



MASTER EUROPEO EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

- MEGA 2006 I -

TRABAJO APLICATIVO FINAL

IMPLEMENTANDO EL BALANCED SCORECARD

AREA DE OPERACIONES – SUPERMERCADOS ROSITA

Realizado por:

Carlos Serrano Melitón
Edison Medina La Plata
Javier Bermudez García
José Luis Rossi Urreda

Lima, Marzo del 2007

RECONOCIMIENTO

Para la realización del presente trabajo hemos tenido la generosa colaboración de nuestro asesor Armando Aramayo, quien nos proporcionó las pautas necesarias para un correcto desarrollo y ejecución.

Asimismo, ha sido de valiosa ayuda las enseñanzas impartidas por todos y cada uno de los profesores del Master Europeo en Gerencia y Administración MEGA 2006 I, de cuyas clases y recomendaciones hemos podido reforzar el trabajo presentado.

El Grupo de Trabajo.

PREFACIO

El presente trabajo va dirigido a profesionales, estudiantes o empresarios quienes estén interesados en conocer el significado de un Balanced Scorecard y su aplicación en cualquier organización.

Su aplicación se orienta a las personas que están estrechamente relacionadas en crear, difundir y hacer cumplir estrechamente el Plan Estratégico en sus organizaciones.

El objetivo específico es difundir una metodología de aplicación del Balanced Scorecard en una organización del sector Retail, específicamente nuestro trabajo se centró en una importante cadena de supermercados en nuestro país, a la que para efectos de salvaguardar el nombre, la hemos denominado Supermercados Rosita.

Para un adecuado proceso de conocimiento de estos conceptos de estrategia y Balanced Scorecard, se ha realizado una metodología de estudio y de aplicación de este tema.

A fin de asegurar la comprensión del lector, se desarrolla paso por paso una serie de elementos que son necesarios para la implementación de un Balanced Scorecard, partiendo desde los conceptos y definiciones hasta un plan de implementación.

INDICE

1.RESUMEN EJECUTIVO.....	7
2.INTRODUCCION.....	11
2.1.LA EMPRESA.....	12
2.2.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	12
2.3.OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	12
3.ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO.....	14
3.1.MARCO TEORICO.....	14
3.2.METODOLOGÍA DE ESTUDIO.....	14
3.3.REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	14
3.4.ESTRATEGIA DEL ÁREA DE OPERACIONES.....	14
3.5.BALANCED SCORECARD DEL AREA DE OPERACIONES.....	15
3.6.PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	15
3.7.ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	15
4.MARCO TEORICO.....	16
4.1.DEFINICION DEL BALANCED SCORECARD.....	16
4.2.ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD:.....	17
4.3.LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.....	18
4.4.INDICADORES Y METAS.....	24
4.5.INICIATIVAS ESTRATEGICAS.....	25
4.6.CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA IMPLEMENTACION.....	26
5.METODOLOGIA DE ESTUDIO.....	28
5.1.REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	29
5.2.ESTRATEGIA DEL AREA DE OPERACIONES.....	30
5.3.BALANCED SCORECARD DEL AREA DE OPERACIONES.....	30
5.4.PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	31
6.REVISION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	32
6.1.ANALISIS DEL ENTORNO.....	32
6.1.1.Contribución de Supermercados Rosita a la industria del Retail.....	32
6.2.DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.....	39
6.3.DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	47
6.4.PLAN ESTRATEGICO.....	57
6.4.1.Análisis Externo.....	57
6.4.2.Análisis Interno.....	58
6.4.3.Definición de Objetivos Estratégicos.....	58
6.5.MAPA ESTRATÉGICO GENERAL.....	59
7.ESTRATEGIA DEL AREA DE OPERACIONES.....	61
7.1.ANALISIS EXTERNO.....	61
7.2.ANALISIS INTERNO.....	71
7.3.PLAN ESTRATEGICO.....	78
7.4.ANÁLISIS FODA.....	79
7.5.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ÁREA.....	80
8.BALANCED SCORECARD DEL AREA DE OPERACIONES.....	81
8.1.MAPA ESTRATEGICO.....	81
8.2.INDICADORES ESTRATEGICOS.....	83
8.3.INICIATIVAS ESTRATEGICAS.....	84
8.4.TABLERO DE CONTROL.....	86
9.PLAN DE IMPLEMENTACION.....	90
9.1.IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	90

