que cumplir con no sobre *stockearse*, esto por definición de directorio, pero los locales al no ser medidos

por este indicador constantemente solicitan más productos en los locales para tener más probabilidad de venta.

- Alineamiento horizontal entre el área comercial y el área de operaciones: Como se explicó existe un conflicto por los objetivos actuales de cada área, no hay un objetivo en común y global que permita tener sustento en el cumplimiento de la estrategia de la empresa. La gerencia Comercial está enfocada solo en las ventas y la gerencia de Operaciones está enfocado solo en los gastos.
- Alineamiento horizontal entre el área comercial y el área financiera: El área de finanzas se preocupa constantemente de los pagos y los cobros de clientes y proveedores, sin embargo, en ocasiones hay clientes que tienen un monto adeudado vencido y de hace varios meses, por lo cual bloquean al cliente del sistema. Esta situación genera conflicto con el área comercial, debido a que están enfocados en concretar la venta y no en el pago de estos clientes.
- Alineamiento horizontal entre el área de operaciones y el área de sistemas informáticos: Para que los locales funcionen continuamente es fundamental que los sistemas funcionen, de lo contrario no se pueden realizar ventas ni transacciones en los locales.

Los problemas horizontales que se abordan en este informe son las relacionadas con las unidades funcionales de la Unidad Estratégica de Negocio descritas, estas son el área comercial y el área de operaciones de HBC.

9.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales y diseño del sistema de medición de las unidades

En base a lo señalado en la sección anterior, se proponen tableros de gestión para las gerencias de operaciones y comercial. En estos tableros proponen sistemas de mediciones que permiten unificar criterios de evaluación acordes a los objetivos

estratégicos de la empresa, solucionar el problema de desalineamiento horizontal entre las dos áreas.

Según Kaplan y Norton (2008), los tableros de control brindan focalización y retroalimentación a los esfuerzos de mejora a los procesos de los empleados. Esto responde a cómo alinear la estrategia con la planificación operacional.

Lo que se conoce como proceso de cascada del CMI corresponde a un procedimiento que guía a la organización a comprometer a todos los niveles de esta, hacia una causa común, es decir alinea a las áreas con acuerdos en relación con lo que se espera de estas para cumplir con la estrategia, todo esto derivado de procesos operativos. Según Niven (2002) el proceso de aplicación en cascada del CMI permite llegar a toda la organización, respondiendo los empleados a la pregunta ¿cómo añado valor y contribuyo significativamente al éxito de la empresa?, la respuesta está en los objetivos e indicadores de los CMI que se aplican en toda la organización.

En la Tabla 29 se muestra el tablero de control de la Gerencia de Operaciones de HBC, que es una de las dos áreas seleccionadas dentro de la Unidad Estratégica de Negocio y que es considerada como clave para el funcionamiento de esta.

Tabla 29. Tablero de Control Gerencia de Operaciones

Objetivo organizacional	Contribución Sí/No	Objetivo funcional	KPI del objetivo funcional	Fórmula	Meta
Aumentar rentabilidad	Si	Minimizar costos operativos	Porcentaje Costos sobre los Ingresos	$\frac{((\text{Costos} + \text{Gastos operativos}) / \text{Ingresos}) * 100}{100}$	<90%
Minimizar costos operativos	Si	Minimizar costos arriendos	Porcentaje costos arriendos sobre los Ingresos	$\frac{((\text{Arriendos}) / \text{Ingresos}) * 100}{100}$	<20%
Aumentar ventas	Si	Aumentar ventas en el Centro de Distribución	Variación de Ingresos en el Centro de Distribución	$\frac{((\text{Ingresos actuales CD} - \text{Ingresos periodo anterior CD}) / \text{Ingresos periodo anterior CD}) * 100}{100}$	>=3%
Fidelizar Clientes	Si	Fidelizar Clientes Distribución	Datos de los clientes que compran en el CD	$\frac{(\text{Total datos ingresados en el CD} / \text{Total clientes CD}) * 100}{100}$	>75%

Potenciar experiencia de compra	Si	Asegurar <i>mix</i> de productos	Tipos de Productos en los locales	Cantidad de tipo de productos en locales	>6
Entregar productos diversificados	Si	Entregar productos diversificados	Productos nuevos (menos de 6 meses) en los locales	(Total productos nuevos/Total productos) *100	>75%
Garantizar Estatus	No	--	--	--	--
Asegurar la supervisión de Inventario	Si	Asegurar la supervisión de Inventario	Variación de inventario físico versus sistémico	((Inventario Sistémico – Inventario Físico) / Inventario Sistémico)) *100	< 1%
Asegurar el abastecimiento de productos	Si	Asegurar el abastecimiento de productos	Disminuir tiempos de entregas	(Productos entregados según programa /Productos entregados totales) *100	>95% de cumplimiento
Potenciar canales de ventas	Si	Potenciar locales comerciales tradicionales	Fallas del sistema operacional en los locales	((Cantidad de fallas operacionales/ Cantidad de fallas totales)) *100	<25%
Mantener alta posición de las marcas	No	--	--	--	--
Potenciar investigación de mercado	No	--	--	--	--
Gestionar eficientemente proveedores estratégicos	No	--	--	--	--
Mantener al personal capacitado en las nuevas tendencias	Si	Mantener al personal de tiendas capacitado en las nuevas tendencias	Evaluación del personal de tiendas	(Cantidad de repuestas correctas locales / Cantidad de preguntas totales locales) *100	>=95%
Asegurar infraestructura de estándar Briones	Si	Asegurar infraestructura de estándar Briones	Limpieza de locales	Supervisión de jefes zonales	Errores <5%

Potenciar el uso de sistemas de información de apoyo de procesos	Si	Potenciar el uso de sistemas de información de apoyo de procesos en el CD	Problemas generados por sistema en el CD	(Problemas solucionados en el CD/ Problemas totales en el CD) *100	>99%
--	----	---	--	--	------

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 30 se muestra el tablero de control de la Gerencia Comercial de HBC, que es una de las dos áreas seleccionadas dentro de la Unidad Estratégica de Negocio y que es considerada como clave para el funcionamiento de esta.

