



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Economía y Negocios

**“Proyecto de Elaboración de Índices para Medir la Productividad
de Empresas del Sector Comercial Especializadas en
Tiendas Departamentales de Moda”**

TESIS DE GRADO

Previo a la Obtención del Título de:

Master en Economía y Dirección de Empresas

PRESENTADO POR

Rosicler Ivon Cantos Proaño

Tania Bethsabé Jiménez Yance

Guayaquil - Ecuador

2006



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Economía y Negocios

***“PROYECTO DE ELABORACION DE INDICES PARA MEDIR LA
PRODUCTIVIDAD DE EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL
ESPECIALIZADAS EN TIENDAS DEPARTAMENTALES DE
MODA”***

TESIS DE GRADO

Previo a la Obtención del Título de:

MASTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

Rosicler Ivon Cantos Proaño

Tania Bethsabé Jiménez Yance

Guayaquil, Ecuador

2006

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**Ing. Oscar Mendoza Macías
PRESIDENTE TRIBUNAL**



**MSc. Sonia Zurita
DIRECTOR DE TESIS**

**Ing. Victor Hugo Gonzalez
VOCAL PRINCIPAL**

**Ing. Constantino Tobalina
VOCAL PRINCIPAL**

AGRADECIMIENTO

“A Dios y a nuestras familias”

RESUMEN

Desde el año 1919, el Ecuador ha dado acogida a un segmento muy particular en el sector comercial de la Economía, que ha dado cobertura a gran parte de las necesidades de los consumidores y consumistas pasando a formar parte fundamental y actualmente un papel muy importante en los índices de consumo. El sector de tiendas departamentales de moda ha mostrado un gran crecimiento tanto en variedad como en número de opciones para el mercado, así encontramos en un estudio “Share of Mind” realizado por la revista Marka en el 2005 las tiendas: Casa Tosi, Almacenes De Prati, Eta Fashion, Super Éxito, Río Store.

El presente trabajo muestra una solución que permitirá generar medidas de productividad a través de un modelo de índices como respuesta a la necesidad de mejoramiento sostenido en el mercado que cada vez es más competitivo.

El modelo de índices proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, algo indispensable si ésta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva a largo plazo. El modelo de índices también aporta una información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la empresa alcanzar sus metas.

La propuesta para las organizaciones radica en la integración de la cadena de valor, tanto en recurso humano como en procesos, así la implementación del Modelo de Índices supone el uso de indicadores de diversas índoles y en diferentes niveles organizacionales, lo cual le permite a la alta gerencia conocer de forma adecuada los resultados operativos y la contribución de la gestión de sus empleados de nivel medio e inferior a la consecución de sus objetivos organizacionales.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

- Antecedentes
- Definición del proyecto
- Justificación
- Objetivos del proyecto

CAPITULO I: ANALISIS DE MERCADO

1.1 Situación del mercado

1.1.1 Compresión de la naturaleza del entorno

1.1.2 Diagnóstico de las influencias del entorno – Análisis PEST

1.2 Investigación del mercado

1.2.1 Fuentes de datos e instrumentos de investigación

1.3 Análisis FODA de las Empresas del Sector Comercial especializados en Tiendas departamentales del Ecuador

1.4 Análisis de la Competencia

1.4.1 Identificación de los competidores y sus estrategias

1.4.2 Análisis Comparativo

1.4.2.1 Análisis de precios

1.4.2.2 Plan Estratégico

1.4.2.3 Segmentación del Mercado

1.4.2.4 Mercado Objetivo

1.4.2.5 Posicionamiento

CAPITULO II: ELABORACIÓN DEL MODELO DE ÍNDICES.

2.1 Elaboración del Modelo de Índices

2.2 Utilidad del Modelo de Índices

2.3 Introducción de la Metodología

2.3.1 El proceso de creación de un modelo de Índices.

2.3.2 Una visión global del proceso

2.3.3 Desarrollo de estrategia

2.3.4 Sistemas de control de gestión

2.3.4.1 Sistemas y desarrollo de TI

2.3.5 La organización que aprende

2.3.6 De la visión al plan de acción.

2.3.7 La elección de una unidad apropiada

2.3.8 Como debemos organizarnos y quien debe participar en el trabajo?

2.3.9 Premisas Fundamentales

2.4 Visión resumida del proceso

2.4.1 Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa

2.4.1.1 Aplicación del primer paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Definición del Sector, describir su desarrollo y el papel de la Empresa"

2.4.2 Establecer / confirmar la visión.

2.4.2.1 Aplicación del segundo paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Establecer / confirmar la visión"

2.4.3 Establecer las perspectivas

2.4.3.1 Aplicación del tercer paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Establecer las perspectivas"

2.4.4 Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.

2.4.4.1 Aplicación del cuarto paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales"

2.4.5 Identificar los factores críticos para tener éxito.

2.4.5.1 Aplicación del quinto paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Identificar los factores críticos para tener éxito"

2.4.6 Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer el equilibrio

2.4.6.1 Aplicación del sexto paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer el equilibrio"

2.4.7 Establecer el cuadro de mando global

2.4.7.1 Aplicación del séptimo paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Establecer el cuadro de mando global"

2.4.8 Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa

2.4.8.1 Aplicación del octavo paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa"

2.4.9 Formular metas

2.4.9.1 Aplicación del octavo paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Formular metas"

2.4.10 Desarrollar un plan de acción

2.4.10.1 Aplicación del octavo paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Desarrollar un plan de acción "

2.4.11 Implementación del Modelo de Índices

CAPITULO III: METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Muchos de los empresarios ecuatorianos no han sabido adaptarse a un mundo donde la tasa de obsolescencia en las ciencias aumenta vertiginosamente. De esta manera, se han ido rezagando y resistiendo a los cambios y a las transformaciones, ubicándose lamentablemente últimos en acoger estos cambios. El empresario ecuatoriano, por lo general, no asimila con rapidez las nuevas situaciones que lo llevarían a ser más competitivo.

El Ecuador ha pasado por muchos cambios, fenómenos que han hecho que la economía se desestabilice y que el sector empresarial se enfrente a todos estos sucesos, quedando así la mayoría, con desequilibrios a nivel de organización, reducción en sus utilidades, aumentos en costos ó simplemente perciben cierto grado de utilidad creyendo que están bien cuando realmente pueden conseguir más.

Definición del proyecto

Es por eso que se crea la necesidad de establecer un modelo de índices, que sea capaz de referirse a cualquier tipo de entidad del Sector de Tiendas departamentales de Moda. Un modelo que pueda abarcar a toda la organización o a una parte de la misma, lo que llevaría a la mejor utilización de los recursos, lo que trae en consecuencia mayores niveles de eficiencia, productividad, calidad, logrando así poder ser competitivos ante los demás países. Esto justifica la creación del modelo.

Justificación

Las Tiendas Departamentales de Moda en el Ecuador, que son partícipes de la mayor porción del mercado son: Casa Tosi, Almacenes De Prati, Eta Fashion, Super Éxitos, Río Store, entre otras.

La Globalización de los mercados en la economía es una realidad inminente, de la cual el Ecuador muy pronto entrará a formar parte dada la cercanía a la firma del tratado de Libre Comercio, por lo que cada vez, es más importante el mejoramiento continuo que se traduce en competitividad, la misma que deberá ser medida de forma cada vez mas exacta para lograr una mejor evaluación de resultados a todo nivel, principalmente en las empresas que han logrado convertirse en líderes del mercado.

Ante esta situación, las organizaciones están en un momento de búsqueda de soluciones. Por lo que realmente nos encontramos en la práctica, es que a los directivos de éstas, habitualmente les cuesta identificar sus puntos fuertes y débiles porque muchas veces es difícil analizar la situación cuando se está inmerso en ella.

Hay que tener en claro, que es necesario realizar un análisis profundo de la organización como del entorno, para definir un plan de acción que lleve a mejorar su posición sobre los competidores en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, lo que proponemos es un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos clave, aprendizaje y crecimiento. Cabe mencionar, que la acción de los indicadores, queda en el nivel de información. Pero la toma de decisiones es una responsabilidad innata de los gerentes o líderes, y debe ser responsabilidad de ellos determinar qué indicadores utilizar, cómo utilizarlos y sobre todo qué hacer con ellos.

En el artículo "El Balanced Scorecard en la Gestión del Mantenimiento" del autor Luis Amendola, indica que esta metodología de indicadores, es utilizada por el 51% de las empresas, según una encuesta de Bain & Company Inc., realizada en el año 2001.

Objetivos del proyecto

Objetivos Generales

Diseñar índices que optimicen la medida de la productividad en cada uno de los departamentos de la organización

Objetivos Específicos

1. Diseño de Índices de productividad cadena de valor: Tiendas, Compras, Recursos Humanos, Centro de Distribución.
2. Diseño de Índices de productividad para las áreas de apoyo de la cadena de valor: Sistemas, Financiero, Auditoria Interna, Crédito - Servicio al Cliente, Marketing.
3. Facilitar la gestión administrativa de la organización del Sector Tiendas departamentales de Moda en el Ecuador.

CAPITULO I: ANALISIS DE MERCADO

1.1 Situación del mercado

1.1.1 Compresión de la naturaleza del entorno

Para comprender la naturaleza del entorno, es importante definir el concepto de Tiendas departamentales:

- Tienda cuya mercancía está acomodada por departamentos para efectos de promoción y servicio. Estas tiendas ofrecen una gran variedad de productos tales como: ropa, muebles, electrodomésticos, línea blanca, juguetes, perfumería, regalos, etc. Normalmente están ubicadas dentro de centros comerciales o en zonas donde haya más tiendas no necesariamente relacionadas.
- Organización de ventas al menudeo que incluye una amplia variedad de línea de productos, como prenda de vestir, muebles domésticos y artículos para el hogar; cada línea ocupa un departamento independiente administrado por compradores o comerciantes especializados.

A nivel mundial, las tiendas departamentales tuvieron su origen hace 100 años, estas empresas además de promocionar artículos de moda, ofrecen productos de diversas líneas. Entre las más reconocidas tenemos a: Wall Mart, Macy's, Sears, JC Penney, entre otros.

En Ecuador, el sector de tiendas departamentales de moda tiene sus inicios en la segunda década del siglo XX. Las principales Tiendas son: Casa Tosi, De Prati, Eta Fashion, Río Store y Súper Éxito.

1.1.2 Diagnóstico de las influencias del entorno

Se debe considerar que el Ecuador se encuentra actualmente en un período de transición en cuanto al Gobierno, dada la cercanía del proceso electoral.

En este análisis hay que tomar en cuenta cuatro factores importantes:

1. Resultados Económicos
2. Eficiencia del Gobierno
3. Eficiencia de las empresas
4. Infraestructura

El primer factor a analizar son los resultados económicos, es decir se presentará un breve resumen de cómo se encuentra el Ecuador y analizaremos ciertos indicadores importantes como la inflación, Producto Interno Bruto (PIB), y Crecimiento Económico.

El Índice de Precios al Consumidor correspondiente al mes de Diciembre del 2005 fue de 104.69. Si se lo compara con el índice del mes de Julio (105.06) la inflación en lo que va del año asciende a 2.99%. El índice a Junio del 2006 fue 105.06, la inflación mensual de Julio fue 0.03%. La inflación en lo que va del año es 1.57%.

A pesar del tiempo transcurrido desde la implementación de la dolarización, aún la principal fuente de ingreso de divisas para el país es la venta de petróleo seguida de las remesas de los inmigrantes, por lo que la balanza comercial no petrolera se muestra deficitaria, y aún no se logra concretar el compromiso de importación de tecnología y competitividad que nos une con la moneda dólar.

En un análisis trimestral al 2.005, en el primer trimestre, el país decreció en un 0.24%, no así, los siguientes que fueron en ascenso y en los cuales, los

sectores que mas crecieron fueron la pesca, la intermediación financiera y la industria manufacturera, es decir el sector no petrolero.

En síntesis, a pesar del crecimiento de la industria manufacturera y pesca, estos aún no alcanzan los niveles del sector petrolero, por lo que todavía no se puede considerar que la economía esté en proceso de franca recuperación.

En el sector de los hogares existen eventos que podrían formar parte del proceso antes en mención, como es el aumento de la demanda de consumo por la entrega de los fondos de reserva, mismo que será un quiebre estructural, sustentable pero no sostenible.

El segundo factor a analizar es la eficiencia del Gobierno. El hecho más relevante para medir la eficiencia del Gobierno es el hecho de que en el año 2006 son las elecciones y la influencia que este evento ejerce en el entorno empresarial. Es imperante que para la reactivación económica exista un marco legal orientado al apoyo y fomento a los diferentes sectores de la economía.

Por efectos de la implementación de la dolarización, y por la naturaleza de la misma, toda decisión o acontecimiento a nivel político se refleja en el aumento o disminución de las tasas de interés, haciendo que bajo el escenario político poco estable sea cada vez mas minucioso el proceso de la toma de decisiones de apalancamiento para el crecimiento por parte de los empresarios principalmente, porque el costo de alquiler del dinero es volátil, y no les permite presupuestarse, al tiempo que el precio del dinero destinado para actividades productivas tiene exactamente el mismo parámetro tope o tasa máxima convencional que el dinero que se destina a suplir necesidades personales o adquisición de bienes y servicios. Lo óptimo en este marco es una segmentación sectorial que aplique a cada uno de los agentes el precio justo por el uso del dinero así como por la implicación global de cada negocio, de esta forma cada sector cuyo crecimiento había sido no significativo comenzara a romper esquemas como es el caso del sector de las tiendas por departamento, pues con la reactivación de los sectores y mayores diversidad de oportunidades para el consumidor final como a nivel corporativo y empresarial seria un sector que se vea incentivado a crecer y de esta manera

crearía nuevas fuentes de trabajo así como impulsaría a la reactivación o crecimiento de empresas de las industrias que proveen a este sector.

En conclusión para lograr una sana y competitiva reactivación económica el Ecuador debería:

- Segmentar los sectores de la Economía, dejando que el sea el mercado quien en cada uno de los casos, fije por leyes de oferta y demanda las tasas de interés.
- Eliminar el encarecimiento del apalancamiento.

1.2 Investigación del mercado

La investigación de mercado es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing como también para generar y evaluar las acciones de marketing y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recolectar la información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos: analiza los resultados y comunica sus hallazgos e implicaciones.

La investigación de mercado juega un papel muy importante en el proyecto, ya que proveerá de muchas respuestas necesarias para análisis de la factibilidad del mismo y como se encuentra constituido el mercado ecuatoriano.

1.2.1 Fuentes de datos e Instrumentos de investigación

En la investigación se pueden emplear datos primarios, datos secundarios. Los datos primarios son aquellas que se recopilan específicamente para el proyecto en cuestión. Para obtener los datos primarios, se formularán entrevistas, a profesionales que se desempeñan en el sector de tiendas departamentales de

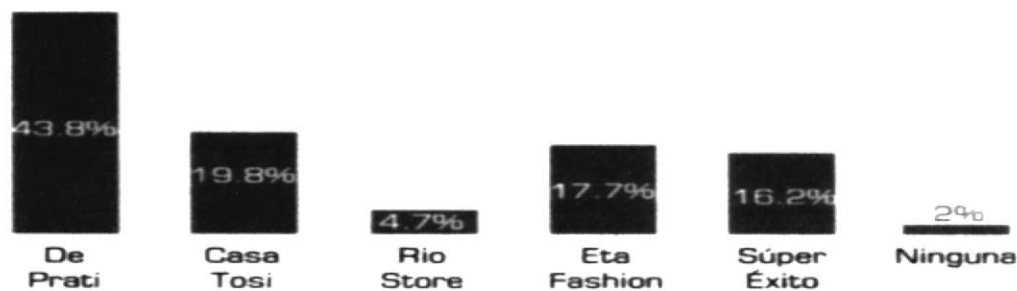
moda en el Ecuador, para determinar cuales son los puntos clave del proceso productivo, desde la materia prima hasta la entrega del producto al cliente, logrando la satisfacción del mismo. Otra forma de obtener resultados, será mediante la investigación y análisis de artículos expuestos de casos similares, publicados en Internet y Libros especializados

1.3 Análisis FODA de las Empresas del Sector Comercial Especializados en Tiendas departamentales del Ecuador

Para la elaboración del FODA, se consideró el artículo publicado en la Revista Marka edición 2005 sobre “Share of Mind” de tiendas departamentales. Los resultados muestran que el mayor número de porcentaje de posicionamiento, que los usuarios perciben como el mejor surtido en tiendas en cuanto a accesorios y ropa, es Almacenes De Prati (Ver Cuadro 1 y 2).

Cuadro 1

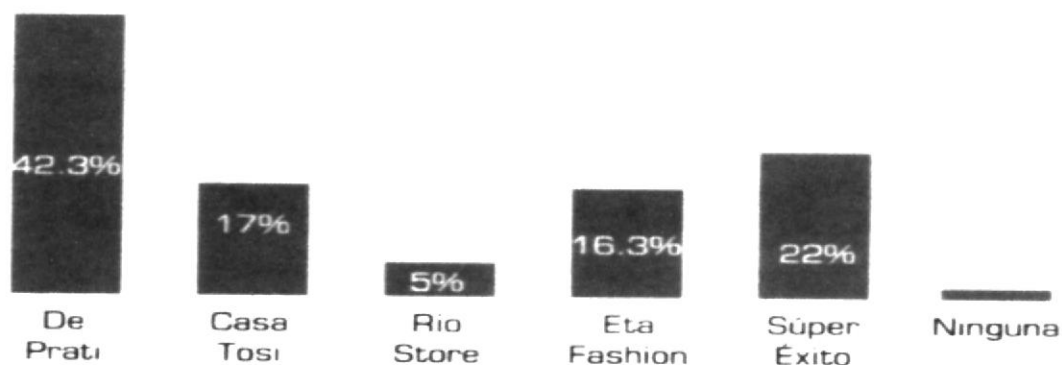
¿CUÁL DE ESTAS TIENDAS TIENE EL MEJOR SURTIDO EN CUANTO A ACCESORIOS COMO CINTURONES, ZAPATOS, MAQUILLAJE, ETC?



Fuente: Revista Marka

Cuadro 2

¿CUÁL DE ESTAS TIENDAS TIENE EL MEJOR SURTIDO DE ROPA PARA NIÑOS Y JÓVENES?



Fuente: Revista Marka

Empresas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
De Prati	Innovador de Surtidos de Ropa y Accesorios	Personal capacitado en atención al cliente en las tiendas	Respuesta poco ágil en atención al cliente con necesidades de servicios personalizados	La Firma del TLC, originaría la presencia de las grandes cadenas de Tiendas Departamentales a nivel mundial
Casa Tosi	Mayor número de tarjetas habientes	Personal capacitado en el área de ventas	Diversificación del negocio, que impide atención individualizada a cada línea. Se observa desorden administrativo	La Firma del TLC, Originaría la presencia de las grandes cadenas de Tiendas Departamentales a nivel mundial.
Río Store	Mercadería no repetitiva en estilos	Respaldo económico y administrativo que tiene la cadena comercial	Ausencia de Crédito Directo dirigido al consumidor final.	La Firma del TLC, originaría la presencia de las grandes cadenas de Tiendas Departamentales a nivel mundial

Eta Fashion	Lencería de marca	Personal de compras especializado en variedad de estilos.	Cuenta con pocos puntos de Ventas en las Tiendas	La Firma del TLC, originaría la presencia de las grandes cadenas de Tiendas Departamentales a nivel mundial
Súper Éxitos	Bajos Precios	Mantienen un gran numero de personal de atención al cliente que ofrecen asesoramiento en la selección de los productos	Mercadería de mediana a inferior calidad	La Firma del TLC, originaría la presencia de las grandes cadenas de Tiendas Departamentales a nivel mundial

1.4 Análisis de la Competencia

1.4.1 Identificación de los competidores y sus estrategias

Almacenes De Prati S. A.