9.2.IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA.....	91
10.ANALISIS DE COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO.....	92
10.1.BENEFICIOS ESPERADOS.....	92
10.2.COSTOS DEL PROYECTO.....	93
10.3.RETORNO DE INVERSIÓN.....	95
11.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
12.BIBLIOGRAFIA.....	101
13.ANEXOS.....	102
13.1.ANEXO 1: FICHAS DE INDICADORES.....	102
13.2.ANEXO 2: PLANTILLA DE SEGUIMIENTO DEL BALANCED SCORECARD.....	118

1. RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día se han producido grandes transformaciones en las organizaciones, hemos pasado a la era de la información y el conocimiento, donde el valor de la organización mayoritariamente se encuentra en aspectos intangibles (know-how, capital intelectual, relaciones interpersonales internas y con los clientes, competencias del personal, información, etc.).

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia del negocio en objetivos relacionados medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. A través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Balanced Scorecard ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

El Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El Balanced Scorecard es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

Un fundamento básico del enfoque del Balanced Scorecard debidamente argumentado, es que las medidas puramente financieras no son suficientes para medir el desempeño

global de un negocio, y que tampoco lo son las cuatro perspectivas, pero que es en torno a ellas que se puede tener una visión de conjunto, sin convertirlas en una camisa de fuerza.

Una planificación estratégica por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos y en que medida. El Balanced Scorecard, apoyado en un software de gestión estratégica, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas, permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

La necesidad no depende por tanto del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Un Balanced Scorecard puede ser extremadamente útil en una empresa que tenga problemas para conectar los elementos anteriormente mencionados, o comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización.

En definitiva, estamos hablando de un Sistema de gestión estratégica, más aún "de Implementación estratégica" útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton (creadores del Balanced Scorecard), las empresas innovadoras están empleando este enfoque de medición para desarrollar procesos de gestión decisivos.

La empresa y la importancia de aplicar Balanced Scorecard

Supermercados Rosita es una empresa que se desenvuelve en el ramo de Retail, conformada por una cadena de supermercados en expansión en nuestro país, cuya estrategia está basada en mantener y potenciar distintos formatos de tiendas, dependiendo de los sectores a los que se orienta. En este tipo de negocio, el área de Operaciones es el centro del dinamismo operativo de la organización, y está ante permanentes retos financieros para sustentar su gestión, sin embargo los esfuerzos estratégicos de los últimos años en esta área, si bien han producido mejoras, no han originado beneficios de mayor magnitud que la competencia. La gerencia por tanto, se ha planteado la necesidad de apoyarse en una metodología que permita cohesionar aspectos en los cuales actualmente no se las da la fuerza necesaria, además del aspecto financiero, y que favorecerían aún

más la gestión. Se requiere de alguna manera enfocarse en la percepción de los Clientes, en las mejoras a realizar en los Procesos operativos y como fortalecer las capacidades del Personal. Todo esto bajo un marco que les permita mantener el control de sus objetivos hacia su visión de negocio.

En tal sentido se propone el desarrollo de un proyecto de Balanced Scorecard para esta área, a fin de poder alinear todos los esfuerzos hacia los objetivos estratégicos, además de poder permitir un monitoreo permanente de la estrategia.

Implementando Balanced Scorecard en Supermercados Rosita

El presente trabajo pretende brindar una guía metodológica para la implementación del Balanced Scorecard en el área de Operaciones en una empresa del ramo retail, consiguiendo con ello el alineamiento de las expectativas de la gerencia de Operaciones, con los objetivos estratégicos de la empresa. Para el efecto, hemos tomado de base el Plan Estratégico vigente, así como las estrategias que pudimos tomar y reforzar para el área de Operaciones.