Tabla 30. Tablero de Control Gerencia Comercial

Objetivo organizacional	Contribución Sí/No	Objetivo funcional	KPI del objetivo funcional	Fórmula	Meta
Aumentar rentabilidad	Si	Aumentar ventas	Variación de Ingresos	$((\text{Ingresos actuales} - \text{Ingresos periodo anterior}) / \text{Ingresos periodo anterior}) * 100$	$\geq 3\%$
Minimizar costos operativos	Si	Minimizar costos de productos	Porcentaje costos de productos sobre los Ingresos	$((\text{Costo de productos}) / \text{Ingresos}) * 100$	$\leq 40\%$
Aumentar ventas	Si	Aumentar ventas en el <i>retail</i> tradicional	Variación de Ingresos en el <i>retail</i> tradicional	$((\text{Ingresos actuales } \textit{retail} - \text{Ingresos periodo anterior } \textit{retail}) / \text{Ingresos periodo anterior } \textit{retail}) * 100$	$\geq 3\%$
Fidelizar Clientes	Si	Fidelizar Clientes Locales	Datos de los clientes que compran en locales	$(\text{Total datos ingresados en locales} / \text{Total clientes locales}) * 100$	$> 75\%$
Potenciar experiencia de compra	Si	Asegurar <i>mix</i> de productos	Tipos de Productos en los locales	Cantidad de tipo de productos en locales	> 6
Entregar productos diversificados	Si	Entregar productos diversificados	Productos nuevos (menos de 6 meses) en los locales	$(\text{Total productos nuevos} / \text{Total productos}) * 100$	$> 75\%$
Garantizar Estatus	Si	Garantizar estatus	Encuesta satisfacción de marca	Ranking escala 1 a 10 de imagen marca	≥ 8

Asegurar la supervisión de Inventario	No	-	-	-	-
Asegurar el abastecimiento de productos	No	-	-	-	-
Potenciar canales de ventas	Si	Potenciar <i>ecommerce</i> comercial	Participación de ventas <i>e-commerce</i> en el negocio	$((\text{Ventas } e\text{-commerce} / \text{Ventas totales})) * 100$	$\geq 8\%$
Mantener alta posición de las marcas	No	--	--	--	--
Potenciar investigación de mercado	No	--	--	--	--
Gestionar eficientemente proveedores estratégicos	Si	Gestionar proveedores estratégicos	Nivel de cumplimiento de proveedores	$(\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo} / \text{total de pedidos recibidos}) * 100$	$\leq 5\%$
Mantener al personal capacitado en las nuevas tendencias	Si	Mantener a los jefes zonales capacitado en las nuevas tendencias	Evaluación de los jefes zonales	$(\text{Cantidad de repuestas correctas jefes zonales} / \text{Cantidad de preguntas totales jefes zonales}) * 100$	$\geq 95\%$
Asegurar infraestructura de estándar Briones	No	-	-	-	-
Potenciar el uso de sistemas de información de apoyo de procesos	Si	Potenciar el uso de sistemas de información de apoyo en el equipo comercial	Evaluación del personal comercial	$(\text{Cantidad de repuestas correctas del sistema} / \text{Cantidad de preguntas totales del sistema}) * 100$	$\geq 95\%$

Fuente: Elaboración propia

Estos tableros de control vienen a resolver los problemas planteados, el desalineamiento horizontal y la medición de las gerencias en base a indicadores más completos, que abarcan tanto ventas como gastos.

La gerencia de operaciones ya no solo se preocupa de los gastos que incurre, sino que también de la importancia que tiene sobre los objetivos estratégicos de la empresa, mediante la evaluación de la variedad de productos ofrecidos en los locales. Se encargan de que haya suficiente *stock* dentro de los locales, mediante la conversación con el área comercial indicándoles los locales con mayores dificultades para cubrir las ventas, operaciones debe verificar que siempre exista continuidad operacional, debe estar al tanto de cualquier inconveniente y verificar la factibilidad de potenciar las ventas del canal de ventas de tiendas tradicionales.

Se realizaron definición de objetivos cuantitativos de ambas áreas en base a la contribución de los objetivos de HBC. Para la gerencia de operaciones se definieron 12 objetivos funcionales que cumplen con los indicadores para el área, estos se desprendieron principalmente del cuadro de mando integral de la compañía, en el que se analizó cada objetivo estratégico para corroborar si tiene relación directa con los que ahora es el tablero de control de operaciones.

Por otra parte, la gerencia Comercial no solo debe preocuparse de la venta, sino que también debe asegurarse de que los puntos de venta tengan el suficiente *stock* para cumplir con el atributo de variedad de productos. Se realiza mediante la planificación de la compra anticipada en base a una correcta proyección de ventas, que permite gestionar de forma interna cualquier inconveniente. Para la gerencia comercial se definieron 11 objetivos funcionales que cumplen con los indicadores para el área

CAPÍTULO X: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMAS DE INCENTIVOS

Posterior a haber presentado la definición de los desempeños de las unidades funcionales, las áreas escogidas para analizar dada su importancia en el cumplimiento de objetivos estratégicos y haber desarrollado los tableros de control de gestión de ambas áreas para incorporarles indicadores y metas en base al atributo de valor variedad de productos, se definen la evaluación de estos indicadores y el esquema de incentivo asociado para el que el cumplimiento esté asociado a lo presentado.

En el capítulo se describe la situación actual de los sistemas de evaluación y compensaciones, y se realiza una crítica que permite tomar como base para la justificación de modificar el sistema actual de la empresa. Luego, se identifican los desempeños claves a recompensar, en el que se escogen las variables más importantes para definir lo que se va a pagar como incentivo o compensación, estas variables pueden ser cualitativas, cuantitativas y colectivas. Posteriormente se define un nuevo sistema de incentivos que abarca la propuesta de solución tras la crítica del sistema actual, en el que se indica la forma de pago de los incentivos, los cuales pueden ser individuales, colectivos o metas por promedio ponderado. Por último, se realiza la justificación del esquema de incentivo en el que se fundamenta el porqué de las elecciones y cómo el nuevo esquema de incentivos se hace cargo de las críticas realizadas al existente en HBC.