De Prati abrió sus puertas el 15 de Abril de 1940 en la esquina de las calles Aguirre y Pedro Carbo.

Fue la primera empresa en el país que adoptó el concepto de tiendas por departamento y actualmente es el líder en este sector destacándose por su excelente servicio y por la alta calidad de sus mercaderías.

La búsqueda constante de brindar lo mejor para sus clientes hizo que al pasar de los años Almacenes De Prati se traslade a un lugar más amplio, por lo que se ubicó en las calles Luque # 317 y Chile. (Actual oficina matriz).

Actualmente lo conforman 9 tiendas de Moda: Luque, Policentro, Kids Policentro, Rotonda, Sur, Quicentro, San Marino Junior, San Marino Niños y San Marino Cosméticos; y 4 tiendas de Hogar: Hogar Sur, Hogar Rotonda, Quicentro Hogar y Hogar San Marino

CASA TOSI

Desde 1919 casa Tosi es una tradición, desde su comienzo nació bajo la idea de un almacén completo. Satisfaciendo actualmente las exigencias de sus clientes en sus 4 locales, 4 Tosi Express y 1 local completo en Quito.

En 1938 llega al Ecuador el señor. Cav. Egidio Zunino Zunino quien toma a cargo el almacén Casa Tosi de Guayaquil. Por ser un hombre visionario logro al cabo de pocos años convertirse en el primer centro de auto servicio de la ciudad.

ETA FASHION

El nombre inicial de la empresa fue Etatex Cía. Ltda. El primer local comercial se inauguró en el año 1963 en la calle Guayaquil, en la ciudad Quito, su fundador y dueño es el Sr. Emilio Marcovici Sabor quien junto a su esposa la Sra. Eta Lagover, incursionaron en la comercialización de telas, pieles, y artículos para el hogar, posteriormente se decidieron vender ropa previamente fabricada. En 1978 se abrió el segundo almacén en la calle Venezuela y el tercero en 1984 en el Centro Comercial Quicentro Shopping.

En 1987 al fallecimiento del Sr. Marcovici, la Sra. Longaver y sus hijos William y Alfredo tomaron las riendas del negocio. El 14 de Septiembre de 1989 se constituyó legalmente la empresa con el nombre de COMERCIAL ETATEX Cía. Ltda.

En 1990 se crea un nuevo local en el Centro Comercial El Bosque estableciendo el cuarto almacén; 5 años después en 1995 se abrieron 2 locales, uno en el Centro Comercial Iñaquito y el segundo en el Centro Comercial El Recreo.

El constante crecimiento de la empresa se debe al concepto vanguardista que adoptan, sin descuidar las tendencias de moda, es por esto que en el año 1997 la cadena de moda llega hasta la ciudad de Guayaquil, inaugurando un local comercial en el Centro Comercial Mall Del Sol y recientemente en el año 2001 se crea el último de sus almacenes en una de las calles principales de Guayaquil la Av. 9 de Octubre.

Las oficinas principales se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito en la Av. 10 de Agosto (Panamericana Norte) y Santa Lucía.

A continuación se detallan las direcciones de los diferentes almacenes:

Pananorte, Quicentro, El Bosque, Calle Venezuela (Rebaja Moda), Calle Guayaquil, CCI, El Recreo, Mall Del Sol, Av. 9 de Octubre, Rebaja Moda No. 2.

SUPER EXITO

Súper Éxito es una empresa familiar que tiene 16 años. Nació en la ciudad de Guayaquil como una cadena de almacenes de venta de suministros para confección de ropa, denominada "La Sevillana" hace 36 años, con el pasar del tiempo, los Señores Izquierdo lograron rescatar como una gran oportunidad de negocio la confección con sus insumos y venta directa de ropa para damas, caballeros y niños. Actualmente cuenta con 10 almacenes a nivel nacional, con un posicionamiento de mercado orientado a los niveles medio bajo y bajo. El nivel de ventas ha venido mostrando una tendencia alcista con proporciones de crecimiento que han llegado alcanzar hasta 9% y 10%.

1.4.2 Análisis comparativo

1.4.2.1 Análisis de precios

Empresa	Análisis
Almacenes De Prati	La estrategia de precios que aplica, se origina a partir del día en que se muestra la mercadería en las tiendas en las perchas de ventas. Si al transcurrir los días, se cumple el límite de tiempo que no se ha vendido el stock (Acorde política), el mismo se presentará con una rebaja o porcentaje de descuento, hasta un valor tope, como es el 70%. Cuando llegue a este punto, la mercadería pasa al centro de liquidación, en donde se vende las mercaderías de Ofertas.
Casa Tosi	A partir del día en que se muestra la mercadería en las tiendas en las perchas de ventas, se origina la política de precios, en el que consiste, si al transcurrir los días, se cumple el límite de tiempo que no se ha vendido el stock, el mismo se presentará con una rebaja o porcentaje de

	descuento, hasta un valor tope.
Río Store	La estrategia a aplicar es vender mercadería a precios bajos, muy competitivos.
Eta Fashion	La estrategia rige a partir del día en que se muestra la mercadería en las tiendas en las perchas de ventas. Si al transcurrir los días, se cumple el límite de tiempo que no se ha vendido el stock, el mismo se presentará con una rebaja o porcentaje de descuento, hasta un valor tope.
Super Éxito	La estrategia a aplicar es vender mercadería a precios bajos, muy competitivos

1.4.2.2 Plan estratégico

De Prati

El plan estratégico de De Prati se basa en la búsqueda de la excelencia operativa y de mercadeo. A continuación el detalle del mismo:

La **excelencia operativa**, comprende:

- Mejoramiento continuo en todos los procesos.
- Reforzar la función de compras en sus procesos operativos.
- Reforzar el sistema de crédito en su aspecto operativo.

La **excelencia en mercadeo**, abarca:

- Ampliar las opciones de proveedores internos y externos.
- Conocer las necesidades de vestir y equipar el hogar de los clientes actuales y potenciales.
- Reforzar la función de compras en sus relaciones con los clientes.
- Reforzar los beneficios de la tarjeta de crédito en lo que a la promoción de la misma atañe.

Casa Tosi

La estrategia es la misma desde sus inicios, en el que el concepto central del manejo de los almacenes, es el de idealizar una casa, es decir, fomentar un fuerte sentido de familia con los clientes, logrando brindar un servicio con la mayor experiencia y seriedad. Agradecen a los clientes por ser parte de su historia y esperan seguir construyendo su futuro con los clientes y sus familias.

1.4.2.3 Segmentación del mercado

Los datos de la segmentación del mercado fueron tomados del análisis "TGI.- Target Group Index" elaborado por la compañía "Koenig & Partners.- Publicidad"

La población a analizar, fueron los habitantes de la ciudad de Quito y Guayaquil. El Total de la Población es de 3'097.000 habitantes, de los cuales 1'367.000 corresponden a Quito y 1'730.000 a Guayaquil.

El Estado Civil que tiene mayor ponderación es el de los solteros, seguido el de los casados (Ver cuadro 3)

Cuadro 3

Estado Civil	Porcentaje
Soltero:	42.7%
En Pareja:	13.0%
Casado:	38.4%
Divorciado:	6.7%
Viudo:	1.7%

Del Total de la población, lo representa en mayor porcentaje el sexo femenino. El grupo etario de mayor número lo conforman los habitantes de 12 a 19 años. El nivel socio económico preponderante es el sector bajo (Ver cuadro).

Cuadro 4

Sexo	Porcentaje
Masculino:	49%
Femenino:	51%

Cuadro 5

Grupo Etario	Porcentaje
12 a 19 años:	21.9%
20 a 24 años:	14.2%
25 a 34 años:	23.0%
35 a 44 años:	20.1%
45 a 54 años:	14.2%
55 a 64 años:	6.7%

Cuadro 6

Nivel Socio Económico	Porcentaje
Alto	9.1 %
Medio	39.5 %
Bajo	51.4 %

1.4.2.4 Mercado objetivo

Los datos del mercado objetivo fueron tomados del análisis "TGI.- Target Group Index" elaborado por la compañía "Koenig & Partners.- Publicidad"

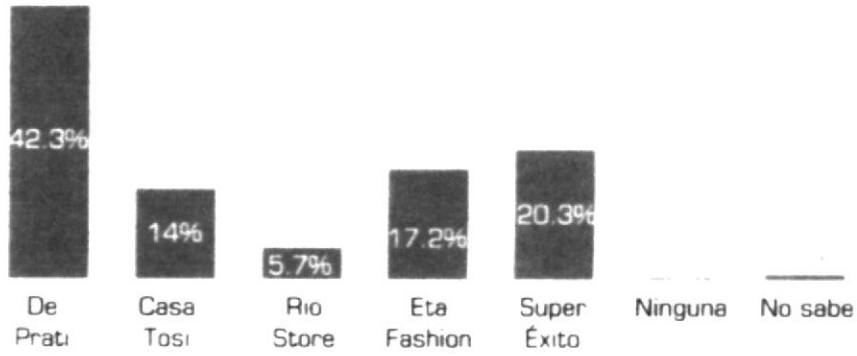
1.4.2.5 Posicionamiento

El análisis del nivel de posicionamiento se lo tomo del articulo Top of Mind de Tiendas de la revista Marca edición 2005, en el que se publico los resultados del top of mind de Tiendas de Ropa, en base a encuesta realizada a ciudadanos de Guayaquil y Quito (Ver Cuadro 7). Los datos muestran que el mas alto nivel de posicionamiento lo logra De Prati, seguido de Súper Éxito, ETA Fashion, Casa Tosi, Rio Store, No sabe y ninguna.

Cuadro 7

U

TOP OF MIND DE TIENDAS DE ROPA.



Fuente: Revista Marka

CAPITULO II: ELABORACIÓN DEL MODELO DE ÍNDICES.

2.1 Orígenes de modelos de Índices.

Los orígenes de este tipo de estudios datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: La medición de los resultados en la empresa del futuro. Los participantes concluyeron que la dependencia de las mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas de la industria y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990 para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para medir la tasa del progreso de mejora continua. El caso también mostró la forma en la que Analog estaba utilizando un cuadro de mando corporativo, de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenían mediciones de actuación relacionadas con los plazo de entrega a los clientes, la calidad, y los tiempos de procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Art. Schneiderman, que entonces era Vicepresidente de mejora de productividad de Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el cuadro de mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, medición de la productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el cuadro de mando multidimensional ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones de grupo condujeron a una expansión del cuadro de mando hasta llegar a lo que se denominó un cuadro de mando integral, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: La financiera, la del cliente, La Interna, y la de Innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y a largo plazo entre medidas financieras y no financieras. Entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación interna y externa.

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de cuadro de mandos integrales en instalaciones pilotos de sus empresas. Luego informaron el grupo de estudio, sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del cuadro de mando integral. La conclusión del estudio en Diciembre de 1990 documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

2.2 Utilidad del modelo de índices

El modelo de Índices proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, algo indispensable si este quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva a largo plazo. El modelo de índices también aporta información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control, que mas rápidamente permitan a la empresa alcanzar sus metas. El resultado será que las operaciones diarias tendrán como base una visión compartida de la dirección que debe tomar la empresa a largo plazo, lo que significa que dicho curso de acción será una realidad tangible y comprensible para todos. Además el modelo de índices separado por área de actividad, el control de las operaciones se verá localmente como más relevante que con los modelos anteriores, los empleados serán más comprensivos, y estarán más motivados, o sea abiertos al cambio y tendrán la fuerza para implementar las decisiones de la empresa. La organización mejora su aprendizaje porque es más perceptiva y desarrolla su competencia de forma continua. El proceso de formular e implementar este tipo de modelo de índices se nutre de distintas áreas.

2.3 Introducción de la metodología

2.3.1 El proceso de creación de un Modelo de Índices.

El propósito de la creación es una visión general sobre la forma en la que se puede desarrollar un modelo de índices. Esta descripción debe tomarse más como un marco adecuado para el proceso de crearlo que como un conjunto detallado de instrucciones. Una de las razones por las que el concepto de modelo de índices es basado en el cuadro de mando integral, es porque a su vez éste último, ha tenido tanto éxito, tanto en el proceso de realización hasta el resultado final, que es la elaboración del cuadro en sí, debido a que se adaptan a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización interna.

El modelo de índices se puede usar para difundir en la empresa un sentimiento de persistencia, necesario para la creación de unas competencias exclusivas que puedan lograr el reconocimiento y la recompensa del mercado. Por supuesto que se trata de una cuestión relacionada con la estrategia y las operaciones, pero lo ideal es usar el modelo de índices en diferentes partes del negocio para desarrollar una lógica convincente, que se pueda comunicar fácilmente, y que lleve a cultivar realmente dichas competencias. De este modo, el modelo de índices se utiliza para el control estratégico y también para el operativo.

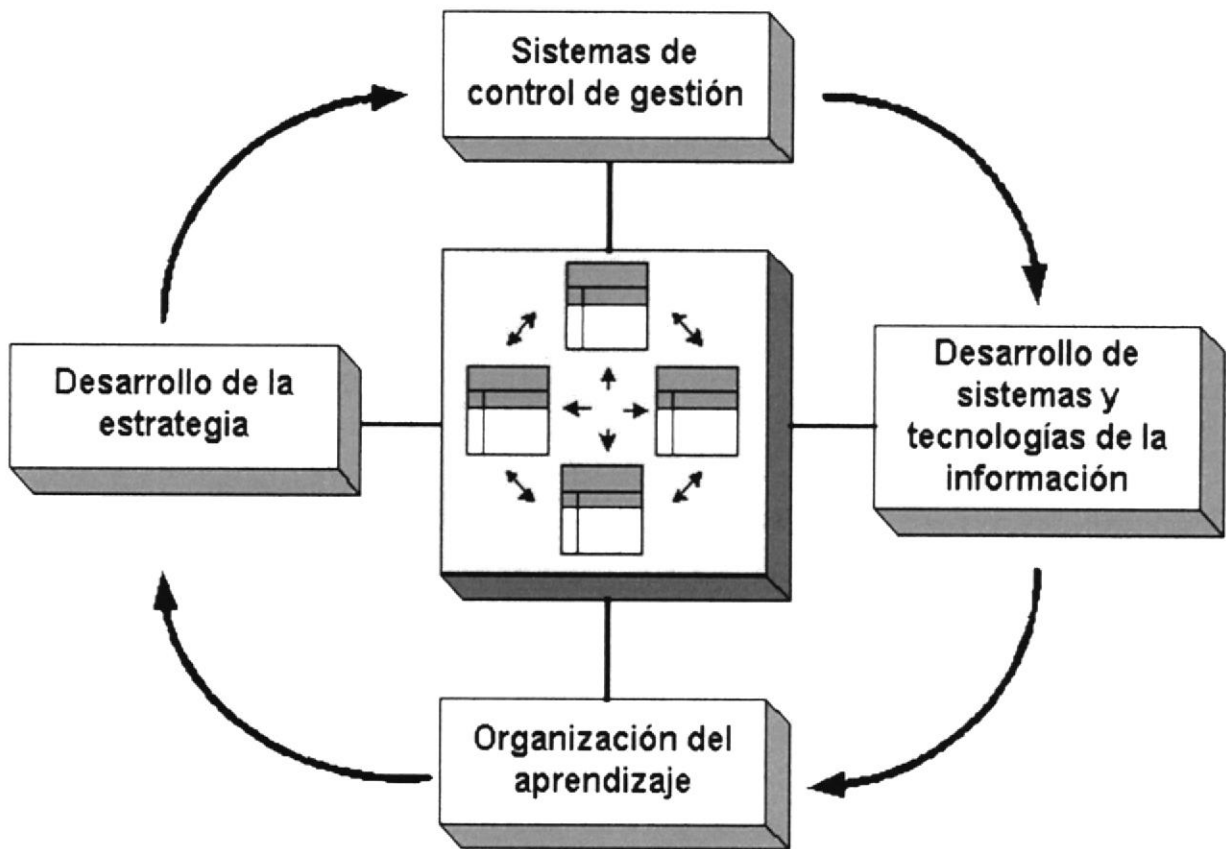
El modelo de índices también se puede usar cuando no se considere ningún cambio de estrategia. Algunos estudios de casos muestran la consecuencia del proceso: la empresa puede ir más directamente a la formulación de aquellos cuadros de mando que se centran en las características del negocio que resultan críticas para su estrategia.

2.3.2 Una visión global del proceso

El modelo de índices proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, algo indispensable si ésta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva a largo plazo. El modelo de índices también aporta una información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la empresa alcanzar sus metas.

El resultado será que las operaciones diarias tendrán como base una visión compartida de la dirección que se debe tomar en la empresa a largo plazo, lo que significa que dicho curso de acción será una realidad tangible y comprensible para todos. Además, con el modelo de índices separado por área de actividad, el control de las operaciones se verá localmente como más relevante que con los modelos anteriores. Los empleados serán más comprensivos y estarán más motivados, o sea, abiertos al cambio y tendrán la fuerza para implementar las decisiones de la empresa. La organización mejora su aprendizaje porque es más perceptiva y desarrolla su competencia de forma continua. El proceso de formular e implementar este tipo de modelo de índices se nutre de distintas áreas.

Cuadro 8



Fuente: www.deinsa.com/cmi

2.3.3 Desarrollo de la estrategia

El control de gestión comienza con la visión y estrategia de la empresa, y el modelo de índices es un método de control del negocio. Sin embargo, el carácter descriptivo del modelo de índices lleva frecuentemente a nuevas ideas sobre la visión de la empresa y a una reconsideración de su estrategia. Por este motivo, los primeros pasos del proceso para la elaboración del modelo de índices se refiere al desarrollo de una estrategia, fase que en otros procesos de la empresa ya puede haber tenido lugar. En este caso, la preparación del modelo de índices sólo confirmará las estrategias existentes, aunque en el proceso, dichas estrategias se expresarán en términos más tangibles de metas y factores clave para el éxito.

2.3.4 Sistemas de control de gestión

Existe la necesidad de contar con un tipo de control estratégico diferente y cómo esta necesidad ha llevado al desarrollo del cuadro de mando integral y otros modelos similares, en este caso, el modelo de índices. El proceso presentado destaca con fuerza el modo en el que las estrategias empresariales se traducen en indicadores y metas para diferentes directivos y la forma en la que el modelo de índices proporciona declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones. En principio, el proceso se debe repetir en todos los ámbitos de la empresa para que los empleados tengan el sentido de participación y puedan entender su parte en el plan estratégico general. Una parte importante del proceso será, entonces, conectar indicadores con diferentes perspectivas en los modelos de índices destinados a diferentes unidades de la empresa.