El Balanced Scorecard permitirá en Supermercados Rosita alentar el logro de los objetivos organizacionales, de aquí que tuvimos para el presente trabajo el generoso apoyo de algunas de las gerencias de la empresa, quienes participaron en la identificación de información relevante y validaron los elementos que conforman la metodología (Perspectivas, Mapa Estratégico y Tablero de Control).

Cabe resaltar que para llevar a la práctica el Balanced Scorecard se deben considerar dos aspectos importantes; implementación estratégica y tecnológica. En la primera se definen los elementos mencionados anteriormente, alineados completamente a la estrategia de la empresa, para la segunda es recomendable esperar la consolidación cultural de esta metodología antes de pensar en un software, sin embargo es necesario alguna alternativa tecnológica inicial que permita el seguimiento de la estrategia. En el presente trabajo hemos incluido una hoja de cálculo para cubrir esta necesidad inicial, durante los meses que dure el afianzamiento estratégico.

Para efectos de los costos de implementación, hemos considerado los dos aspectos indicados (implementación estratégica y tecnológica), incluyendo un software adecuado a las necesidades de la empresa.

Finalmente, podemos comentar que este trabajo he despertado el interés real en las gerencias de la empresa, para la implementación del Balanced Scorecard, debido al valor que han percibido durante la construcción realizada.

2. INTRODUCCION

Las organizaciones modernas, sean del sector público o privado, no se pueden administrar con conceptos de la era industrial, donde los activos tangibles (edificios, equipos, maquinarias) eran el sostén de las organizaciones y era su ventaja diferenciadora. Hoy en cambio, se han producido grandes transformaciones, hemos pasado a la era de la información y el conocimiento donde el valor de la organización mayoritariamente se encuentra en aspectos intangibles (know-how, capital intelectual, relaciones interpersonales internas y con los clientes, competencias del personal, información, etc.).

Actualmente no se puede medir a una organización basándose únicamente en los resultados contables y financieros, el entorno es tan dinámico y cambiante que un resultado financiero positivo hoy, no asegura su continuidad el día de mañana. La única forma de prever este aspecto es fijarse en otros indicadores además de los financieros, nos referimos por ejemplo a las competencias del personal, el clima organizacional, la tecnología, la percepción de los clientes, etc. Estos indicadores darán pautas a la organización si está o no preparada para un futuro inmediato.

En consecuencia en los tiempos actuales, necesitamos una forma distinta de administración, para gerenciar la estrategia se requiere hacer de ella un trabajo diario, por tanto para ello se deben introducir en las organizaciones conceptos nuevos, romper ciertos paradigmas, generar una nueva cultura organizacional basada en la estrategia, donde la misma ya no sea un secreto de algunos cuantos, sino parte de la organización misma, compartida por cada uno de sus miembros, en forma activa y alineada permanentemente hacia la Visión de la institución.

El Balanced Scorecard es una poderosa arma estratégica para lograr dicho cometido. Su esquema holístico permite ver a la organización como un todo, balanceando aspectos tangibles e intangibles, financieros y no financieros, pasado y futuro, principalmente brindando una claridad asombrosa de la arquitectura lógica de la estrategia para que sea comprendida por toda la organización.

2.1. LA EMPRESA

Supermercados Rosita es una empresa dedicada al ramo de Retail, focalizada en Supermercados de distintos formatos (Minimercados, Supermercados, Hipermercados, Mercados exclusivos), los cuales están divididos dependiendo de los distintos mercados a los cuales apuntan sus estrategias. Esta conformada por una cadena de supermercados en expansión en nuestro país, cuya área de Operaciones es en la que recae gran parte de la organización del negocio.