Robbins y Judge (2013) describen la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Intensidad se refiere a cuánto se esfuerza una persona, dirección a la calidad del esfuerzo y la persistencia es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Además de lo descrito, cabe mencionar que la motivación es un sentimiento interno permanente del individuo para orientar su comportamiento hacia determinadas decisiones, es decir, es “lo que lo mueve”.

Según Kaplan y Norton (2008), la implantación más exitosa del BSC (*Balanced Scorecard*) ocurre 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 el alineamiento de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Después 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 y el trabajo que cada empleado realiza a diario.

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.

La motivación de los colaboradores es de suma importancia para la empresa, debido a que una persona altamente motivada aporta ideas creativas e innovadoras que podrían generar éxito al grupo de trabajo. Por el contrario, si un empleado entra en una fase de desmotivación, su rendimiento se ve afectado, al igual que la calidad de su trabajo, cometiendo con esto diversas ineficiencias.

10.1 Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

En este apartado se analiza el esquema de incentivos actual de HBC para ambas gerencias seleccionadas: la gerencia comercial y la gerencia de operaciones. Se realiza un análisis crítico con respecto al sistema de compensación, los cuales son analizados con la intensidad, persistencia y dirección. El objetivo es que los desempeños de las gerencias estén alineados a los incentivos que reciben y por el cual deben ser medidos, en base a indicadores establecidos.

En la descripción de la remuneración que se realiza se da cuenta que ambas gerencias tienen el mismo método de compensación actual, por lo que se muestra el sistema actual para ambas gerencias.

1) Sueldo base

El sueldo mensual tiene considerado el sueldo base más la gratificación legal (\$129.240 aproximadamente). La forma de pago es de 12 rentas al año, el último día hábil de cada mes. Además, dentro de otros haberes, está imputado para cada colaborador asignación de colación por un monto de \$35.000 y asignación de movilización por un monto de \$45.000 de forma mensual.

2) Beneficios

Para el caso de beneficios, al igual que el cálculo del sueldo base, no hay diferencias entre ambas gerencias.

- **Seguro complementario de salud:** Seguro voluntario de Salud La Chilena Consolidada, donde el monto a pagar es parte del empleador y del colaborador, el monto a pagar por ser partícipe de este seguro es de \$7.214 y es aparte de lo reembolsado por la Isapre o Fonasa.
- **Aguinaldo de fiestas patrias:** Monto adicional que se paga a todos los colaboradores dependiendo del tiempo que llevan en la empresa. De 1 a 6 meses el monto es de \$69.000 netos, de 6 a 12 meses el monto es de \$85.000 pesos netos y mayor a 12 meses el monto es de \$126.000. Se paga durante el mes de septiembre, el último día hábil antes del 18 del mes.
- **Aguinaldo de navidad:** Monto adicional que se paga a todos los colaboradores dependiendo del tiempo que llevan en la empresa. De 1 a 6 meses el monto es de \$80.000 netos, de 6 a 12 meses el monto es de \$120.000 pesos netos y mayor a 12 meses el monto es de \$240.000. Se paga durante el mes de diciembre, el día 15 del mes.

- **Sala cuna:** Para todo colaborador que tenga un hijo que necesite sala cuna, la empresa ofrece pagar el gasto mensual asociado a este concepto, este monto varía entre los \$350.000 y los \$400.000 mensuales.

La empresa no cuenta con pago de bonos o incentivos por desempeño, por lo que no se puede describir la situación actual respecto a este ítem. En base a esto, se propone realizar una medición en base a los indicadores más relevantes y que están alineados a la estrategia de la empresa.

De todas formas, se puede realizar un análisis crítico del sistema actual de incentivos de la empresa. En primera instancia, se evalúa la congruencia de los objetivos para lograr alinear y motivar los desempeños de ambos gerentes (comercial y de operaciones). En segunda instancia, el nivel de precisión, el grado en que el colaborador puede tener influencia y control en afectar el indicador establecido, por lo cual esto impacta directamente en su motivación a cumplir con los objetivos propuestos.

1) Aspectos positivos

Entre los aspectos positivos del actual modelo de incentivos se encuentran los siguientes:

- El sueldo recibido es fijo todos los meses, lo que produce menos incertidumbre sobre los montos que los gerentes reciben durante los doce meses del año.
- No hay presión sobre el trabajo que se realiza, para las personas que les cuesta desempeñarse bajo presión, este sistema es ideal ya que las remuneraciones no dependen del desempeño que se tiene en el mes

2) Aspectos negativos

Entre los aspectos negativos del actual modelo de incentivos se encuentran los siguientes:

- Para los gerentes, el actual sistema de incentivos no evalúa correctamente el desempeño que ellos tienen durante su estadía en la empresa, ya que al no contar con bonos tampoco saben si el trabajo que están realizando es el correcto. Se propone un sistema de incentivos variables que permita remunerar a los gerentes mediante el comportamiento y cumplimientos de objetivos anuales de HBC.
- No hay retroalimentación de parte de los equipos sobre el trabajo realizado, no hay evaluaciones entre compañeros ni jefaturas, por lo que no se evalúa el desempeño de cada colaborador. Se proponen evaluaciones de desempeño semestrales, en la que cada integrante de la empresa pueda recibir y dar *feedback* sobre el comportamiento del área o de la persona en particular, con el fin de mejorar para futuras colaboraciones.
- Otro aspecto negativo es que la medición actual es netamente financiera y no hay medición cualitativa sobre el desempeño de las gerencias, lo que puede traducirse en cumplir objetivos financieros a todo costo sin importar el medio. Se propone incorporar indicadores cualitativos en el nuevo sistema de incentivos, para que la preocupación de los gerentes no sea solo cumplir con los objetivos financieros, sino que sea en un clima organizacional adecuado para trabajar y con los valores de HBC siempre en consideración.

10.2 Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

A partir del sistema actual de esquemas de incentivos y su análisis, es que se propone un sistema de compensaciones nuevo para el gerente comercial y para el gerente de operaciones en el que exista alineamiento entre los indicadores y los objetivos estratégicos de HBC. Esto permite comprometer más a los colaboradores, sintiéndose participe en los resultados de la compañía, si a la empresa le va bien y cumple sus objetivos, entonces al personal le debe ir igual de bien en su compensación variable mensual o anual.