El cultivo de las competencias de la empresa, debe concentrar sus recursos en un grupo de áreas seleccionadas.

Este proceso incluye a un gran número de empleados cuya contribución es necesaria de distintas maneras. Los modelos de índices para sus diferentes actividades deben ser suficientemente explícitos, de modo que los empleados dirijan sus esfuerzos en la dirección adecuada y comprendan cuál es su contribución al esfuerzo general.

2.3.4.1 Sistemas y Desarrollo de TI

Para que el modelo de índices se pueda usar en la práctica a través de toda la empresa, el procedimiento para manejar los indicadores debe ser asequible para el usuario y no demasiado complicado. La información se tiene que registrar, verificar y poner a disposición. Normalmente el modelo de índices utilizará una combinación de datos ya usados en la empresa y de nuevos

indicadores, algunos de los cuales pueden ser bastante informales por naturaleza.

En el diseño del modelo de índices para control estratégico es natural considerar los aspectos prácticos de la recolección de datos y de los sistemas existentes. Lo dicho es especialmente cierto en la fase introductoria, cuando el modelo de índices de la empresa todavía no ha adquirido su forma definitiva, pero incluso un sistema provisional requiere soluciones prácticas y respuestas a un número de preguntas relacionadas con la responsabilidad de la medición, frecuencia, sistema del control, persona responsable, etc.

2.3.5 La organización que aprende

La función primaria del modelo de índices es controlar las operaciones de la empresa. Proporciona un lenguaje que sirve para describir expectativas y resultados, con lo que prepara la base para discutir la forma en la que cada individuo puede contribuir a cumplir con la visión de la empresa.

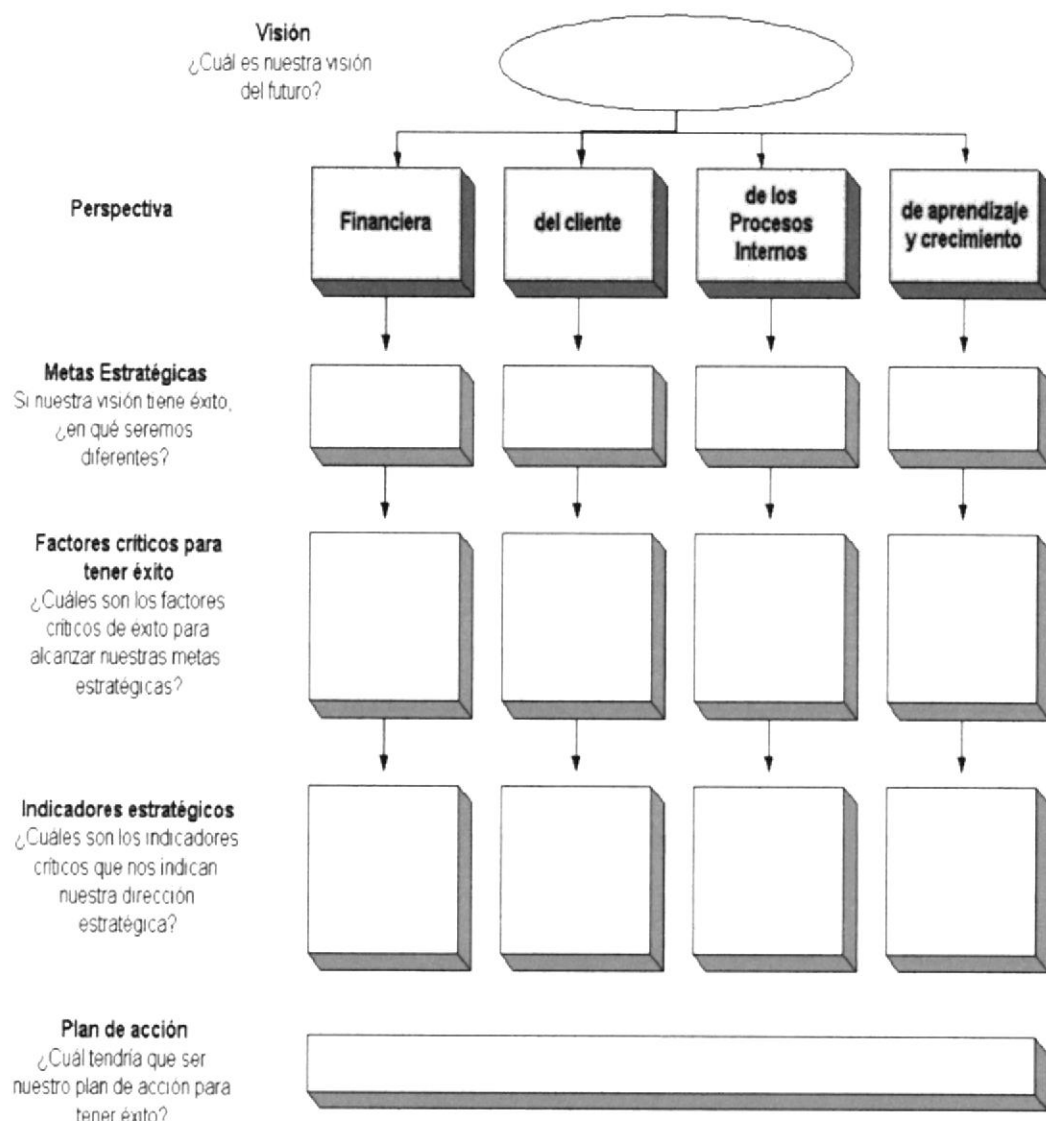
De este modo, el modelo de índices también puede facilitar el aprendizaje. Como individuos o como empresa se puede lograr desarrollar una mejor comprensión de la relación entre lo que hacemos y el éxito que tiene la empresa.

Por descontado que es crucial que realmente se utilice modelo de índices. Lo que se necesita es una estructura de incentivos adecuada e indicadores prácticos para manejar la información que se ha generado, para que sea atractivo y posible desarrollar un conjunto de prácticas buenas para el modelo de índices.

2.3.6 De la visión al plan de acción

Antes de pasar por el proceso de desarrollar un modelo de índices, la siguiente figura ofrece un resumen del mismo.

Cuadro 9



Fuente: www.deinsa.com/cmi

- La visión. En la parte más alta del modelo está la visión de la empresa en su nivel máximo. Por visión se entiende a la situación futura que desea tener una empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro.
- Perspectivas. La visión general se descompone y describe en términos de diferentes perspectivas. Las usadas más frecuentemente son la perspectiva financiera y de los accionistas, la de los clientes, la del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Algunas empresas han añadido una perspectiva separada, la humana o de los empleados.
- Metas estratégicas. La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de la visión.
- Factores clave para el éxito. En este nivel se reciben aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión.
- Indicadores estratégicos. Esta parte del modelo de índices describe los indicadores y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas.
- Plan de acción. Finalmente, para completar el modelo de índices, debe haber una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro.

2.3.7 La elección de una unidad apropiada

Según el tamaño y la situación de la empresa, de entrada hay buenos motivos para reflexionar cuidadosamente sobre el alcance de las actividades que cubrirán los modelos de índices, la unidad organizativa que quedará cubierta y el ritmo al que se introducirán los indicadores. En una empresa de tamaño más pequeño probablemente es preferible crear un modelo de índices para toda la organización, pero en una más grande o en un grupo de empresas, es más adecuado comenzar con uno o dos proyectos pilotos. La elección de la sección apropiada de la organización en este último caso se debería basar en una combinación de deseo de participar y de adecuación al proyecto de modo que la empresa pueda aprovechar al máximo la experiencia inicial en el trabajo a realizar. Es aconsejable obtener experiencia tanto de las unidades de personal como de las unidades o secciones con contactos externos más amplios.

Otro factor decisivo para una elección adecuada es la situación de la empresa en el momento. Si la empresa está en medio de cambios turbulentos, el propio proceso de modelo de índices puede ser una herramienta útil. En tales casos, sería bueno informar al personal de la empresa sobre el modelo de índices, porque podría ayudar a crear entendimiento y consenso sobre futuras estrategias o posibles cambios que resultaran del proceso. En estos casos resulta ventajoso comenzar por el desarrollo de un modelo de índice del más alto nivel que en la fase siguiente se puede descomponer en partes apropiadas. Para preparar un cambio necesario en la organización y conseguir el apoyo adecuado, la alta dirección puede hacer circular el modelo de índices del más alto nivel para que sea comentado, pero no sólo para obtener apoyo de las estrategias, sino también para que se abra una discusión sobre la forma más eficaz de llevar a cabo el proceso.

El primer paso, después que el modelo de índices del más alto nivel esté a punto, es dejar que cada departamento u otro grupo adecuado revise modelo

de índices y discuta cómo afecta a su situación específica, así como la contribución que pueda hacer a la realización de la visión y las metas estratégicas de la empresa. También puede haber una discusión sobre la manera de trabajar con más eficacia e inteligencia, y sólo después que esta ronda haya finalizado se puede empezar a trabajar sobre cambios en la organización.

El cambio generalmente es mucho más fácil como resultado del proceso que se acaba de describir; también recibe más apoyo a indicadores que se desarrollan los modelos de índices para las respectivas unidades de la nueva organización.

La duración del proceso puede variar, pero es imperativo no tener demasiada prisa. Como se ha indicado, el proceso en sí es muy importante, por lo que todas las personas involucradas en él deben tener tiempo suficiente para alcanzar la comprensión necesaria. El tiempo requerido depende también, en cierto grado, del tamaño y la situación de la empresa. En una empresa pequeña, el proyecto puede completarse como máximo en seis meses, pero si la organización o la situación son más complejas, tal vez se necesiten varios años para que toda la empresa quede cubierta. También cabe destacar que el proceso de un modelo de índices nunca está realmente acabado.

Un estudio hecho en el Templeton College de la Universidad de Oxford (Ruddle y Feeny, 1998) describe los procesos de transformación de un grupo de grandes empresas y destaca la importancia de los cuadros de mando transformadores de un grupo de grandes empresas y destaca la importancia de los cuadros de mando transformadores en los casos de mayor éxito. Los procesos de cambio incluidos aquí cubren un período de cuatro a seis años en algunas empresas. Dado que una de las características útiles del cuadro de mando es que forme parte del control estratégico, se debe mantener vigente y adaptarlo continuamente a los cambios de situación y organización de la empresa.

2.3.8 ¿Cómo debemos organizarnos y quién debe participar en el trabajo?

Gran parte de la fuerza del modelo radica en el proceso de desarrollo en sí, en el que un gran número de empleados participa en el análisis y la discusión conjunta de la situación y las capacidades de la empresa.

Además de la discusión y comprensión de la visión en sí misma, una parte central del trabajo consiste en un análisis más detallado para identificar las perspectivas estratégicas y los factores de éxito. Por esta razón, en el proceso debe participar activamente el mayor número posible de empleados dentro de alguna forma de consenso. Resulta particularmente importante que las relaciones causales y las prioridades que aparecen en las discusiones se comprendan bien y tengan un amplio apoyo. Si no existe esta comprensión, el proceso será muy frustrante y habrá un alto riesgo de que todo el esfuerzo resulte inútil.

Para alcanzar la conexión entre la visión y las operaciones del día a día, también es importante que el proceso de desarrollo avance a partir de dos direcciones. La alta dirección de la empresa debe dedicarse a elaborar la visión desde el comienzo y así debe hacérselo saber a toda la organización. Un poco más adelante en el proceso, será necesario comenzar un diálogo en toda la organización sobre las actividades que se verán afectadas y que contribuirán activamente al éxito de la visión. Obviamente, el compromiso y la motivación de la alta dirección tiene suma importancia. El máximo directivo de la empresa tiene que estar completamente involucrado en todo el proceso y debe participar activamente en el desarrollo de los primeros elementos básicos del modelo de índices. En consecuencia, también debe asegurarse de que dicho trabajo reciba la más alta prioridad y tenga el apoyo firme de toda la organización.

Entonces, quién debe verse involucrado en el proceso? Como se ha remarcado antes, el propio proceso de desarrollar el modelo de índices es uno

de los mayores puntos fuertes del concepto, o sea que es especialmente importante decidir quién participa y cuándo. Además de la participación activa y el interés de la alta dirección en un nivel global, también es importante hacer participar tantos líderes de opinión como sea posible en las fases iniciales, especialmente con el propósito de seleccionar unos cuantos misioneros muy motivados para el trabajo posterior. Cuando el proceso avanza entonces hacia otras partes de la organización, la mayoría de empleados debería estar participando de forma más o menos activa. Aunque el grado de participación puede variar la experiencia dice que es conveniente incluir la mayor cantidad de gente posible en las discusiones sobre los efectos de las metas generales en las operaciones diarias y sobre las contribuciones al éxito que puedan hacer un empleado individual o un grupo. Estas discusiones sirven con frecuencia para que los participantes vean las cuestiones con una óptica muy distinta.

Dependiendo del tamaño y la complejidad de la empresa, generalmente es una buena idea poner al frente del proceso a un equipo que gestione el proyecto. La decisión de a quién incluir en la gestión del proyecto es vital para tener éxito, o sea que la dirección de la empresa debe ir con cuidado y asegurarse de que el grupo sea visto como representante de toda la organización. No es aconsejable llenar el proyecto con personas del departamento del contralor, aunque sean las que lo hayan comenzado. Una de las principales ventajas del modelo de índices es precisamente que sustituye la jerga contable tradicional por metas e indicadores que los no contables entienden y aceptan con mayor facilidad. La gestión del proyecto debe seguir los avances del trabajo continuamente, ofrecer consejos y sugerir ajustes que faciliten la comprensión del proceso como un todo al tiempo que garanticen la consistencia del modelo de índices.

Cabe destacar que el modelo debe considerarse como uno muy general, ya que en realidad siempre debe adaptarse a la empresa en cuestión y a sus características particulares: su sector, tamaño, propiedad, etc.

2.3.9 Premisas fundamentales

Una premisa fundamental para desarrollar un modelo de índices del más alto nivel para la organización es que todas las personas involucradas estén básicamente de acuerdo en las características generales del sector y de la empresa en sí. Esto quiere decir que la organización debe tener el tiempo y los recursos necesarios para que todas las personas involucradas en el proyecto puedan obtener la información necesaria para formarse una opinión bien fundada.

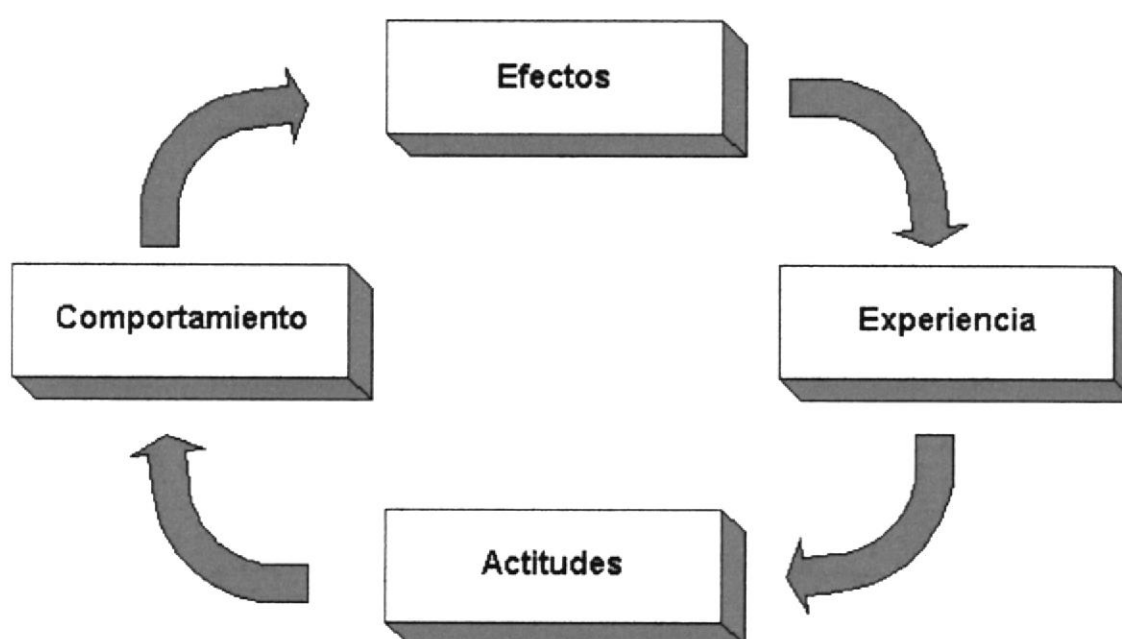
La dirección a menudo subestima los beneficios para la organización que se obtienen cuando los participantes poseen una imagen global de la situación real dentro y fuera de la empresa.

Se trata de un fracaso generalmente debido a esa especie de secreto que envuelve estos temas y la información de esta naturaleza. La dirección no reconoce el alcance del problema y tampoco que muchos otros empleados necesitan este tipo de información para tomar la decisión correcta y en especial para responder de forma rápida y dinámica a los deseos de unos clientes que cada vez discriminan y exigen más. Este punto resulta especialmente importante si se espera que los empleados cambien su actitud de alguna manera especial. No basta con pedirle a todo el mundo que actúe de una manera diferente de ahora en adelante. El comportamiento está gobernado por valores y actitudes que, a su vez, se basan en nuestra experiencia previa. Para que se produzcan los cambios necesarios hay que crear una atmósfera que lleve a la experiencia nueva que gradualmente afectará primero a las actitudes y luego al comportamiento. De todos modos, con frecuencia se necesita alguna forma de influencia externa para producir una experiencia nueva. Uno de los propósitos del modelo de índices es alentar los estimulantes descubrimientos que son tan esenciales.

Cuando la organización ve a continuación los efectos de su nuevo comportamiento, se establece una especie de proceso autogenerado.

Además, se está completamente convencido por experiencia de que todo el proceso y la calidad del trabajo mejorarán de forma destacada si los participantes han recibido una documentación básica relevante y tienen la oportunidad de cuestionarla y desarrollarla más. La mejor comprensión de la situación que se deriva de darle tiempo e información a la organización resultará muy rentable más adelante en el proceso, cuando los participantes vuelvan a sus tareas diarias.