Esta área tiene la necesidad de estar ante permanentes retos financieros para sustentar su gestión, habiendo identificado la gerencia la necesidad de enfocarse además en otros aspectos que favorecerían aún más su gestión, estos aspectos son por ejemplo los Clientes, Procesos y Personal. Todo esto bajo un marco que les permita mantener el control de sus objetivos hacia su visión de negocio.

2.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa tiene como visión tener el liderazgo en el mercado local para el año 2010, sin embargo al ritmo de crecimiento actual, esto sería inalcanzable debido a ineficiencias operativas. Por otro lado, en este ramo es de vital importancia el servicio al cliente, responsabilidad que recae en el área de Operaciones. Dicha gerencia ha identificado que tienen una serie de elementos por mejorar, los mismos que les permitirían contribuir grandemente a la fidelización de clientes, sin embargo, sus estrategias de los últimos años no han sido lo suficientemente contundentes para fortalecer este aspecto, habiendo solo logrado si bien mejoras, pero no lo realmente esperado por la gerencia.

2.3. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Planteamos la realización del Balanced Scorecard para el área de Operaciones de Supermercados Rosita, con la finalidad de alinearnos a las expectativas de la gerencia de Operaciones, en pro del logro de sus objetivos estratégicos.

Nuestro trabajo está basado en la estrategia de la empresa y de la correspondiente al área de Operaciones, para plantear los elementos del Balanced Scorecard:

- ✓ Perspectivas
- ✓ Mapa estratégico
- ✓ Tablero de Control

Consideramos que esta metodología ayudará mucho al logro de los objetivos estratégicos, así como al reposicionamiento del negocio en el mercado local.

3. ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

El presente trabajo esta dividido en los siguientes capítulos:

3.1. MARCO TEORICO

Tiene como objetivo introducir los conceptos más importantes sobre el Balanced Scorecard. Se inicia planteando la definición, continua describiendo los elementos que lo componen, describe las distintas perspectivas que son aplicadas y finalmente describe las formas de expresarlo.

3.2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

Este Capítulo tiene por objetivo mostrar la secuencia de pasos y actividades que se sugiere para la implementación del Balanced Scorecard en Supermercados Rosita. Estos pasos abarcan desde la revisión de la Estrategia Empresarial hasta la implementación del Balanced Scorecard en el área de Operaciones.

3.3. REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Este capítulo tiene por objetivo realizar el análisis de los siguientes puntos:

- ✓ El análisis del entorno del ramo de retail.
- ✓ Análisis Interno y Externo de la empresa, con el objetivo fundamental de conocer y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Organización.
- ✓ Plan Estratégico, con el objetivo de analizar los objetivos estratégicos que guían el accionar de la empresa.

3.4. ESTRATEGIA DEL ÁREA DE OPERACIONES

Este capítulo tiene por objetivo realizar el análisis de los siguientes puntos:

- ✓ Análisis Interno y Externo del área de Operaciones, con el objetivo fundamental de conocer y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área.
- ✓ Objetivos estratégicos del área, como antesala a la definición del Balanced Scorecard.

3.5. BALANCED SCORECARD DEL AREA DE OPERACIONES

Este capítulo tiene por objetivo desarrollar los elementos del Balanced Scorecard para el área de Operaciones de Supermercados Rosita. Estos son: Perspectivas, Mapa Estratégico y Tablero de Control

3.6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Esté capítulo tiene por objetivo describir los pasos necesarios para la implementación del Balanced Scorecard en Supermercados Rosita, sobre la base de cubrir los aspectos estratégico y tecnológico.

3.7. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Esté capítulo tiene por objetivo realizar el análisis de retorno del presente proyecto. Al respecto, hemos considerado costos de consultoría y licencias de software vigentes en el mercado local, además de tiempos de implementación de acuerdo a las características de la empresa y magnitud del proyecto.

4. MARCO TEORICO

4.1. DEFINICION DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard, llamado también Cuadro de Mando Integral, ha despertado gran interés entre directivos y empresarios hasta el punto que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años.

