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

Rosicler Ivon Cantos Proaño[1]

Tania Behtsabe Jiménez Yance[2]

[1] Economista con Mención en Gestión Empresarial, esp. Finanzas 2003
[2] Ingeniera Comercial y Empresarial, esp. Finanzas 2003

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

Rosicler Ivon Cantos Proaño[1]
Tania Behtsabe Jiménez Yance[2]
Sonia Zurita [3]
[1] Economista con Mención en Gestión Empresarial, esp. Finanzas 2003
[2] Ingeniera Comercial y Empresarial, esp. Finanzas 2003
[3] Director de tópico. Economista con Mención en Gestión Empresarial, esp. Finanzas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1999, Postgrado Chile, Universidad de Chile 2001, Profesor Espol desde 2001

ABSTRACT

Since 1919, there has arrived to Ecuador the concept of "Retail Fashion", which has taken a big part of market, showing an important rate of growing in variety as in number of choice. In 1995 the magazine Marka published an article about "Share of Mind" in which mentioned: Casa Tosi, Almacenes De Prati, Eta Fashion, Super Exitos, and Rio Store as the representation of the concept in Ecuador.

This document shows a solution that allows take measure of productivity by mean of an Indexes Model, as an answer to the necessity of doing improvements to be competitive. The Indexes Model, give a worth instrument to employees understand the company's situation what is the most important to be competitive in long term. Indexes Model will provide information to develop indexes that allows take a care of the process to rise the target.

Indexes Model lead firms to join process among departments involved, developing many index as necessary in different levels of organization, which allows principals know operative results and how important is the contribution of medium and low level employees in rising the target.

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.

INTRODUCCION

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 se propone 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.

OBJETIVO GENERAL

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

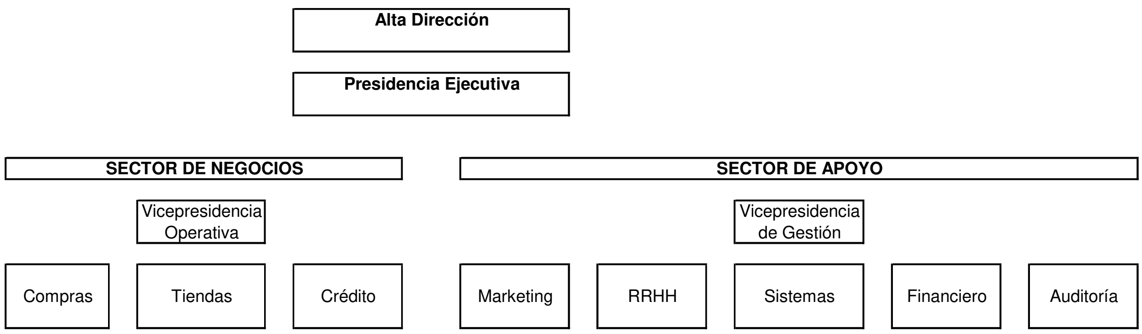
1. Diseño de Índices de productividad cadena de valor: Tiendas, Compras, Recursos Humanos, Centro de Distribución.
2. Diseño de Índices de productividad para las áreas de apoyo de la cadena de valor: Sistemas, Financiero, Auditoria Interna, Crédito - Servicio al Cliente, Marketing.
3. Facilitar la gestión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

CONTENIDO

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.

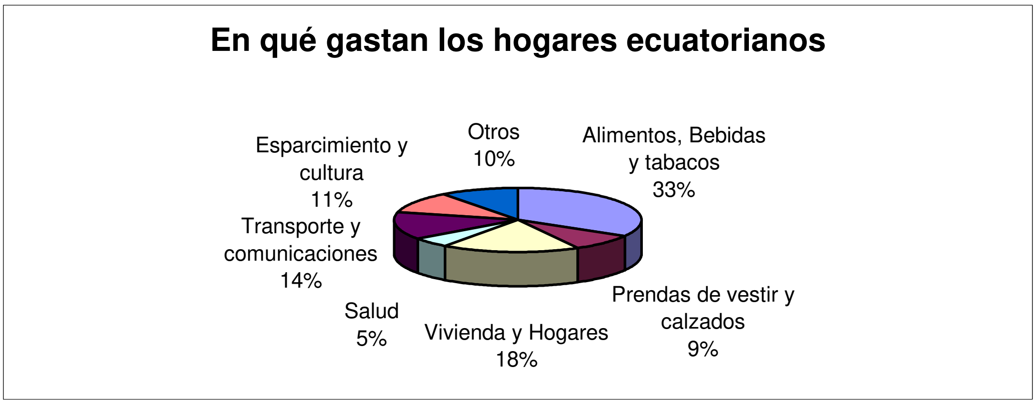


La empresa está conformada por dos grandes sectores:

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



Esta empresa se encuentra en los primeres 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.

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.

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%
		Incrementar las ventas durante los próximos 5 años	40%

CLIENTES/ MERCADO	Soluciones a Clientes	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 (Areas Administrativas) □ 3 años (Cargos supervisión de Tiendas)

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.

REFERENCIAS

- 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". Articulo. 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.