Cuadro 10



Fuente: www.deinsa.com/cmi

2.4 Visión resumida del proceso

Paso	Descripción	Procedimiento	Tiempo sugerido
1	<i>Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa</i>	Entrevistas con el mayor número posible de personas, preferiblemente realizadas por alguien externo a la empresa para obtener una visión objetiva. Investigación sobre la situación y las tendencias del sector	1-2 meses
2	<i>Establece/confirmar la visión de la empresa</i>	Seminario conjunto con asistencia de altos directivos y líderes de opinión	1-2 reuniones de un día y medio cada una
3	<i>Establecer las perspectivas</i>	Seminario con asistencia de altos directivos, el grupo encargado del proyecto y alguien con experiencia previa en proyectos de modelo de índices	1-2 días
4	<i>Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales</i>	Seminario conjunto con el mismo grupo del segundo paso	Ver más abajo
5	<i>Identificar los factores críticos para tener éxito</i>	En el seminario anterior	Total incluyendo el cuarto paso:
6	<i>Desarrollar indicadores, identificar</i>	En el seminario anterior, si es posible. A veces un cierto intervalo es beneficioso.	2-3 días Ya incluidos más arriba; si no, 1-2 días
7	<i>Establecer el modelo de índices al más alto nivel</i>	Determinación final de la alta dirección y el grupo para el proyecto. Preferentemente, con la participación de alguien con experiencia previa en proyectos de modelo de índices.	1-2 días
8	<i>Desglose del modelos de índices e indicadores por unidad organizativa</i>	Adecuado para un proyecto dividido en unidades organizativas apropiadas bajo el liderazgo del grupo encargado del proyecto. Preferentemente, todo el personal involucrado debería participar en el trabajo que el proyecto adjudica a cada unidad; una forma adecuada de trabajar sería un seminario. Informe sobre avances y coordinación con la alta dirección. La ayuda de un experto constructor de cuadros de mando resulta	Toma de 2 hasta X meses. Para cada seminario local, entre medio día y un día como mínimo

		especialmente importante para alinear los indicadores y los factores de éxito.
9	<i>Formular metas</i>	Propuestas de los líderes de cada unidad. Aprobación final de metas por la alta dirección.
10	<i>Desarrollar un plan de acción</i>	Preparación a cargo de cada grupo para el proyecto.
11	<i>Implementación del modelo de índices</i>	Asegurada por control activo bajo la responsabilidad general de la alta dirección

2.4.1 Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa

El propósito de este primer paso es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel. Como, además, es importante alcanzar un acuerdo sobre la forma en que evolucionará el sector en el futuro, también se estará construyendo una plataforma valiosa y necesaria para seguir adelante con la elaboración de la visión y las futuras estrategias. La forma adecuada de hacer este trabajo es mediante entrevistas individuales, principalmente con los máximos directivos y los líderes de opinión más influyentes de la empresa.

En las entrevistas, es importante intentar alcanzar una visión de la empresa y sus características desde todos los ángulos posibles, propósito para el que algunos de los modelos presentados aquí pueden resultar útiles. El simple enfoque educativo de estos modelos hace que a menudo sean excelentes catalizadores, o sea que ofrecen una buena base de discusión en este tipo de análisis.

Generalmente se puede decir que las ideas prácticas de la gestión estratégica han recibido la fuerte influencia del modelo FODA o SWOT (en inglés Strengths/Weaknesses, Opportunities/ Threats, o puntos fuertes/débiles, oportunidades/amenazas). Este modelo fue desarrollado a principios de los años setenta. Con la ayuda de este modelo, una empresa puede analizar lo

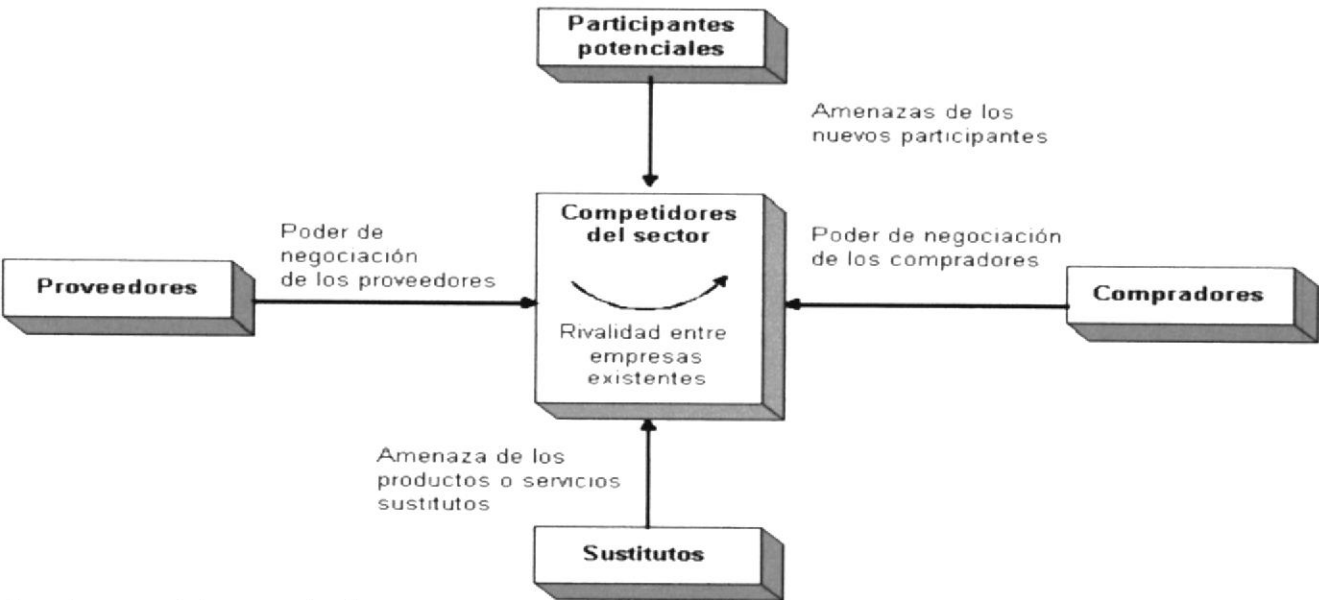
que puede hacer hoy (los puntos fuertes y débiles de la organización) y lo que podría hacer en relación con el entorno exterior (oportunidades y amenazas externas)

Cuadro 11

	Positivo	Negativo
Interno	Puntos fuertes	Puntos débiles
Externo	Oportunidades	Amenazas

A comienzos de los años ochenta, Michael Porter presentó su modelo de cinco fuerzas competitivas, en el que la rentabilidad de una empresa se ve afectada por las fuerzas estructurales de su sector particular. Esta visión cambió el enfoque de la empresa a la situación competitiva en el sector.

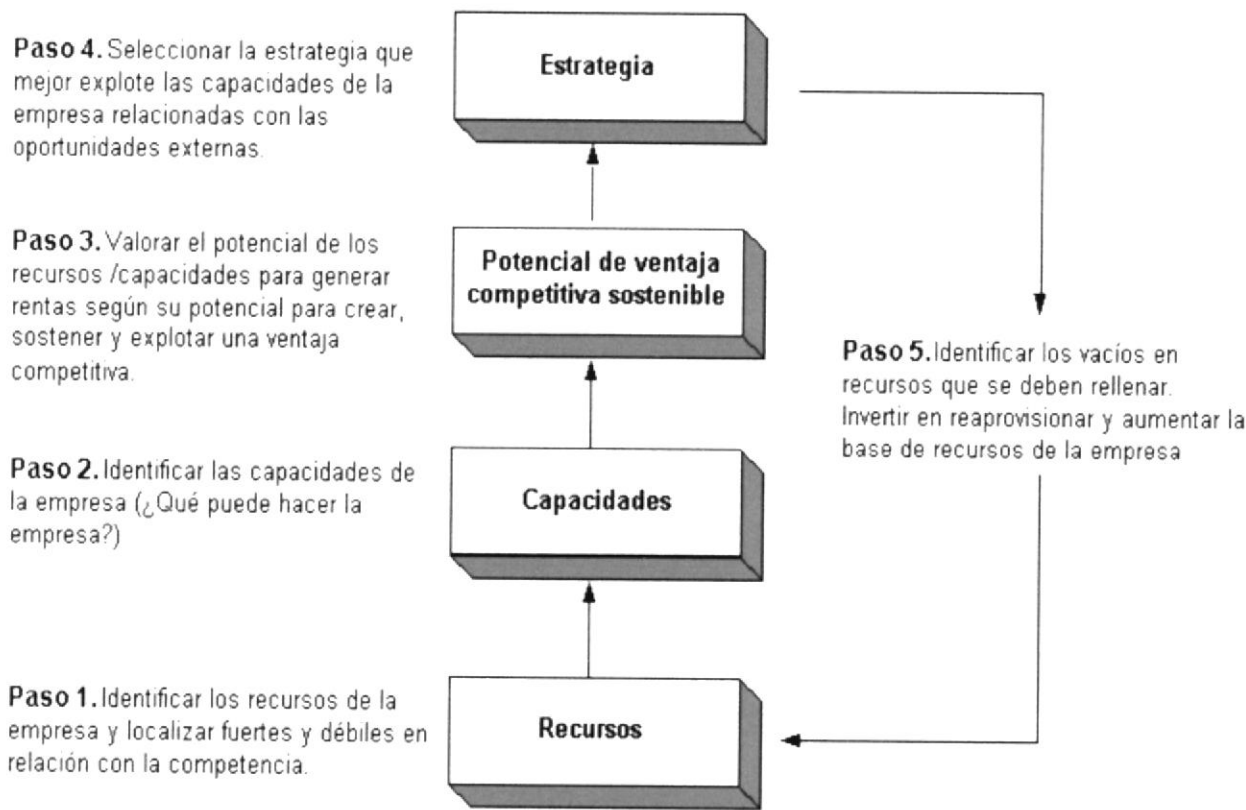
Cuadro 12



Fuente: www.deinsa.com/cmi

A finales de los años ochenta y a principios de los noventa, el péndulo volvió atrás y con el enfoque basado en los recursos, la atención pasó del entorno exterior a los recursos y capacidades de la empresa individual.

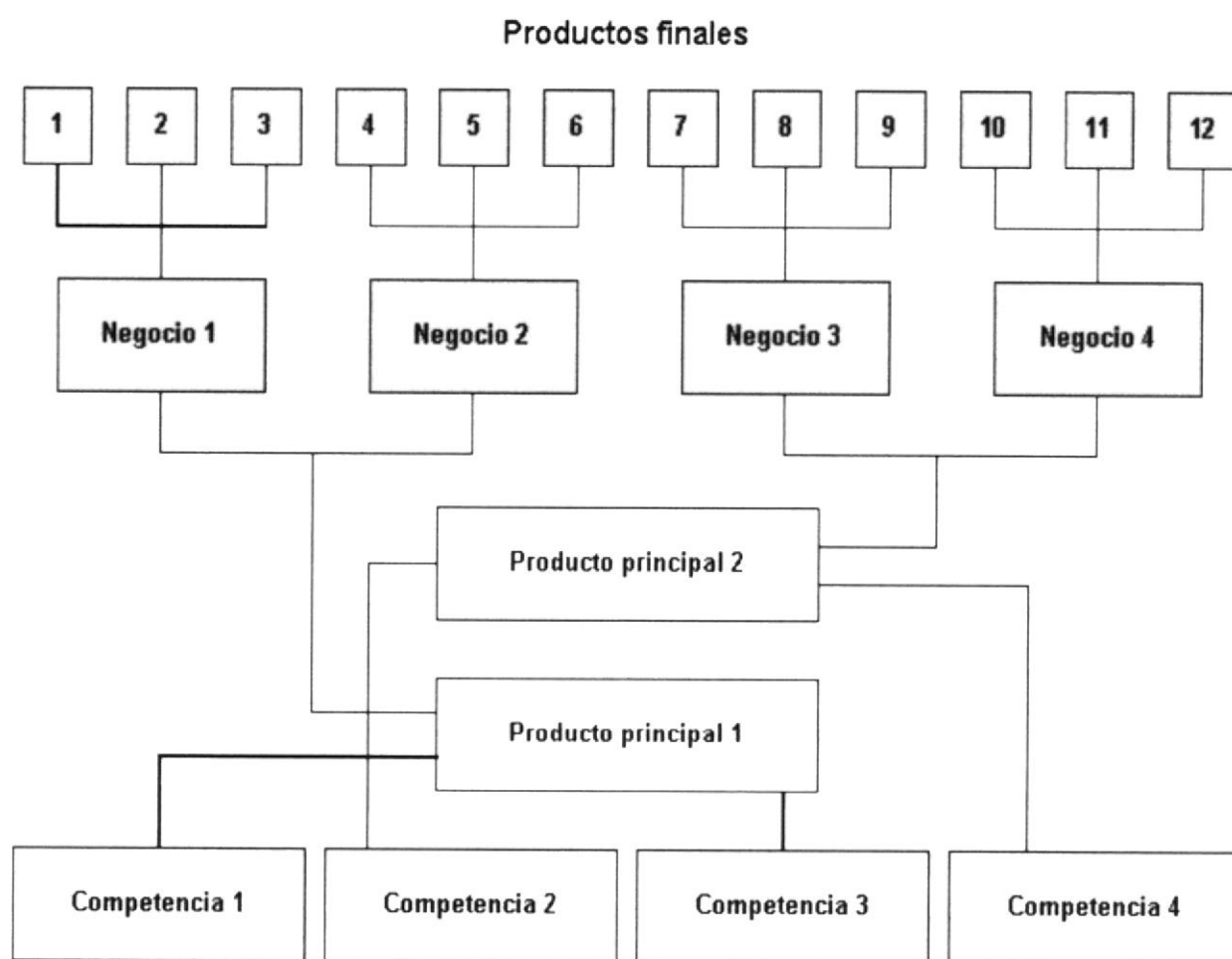
Cuadro 13



Fuente: www.deinsa.com/cmi

Algunos consideran que este punto de vista es un intermedio entre el análisis SWOT y el modelo de las cinco fuerza competitivas de Porter. Al tratar con el entorno exterior, una empresa basa su poder competitivo en sus recursos y capacidades. En los años noventa se desarrollaron estas cuestiones usando la expresión "competencias básicas" para referirse a ellas. En muchos aspectos, estas ideas se derivan de la teoría de la estrategia basada en los recursos.

Cuadro 14



Fuente: www.deinsa.com/cmi

Otro aspecto importante en el que ha evolucionado la teoría en esta área es el abandono de la noción de que es posible preparar planes estratégicos detallados de largo alcance. En su lugar, se habla de crear condiciones que favorezcan el desarrollo de las ideas de una empresa.

Dichas ideas estratégicas deben servir de guía a las acciones y decisiones concretas de cada día, para que la empresa adquiera el dinamismo y el grado de decisión que necesita la mayoría de organizaciones en casi todos los sectores.

Dado que el paso siguiente es un seminario con el propósito de alcanzar un consenso sobre los aspectos que tendrán importancia en el futuro, es aconsejable documentar las entrevistas e informar sobre las opiniones que aparecen en ellas, especialmente si hay opiniones que aparecen en ellas, especialmente si hay opiniones que desienten sobre cuestiones esenciales. Durante la preparación del seminario, también es importante averiguar qué creen que pasará en el futuro las personas involucradas. Este procedimiento requiere una combinación de investigación y entrevistas con personas que tienen intereses en la empresa y con gente de los distintos niveles de la empresa. Para no influir en los participantes y conocer su visión de futuro, hasta puede ser aconsejable comenzar la conversación simplemente preguntando:

"¿ Cómo cree usted que evolucionará la industria en el futuro ?"

Uno de los propósitos de esta pregunta es asegurar el grado de consenso dentro del grupo, y por eso no es aconsejable definir más concretamente la industria o el futuro. La ventaja de mantenerse en un plano general es que deja espacio para los diferentes conceptos que las personas entrevistadas tengan sobre la industria o el sector. La información sobre estas diferencias puede resultar útil más tarde, al discutir cuestiones relacionadas con la futura evolución del negocio, como la manera de proporcionar valor a los clientes en el futuro y, en consecuencia, el tipo de relaciones de colaboración que se ha de iniciar. En el seminario, la imagen global que dan los participantes se presentará de forma reducida.

Se trata de una presentación que generalmente servirá como una excelente base de discusión entre ellos y en los pasos siguientes del proceso.

2.4.1.1 Aplicación del primer paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: “Definición del Sector, describir su desarrollo y el papel de la Empresa”

Debido a la confidencialidad que solicitó la empresa departamental de moda que pertenece a este sector en el Ecuador, la información que se presentará será muy aproximada a la realidad, logrando obtener cifras muy similares para poder llegar a la meta de crear el Modelo de Índices para evaluar la productividad de la empresa.

La empresa cuenta con más de 4 Tiendas departamentales de Moda, esta conformada por 200 empleados administrativos y 800 empleados operativos, ocupa los primeros lugares de posicionamiento en el mercado.

Para iniciar el proceso de implementación del modelo de índices, se empezó a realizar reuniones con la Alta Dirección, la cual está conformada por el Presidente Ejecutivo y Accionistas, para la recolección de datos de la empresa y el sector. Para un mayor entendimiento de la estructura de la empresa, se adjunta el organigrama.



La empresa está conformada por dos grandes sectores:

El Sector de Negocios, que está estructurado por los departamentos de Compras, Tiendas y Crédito, liderado por la Vicepresidencia Operativa, mientras que el mando de las áreas, está administrado por Gerentes.

El Sector de Apoyo, que está conformado por los departamentos de Marketing, Recursos Humanos, Sistemas, Financiero y Auditoria, se encuentra liderado por la Vicepresidencia de Gestión, y a su vez las áreas están administradas por los respectivos Gerentes.

En cuanto a las tendencias del sector, uno de los Ejecutivos hace referencia a las cifras del estudio “En qué gastan los Hogares ecuatorianos” realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Pulso Ecuador, en el que se determina que el 9% de los ingresos los destinan en Prendas de vestir y calzado. Por lo que ven de este porcentaje, una oportunidad para poder captar la mayor cuota de clientes de este mercado

Cuadro 15



Fuente: El Universo

Esta empresa se encuentra en los primeros niveles de posicionamiento y ventas a nivel país. Pero la realidad es que su mayor cadena de tiendas se encuentra en la región Costa, por lo que la tendencia es abrir tiendas en la región Sierra y obtener crecimiento de clientes en este sector.

2.4.2 Establecer/confirmar la visión

Dado que el modelo de cuadro de mando integral se basa en una visión global compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta. El modelo de índices aportará a la empresa una visión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de una visión mal encaminada pueden ser muy serias. Si no la hay, este punto presenta una excelente oportunidad para comenzar a echar los cimientos de una visión conjunta.

Del párrafo anterior se desprende que hay numerosos modelos y métodos para desarrollar una visión.

Visión:

Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

Declaración de misión:

Define el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella.

Estrategias:

Principios que muestran cómo se han de alcanzar los objetivos principales de una organización en un período concreto. Casi siempre se limitan a la lógica general para alcanzar los objetivos.