10.2.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar

En esta sección se especifica las variables y desempeños que son recompensados en el caso que se hayan alcanzado los objetivos definidos para cada gerencia seleccionada. Para la realización de este apartado, se diferencian la gerencia comercial y la de operaciones ya que su influencia y rol son distintos, por lo cual la medición y la selección de variables deben ser distintas.

Los desempeños que forman parte de la evaluación de desempeño y esquema de incentivos se escriben a continuación, el sujeto a evaluar es el Gerente de Operaciones. Las variables para definir cuáles son los incentivos del gerente de Operaciones son los siguientes:

- Variables provenientes del tablero de gestión (cuantitativas): Minimizar costos arriendos (Porcentaje costos arriendos sobre los Ingresos), Fidelizar Clientes Distribución (Datos de los clientes que compran en el CD), Asegurar *mix* de productos (Tipos de Productos en los locales), Entregar productos diversificados (Productos nuevos, menos de 6 meses, en los locales), Asegurar el abastecimiento de productos (Disminuir tiempos de entregas).
- Variables cualitativas: NPS del servicio entregado a los locales en la reposición de productos y NPS por el clima laboral dentro del centro de distribución.
- Variables colectivas: EBITDA de la compañía.

En la Tabla 31 se muestra el detalle de la identificación de las variables claves a desempeñar el gerente de Operaciones de HBC, la relación de la variable y la justificación para cada una de las variables escogidas.

Tabla 31. Desempeños claves a recompensar del Gerente de Operaciones

Variabes	Relación	Justificación
Porcentaje costos arriendos sobre los ingresos	Tablero de control	Responsabilidad del Gerente

		de operaciones de velar por el cumplimiento de arriendo de locales y centro de distribución
Porcentaje de ingreso datos de clientes que compran en el Centro de Distribución	Tablero de control	Mantener una constante base de datos de los clientes que compran en el centro de distribución
Tipos de productos en los locales	Tablero de control	Diversificar la cantidad de productos que están en los locales para hacer cumplir uno de los atributos de la propuesta de valor de la empresa
Productos menores a 6 meses en los locales	Tablero de control	Mantener un <i>mix</i> fresco y realizar acciones sobre productos por discontinuar
Disminuir tiempos de entrega	Tablero de control	Asegurar la rápida distribución de productos
NPS del servicio entregado a los locales en la reposición de productos	Cualitativa	Nivel de satisfacción adecuado en el servicio entregado a los locales
NPS por el clima laboral dentro del centro de distribución	Cualitativa	Nivel de clima alto que asegure un correcto funcionamiento del centro de distribución
EBITDA	Colectiva	Variable colectiva que permite ser solvente a la empresa, es decir que la empresa paga los incentivos siempre y cuando los resultados sean positivos

Fuente: Elaboración propia

- Posible efecto de variables no controlables: Existen varios efectos que pueden afectar las variables de medición, estos pueden ser un estallido social, un terremoto, problemas de funcionamiento por inundaciones en la ciudad, problemas de funcionamiento por medios de pagos de tarjetas, entre otros. Ante estas situaciones se considera relevante tomar acción y no considerar el efecto adverso en el mes correspondiente y considerar el cumplimiento ponderado de los últimos tres periodos.
- Cada variable se cumple por separado para evitar que algún efecto no controlable pueda desfavorecer el trabajo del gerente de operaciones y la

desmotivación que puede causar el no cumplimiento de una variable por efectos externos a la producción que la persona realice.

- Percepción de justicia: La variable colectiva permite que todos en la empresa trabajen por un bien común y las variables cualitativas quitan el efecto de que sean perjudicados por el no cumplimiento de otras áreas y que sean plenamente recompensados por el trabajo que el gerente de operaciones realiza.
- Subjetivo/Objetivos: Las variables subjetivas son las cualitativas ya que dependen como evalúan las otras áreas la gerencia de operaciones, lo que se considera como variables relativas también. El efecto subjetivo trata de suplirse mediante un adecuado cuestionario sobre los efectos que hay en la cantidad de productos de despachados y el clima dentro del centro de distribución.
- Relativos/Absolutos: Hay una mezcla entre las variables que dependen netamente del área y otras que necesitan de las demás áreas para cumplirlas, esto es fundamental para las relaciones dentro de la empresa, ya que permite que, si un área no está funcionando correctamente, se sienta presionada y guiada por otra área que si está realizando las cosas correctamente.
- *Leads/Lags*: Las variables a considerar son netamente *lags*, es decir son efecto de las acciones que se realizan dentro de la empresa y no representan indicadores causales, ya que buscan resultados en la empresa, a pesar de que son tardíos permiten gestionar adecuadamente los resultados que la empresa va obteniendo. Sin embargo, la correcta distribución de productos puede considerarse lead ya que si el indicador está cumpliendo su meta permite asegurar el correcto funcionamiento de los locales y así, mejorar las ventas de la empresa, lo que se traduce en un mejor EBITDA, que es el indicador colectivo con el que se está midiendo al gerente de operaciones.

A continuación, el sujeto a evaluar es el Gerente Comercial. Las variables para definir cuáles son los incentivos del Gerente Comercial son los siguientes:

- Variables provenientes del tablero de gestión (cuantitativas): Minimizar costos de productos (Porcentaje costos de productos sobre los ingresos), Fidelizar Clientes de Locales (Datos de los clientes que compran en locales), Asegurar *mix* de productos (Tipos de Productos en los locales), Entregar productos diversificados (Productos nuevos, menos de 6 meses en los locales), Potencias *e-commerce* comercial (Participación de ventas *e-commerce* en el negocio).
- Variables cualitativas: NPS del servicio entregado a los locales en la variedad de productos y NPS por el clima laboral dentro de la gerencia comercial.
- Variables colectivas: EBITDA de la compañía.

En la Tabla 32 se muestra el detalle de la identificación de las variables claves a desempeñar el gerente Comercial de HBC, la relación de la variable y la justificación para cada una de las variables escogidas.