Independientemente del hecho que los modelos de planificación y gestión de empresas sean más o menos populares en determinados momentos, lo cierto es que el Balanced Scorecard contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras organizaciones públicas y privadas.

EL Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Balanced Scorecard ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Podríamos decir que el Balanced Scorecard nos proporciona una fotografía que nos permite examinar como estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para encontrar esa fotografía previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y por tanto más fácilmente comunicable. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

Es importante, antes de asumir un nuevo modelo de gestión entender las razones que justifican el cambio. No en vano, el Balanced Scorecard es un proyecto que va a requerir tiempo y recursos de la organización, por tanto solo es recomendable si se estima su utilidad. En ningún caso se trata de cambiar por cambiar.

La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa sino de los problemas a los que enfrenta. El Balanced Scorecard se ha implementado en empresas grandes y pequeñas, en sectores público y privado, en organizaciones con y sin fines de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización. Al aplicarlo a través de la relación coherente entre sus elementos conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

4.2. ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD:

El Balanced Scorecard como herramienta, considera una serie de elementos que soportan su implementación, estos son:

- ✓ Una cadena de relaciones de causa efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- ✓ Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- ✓ Un Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guía: Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

- ✓ Mediciones que generen e impulsen el cambio: Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: la medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

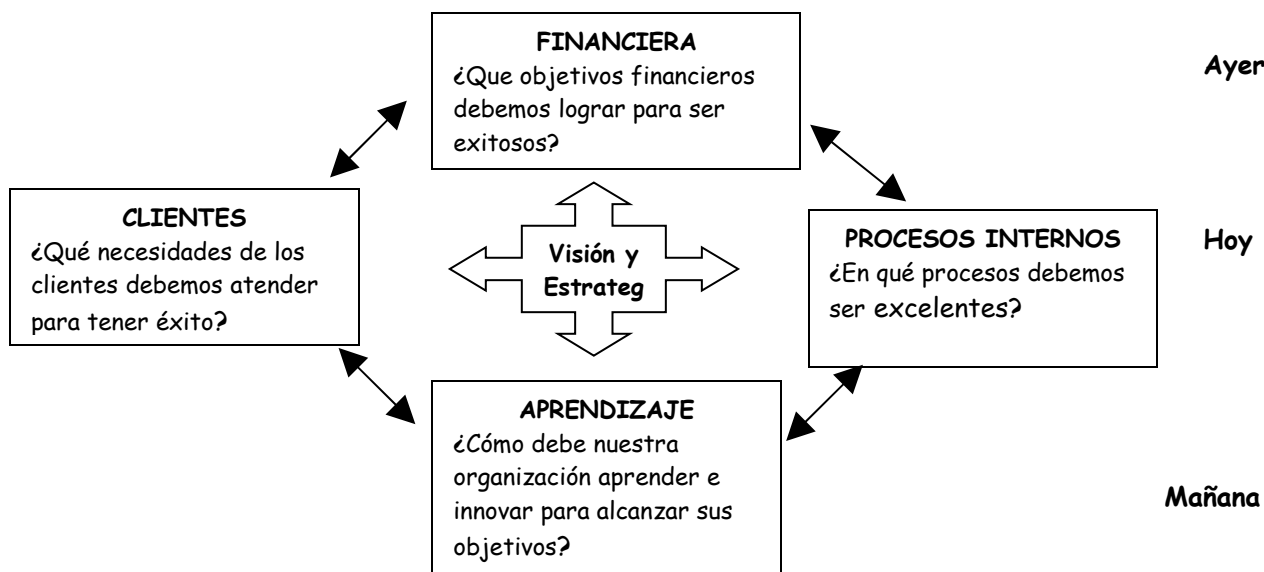
- ✓ Alineación de Iniciativas o Proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

- ✓ Consenso del equipo Directivo de la empresa u Organización: El Balanced Scorecard, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

4.3. LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

En contraste con las medidas tradicionales, el enfoque del Balanced Scorecard no solo contempla el resultado histórico alcanzado, sino el éxito que se alcanzará a futuro, evaluado desde cuatro perspectivas (Figura 1). Con el Balanced Scorecard la empresa está forzada a controlar y monitorear día a día las operaciones, y cómo éstas afectan el desarrollo del mañana del negocio. Por consiguiente, el concepto se basa en tres dimensiones de tiempo: ayer, hoy y mañana. Lo que hagamos hoy para mañana puede no tener notable impacto financiero hasta el día de mañana.