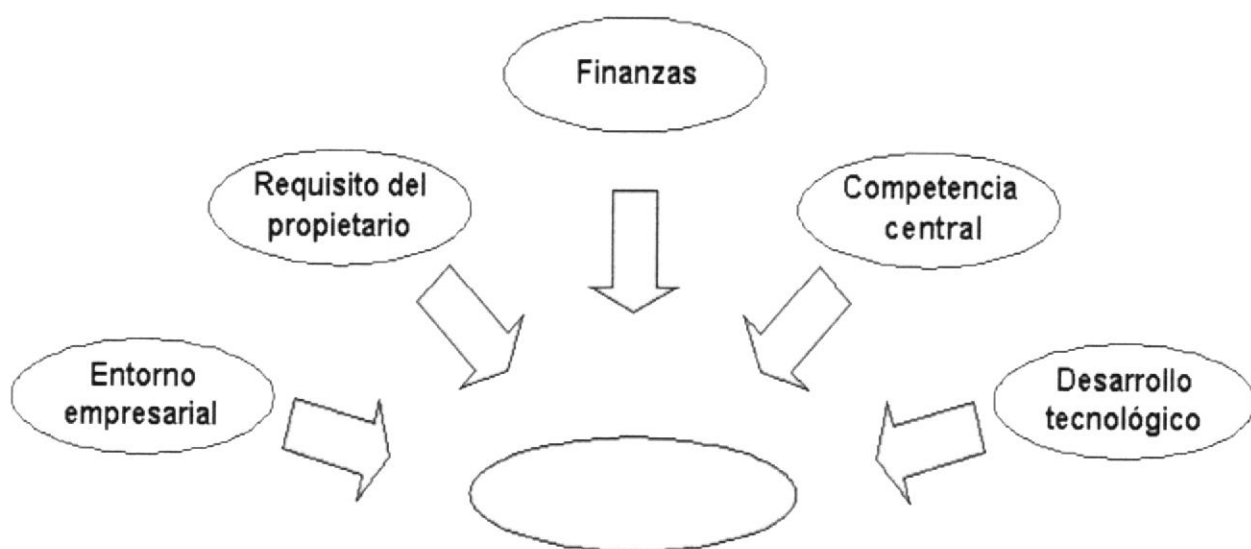
Objetivos o metas:

Indican de una manera más precisa que una declaración de misión lo que se debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener los resultados.

Antes de que se pueda desarrollar una visión común tiene que haber una idea razonablemente compartida de la situación interna y externa de la empresa.

Para establecer la visión se tienen que considerar una serie de factores:

Cuadro 16



Fuente: www.deinsa.com/cmi

Por ejemplo, unas cuantas cuestiones que no se pueden ignorar están relacionadas con el efecto de la evolución de la Tecnología de Información sobre la empresa y el sector. Una consecuencia es que se encuentra numerosos ejemplos de individualización de las necesidades que tienen los clientes de productos y servicios. Esta tendencia hacia la fragmentación en un número cada vez mayor de sectores está creando dificultades a la mayoría de las empresas, pero también nuevas oportunidades. Tomando la situación de la empresa como punto de partida, se traza un posible camino futuro de desarrollo y teniéndolo en cuenta, se hace una valoración de lo que los clientes probablemente apreciarán y valorarán. En vista de los drásticos cambios que está experimentando en el mundo empresarial y también de los que esperamos, deberíamos mantener nuestra humildad y guardar las distancias

con las "verdades" establecidas y la experiencia previa. Y especialmente teniendo en cuenta el ritmo del cambio, es esencial que la mayor parte posible de la organización esté involucrada activamente en una discusión continua sobre el desarrollo del negocio. Por este motivo, la dirección debe tratar de encontrar formas de comunicación adecuadas a este tipo de discusión y debate. Una posibilidad interesante en este sentido es el análisis del entorno o escenario.

El hecho de que consideremos importante una visión establecida no significa que se deba permitir que la planificación a largo plazo obligue a la empresa a seguir un camino predeterminado. Lo que sí creemos es que para tener éxito, la empresa debe centrarse en un camino común de desarrollo basado en una visión común, compartida por toda la organización, de la situación interna y externa y de los principales factores de éxito. Con este enfoque, la empresa tendrá la flexibilidad y el dinamismo que necesita para su continua adaptación al cambiante entorno empresarial.

Una vez establecida la visión, pero antes de seguir adelante con el desarrollo del cuadro de mando, debemos obtener una última confirmación de la percepción que cada participante tiene de la visión. Una manera de hacerlo sería pedirle a cada participante que describiera cómo cree que será la empresa una vez alcanzada la visión. De este modo, todo el mundo daría su opinión desde la perspectiva de las finanzas, del cliente, del proceso y del desarrollo. Un procedimiento adecuado sería que todos los participantes expresaran con unas pocas palabras clave su interpretación de la visión desde las diferentes perspectivas, y que luego hubiera una discusión final sobre las prioridades aparecidas entre las palabras clave mencionadas.

Si hay diferencias drásticas de opinión, aquí serán muy aparentes.

Las preguntas siguientes también pueden resultar útiles antes de que se adopte la visión definitiva.

- ¿La visión brinda a la empresa confianza que necesita?
- ¿La visión propone a la empresa el reto que necesita?

- ¿La visión puede ayudar a formular las metas personales de cada uno de los colaboradores de manera satisfactoria?
- ¿La empresa siente que la visión tiene significado y que es propia?

2.4.2.1 Aplicación del segundo paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: “Establecer/confirmar la visión”

Para confirmar la misión de la empresa fue necesaria la realización de una serie de reuniones entre el directorio y los asesores que implementarían el modelo de índices. Los resultados preliminares determinaron que la misión debía ser modificada y encaminada a ser motivación y aliento que sea capaz de trascender las barreras del tiempo y que transmita espíritu de mejoramiento continuo. Luego de varias reuniones para determinar el verdadero sentido de lo que la empresa busca en el largo plazo se rediseñó la misión de acuerdo a la aspiración de los directivos de la empresa, enfocando a lo que desean se perpetúe en el tiempo, la visión es la siguiente:

“Brindar a los clientes mercadería y productos de la mas alta calidad, con tendencias que estén un paso mas delante de la moda, para satisfacer sus expectativas, mediante el mejoramiento continuo de los procesos obtenidos por el constante desempeño de nuestros colaboradores”

2.4.3 Establecer las perspectivas

Una vez que se han establecido la visión y el concepto de negocio, es hora de considerar las diferentes perspectivas sobre las que crear en el modelo de índices. Existen cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Sin embargo, algunas empresas han preferido añadir otra perspectiva, como la del empleado o humana.

La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. La perspectiva de desarrollo, entonces, debe indicar de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y/o añadir valor para los clientes. Estos efectos se deben observar a continuación desde la perspectiva financiera.

Entonces, cualquier cambio de perspectiva tiene que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto por las personas con intereses en la empresa. La conclusión es que pocas veces se necesita una perspectiva de cada empleado por separado, ya que éstos se consideran como recursos, especialmente en las perspectivas del proceso y desarrollo.

2.4.3.1 Aplicación del tercer paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: “Establecer perspectivas”

Una vez que se reviso y confirmo la visión, la declaración de misión y las principales estrategias. La alta dirección nombró un grupo para el proyecto conformado como líder, el Presidente Ejecutivo, seguido de los Vicepresidentes y Gerentes áreas.

Las perspectivas a considerar por parte de la empresa son:

- Financiera
- Clientes / Mercado
- Procesos internos clave
- Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva *financiera*, está orientada a incrementar las utilidades de operación.

La perspectiva de *clientes / mercado*, busca entregar soluciones a los clientes

La perspectiva de *procesos internos clave*, persigue la excelencia operacional

La perspectiva de *aprendizaje y crecimiento*, sigue la filosofía de potencializar las competencias de los empleados creando valores de fidelidad en ellos que generen una relación ganar ganar entre las partes.

2.4.4 Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales

El modelo de índices es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa.

El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar una visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un modelo de índices bien formulado es la presentación de la estrategia de la empresa. El propósito de este paso es, entonces, transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método. Este proceso es una parte muy importante del verdadero trabajo de desarrollo empresarial, y otra es formular la estrategia global en términos más generales.

Es difícil definir concretamente el concepto real de estrategia. La palabra tiene origen militar: cada batalla debe servir al propósito estratégico de ganar la guerra. Se puede definir como la relación entre la visión de la empresa y los planes operativos que se deben seguir día a día. En otras palabras, una estrategia describe las reglas, los hechos y las decisiones fundamentales que la empresa necesita para pasar de la situación actual a la que desea tener en el futuro, o sea, la visión.

El proceso en sí para formular una estrategia generalmente es bastante complejo y requiere una aportación sustancial de recursos. Uno de los motivos es que normalmente hay numerosos aspectos y variables a considerar: Como en muchas otras áreas, no hay acuerdo sobre cuál es el procedimiento adecuado para formular la estrategia de una empresa. De todos modos, siempre existe la pregunta fundamental sobre cómo adquirir y mantener una ventaja competitiva duradera, pregunta que está en el centro del proceso de desarrollar y formular una estrategia. Las ventajas más destacadas del modelo

de índices radican precisamente en esta área. El modelo permite descomponer más fácilmente la visión en estrategias concretas, basadas en la realidad, con las que la gente se siente más identificada y con las que puede trabajar.

Una manera de poner esta fase del proceso en marcha es pedirle a los participantes que describan las reglas de procedimiento generales que más fácil y eficazmente llevarían a la empresa a la visión buscada. La descripción se debe basar en las distintas perspectivas y, en cierto modo, en cada una de ellas. Un punto de partida adecuado podría ser la descripción anterior de cómo será la empresa en el futuro. A partir de ella, se puede identificar reglas de procedimiento y estrategias adecuadas en unos cuantos aspectos: rentabilidad a corto y largo plazo; formas de competir de la empresa, por ejemplo en la fijación de precios y en los plazos de entrega; organización de la empresa y por tanto del tipo de formación que se debe cultivar y del que se debe disponer dentro de ella. Otras estrategias a fijar están relacionadas con las áreas en las que la empresa desarrollará sus productos y servicios y con la persona que será responsable del desarrollo. Una vez completada esta fase, el grupo contará con una declaración para cada perspectiva que indicará las estrategias principales, por orden de prioridad, para alcanzar la visión buscada.

La consecuencia automática es que las estrategias se basaran en la visión. La organización lo apreciará mucho, dado que la visión quedará más especificada y será más fácil entender su significado real en la práctica y sus efectos sobre el funcionamiento diario de la empresa. El desarrollo de las estrategias para cada perspectiva se discute a continuación.

La perspectiva financiera

Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas. Aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la

rentabilidad; también es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables, como por ejemplo un flujo de caja negativo.

Otros aspectos que puede incluir son las estrategias de costo e inversiones, la cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores e indicadores financieros. Existen tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción; reducción de costes y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión. A veces es útil denominar a esta perspectiva como la "perspectiva financiera y del accionista", algo que tiene dos propósitos. Los propietarios pueden tener unas expectativas más concretas que las habituales de obtener máximos rendimientos, y en algunos casos, pueden tener demandas específicas relacionadas con efectos ambientales o sociales. Al considerar una empresa dentro de un grupo corporativo, la empresa madre también puede incluir otras metas estratégicas dentro de su perspectiva financiera, como por ejemplo la expansión en un mercado concreto.

La perspectiva del cliente

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del modelo de índices. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo-efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se marchitará hasta morir.

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Para entender lo que se debe hacer, tenemos que llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los

clientes. Debemos desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio. Si se trata de un cliente industrial, por ejemplo, debemos preguntarnos si nuestro producto es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes o, por el contrario, no tiene mucha importancia. Debemos descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, etc. Hasta que no nos hayamos familiarizado con estos detalles, no podremos adoptar nuestras estrategias básicas en relación con clientes y mercados y luego avanzar hacia otras perspectivas. También es importante que estos análisis se basen en lo que el cliente realmente aprecia, y no en la opción convencional que de él tengamos en la empresa, como sucede con frecuencia.

Las estrategias elegidas deben basarse en los análisis mencionados y describir, en términos más o menos convencionales, los segmentos prioritarios, definir los modos de competir y especificar las políticas y reglas aplicables en estas áreas. Los indicadores, que son la consecuencia natural de estas elecciones estratégicas, deberían proporcionar una visión global desde la perspectiva del cliente. La información actual que se necesita es, preferentemente, la siguiente:

- Cuotas de mercado.
- Fidelidad de los clientes indicado, por ejemplo, por la frecuencia de sus compras.
- Entrada de nuevos clientes
- Satisfacción de los clientes con el producto/servicio
- Rentabilidad por cliente

También es importante conocer enseguida cualquier cambio en las preferencias o actitudes del cliente. Un método, entre otros, es utilizar entrevistas puntuales para investigar posibles cambios en los valores básicos que se hayan notado en el índice de satisfacción del cliente, además de estar atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, capacidad de entrega, frecuencia de las devoluciones, etc. La empresa debe reaccionar

antes de sufrir una pérdida significativa de la fidelidad de sus clientes y el consiguiente daño financiero; en otras palabras, debe estar atenta a los mínimos cambios y tendencias y ser capaz de responder con rapidez. De todos modos, no debe sentirse excesivamente atada a los clientes y productos que tienen. Puede tener el potencial, incluyendo la formación y competencia de sus empleados, para atraer nuevos clientes y ofrecer nuevos productos, aunque estas posibilidades deberían haber sido exploradas en el segundo paso ya comentado.

La perspectiva del proceso interno

¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas? Las respuestas deben surgir de esta perspectiva. Primero se debe identificar los procesos de la empresa en un nivel general. El modelo llamado "cadena de valor" de Porter es útil para este propósito.

Cuadro 17



Fuente: www.deinsa.com/cmi

El modelo describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. A continuación, dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el

propósito de separar todos aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa ni indirectamente. Los procesos restantes se describen en términos de costos, tiempo requerido, certeza de calidad, etc. Los resultados obtenidos nos proporcionarán una base para elegir la forma de medir estos procesos.

Algunos de los procesos más importantes a describir y analizar son los que tienden a extender la base de clientes y los que afectan directamente a su fidelidad. Ejemplos de éstos últimos son los procesos de producción y entrega, así como los relacionados con servicios. También son importantes los procesos de desarrollo del producto y su relación con las necesidades del cliente.

Esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos internos de la empresa. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar. Las conexiones entre los procesos internos de una empresa y los de otras que colaboran son cada vez más estrechas, por lo que también se consideran aquí. ¿Qué tenemos que incluir en las perspectivas del cliente y del proceso interno? A continuación presentamos dos opciones:

- Podemos considerar que la perspectiva del cliente se centra completamente en la idea de que es un receptor de los bienes y servicios de la empresa, en cuyo caso debemos ampliar la perspectiva del proceso interno para que incluya a aquellos socios con los que colaboramos: proveedores con los que mantenemos una larga relación y con los que incluso podemos compartir sistemas informatizados, socios que contratamos fuera, y otros.
- podemos considerar la perspectiva del cliente desde un punto de vista externo y describir nuestras estrategias para todas estas relaciones externas, manteniendo un punto de vista puramente interior para la perspectiva del proceso interno.

En los últimos años, las publicaciones sobre estrategias han identificado una tendencia hacia esta clase de relación más estrecha entre empresas. Algunos autores se refieren a "constelaciones de valor" y mantienen que el punto de

vista de Porter sobre el proceso interno no alcanza a ver que hacen falta unas cuantas circunstancias diferentes para que coincidan la satisfacción de las necesidades del cliente y el éxito en nuestro negocio. Un ejemplo actual es la forma en que deben coincidir los niveles educativos, las telecomunicaciones, las normativas fiscales y los requisitos técnicos normales para que la venta de programas a través de Internet tenga éxito. Una situación así es difícil de entender en términos de flujos, porque en cierto grado puede ser el resultado de una colaboración planificada o de larga duración entre las partes interesadas.

En todo caso, con frecuencia el factor decisivo es el mercado.

La forma más limitada de colaboración entre diferentes empresas participantes, que un producto o servicio concreto necesita para estar a disposición del cliente, recibe el nombre de "organización virtual". Los proveedores de diferentes elementos constitutivos cooperan, con o sin acuerdo vinculante, para darle al cliente la impresión de estar haciendo tratos con una empresa que en realidad no existe en el sentido tradicional.

Hay obvias implicaciones para la creación del modelo de índices del más alto nivel. Si los socios deciden apoyarse, o tienen una dependencia similar de otros participantes de nuestro entorno empresarial, claramente necesitaremos una estrategia que va más allá de nuestros propios procesos. Cuando colaboramos para crear valor para los clientes, debemos cultivar relaciones en varias direcciones. Esta necesidad debe reflejarse en el cuadro de mando a través de indicadores y metas pensadas para gestionar estas relaciones. En casos de estrecha colaboración, los indicadores del cuadro de mando se pueden aplicar a condiciones fuera de nuestra empresa en sentido estricto, pero dentro de nuestra organización imaginaria. También hay implicaciones para la perspectiva de formación y crecimiento.

La perspectiva de formación y crecimiento

La perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito

previo para una existencia duradera. En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el *know-how* necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, será muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la empresa deberá cultivar como base de su futuro desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la empresa también tendrá que determinar la forma de obtener ese conocimiento que igualmente necesitará en áreas sobre las que ya ha decidido que no serán competencias básicas.

Se puede usar una especie de "balance de competencias" como ayuda para tomar esta clase de decisión estratégica.

Cuadro 18

"Activo"	"Pasivo"
Ventas	Competencias usadas temporalmente
Servicio	
Producción	Competencias en red
Desarrollo del producto	
	Socios
Administración	Competencias propias

Fuente: www.deinsa.com/cmi

El razonamiento que respalda a este modelo es el siguiente: la forma habitual de valorar una empresa es analizar su balance de situación. Este análisis se centra principalmente en el tamaño del capital de los accionistas, que después de diversos ajustes se acepta en principio como el valor de la empresa. También está presente la relación entre el capital de los accionistas y el total del activo, relación que mide el apalancamiento financiero de la empresa. Si

ésta está muy apalancada, se considera que no tiene suficiente protección contra el riesgo de las fluctuaciones del mercado.

Pero al apalancamiento tampoco debe ser muy bajo. Si la empresa se autofinancia bien, tendrá que obtener beneficios por encima de lo normal, requisito que puede evitar que se expanda tan rápidamente como su mercado. En consecuencia, rara vez encontramos una empresa que se autofinancie completamente.

Trazando una analogía entre competencia y el desarrollo de ésta podemos preparar un balance de competencias. En el lado del activo encontramos las capacidades y competencias necesarias para el éxito. El lado del pasivo muestra la financiación de las capacidades y competencias, o sea, quién las proporciona. Tradicionalmente, las empresas han autofinanciado al 100% su propio *know-how*. Dado que el *know-how* es cada vez más un bien perecedero, se puede cuestionar si una estrategia de este tipo resulta apropiada. Al igual que con la autofinanciación en el sentido convencional, hay razones para temer que una política similar con respecto a la competencia perjudicaría al crecimiento de la empresa. En nuestro modelo, la empresa realiza un análisis en el lado del activo para determinar los tipos de conocimiento y las capacitaciones a incluir entre sus competencias básicas y luego decide estratégicamente cuáles deben ser financiados con la ayuda de socios externos, con la retención temporal de la competencia externa, etc.

Para llegar a una estrategia adecuada sobre competencias, especificando las áreas en las que la empresa invertirá para desarrollar su propia competencia desde dentro y aquéllas en las que recurrirá a la colaboración y los contactos externos, las siguientes preguntas pueden resultar útiles:

- ¿En qué consiste la competencia?
- ¿Para qué debe usarse?
- ¿Cómo afecta al valor para el cliente?
- ¿Es una competencia especializada?
- ¿Cómo cambia con el tiempo?
- ¿Con qué frecuencia se usa?

2.4.5 Aplicación del cuarto paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales"

Para el caso de la empresa en análisis se presentará el esquema desglosado para las perspectivas que han sido identificadas como clave en el análisis.