Tabla 32. Desempeños claves a recompensar del Gerente Comercial

VARIABLES	RELACIÓN	JUSTIFICACIÓN
Variación de Ingresos	Tablero de control	Responsabilidad del Gerente Comercial de velar por el cumplimiento de minimizar los costos de los productos
Porcentaje de ingreso datos de clientes que compran en los locales	Tablero de control	Mantener una constante base de datos de los clientes que compran en los locales
Tipos de productos en los locales	Tablero de control	Diversificar la cantidad de productos que están en los locales para hacer cumplir uno de los atributos de la propuesta de valor de la empresa
Productos menores a 6 meses en los locales	Tablero de control	Mantener un <i>mix</i> fresco y realizar acciones sobre productos por discontinuar
Participación de ventas <i>e-commerce</i> en el negocio	Tablero de control	Potenciar el canal de venta remoto dentro del negocio, para expandir la cantidad de

		clientes que compran en HBC
NPS del servicio entregado a los locales en la variedad de productos	Cualitativa	Nivel de satisfacción adecuado en la variedad de productos dentro de los locales.
NPS por el clima laboral dentro de la gerencia comercial	Cualitativa	Nivel de clima alto que asegure un correcto funcionamiento del área comercial
EBITDA	Colectiva	Variable colectiva que permite ser solvente a la empresa, es decir que la empresa paga los incentivos siempre y cuando los resultados sean positivos

Fuente: Elaboración propia

- Posible efecto de variables no controlables: Existen varios efectos que pueden afectar las variables de medición, estos pueden ser un estallido social, un terremoto, problemas de funcionamiento por inundaciones en la ciudad, problemas de funcionamiento por medios de pagos de tarjetas, entre otros. Ante estas situaciones se considera relevante tomar acción y no considerar el efecto adverso en el mes correspondiente y considerar el cumplimiento ponderado de los últimos tres periodos.
- Cada variable se cumple por separado para evitar que algún efecto no controlable pueda desfavorecer el trabajo del gerente de operaciones y la desmotivación que puede causar el no cumplimiento de una variable por efectos externos a la producción que la persona realice.
- Percepción de justicia: La variable colectiva permite que todos en la empresa trabajen por un bien común y las variables cualitativas quitan el efecto de que sean perjudicados por el no cumplimiento de otras áreas y que sean plenamente recompensados por el trabajo que el gerente comercial realiza.
- Subjetivo/Objetivos: Las variables subjetivas son las cualitativas ya que dependen como evalúan las otras áreas la gerencia comercial, lo que se considera como variables relativas también. El efecto subjetivo trata de suplirse

mediante un adecuado cuestionario sobre los efectos que hay en la cantidad de tipos de productos en los locales y el clima dentro del área comercial.

- **Relativos/Absolutos:** Hay una mezcla entre las variables que dependen netamente del área y otras que necesitan de las demás áreas para cumplirlas, esto es fundamental para las relaciones dentro de la empresa, ya que permite que, si un área no está funcionando correctamente, se sienta presionada y guiada por otra área que si está realizando las cosas correctamente.
- **Leads/Lags:** Las variables a considerar son netamente *lags*, es decir son efecto de las acciones que se realizan dentro de la empresa y no representan indicadores causales, ya que buscan resultados en la empresa, a pesar de que son tardíos permiten gestionar adecuadamente los resultados que la empresa va obteniendo. Sin embargo, la variedad de tipo de productos puede considerarse *lead* ya que si el indicador está cumpliendo su meta permite asegurar el correcto funcionamiento de los locales y así, mejorar las ventas de la empresa, lo que se traduce en un mejor EBITDA, que es el indicador colectivo con el que se está midiendo al gerente comercial.

10.2.2 Propuesta de esquema de incentivos

Tras la elección de los desempeños claves a recompensar, se propone un esquema de incentivos para cada gerencia, para la gerencia de operaciones y para la gerencia comercial, esto con el fin de alinear los indicadores por los que son medidos y los objetivos estratégicos de la empresa.

En la Tabla 33 se muestra la propuesta de esquema de incentivo para la gerencia de Operaciones, en la que se indica el indicador (variable), la métrica (fórmula para calcular el indicador, la meta, la ponderación de cada variable sobre el total de variables, la condición a cumplir y el premio total que se paga por cumplir con todas las variables.

Tabla 33. Propuesta esquema de incentivos Gerencia de Operaciones

Variables	Métrica	Meta	Ponderación	Condición	Premio total
Porcentaje costos arriendos sobre los ingresos	$((\text{Arriendos}) / \text{Ingresos}) * 100$	<20%	15%	>=80%	0 a 4 sueldos
Porcentaje de ingreso datos de clientes que compran en el Centro de Distribución	$(\text{Total datos ingresados en el CD} / \text{Total clientes CD}) * 100$	>75%	10%	>=80%	
Tipos de productos en los locales	Cantidad de tipo de productos en locales	>6	10%	>=80%	
Productos menores a 6 meses en los locales	$(\text{Total productos nuevos} / \text{Total productos}) * 100$	>75%	10%	>=80%	
Disminuir tiempos de entrega	$(\text{Productos entregados según programa} / \text{Productos entregados totales}) * 100$	>95%	15%	>=80%	
NPS del servicio entregado a los locales en la reposición de productos	Ranking escala 1 a 10 de imagen marca	Nota >= 8	10%	>=70%	
NPS por el clima laboral dentro del centro de distribución	Ranking escala 1 a 10 de imagen marca	Nota >= 8	10%	>=70%	
Porcentaje EBITDA sobre los Ingresos	$((\text{Ingresos} - \text{Costos} - \text{Gastos operativos}) / \text{Ingresos}) * 100$	>=10%	20%	>=70%	

Fuente: Elaboración propia

El esquema de incentivos propuesto cubre de mejor manera las deficiencias existentes hoy en día de la Gerencia de Operaciones y que fueron criticadas del sistema actual, se incorporaron distintas variables cuantitativas del tablero de control de gestión,

cualitativas y colectivas que están acorde al desempeño que realiza el gerente del área.

En la Tabla 34 se muestra la propuesta de esquema de incentivo para la gerencia Comercial, en la que se indica el indicador (variable), la métrica (fórmula para calcular el indicador, la meta, la ponderación de cada variable sobre el total de variables, la condición a cumplir y el premio total que se paga por cumplir con todas las variables.