La perspectiva financiera

La perspectiva financiera de esta empresa se enfoca principalmente en optimizar los recursos de las tiendas que permitan un crecimiento de 5 % anual para mejorar la rentabilidad de la empresa.

La perspectiva clientes / mercado

La perspectiva clientes mercado enfoca los siguientes puntos:

Incrementar de un 45% a un 90% la excelencia del servicio al cliente en los próximos 5 años para ser la primera alternativa de compra.

Lograr un crecimiento rentable de las ventas en 40% en los próximos 5 años, mejorando la participación en el mercado de la sierra, de tal manera que representen el 40% de las ventas totales de la compañía, para consolidar el liderazgo en el mercado.

Crecer el portafolio en un 4% anual con una rentabilidad del 23% y con un máximo de 3% de provisión durante los próximos 5 años para mejorar las ventas.

La perspectiva de los procesos internos clave

Los procesos internos clave se definen en dos grupos fundamentales, los de auditoria que dirigen a conseguir que todos los controles internos y los procedimientos y procesos de la empresa estén operando eficientemente y con efectividad, logrando que las observaciones de auditoria actuales se reduzcan en tres años en 80%. Los procesos de sistemas persiguen contar en 3 años con una plataforma tecnológica unificada y optimizada que permita brindar al cliente una excelente experiencia de compra, teniendo sistemas y servicios disponibles en un 98% del tiempo y brindando de inmediato a las áreas de negocio la información necesaria para la toma de decisiones

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en contar con personas que posean un ajuste de su perfil al cargo en un 90% y lograr fidelidad por parte del empleado hacia la empresa, en tiempos no menores a 5 años en las áreas administrativas, y no menores a 3 años en los cargos de supervisión de tiendas.

2.4.5 Identificar los factores críticos para tener éxito

Este paso significa dejar atrás las descripciones y estrategias presentadas anteriormente y pasar a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados. En otras palabras, la empresa tiene que decidir ahora cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad. Una forma adecuada de empezar este proceso sería formar grupos de discusión para determinar, por ejemplo, cuáles son los cinco factores más importantes para alcanzar las metas estratégicas establecidas previamente. En la sesión conjunta posterior, que resume y continúa la discusión, generalmente se alcanza un acuerdo amplio sobre un conjunto de factores reales que son indispensables para tener éxito. La lista de éstos será la base para proceder a desarrollar los indicadores clave.

Alineación horizontal y vertical de los factores para tener éxito

Antes de comenzar con el trabajo de desarrollar indicadores, es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente, o dicho de otro modo, tenemos que averiguar si el cuadro de mando es internamente coherente hasta un punto razonable en relación con sus aspectos más destacados.

La alineación vertical es más o menos automática, pues para cada indicador se van identificando los factores para tener éxito y se les va clasificando por orden de prioridad. La forma más sencilla de alinear los factores horizontalmente es preparar un bosquejo del modelo de índices como si fuera un diagrama de flujos y verificar que las diferentes perspectivas se relacionen naturalmente unas con las otras. Es importante evitar cualquier posibilidad de que la buena puntuación de un factor de éxito se logre a expensas de otro, y esta advertencia tiene especial importancia con respecto a los indicadores que se desarrollan a continuación.

2.4.5.1 Aplicación del quinto paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: “Identificar los factores críticos para tener éxito”

Los factores críticos para el éxito del modelo de índices son:

1. No cumplir la meta del promedio de ventas durante el periodo seleccionado, trayendo como consecuencia el no cumplimiento de las cifras de utilidades antes de impuestos
2. No poder captar el número de clientes nuevos fijados como meta, por ende no se podría lograr la rentabilidad deseada en el portafolio
3. No implementar en el tiempo deseado, el sistema de integración de los procesos de la compañía lo que originaría que no se cumpla con el tiempo para la entrega oportuna de los Estados Financieros a la Alta dirección, lo que ayudaría a una toma de decisiones acertadas.
4. No mantener estabilidad laboral al personal administrativo y de Tiendas, lo que originaría una pérdida de fidelidad y compromiso de los colaboradores hacia la Empresa.
5. Bajar la calidad en el nivel de servicio y atención al cliente, lo que causaría una decreciente en el posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

2.4.6 Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer el equilibrio

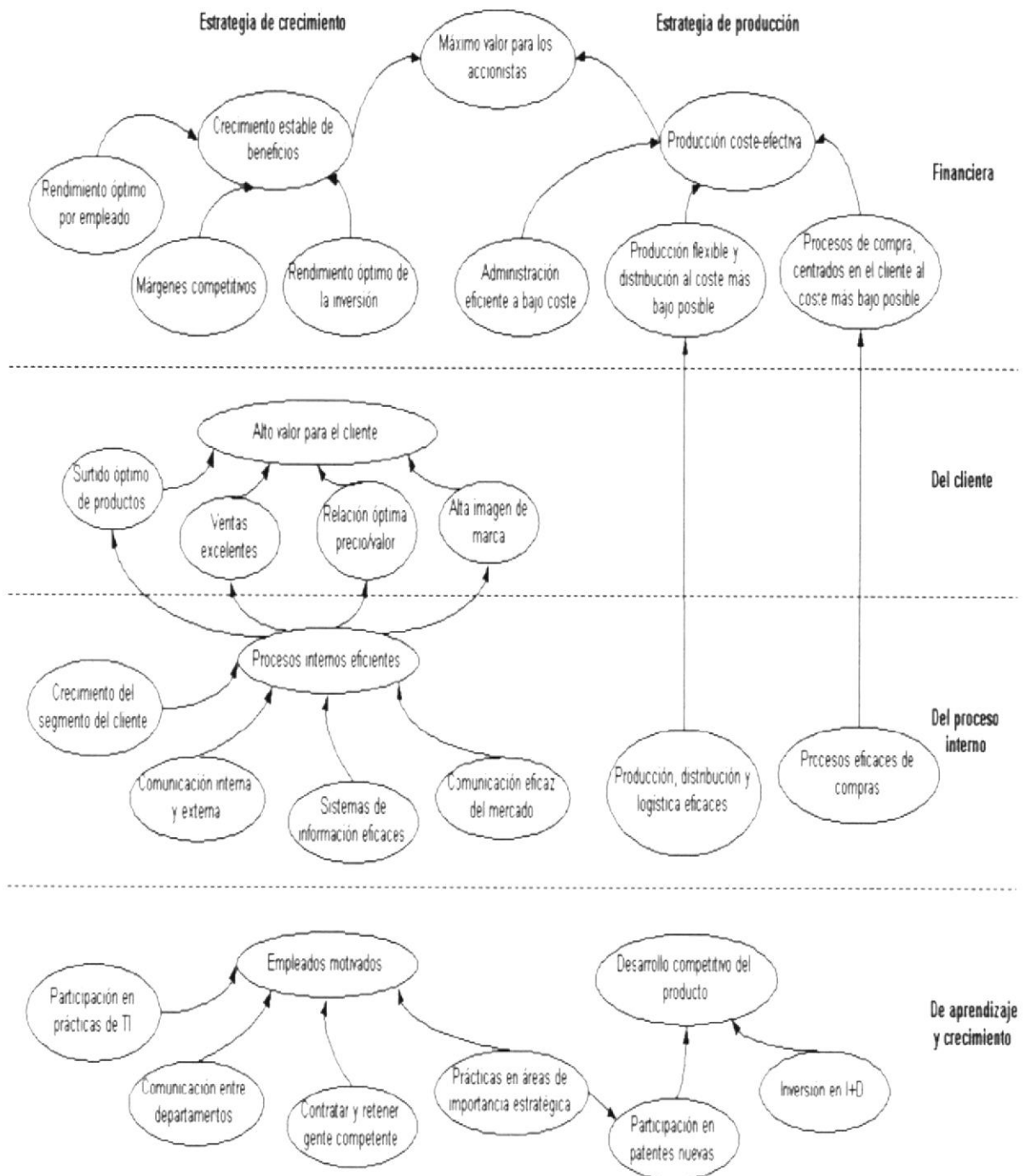
En esta etapa se desarrollan indicadores clave para su posterior uso en nuestro trabajo. Al igual que en otros pasos, comenzamos con algo parecido a una sesión de "lluvia de ideas" en la que no se rechaza ninguna idea y todos los pensamientos se usan en el proceso. Sólo en la fase final especificamos y ordenamos por orden de prioridad los indicadores que parecen más relevantes, que se pueden supervisar y que, de hecho, permiten que se realice la medición.

El gran reto es encontrar relaciones claras de causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Por tanto, es importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con la metas a largo plazo. Los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llevar a la suboptimización, sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general.

Esta fase se trata como si fuera un solo paso, aunque en la práctica se ha visto con frecuencia que conviene dividirla en dos parte. Primero se proponen los indicadores, y luego se estudia la posibilidad de tomarlos al tiempo que se revisa la estructura en busca de consistencia lógica. Aquí se utiliza lo que se conoce sobre las relaciones causa-efecto que se pueden medir.

La siguiente figura muestra un ejemplo de cómo se pueden analizar y representar gráficamente las relaciones causa-efecto entre las iniciativas estratégicas y los indicadores elegidos.

Cuadro 19



Fuente: www.deinsa.com/cmi

2.4.6.1 Aplicación del sexto paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: “Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer el equilibrio”

Los factores clave que desea alcanzar la empresa durante los próximos 5 años se desglosan a continuación:

FACTORES	OBJETIVOS	INICIATIVAS Y MEDICIONES	METAS
FINANCIERO	Incremento en Utilidades de Operación	Mejorar el Valor Económico Agregado Anual (Durante los próximos 5 años)	5%
CLIENTES/ MERCADO	Soluciones a Clientes	Incrementar las ventas durante los próximos 5 años	40%
		Incrementar Anualmente el el Portafolio durante los próximos 5 años	4%
		Incrementar la excelencia del servicio al cliente en los próximos 5 años para ser la primera alternativa de compra	45% - 90%
		Mejorar el posicionamiento de la Empresa para lograr una marca diferenciadora y fortalecida en 5 años	20%
PROCESOS INTERNOS CLAVE	Excelencia Operacional	Conseguir que todos los controles internos y los procesos de la empresa estén operando con eficiencia y efectividad, logrando que las observaciones de Auditoría se reduzcan en 5 años	80%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Competencias	Contar con personal que poseen ajuste de su perfil al cargo	90%
	Clima laboral	Mantener un valor modal de permanencia en la empresa	≥ 5 años (Áreas Administrativas) ≥ 3 años (Cargos supervisión de Tiendas)

2.4.7 Establecer el cuadro de mando global

Una vez completados los pasos anteriores, se prepara el modelo de índices al más alto nivel para su aprobación y presentación, es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el cuadro de mando. También es ventajoso que los participantes reciban documentación suplementaria con textos explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que faciliten el proceso continuo de desglosar el cuadro de mando.

2.4.7.1 Aplicación del séptimo paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: “Establecer el cuadro de Mando Global”

Compras

Objetivo a 5 años

Lograr un crecimiento rentable de las ventas en 40% en los próximos 5 años, mejorando nuestra participación en el mercado de la Region de la Sierra, de tal manera que representen el 40% de las ventas totales de la compañía, para consolidar nuestro liderazgo en el mercado

	Objetivos Derivados
a	Ampliar la base de proveedores nacionales e internacionales
b	Consolidar el plan para mejorar el nivel de los proveedores
c	Investigar oportunidades de compra en el mercado Indio y Chino
d	Estudiar el potencial de nuevos grupos de mercadería

Tiendas

Objetivo a 5 años

Alcanzar un 90% de calificación en el servicio al cliente en los próximos 5 años (actualmente estamos en 45%), para ser la primera alternativa de compra

	Objetivos Derivados
a	Lograr mejores términos de negociación en los nuevos centros comerciales
b	Desarrollar un proyecto de factibilidad para crear negocios en otros segmentos de mercado
c	Explorar nuevas plazas para desarrollo de nuevas Tiendas

Crédito

Objetivo a 5 años

Incrementar el monto en dólares del portafolio en 4% anual con una rentabilidad de 20% anual y con un máximo de 3.5% de provisión por crédito incobrables, durante los próximos 5 años.

	Objetivos Derivados
a	Incrementar 40.000 nuevos clientes de la tarjeta de crédito de la empresa

Sistemas

Objetivo a 5 años

Contar en 3 años con una plataforma tecnológica unificada y optimizada que permita brindar al cliente una excelente experiencia de compra, teniendo sistemas y servicios disponibles en un 98% del tiempo y brindando de inmediato a las áreas de negocio la información necesaria para la toma de decisiones

	Objetivos Derivados
a	Desarrollar un sistema integral de seguridades que protejan los productos de la compañía y toda la información
b	Desarrollar una versión mas completa del sitio de venta por Internet
c	Implementar Sistema ERP en las diferentes áreas de negocio de la Empresa.
d	Desarrollar un sitio Web para búsqueda y compra a nuevos proveedores
e	Implementar los componentes de mas alta prioridad
f	Implementar el sistema de ventas por Internet, permitiendo que todos los clientes puedan adquirir mercadería a través de este medio y también los clientes de Mastercard y Visa

Marketing

Objetivo a 5 años

Mejorar el posicionamiento de la Empresa en el mercado en un 20% en los próximos 5 años.

	Objetivos Derivados
a	Desarrollar acuerdos con Empresa que agregue valor a la tarjeta de la empresa
b	Crear programas para fidelizar a los clientes de la empresas (Nuevos Servicios)
c	Crear un plan para mejorar la frecuencia de compras de parte del cliente
d	Crear un Plan de comunicacion para fortalecer las marcas propias

Contraloría

Objetivo a 5 años

Optimizar el uso de los recursos de la Empresa que permitan alcanzar un "EVA" que crezca en un 5% en los próximos 5 años, para mejorar la rentabilidad de La Empresa

Objetivo
1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006
1. Entregar al area de Auditoria Interna, los Estados financieros aprobados y firmados por el Contralor y Contador, los 8 primeros dias habiles de cada mes
2. Cumplir el 100% de tomas de inventarios contemplados en el

calendario del año 2006,
3. Cumplir el 100 % de actividades planificadas en el cronograma de proyecto de Activos Fijos durante el 2006
4. Identificar al menos una oportunidad de reducción de costos y gastos

RRHH

Objetivo a 5 años

Contar con personas que posean un ajuste en su perfil al cargo en un 90% y mantener un valor modal de permanencia en La Empresa no menor a 5 años en las áreas Administrativas y 3 años en los cargos de supervisión en las Tiendas.

Objetivos Derivados
Crear sentido de pertenencia hacia la Misión
Mantener un nivel de satisfacción laboral del 90%
Alcanzar el 90% del perfil necesario para los cargos de las áreas Tiendas, Compras y Crédito

Auditoria

Objetivo a 5 años

Conseguir que los controles internos y los procedimientos y procesos de la empresa estén operando eficientemente y con efectividad, logrando que las observaciones de auditoria actuales se reduzcan en 3 años en el 80%

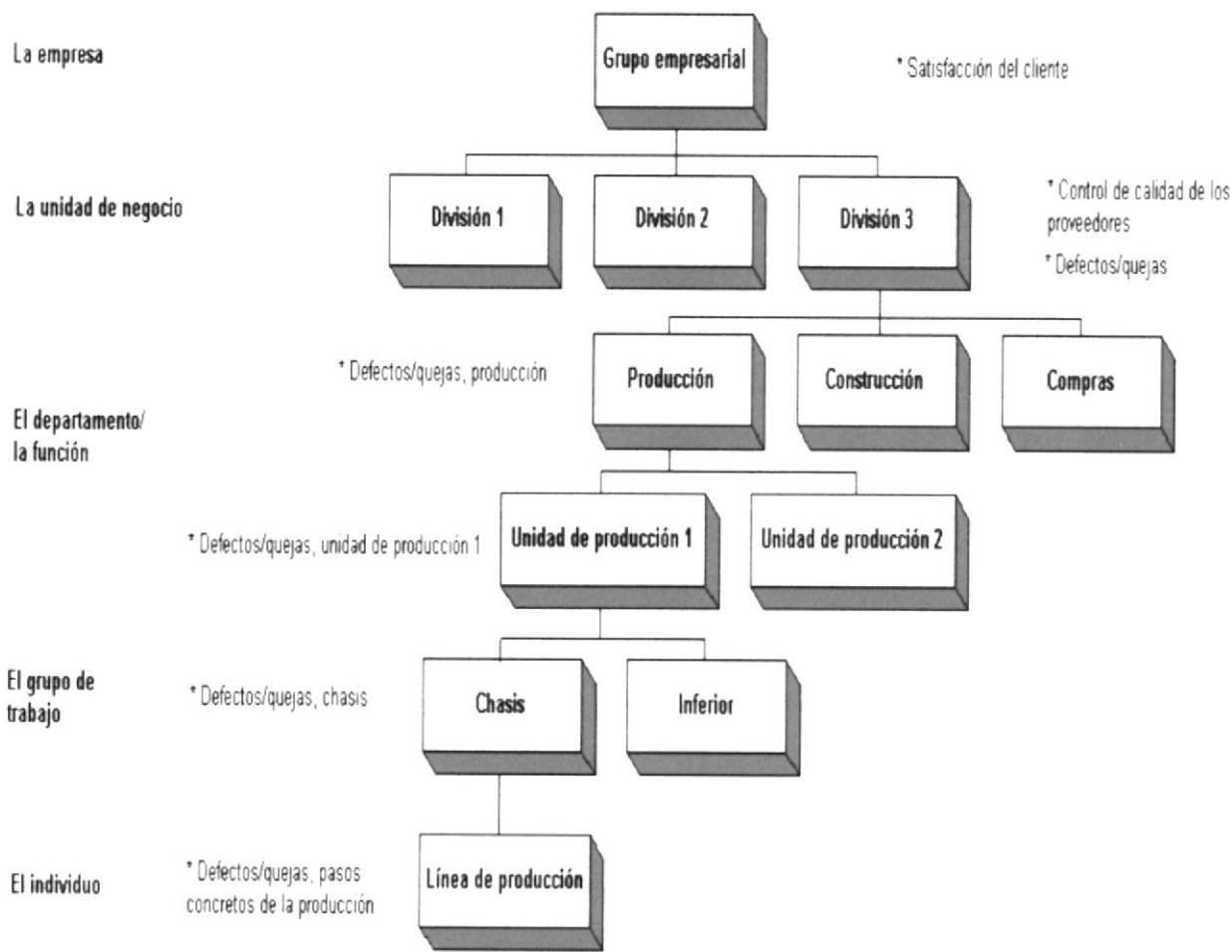
Objetivo
1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006
1. Tener auditado en todos sus Procesos los dos departamentos especializados: Créditos y Tiendas
2. Conseguir que los dos Informes de Auditoria de Crédito y Tiendas entregados al Comité de Auditoria contengan un 60 % de sugerencias dirigidas a competencia y eficiencia de los procesos
3. Verificar y reportar bimensualmente que se cumplan las actividades claves de cada area alineadas con los objetivos empresariales y departamentales

Fuente: www.deinsa.com/cmi

2.4.8 Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa

Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización, el modelo de índices y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores.