Tabla 34. Propuesta esquema de incentivos Gerencia Comercial

Variables	Métrica	Meta	Ponderación	Condición	Premio total
Variación de Ingresos	((Ingresos actuales – Ingresos periodo anterior) / Ingresos periodo anterior) *100	>=3%	15%	>=80%	0 a 4 sueldos
Porcentaje de ingreso datos de clientes que compran en los locales	(Total datos ingresados en locales / Total clientes locales) *100	>75%	10%	>=80%	
Tipos de productos en los locales	Cantidad de tipo de productos en locales	>6	10%	>=80%	
Productos menores a 6 meses en los locales	(Total productos nuevos/Total productos) *100	>75%	10%	>=80%	
Participación de ventas e-commerce en el negocio	((Ventas e-commerce/ Ventas totales)) *100	>=8%	15%	>=80%	
NPS del servicio entregado a los locales en la variedad de productos	Ranking escala 1 a 10 de imagen marca	Nota >= 8	10%	>=70%	
NPS por el clima laboral dentro de la gerencia	Ranking escala 1 a 10 de imagen marca	Nota >= 8	10%	>=70%	

comercial					
Porcentaje EBITDA sobre los Ingresos	$\frac{((\text{Ingresos} - \text{Costos} - \text{Gastos operativos}) / \text{Ingresos}) * 100}{}$	$\geq 10\%$	20%	$\geq 70\%$	

Fuente: Elaboración propia

El esquema de incentivos propuesto cubre de mejor manera las deficiencias existentes hoy en día de la Gerencia Comercial y que fueron criticadas del sistema actual, se incorporaron distintas variables cuantitativas del tablero de control de gestión, cualitativas y colectivas que están acorde al desempeño que realiza el gerente del área.

Para ambas gerencias se establecen condiciones similares, los premios son separados por variables y existe una media ponderada para el premio que está en el rango de 0 a 4 sueldos, hay que considerar que hay variables que tienen mayor peso que otras. Por ejemplo, un caso sería: 100% cumplimiento variación de ingresos, 95% cumplimiento de ingreso de datos de clientes, 80% tipos productos, 100% productos menores a seis meses, 75% Participación de ventas e-commerce en el total, 95% NPS entregados a los locales, 90% NPS por el clima laboral y 105% porcentaje de EBIDA, en este caso el cumplimiento sería un 93.25% de acuerdo con el peso de cada indicador, lo que correspondería a 1,33 sueldos como bono.

Para que se pueda entregar el premio existe una condicionante que todas las variables deben cumplir al menos el 80% de su meta, salvo las variables cualitativas y colectiva, que tienen que cumplir al menos el 70%. Con el cumplimiento de estas condiciones en cada una de las variables se hace efectiva el premio total dependiendo del cumplimiento que cada indicador realiza. Otra condición, son los *triggers*, que no está expresada en la Tabla 33 y en la Tabla 34, es que la empresa debe tener un EBITDA positivo durante el año para poder entregar los premios, aunque con la última variable de ambas gerencias este punto se da por hecho por la primera condición.

Los rangos que se pagan los sueldos comprenden desde el 80% hasta el 120% o más, al 80% comienza a pagarse una bonificación mayor a cero sueldos y en el 120% o más se paga el máximo del bono correspondiente a cuatro sueldos. Sin embargo, para

cumplir con el rango, no se realiza el cálculo lineal, sino que se calcula en base al cumplimiento de la meta dentro de un rango del 5% mayor o menor, esto quiere decir que cumplir con el 95% la meta equivale a un 80% de cumplimiento de pago, por otro lado, cumplir con el 105% la meta equivale a un 120% de cumplimiento de pago.

Con la incorporación de las condicionantes se trabaja en la dirección, en que las gerencias no se enfocan solo en el cumplimiento de las variables con mayor peso, ya que, si no cumplen con al menos el 80% y 70%, según corresponda, de todas las variables, el premio final no lo reciben. Por otra parte, la persistencia está trabajada en el punto que cumplir cada variable entrega un monto adicional en el cumplimiento de las metas totales, lo que entrega un premio mayor por cada sobre cumplimiento de los indicadores. Por último, la intensidad está presente debido a que, si una meta no llega al máximo, están los otros indicadores por los cuales se puede trabajar, dependiendo del porcentaje de cumplimiento de la meta y el peso de la variable sobre el total, el premio a recibir total está en el rango de 0 a 4 sueldos.

10.2.3 Justificación del esquema de incentivos

En este apartado se expresa como el esquema propuesto cierra las brechas identificadas en la crítica al sistema actual de incentivos.

1) ¿Cómo el nuevo esquema se hace cargo de las críticas realizadas?

El nuevo esquema propone incentivos en base al cumplimiento de desempeños alineados a los objetivos estratégicos de HBC, en comparación a la inexistencia de un sueldo variable en el sistema de pagos actual. Existe un desalineamiento de la estrategia de la empresa con el sistema de incentivos, es por esto la propuesta del nuevo esquema de incentivos. Dado el cumplimiento de objetivos cuantitativos, cualitativos y colectivos, es que la gerencia se alinea con las demás áreas, tanto horizontal como verticalmente, los indicadores buscan un compromiso entre las distintas áreas, que un indicador mida lo que realmente debe realizar la gerencia para cumplir con las expectativas del directorio de la empresa.

El nuevo esquema se hace cargo de la motivación en intensidad, persistencia y dirección. En la intensidad permite trabajar sin problemas en cumplir los objetivos, esto ya que las metas no son inalcanzables y es posible trabajarlas sin inconvenientes. En la persistencia permite que se siga trabajando por cumplir con el objetivo, esta ya que existe un rango para pagar el bono, se puede cumplir con el 100% del objetivo, pero se puede ganar aún más si se supera ese cumplimiento llegando hasta el 120%. Por último, cumple con la dirección ya que se definieron las variables cuantitativas, cualitativas y la variable colectiva, orientan hacia el esfuerzo por cumplir todos los objetivos en el nuevo esquema de incentivos.

2) ¿Cómo el nuevo esquema genera comportamientos positivos?