Cuadro 20



Fuente: www.deinsa.com/cmi

De la figura anterior se pueden distinguir cinco niveles diferentes en la organización de una empresa: la empresa, la unidad de negocio, el departamento o función, el grupo y el individuo. Dado que uno de los propósitos

del modelo de índices es hacer que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales afectan las operaciones de todos los días, es necesario desglosarlo para que sea tangible y comprensible.

Si la organización es tan plana y pequeña que todo el mundo puede ver el efecto del modelo de índices al más alto nivel sobre su propio trabajo, no se necesita un desglose mayor. De acuerdo a la evidencia empírica tales casos son extraños; por regla general, el modelo de índices tiene que ser desglosado para que la empresa se beneficie de todo el potencial y toda la fuerza que tiene el método del cuadro de mando integral. Además, el proceso de desglosar el modelo de índices presupone que en una fase anterior del trabajo la empresa ya haya determinado la forma organizativa más apropiada para la utilización óptima de la competencia interna y externa, así como de la experiencia pasada.

El éxito que una empresa tiene en un indicador concreto suele verse influido por distintas actividades realizadas por diferentes unidades pertenecientes a varios niveles de la organización. Si se supone que la mayor cantidad posible de empleados tiene que ver cómo su trabajo ayuda a que la empresa alcance buenos resultados con sus indicadores al más alto nivel, estos tienen que detallarse al máximo. Por lo tanto, la utilidad de cada indicador como agregado es importante: ¿cómo se pueden desglosar los diferentes indicadores para cada departamento, división e individuo?

Con frecuencia existe la pregunta de a qué nivel comenzar el desglose del modelo de índices. ¿Es posible comenzar en un nivel intermedio y desarrollar una visión y un cuadro de mando para una unidad funcional, por ejemplo, o el modelo de índices siempre se tiene que basar en las estrategias y metas globales de la empresa? Como en tantas otras situaciones, la respuesta es según los casos. Cuando la empresa consiste de un cierto número de distintas unidades de negocio que son independientes entre sí desde el punto de vista de sus mercados, generalmente hay poca relación entre el cuadro de mando al más alto nivel y los cuadros de mando para estas unidades en el nivel inferior. En tales casos, normalmente es apropiado que cada unidad/empresa desarrolle su propio modelo de índices al más alto nivel, pero en otros casos,

en los que las diferentes partes de una empresa están claramente interrelacionadas, generalmente es preferible tener una visión global compartida así como metas estratégicas generales. De este modo, se puede pedir que los grupos describan en sus modelos de índices cómo pueden ayudar y ayudarán a que la empresa alcance los más altos factores del éxito. Si hace falta, los grupos deben añadir al modelo de índices al más alto nivel cualquier factor de éxito exclusivo propio.

Se recomienda que se desarrollen guías que faciliten las fases subsiguientes del trabajo. Dichas guías deben cubrir todas las preguntas, desde cómo interpretar el modelo de índices al más alto nivel hasta qué se espere de cada individuo en particular. Para evitar malas interpretaciones, una sencilla lista de palabras y conceptos puede ser de gran ayuda.

Los indicadores adoptados no reflejaban todos los detalles de las estrategias y los factores de éxito, pero tenían la ventaja de ser tangibles y claros. Por ejemplo, los indicadores usados para la perspectiva financiera fueron beneficio, porcentaje de rebaja de precios y beneficio bruto por metro cuadrado. Cada indicador especificaba su método de medición, para asegurar que los datos requeridos estuvieran en realidad disponibles. Un aspecto interesante del cuadro de mando al más alto nivel de KappAhl es que incluye algunos indicadores de los resultados de unidades que están bastante abajo en la organización, cuando se considera que estos indicadores son los principales inductores de resultados de factores fundamentales para toda la empresa. Esto quiere decir que el cuadro de mando para la empresa como un todo no incluye la medición indiscriminada de la oportunidad, sino que mide la eficacia con la que cumple con sus cometidos la unidad cuya actividad resulta más crítica para dicha oportunidad.

2.4.8.1 Aplicación del Octavo paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: “Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa”

Compras

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos
Departamento	1. Vender \$ 45.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Ventas Reales / Ventas Plan
Departamento	2. Obtener en MMU de 40% acumulado de Julio a Diciembre de 2006	MMU Real / MMU Meta
Departamento	3. Alcanzar un ITO de 4 hasta Diciembre 2006	ITO Real / ITO Meta

Tiendas

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos
Departamento	1. Cumplir con el presupuesto de ventas de la Tienda en el 2do semestre del 2006	Ventas Reales / Presupuesto
Departamento	2. Lograr un promedio de unidades por transacción de 3	Unidades vendidas / Transacción de venta
Departamento	3. Llegar a obtener una evaluación de un 65% en excelencia de servicio al cliente en el 2do semestre del 2006	Evaluación bimensual del cliente incógnito
Departamento	4. Cumplir con presupuesto de la Tarjeta de Crédito de la Empresa de las Tiendas en el 2do semestre del 2006	Total Clientes captados por los canales de tiendas / Presupuesto de nuevos clientes

Crédito

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos
Departamento	1. Mantener un 20% de rentabilidad sobre el total del portafolio, considerando como "no devenga" a partir de los 60 días	Índice de rentabilidad del portafolio alcanzado / Índice Meta
Departamento	2. Alcanzar un crecimiento del portafolio del 3.5%	Crecimiento en dólares del portafolio alcanzado/ Meta de crecimiento

Sistemas

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos
Departamento	1. Haber implementado el Sistema SAP en las áreas de negocios hasta el 1 de Octubre del 2006. Mantener el sistema estable trabajando con un máximo de 5 problemas graves reportados al mes	Problemas graves reportados/ Máximo de problemas graves por mes (5)
Departamento	2. Haber implementado el sistema de ventas por internet, permitiendo que todos los clientes puedan adquirir mercadería a través de este medio y también los clientes de Mastercard y Visa. Fecha máxima 1/Dic/2006	Definiciones implementadas en el sistema/ Total definiciones que consten en el documento de especificaciones establecidas aprobadas por los integrantes del proyecto
Departamento	3. Haber implementado 4 componentes de mas alta prioridad del Plan de Seguridad Logica. Fecha máxima 1/Dic/2006	Verificación de Auditoria interna que los componentes definicos esten implementados y en funcionamiento sin errores / Total de componentes de mas alta prioridad a implementar hasta Dic 2006

Marketing

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos
Departamento	1. Desarrollar acuerdo con la Empresa Externa que agregue valor a la tarjeta de la empresa	Acuerdos alcanzados / Tener por lo menos un acuerdo
Departamento	2. Crear un plan de comunicación para fortalecer las marcas propias y exclusivas de la Empresa	Plan de comunicación aprobado
Departamento	3. Mejorar el rendimiento del presupuesto de Marketing	Ahorro alcanzado en presupuesto de MK/ Meta 10% del Presupuesto anual
Departamento	4. Incrementar la efectividad de campanas claves de la Compañía en un 5 % versus lo presupuestado	Ventas en dólares en campanas claves / Meta 5 % de venta en dólares en campanas
Departamento	5. Cumplir con el 95 % de las acciones contempladas en el plan de MK anual	Acciones de MK ejecutadas y que constaban en el plan / Total de acciones del plan de MK
Departamento	6. Desarrollar e implementar campana comunicando las ventas por Internet	Fase en funcionamiento

Financiero

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos
Departamento	1. Entregar al área de Auditoria Interna, los Estados financieros aprobados y firmados por el Contralor y Contador, los 8 primeros días hábiles de cada mes	Días de entrega de EEFF / Meta
Departamento	2. Cumplir el 100% de tomas de inventarios contemplados en el calendario del año 2006,	Tomas ejecutadas / Tomas planificadas en calendario
Departamento	3. Cumplir el 100 % de actividades planificadas en el cronograma de proyecto de Activos Fijos durante el 2006	Actividades ejecutadas / Actividades planificadas
Departamento	4. Identificar al menos una oportunidad de reducción de costos y gastos	Numero proyectos aprobados por Directorio

Recursos Humanos

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos
Departamento	1. Mantener un nivel de satisfacción laboral del 90%	% alcanzado en encuestas de clima laboral / Meta 90%
Departamento	2. Alcanzar el 90% del perfil necesario para los cargos de Tiendas, Compras y Crédito	% del perfil alcanzado en las personas contratadas desde 2do semestre 2006

Auditoria

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos
Departamento	1. Tener auditado en todos sus Procesos los dos departamentos especializados: Créditos y Tiendas	Informes Emitidos
Departamento	2. Conseguir que los dos Informes de Auditoria de Crédito y Tiendas entregados al Comité de Auditoria contengan un 60 % de sugerencias dirigidas a competencia y eficiencia de los procesos	Sugerencias a Competencia y Procesos / Total Sugerencias
Departamento	3. Verificar y reportar bimensualmente que se cumplan las actividades claves de cada área alineadas con los objetivos empresariales y departamentales	Informe con resultado de verificación

2.4.9 Formular metas

Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Como se indicó, es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados. El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿De qué modo?
- ¿Para qué unidades?
- ¿Con cuánta frecuencia?
- ¿Y por supuesto, también quién?

2.4.9.1 Aplicación del Noveno paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: "Formular Metas"

Compras

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000
Departamento	1. Vender \$ 45.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Ventas Reales / Ventas Plan	\$ 45.000.000
Departamento	2. Obtener en MMU de 40% acumulado de Julio a Diciembre de 2006	MMU Real / MMU Meta	40%
Departamento	3. Alcanzar un ITO de 4 hasta Diciembre 2006	ITO Real / ITO Meta	4

Tiendas

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000
Departamento	1. Cumplir con el presupuesto de ventas de la Tienda en el 2do semestre del 2006	Ventas Reales / Presupuesto	\$ 40.000.000
Departamento	2. Lograr un promedio de unidades por transaccion de 3	Unidades vendidas / Transaccion de venta	3 Unidades por Transaccion de venta
Departamento	3. Llegar a obtener una evaluacion de un 65% en excelencia de servicio al cliente en el 2do semestre del 2006	Evaluacion bimensual del cliente incognito	65%
Departamento	4. Cumplir con presupuesto de la Tarjeta de Credito de la Empresa de las Tiendas en el 2do semestre del 2006	Total Clientes captados por los canales de tiendas / Presupuesto de nuevos clientes	25000

Crédito

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000
Departamento	1. Mantener un 20% de rentabilidad sobre el total del portafolio, considerando como "no devenga" a partir de los 60 dias	Indice de rentabilidad del portafolio alcanzado / Indice Meta	20%
Departamento	2. Alcanzar un crecimiento del portafolio del 3.5%	Crecimiento en dolares del portafolio alcanzado/ Meta de crecimiento	3,5%

Sistemas

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000
Departamento	1. Haber implementado el Sistema SAP en las areas de negocios hasta el 1 de Octubre del 2006. Mantener el sistema estable trabajando con un maximo de 5 problemas graves reportados al mes	Problemas graves reportados/ Maximo de problemas graves por mes (5)	Que el sistema funcione estable hasta Octubre 2006 con maximo 2 problemas graves reportados por semana
Departamento	2. Haber implementado el sistema de ventas por internet, permitiendo que todos los clientes puedan adquirir mercaderia a traves de este medio y tambien los clientes de Mastercard y Visa. Fecha maxima 1/Dic/2006	Definiciones implementadas en el sistema/ Total definiciones que consten en el documento de especificaciones establecidas aprobadas por los integrantes del proyecto	100%
Departamento	3. Haber implementado 4 componentes de mas alta prioridad del Plan de Seguridad Logica. Fecha maxima 1/Dic/2006	Verificacion de Auditoria interna que los componentes definicos esten implementados y en funcionamiento sin errores / Total de componentes de mas alta prioridad a implementar hasta Dic 2006	100%

Marketing

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000
Departamento	1. Desarrollar acuerdo con la Empresa Externa que agregue valor a la tarjeta de la empresa	Acuerdos alcanzados / Tener por lo menos un acuerdo	Un acuerdo cerrado hasta Dic 2006
Departamento	2. Crear un plan de comunicacion para fortalecer las marcas propias y exclusivas de la Empresa	Plan de comunicacion aprobado	Plan de comunicacion aprobado hasta Dic 2006
Departamento	3. Mejorar el rendimiento del presupuesto de Marketing	Ahorro alcanzado en presupuesto de MK/ Meta 10% del Presupuesto anual	presupuesto anual
Departamento	4. Incrementar la efectividad de campanas claves de la Compania en un 5 % versus lo presupuestado	Ventas en dolares en campanas claves / Meta 5 % de venta en dolares en campanas	en dolares en las
Departamento	5. Cumplir con el 95 % de las acciones contempladas en el plan de MK anual	Acciones de MK ejecutadas y que constaban en el plan / Total de acciones del plan de MK	95 % de las acciones del plan de MK en el ano
Departamento	6. Desarrollar e implementar campana comunicando las ventas por Internet	Fase en funcionamiento	Nov - Dic 2006

Contraloría

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000
Departamento	1. Entregar al area de Auditoria Interna, los Estados financieros aprobados y firmados por el Contralor y Contador, los 8 primeros dias habiles de cada mes	Dias de entrega de EEEF / Meta	8 primeros dias habiles de cada mes
Departamento	2. Cumplir el 100% de tomas de inventarios contemplados en el calendario del año 2006,	Tomas ejecutadas / Tomas planificadas en calendario	Cumplir 100% de tomas de inventario
Departamento	3. Cumplir el 100 % de actividades planificadas en el cronograma de proyecto de Activos Fijos durante el 2006	Actividades ejecutadas / Actividades planificadas	Cumplir 100% del cronograma
Departamento	4. Identificar al menos una oportunidad de reduccion de costos y gastos	Numero proyectos aprobados por Directorio	1 proyecto aprobado por Directorio

Recursos Humanos

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000
Departamento	1. Mantener un nivel de satisfaccion laboral del 90%	% alcanzado en encuestas de clima laboral / Meta 90%	90% en encuesta de clima laboral
Departamento	2. Alcanzar el 90% del perfil necesario para los cargos de Tiendas, Compras y Credito	% del perfil alcanzado en las personas contratadas desde 2do semestre 2006	90% en perfil del personal contratado en el 2do Semestre 2006

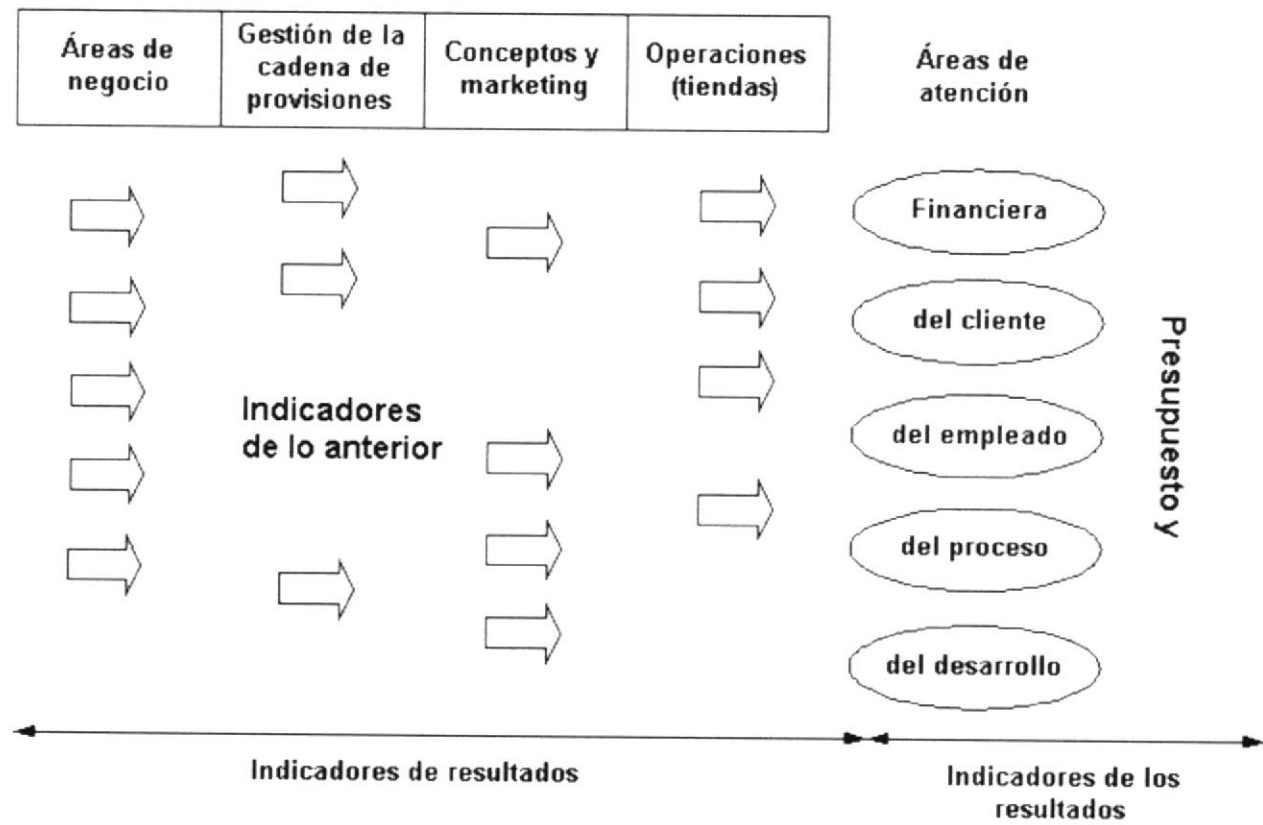
Auditoría Interna

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000
Departamento	1. Tener auditado en todos sus Procesos los dos departamentos especializados: Creditos y Tiendas	Informes Emitidos	Credito: A Oct 2006 Tiendas: A Dic 2006
Departamento	2. Conseguir que los dos Informes de Auditoria de Credito y Tiendas entregados al Comite de Auditoria contengan un 60 % de sugerencias dirigidas a competencia y eficiencia de los procesos	Sugerencias a Competencia y Procesos / Total Sugerencias	Credito: A Oct 2006 Tiendas: A Dic 2006
Departamento	3. Verificar y reportar bimensualmente que se cumplan las actividades claves de cada area alineadas con los objetivos empresariales y departamentales	Informe con resultado de verificacion	Bimensualmente desde Octubre 2006

2.4.10 Desarrollar un plan de acción

Finalmente, para completar el modelo de índices, también debemos especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario, porque así se evitarán muchas expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuertes de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

Cuadro 21



2.4.10.1 Aplicación del Décimo paso de la implementación del modelo de Índices en una compañía tomada como referencia de las Empresas departamentales de moda del Ecuador: “Formular Metas”

Compras

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
Departamento	1. Vender \$ 45.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Ventas Reales / Ventas Plan	\$ 45.000.000	20%
Departamento	2. Obtener en MMU de 40% acumulado de Julio a Diciembre de 2006	MMU Real / MMU Meta	40%	25%
Departamento	3. Alcanzar un ITO de 4 hasta Diciembre 2006	ITO Real / ITO Meta	4	15%
TOTAL				100%