El nuevo esquema de incentivos produce comportamientos positivos en el seguimiento de los indicadores que tienen como fin cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Al haber variables de indicadores cuantitativos, cualitativos y colectivos permite alinear de mejor forma las distintas áreas, generando espacios de comunicación y lo más importante, con un fin en común. Con el sistema actual cada área trabaja por su lado, independiente de los demás, sin embargo, con el nuevo sistema hay mayor correlación entre operaciones y comercial en este caso. Operaciones depende de comercial para cumplir con sus indicadores y a la vez, Comercial depende de Operaciones para cumplir con sus indicadores, si llega a fallar una de las dos áreas, afecta directamente el cumplimiento de la meta del otro. Es por esto, que es tan importante ser planificados, tener comunicación constante y evitar problemas de ejecución en las distintas tareas y actividades que se realizan para cumplir con los objetivos estratégicos.

3) ¿Cómo se previene potenciales comportamientos negativos?

El esquema de incentivos fue diseñado para evitar comportamientos negativos con algunos indicadores de menor peso, ya que al no preocuparse de cualquiera de las variables puede que se pierda por completo el premio total obtenido, es por esto por lo que se generó la condición de cumplir al menos el 90% en todos los indicadores. Por otra parte, está el máximo de premio posible, para evitar tener que pagar montos demasiado elevados, es por esto por lo que se definió un rango mínimo y un rango máximo para la entrega del premio total.

Por otra parte, se evita la pérdida de motivación de las gerencias, ya que, si existe algún inconveniente con uno de los indicadores claves, se puede reforzar otro para que el cumplimiento del bono pueda ser lo más cercano a la cota superior del rango.

Finalmente, se evita trabajar de forma aislada, con la incorporación de indicadores colectivos se busca que haya un trabajo en equipo entre las distintas áreas dentro de la Unidad Estratégica de Negocio. Por otra parte, al medir cualitativamente también hay un enfoque de comportamiento organizacional, lo que evita que se busque llegar a los resultados necesarios a cualquier costo y no en un clima laboral que debiese ser generalmente agradable para que los colaboradores se puedan desempeñar de mejor manera.

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES

En este último capítulo se refleja el cumplimiento de los objetivos planteados al comienzo de este documento, se justifica de cómo se hizo cargo de los problemas de control de gestión planteados y cuál es el aporte del presente documento. Por último, en este capítulo final se entregan recomendaciones a HBC para que el proyecto tenga éxito en una eventual implementación.

11.1 Cumplimiento de objetivos del proyecto

Se propuso como objetivo general diseñar una herramienta de control de gestión estratégico para HBC que permita integrar los procesos operativos con la estrategia del negocio, asegurando mayor alineamiento entre los colaboradores, áreas funcionales y proveedores de las marcas en el extranjero, y ofrecer mayor confiabilidad en la medición del desempeño para los incentivos.

En base a los objetivos planteados, la metodología y el proceso desarrollado en el documento fue el siguiente:

- Se analizó la Unidad Estratégica de Negocio, que en este caso fue la empresa en su totalidad, en la que se profundiza en la caracterización del negocio y composición del contexto. Además, se mencionaron las declaraciones estratégicas de HBC, la misión, la visión y la definición de creencias, esto con el objetivo de conocer en mayor detalle de qué trata la empresa y cuáles son sus objetivos estratégicos en base al conocimiento de la misión y la visión.
- Se realizó un análisis estratégico de HBC, tanto externo como interno. Para el análisis externo se utilizó la herramienta PESTEL que permitió conocer de mejor manera las oportunidades y amenazas que están en el mercado que pueden entregar variantes importantes de analizar para la estrategia de la empresa. Para el análisis interno se utilizó la herramienta Cadena de Valor, la cual permitió conocer las actividades claves para cumplir con el objetivo del negocio y las actividades de apoyo que permiten aportar a que esto ocurra, este

análisis permitió conocer de mejor manera las fortalezas y debilidades con la que la HBC cuenta. Finalmente, con lo extraído de ambos análisis se realizó una matriz FODA que resume las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

- Se realizó una formulación estratégica, comenzando con el análisis de la curva de valor para medir los atributos más relevantes de HBC, con lo cual se obtuvo la propuesta de valor de la empresa, que derivó finalmente en la descripción de la estrategia de la empresa.
- Tras la identificación de la propuesta de valor, se definió el modelo CANVAS de la empresa, en la que se analizaron nueve bloques que permiten dar cumplimiento al bloque central de este modelo, que es la propuesta de valor de la compañía, estos bloques son: Segmentos de cliente, Propuesta de valor, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingreso, Recursos claves, Actividades claves, Asociaciones claves y Estructura de costos.
- Del modelo CANVAS se desprendieron objetivos, los cuales pasaron a formar parte del mapa estratégico de HBC, el cual está compuesto de distintos objetivos estratégicos diferenciados por la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de recursos propios. Posteriormente, del mapa estratégico se conformó el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la compañía, en la a cada objetivo estratégico se le asigna un indicador y meta para poder dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Se realizó un despliegue de la estrategia, en la que se analizaron las distintas áreas que pertenecen a HBC, se describieron sus funciones y sus subáreas. Posterior a esto se escogieron dos gerencias para realizar cascada del CMI, que se reflejaron en dos tableros de gestión que muestran los indicadores que cada

área debe cumplir y las metas respectivas con el fin de alinear los objetivos del área con los objetivos de la empresa.

- Por último, se propuso un nuevo esquema de incentivos, en base a una crítica al existente y a la brecha que existe para alinear las gerencias escogidas con el objetivo de HBC. Se definieron los indicadores claves que permiten alinear los objetivos de la gerencia, estos indicadores se establecieron para ser medidos y otorgar un premio en caso de cumplir con las metas establecidas, con el fin de incentivar y motivar el cumplimiento de cada variable con la que cada gerencia cuenta.

El trabajo plasmado en este documento permite resolver el problema de control de gestión existente en HBC, por lo que la propuesta que se realiza busca alinear, medir y premiar con el objetivo de cumplir con la estrategia que la compañía define.

Las limitaciones del proyecto son que sólo se considera una empresa a nivel de *retail* que distribuye relojes y no necesariamente es factible con una empresa de cualquier tipo en otro rubro, por lo que es importante recalcar que los datos a tratar pertenecen únicamente a una organización y el proyecto solo es aplicable a esta empresa.