Tiendas

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
Departamento	1. Cumplir con el presupuesto de ventas de la Tienda en el 2do semestre del 2006	Ventas Reales / Presupuesto	\$ 40.000.000	20%
Departamento	2. Lograr un promedio de unidades por transaccion de 3	Unidades vendidas / Transaccion de venta	3 Unidades por Transaccion de venta	10%
Departamento	3. Llegar a obtener una evaluacion de un 65% en excelencia de servicio al cliente en el 2do semestre del 2006	Evaluacion bimensual del cliente incognito	65%	15%
Departamento	4. Cumplir con presupuesto de la Tarjeta de Credito de la Empresa de las Tiendas en el 2do semestre del 2006	Total Clientes captados por los canales de tiendas / Presupuesto de nuevos clientes	25000	15%
TOTAL				100%

Crédito

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
Departamento	1. Mantener un 20% de rentabilidad sobre el total del portafolio, considerando como "no devenga" a partir de los 60 días	Indice de rentabilidad del portafolio alcanzado / Indice Meta	20%	30%
Departamento	2. Alcanzar un crecimiento del portafolio del 3.5%	Crecimiento en dolares del portafolio alcanzado/ Meta de crecimiento	3,5%	30%
TOTAL				100%

Sistemas

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
Departamento	1. Haber implementado el Sistema SAP en las areas de negocios hasta el 1 de Octubre del 2006. Mantener el sistema estable trabajando con un maximo de 5 problemas graves reportados al mes	Problemas graves reportados/ Maximo de problemas graves por mes (5)	Que el sistema funcione estable hasta Octubre 2006 con maximo 2 problemas graves reportados por semana	20%
Departamento	2. Haber implementado el sistema de ventas por internet, permitiendo que todos los clientes puedan adquirir mercaderia a traves de este medio y tambien los clientes de Mastercard y Visa. Fecha maxima 1/Dic/2006	Definiciones implementadas en el sistema/ Total definiciones que consten en el documento de especificaciones establecidas aprobadas por los integrantes del proyecto	100%	20%
Departamento	3. Haber implementado 4 componentes de mas alta prioridad del Plan de Seguridad Logica. Fecha maxima 1/Dic/2006	Verificacion de Auditoria interna que los componentes definicos esten implementados y en funcionamiento sin errores / Total de componentes de mas alta prioridad a implementar hasta Dic 2006	100%	20%
TOTAL				100%

Marketing

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
Departamento	1. Desarrollar acuerdo con la Empresa Externa que agregue valor a la tarjeta de la empresa	Acuerdos alcanzados / Tener por lo menos un acuerdo	Un acuerdo cerrado hasta Dic 2006	5%
Departamento	2. Crear un plan de comunicacion para fortalecer las marcas propias y exclusivas de la Empresa	Plan de comunicacion aprobado	Plan de comunicacion aprobado hasta Dic 2006	5%
Departamento	3. Mejorar el rendimiento del presupuesto de Marketing	Ahorro alcanzado en presupuesto de MK/ Meta 10% del Presupuesto anual	presupuesto anual	15%
Departamento	4. Incrementar la efectividad de campanas claves de la Compania en un 5 % versus lo presupuestado	Ventas en dolares en campanas claves / Meta 5 % de venta en dolares en campanas	95 % de las acciones del plan de MK en el ano	5%
Departamento	5. Cumplir con el 95 % de las acciones contempladas en el plan de MK anual	Acciones de MK ejecutadas y que constaban en el plan / Total de acciones del plan de MK		15%
Departamento	6. Desarrollar e implementar campana comunicando las ventas por Internet	Fase en funcionamiento	Nov - Dic 2006	15%
TOTAL				100%

Financiero

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
Departamento	1. Entregar al area de Auditoria Interna, los Estados financieros aprobados y firmados por el Contralor y Contador, los 8 primeros dias habiles de cada mes	Dias de entrega de EEFF / Meta	8 primeros dias habiles de cada mes	20%
Departamento	2. Cumplir el 100% de tomas de inventarios contemplados en el calendario del año 2006.	Tomas ejecutadas / Tomas planificadas en calendario	Cumplir 100% de tomas de inventario	15%
Departamento	3. Cumplir el 100 % de actividades planificadas en el cronograma de proyecto de Activos Fijos durante el 2006	Actividades ejecutadas / Actividades planificadas	Cumplir 100% del cronograma	15%
Departamento	4. Identificar al menos una oportunidad de reduccion de costos y gastos	Numero proyectos aprobados por Directorio	1 proyecto aprobado por Directorio	10%
TOTAL				100%

Recursos Humanos

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
Departamento	1. Mantener un nivel de satisfaccion laboral del 90%	% alcanzado en encuestas de clima laboral / Meta 90%	90% en encuesta de clima laboral	30%
Departamento	2. Alcanzar el 90% del perfil necesario para los cargos de Tiendas, Compras y Credito	% del perfil alcanzado en las personas contratadas desde 2do semestre 2006	90% en perfil del personal contratado en el 2do Semestre 2006	30%
TOTAL				100%

Auditoria Interna

Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
Departamento	1. Tener auditado en todos sus Procesos los dos departamentos especializados: Creditos y Tiendas	Informes Emitidos	Credito: A Oct 2006 Tiendas: A Dic 2006	20%
Departamento	2. Conseguir que los dos Informes de Auditoria de Credito y Tiendas entregados al Comite de Auditoria contengan un 60 % de sugerencias dirigidas a competencia y eficiencia de los procesos	Sugerencias a Competencia y Procesos / Total Sugerencias	Credito: A Oct 2006 Tiendas: A Dic 2006	20%
Departamento	3. Verificar y reportar bimensualmente que se cumplan las actividades claves de cada area alineadas con los objetivos empresariales y departamentales	Informe con resultado de verificacion	Bimensualmente desde Octubre 2006	20%
TOTAL				100%

2.4.11 Implementación del Modelo de Índices.

Para mantener el interés en el modelo de índices hace falta seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión. Con este fin, será necesario contar con Delphos.

También es importante que en el modelo de índices se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Si de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día. El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento de un modelo de índices forme partes del trabajo diario de la empresa.

Finalmente, los indicadores seleccionados deben poderse cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

Lo anterior es por supuesto tan fundamental que no se puede considerar como un simple paso de la fase introductoria. Lo destacamos aquí porque sólo cuando el modelo de índices ha pasado a ser una parte dinámica y funcional de la actividad diaria de la empresa se puede decir que su introducción ya es completa.

CAPTULO III: METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION

El Modelo de Índices que se plantea para la empresa modelo del sector de tiendas departamentales de moda, esta estratégicamente definida en función de los próximos cinco años. En los mismos se ha considerado las cuatro perspectivas básicas: Financiero, Clientes/Mercado, Procesos Internos Claves, Aprendizajes y Crecimiento. La Alta Dirección ha decidido ir desglosando de forma semestral los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, para que sea medible y alcanzable el logro de la meta deseada.

Se ha definido el tiempo de dos meses antes del cierre de cada semestre, para la creación de los objetivos para el siguiente semestre, responsable el Gerente de cada área con su respectivo personal, previa revisión del Vicepresidente del sector.

Se determino como periodo de revisión y aprobación de los Objetivos por área encaminados hacia el Modelo de Índices estratégicos hacia los siguientes años, un mes antes del cierre del semestre, conformada por la Alta Dirección y los Gerentes de los sectores.

Una vez aprobado, todos los Gerentes deberán entregar el documento del modelo de índices al Departamento de Auditoria Interna, que es la Entidad designada por la Alta Dirección para que revise y verifique que se lleve a cabo el cumplimiento de la meta deseada y audite los avances o retrasos del mismo.

Para incentivar a los departamentos en obtener el cumplimiento del 100% de los indicadores, se ha establecido que se entregara un bono monetario que determine la Alta Dirección, al área ganador para que pueda ser repartido entre los colaboradores, en el segundo mes del siguiente semestre.

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

■ METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION DEL MODELO DE INDICES

Mes 1: Puesta en marcha del Modelo

Mes 2: Puesto en marcha del modelo

Mes 3: Puesto en marcha del modelo

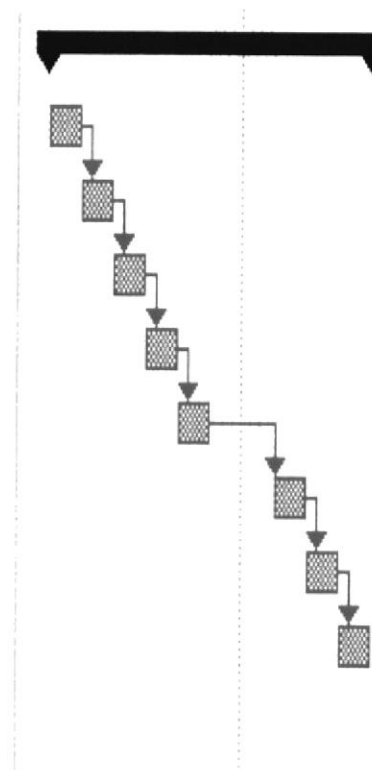
Mes 4: Puesto en marcha del modelo

Mes 5: Elaboracion de Indicadores del sgte. Semestre

Mes 6: Revision, Presentacion y Aprobacion del Modelo del sgte. Semestre

Mes 7: Entrega de Soportes que certifiquen el cumplimiento del Modelo

Mes 8: Entrega de Bono del Area Cumplidor del Modelo



Fuente: Las Autoras

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

- La implementación del Modelo de Indices supone el uso e integración de indicadores de diversas índoles y en diferentes niveles organizacionales, lo cual le permite a la alta gerencia conocer de forma adecuada los resultados operativos y la contribución de la gestión de sus empleados de nivel medio e inferior a la consecución de sus objetivos organizacionales.

En cierta forma, el Modelo de Indices es una herramienta lógica, ya que revela la efectividad en forma escalonada de las diversas perspectivas estratégicas. Por ejemplo, el resultado en el área financiera va a depender de la capacidad de servir óptimamente a los clientes, y los clientes serán servidos apropiadamente en la medida en que los procesos internos sean manejados óptimamente, y por último los procesos se nutren de acuerdo al adecuado funcionamiento de la infraestructura de aprendizaje organizacional.

Sin embargo, uno de los aportes más importantes que esta herramienta provee es que permite que la organización se equipare y pueda mantenerse centrada en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Es decir, le ayuda a mantener el rumbo deseado.

BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan, Robert – Norton, David – Como utilizar el Cuadro de Mando Integral – Gestión 2000 – 2001
- Kaplan, Robert – Norton, David –Cuadro de Mando Integral – Gestión 2000 – 1996
- Cuatrecasas, Lluís – TPM - Gestión 2000 – 2000
- Imai, Masaaki – Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo – McGraw Hill – 1998
- Betancourt T, José R. "Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto Paradigma" Edición TG-Red. Tercera edición. Agosto 2002.
- Pérez Jaramillo, Carlos Mario. "Los Indicadores de Gestión". Artículo. <http://www.tablero-decomando.com>
- AECA. 2002. "Indicadores para la gestión empresarial". Principios de contabilidad de gestión, documento nº 17, Madrid, 2ª ed.
- - 1999. La contabilidad de gestión en las empresas agrarias. Principios de Contabilidad de Gestión, Documento nº 20, Madrid.
- AMAT, O. "Control de Gestión: una Perspectiva de Dirección". Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- GIMENO, J.A. 1.996. "El cuadro de mando como sistema informativo para la gestión empresarial". Partida Doble, nº 68, junio, págs. 36-46.
- LOPEZ VIÑEGLAS, A. 1.998."El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial". AECA, , Madrid.

ANEXOS

ANEXO 1

MAPA ESTRATEGICO DE UNA EMPRESA COMERCIAL DEL SECTOR DE TIENDAS DEPARTAMENTALES DE MODA DEL ECUADOR

FACTORES	OBJETIVOS	INICIATIVAS Y MEDICIONES	METAS
FINANCIERO	Incremento en Utilidades de Operación	Mejorar el Valor Económico Agregado Anual	5%
CLIENTES/ MERCADO	Soluciones a Clientes	Incrementar las ventas durante los próximos 5 años	40%
		Incrementar Anualmente el el Portafolio durante los próximos 5 años	4%
		Incrementar la excelencia del servicio al cliente en los próximos 5 años para ser la primera alternativa de compra	45% - 90%
		Mejorar el poscionamiento de la Empresa para lograr una marca diferenciadora y fortalecida en 5 años	20%
PROCESOS INTERNOS CLAVE	Excelencia Operacional	Conseguir que todos los controles internos y los procesos de la empresa estén operando con eficiencia y efectividad, logrando que las observaciones de Auditoría se reduzcan en 5 años	80%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Competencias	Contar con personal que poseen ajuste de su perfil al cargo	90%
	Clima laboral	Mantener estabilidad laboral en la empresa	≥ 5 años (Areas Administrativas) ≥ 3 años (Cargos supervisión de Tiendas)

ANEXO 2

MODELO DE INDICES PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE TIENDAS DEPARTAMENTALES DE MODA DEL ECUADOR

Compras	Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
	Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
	Departamento	1. Vender \$ 45.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Ventas Reales / Ventas Plan	\$ 45.000.000	20%
	Departamento	2. Obtener en MMU de 40% acumulado de Julio a Diciembre de 2006	MMU Real / MMU Meta	40%	25%
	Departamento	3. Alcanzar un ITO de 4 hasta Diciembre 2006	ITO Real / ITO Meta	4	15%
		TOTAL			100%
Tiendas	Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
	Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
	Departamento	1. Cumplir con el presupuesto de ventas de la Tienda en el 2do semestre del 2006	Ventas Reales / Presupuesto	\$ 40.000.000	20%
	Departamento	2. Lograr un promedio de unidades por transaccion de 3	Unidades vendidas / Transaccion de venta	3 Unidades por Transaccion de venta	10%
	Departamento	3. Llegar a obtener una evaluacion de un 65% en excelencia de servicio al cliente en el 2do semestre del 2006	Evaluacion bimensual del cliente incognito	65%	15%
	Departamento	4. Cumplir con presupuesto de la Tarjeta de Credito de la Empresa de las Tiendas en el 2do semestre del 2006	Total Clientes captados por los canales de tiendas / Presupuesto de nuevos clientes	25000	15%
		TOTAL			100%
Credito	Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
	Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
	Departamento	1. Mantener un 20% de rentabilidad sobre el total del portafolio, considerando como "no devenga" a partir de los 60 dias	Indice de rentabilidad del portafolio alcanzado / Indice Meta	20%	30%
	Departamento	2. Alcanzar un crecimiento del portafolio del 3.5%	Crecimiento en dolares del portafolio alcanzado/ Meta de crecimiento	3.5%	30%
		TOTAL			100%
Sistemas	Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
	Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
	Departamento	1. Haber implementado el Sistema SAP en las areas de negocios hasta el 1 de Octubre del 2006. Mantener el sistema estable trabajando con un maximo de 5 problemas graves reportados al mes	Problemas graves reportados/ Maximo de problemas graves por mes (5)	Que el sistema funcione estable hasta Octubre 2006 con maximo 2 problemas graves reportados por semana	20%
	Departamento	2. Haber implementado el sistema de ventas por internet, permitiendo que todos los clientes puedan adquirir mercaderia a traves de este medio y tambien los clientes de Mastercard y Visa. Fecha maxima 1/Dic/2006	Definiciones implementadas en el sistema/ Total definiciones que consten en el documento de especificaciones establecidas aprobadas por los integrantes del proyecto	100%	20%
	Departamento	3. Haber implementado 4 componentes de mas alta prioridad del Plan de Seguridad Logica. Fecha maxima 1/Dic/2006	Verificacion de Auditoria interna que los componentes definicos esten implementados y en funcionamiento sin errores / Total de componentes de mas alta prioridad a implementar hasta Dic 2006	100%	20%
		TOTAL			100%

Marketing	Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
	Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
	Departamento	1. Desarrollar acuerdo con la Empresa Externa que agregue valor a la tarjeta de la empresa	Acuerdos alcanzados / Tener por lo menos un acuerdo	Un acuerdo cerrado hasta Dic 2006	5%
	Departamento	2. Crear un plan de comunicacion para fortalecer las marcas propias y exclusivas de la Empresa	Plan de comunicacion aprobado	Plan de comunicacion aprobado hasta Dic 2006	5%
	Departamento	3. Mejorar el rendimiento del presupuesto de Marketing	Ahorro alcanzado en presupuesto de MK/ Meta 10% del Presupuesto anual	presupuesto anual	15%
	Departamento	4. Incrementar la efectividad de campanas claves de la Compania en un 5 % versus lo presupuestado	Ventas en dolares en campanas claves / Meta 5 % de venta en dolares en campanas	en dolares en las	5%
	Departamento	5. Cumplir con el 95 % de las acciones contempladas en el plan de MK anual	Acciones de MK ejecutadas y que constaban en el plan / Total de acciones del plan de MK	95 % de las acciones del plan de MK en el ano	15%
	Departamento	6. Desarrollar e implementar campana comunicando las ventas por Internet	Fase en funcionamiento	Nov - Dic 2006	15%
TOTAL					100%
Contraloria	Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
	Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
	Departamento	1. Entregar al area de Auditoria Interna, los Estados financieros aprobados y firmados por el Contralor y Contador, los 8 primeros dias habiles de cada mes	Dias de entrega de EEEF / Meta	8 primeros dias habiles de cada mes	20%
	Departamento	2. Cumplir el 100% de tomas de inventarios contemplados en el calendario del ano 2006	Tomas ejecutadas / Tomas planificadas en calendario	Cumplir 100% de tomas de inventario	15%
	Departamento	3. Cumplir el 100 % de actividades planificadas en el cronograma de proyecto de Activos Fijos durante el 2006	Actividades ejecutadas / Actividades planificadas	Cumplir 100% del cronograma	15%
	Departamento	4. Identificar al menos una oportunidad de reduccion de costos y gastos	Numero proyectos aprobados por Directorio	1 proyecto aprobado por Directorio	10%
TOTAL					100%
Recursos Humanos	Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
	Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
	Departamento	1. Mantener un nivel de satisfaccion laboral del 90%	% alcanzado en encuestas de clima laboral / Meta 90%	90% en encuesta de clima laboral	30%
	Departamento	2. Alcanzar el 90% del perfil necesario para los cargos de Tiendas, Compras y Credito	% del perfil alcanzado en las personas contratadas desde 2do semestre 2006	90% en perfil del personal contratado en el 2do Semestre 2006	30%
TOTAL					100%
Auditoria	Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
	Empresarial	1. Alcanzar Utilidad antes de Impuestos de US\$10.000.000 de Julio a Diciembre de 2006	Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.000.000	40%
	Departamento	1. Tener auditado en todos sus Procesos los dos departamentos especializados: Creditos y Tiendas	Informes Emitidos	Credito: A Oct 2006 Tiendas: A Dic 2006	20%
	Departamento	2. Conseguir que los dos Informes de Auditoria de Credito y Tiendas entregados al Comite de Auditoria contengan un 80 % de sugerencias dirigidas a competencia y eficiencia de los procesos	Sugerencias a Competencia y Procesos / Total Sugerencias	Credito: A Oct 2006 Tiendas: A Dic 2006	20%
	Departamento	3. Verificar y reportar bimensualmente que se cumplan las actividades claves de cada area alineadas con los objetivos empresariales y departamentales	Informe con resultado de verificacion	Bimensualmente desde Octubre 2006	20%
TOTAL					100%

Anexo 3