El presente informe está limitado por la ayuda otorgada por parte de las jefaturas, lo cual sesga el resultado a la información y objetividad nuestra. El acceso a la información también es acotado por confidencialidad de la empresa, así que se trabajó en base a la información facilitada por parte de las jefaturas y las observaciones en el ámbito interno de la compañía. Por último, hay que señalar que el tiempo a desarrollar el presente trabajo es de máximo dos años y se limita ese periodo de investigación y análisis.

11.2 Justificación y contribución de la propuesta

El SCG propuesto a HBC le permite alinear los objetivos estratégicos con los incentivos que se les paga a los colaboradores, lo cual ayuda que todos estén en búsqueda de conseguir los indicadores medidos por metas y que sean establecidos para dar

cumplimiento a la estrategia de la empresa. Lo mencionado permite influenciar en el comportamiento y en la motivación de los colaboradores de la empresa.

El control de gestión logra un rol clave dentro de la organización, dado que, a través del análisis externo e interno de la empresa, se analiza el control de la estrategia, en su capacidad para dar respuestas a los desafíos y oportunidades detectadas, proponiendo cambios para adaptarse, de ser necesario, y asegurando el control de esta implementación, buscando con esto minimizar las brechas entre los objetivos y resultados.

En este proyecto se definieron 16 objetivos estratégicos, dentro de las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de recursos propios para la elaboración de la estrategia de la empresa y el alineamiento con esta. El desarrollo se realizó en base a tres temas estratégicos: Excelencia operacional, Marketing y Crecimiento. Tanto los temas como los objetivos estratégicos tienen la función de traducir la estrategia, la cual está plasmada en el mapa estratégico, de este se desprende el cuadro de mando integral, el cual sirve como sustento para los tableros de control de las dos gerencias analizadas: gerencia de operaciones y gerencia comercial.

Los tableros de control permiten medir de manera más específica cada área, se construye mediante la contribución que tiene cada área a los objetivos estratégicos de la empresa, en caso de tener contribución se indica un nuevo o el mismo objetivo en caso de ser necesario, para luego establecer el indicador y la meta correspondiente. Con esto se alinea el comportamiento del área con los objetivos corporativos de HBC. Los problemas de alineamiento vertical fueron mitigados por distintas herramientas en el documento como lo son: mapa estratégico, cuadro de mando integral, tableros de control y la propuesta de un nuevo esquema de incentivos.

El trabajo realizado se basó en la creación de un sistema de control de gestión prácticamente desde el comienzo, ya que la empresa no contaba incluso con las declaraciones estratégicas, por lo que se tuvo que realizar distintas propuestas, como por la misión, visión y los valores de la compañía, validados por un análisis crítico de preguntas para cada una. Con esta información se pudo establecer las oportunidades y

fortalezas de la empresa y determinar la estrategia tras la cual la compañía traza como objetivo.

Con la definición de los objetivos estratégicos y el cuadro de mapa estratégico, se establecieron metas e iniciativas para cumplirlas. La cascada del CMI trajo los tableros de control de gestión de la gerencia de operaciones y comercial que terminó con la propuesta de un nuevo esquema de incentivos, que antes era inexistente en base a variables, en la actualidad solo está el sueldo fijo y no variable en base a cumplimiento de objetivos. Los incentivos propuestos se basan en el cumplimiento medio ponderado de variables desprendidas del tablero de control de gestión, variables cualitativas y una variable colectiva como lo es el EBITDA, que conforma tanto los ingresos como los gastos de la empresa, que permite incluir cualquier transacción que ocurra en la empresa y es parte de uno de los indicadores más importantes de rentabilidad para HBC.

11.3 Recomendaciones

Para garantizar que el SCG propuesto sea implementado exitosamente, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Formalización de las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores) y propuesta de valor, ya que es clave que la organización sepa cuáles son y que todos deben trabajar para cumplir con estas, además de considerar los atributos claves dentro de la propuesta de valor. Es importante la comunicación al interior de HBC, mediante correos corporativos, fondos de pantalla en todos los computadores y afiches que permitan visualizar en cualquier sector de la empresa las declaraciones estratégicas.
- Establecer como visualización de la estrategia el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, lo que permite comunicar mediante una o un par de hojas la estrategia de la empresa. Esto permite que todos los colaboradores conozcan la estrategia de la compañía y los objetivos que tiene para cumplir con ella.

Además, ante cualquier conflicto sobre cómo actuar frente a una situación, el simple hecho de mirar el mapa estratégico podría ayudar a resolverlo.

- Formalización del esquema de incentivos, en la que se establecen la medición de indicadores para cumplir con las metas propuestas por área. El seguimiento de los indicadores se debe comunicar mes a mes, mostrando el cumplimiento mensual y el anual acumulado. Con esta información cada área debe realizar los esfuerzos necesarios para mejorar el o los indicadores que están bajo los cumplimientos esperados. Incorporar incentivos variables al sueldo de los colaboradores permite que el compromiso adquirido por cada uno se vea reflejado en su remuneración.
- Revisar y actualizar todos los años, los indicadores por los cuales se miden las distintas gerencias, definir si se mantienen o se modifican en base a la estrategia y objetivos que quiere cumplir los directivos de la organización. Esta reunión debe ser liderada por el área de control de gestión e inteligencia de negocio para que sea transversal entre las distintas áreas y haya neutralidad en la modificación y cumplimiento de los indicadores.

CAPÍTULO XII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo (Documento docente)*.
<http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>. Fecha de ingreso Junio 2020.
- Comunicado RPM septiembre 2020—Banco Central de Chile*. (2020).
<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/comunicado-rpm-septiembre-2020>.
Fecha de ingreso Julio 2020
- Encuesta Nacional de Empleo*. (2020). <http://www.ine.cl/prensa/2020/09/30/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-junio-agosto-de-2020>. Fecha de ingreso Julio 2020
- Fahey, L., y Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Grupo Planeta (GBS).
- Mauborgne, R., y Kim, W. C. (2005). *La Estrategia del Océano Azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*.
- Núñez, A., y Caprile, A. (2006). *Diseño de Sistemas de Control de Gestión: Una Propuesta Metodológica de Alineación*. 77.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta Spain.
- Porter, M. E. (1986). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*.

Simons, R. (1994). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Press.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., y Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.