Figura 1. Las Cuatro Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton

Perspectiva Financiera: Esta perspectiva incorpora la visión de los accionistas a corto, mediano y largo plazo y mide la creación de valor de la empresa. Valora uno de los objetivos más relevantes de la organización con fines de lucro, que es, precisamente, crear valor para la empresa. La intención de la perspectiva es medir los resultados alcanzados y si la inversión es y será o no rentable para sus propietarios.

El Balanced Scorecard debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben de realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocio sugiere planteamientos diferentes, que las unidades de negocio puedan seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.

Perspectiva de Clientes: Lo primordial es que los gerentes traduzcan su misión con respecto a los clientes. Para ello, es necesario que se establezca claramente el destino

al que se dirige y los indicadores de desempeño. Con esta perspectiva, la organización se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del cliente. En este punto se deben establecer objetivos de acuerdo a lo que requiere el cliente, los cuales variarán dependiendo del tipo de organización, del mercado y el objetivo definido. En la mayoría de los casos, los aspectos a evaluar son el registro de ventas, índices de precios, satisfacción del cliente y participación en el mercado.

Esta perspectiva nos ayuda a entender al negocio a través de cómo nos observan los clientes, es fundamental medir que tan capaces somos de retenerlos y de satisfacer sus necesidades. Medir la satisfacción del cliente y el grado de retención nos da elementos para medir logros históricos. Entender como podemos avanzar en satisfacerlo a futuro, que imagen tiene de la empresa y de la relación costo beneficio, y así como la futura penetración en el mercado, nos indicarán la proyección y los logros alcanzados. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes - satisfacción, fidelidad, adquisición y rentabilidad – con los segmentos de los clientes y mercados seleccionados, también permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

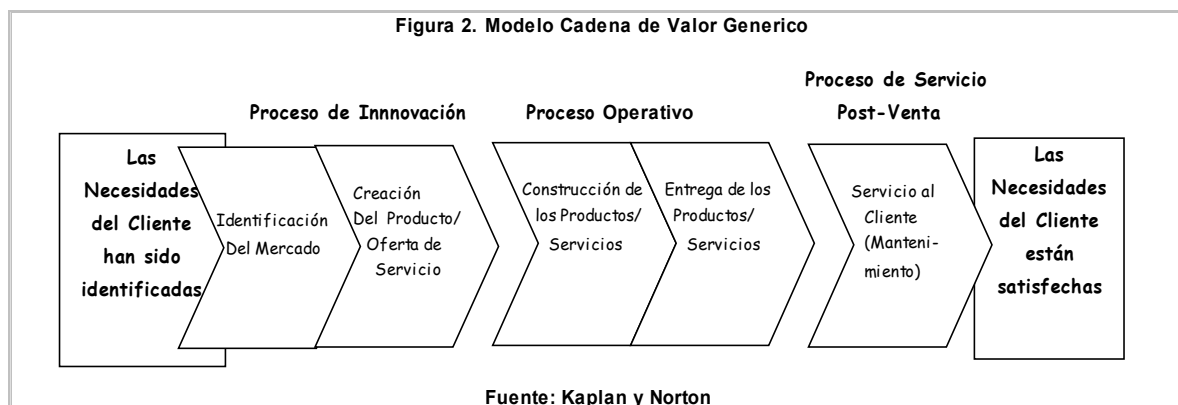
Perspectiva de Procesos Internos: Se refiere a la perspectiva interna que construye la excelencia en cada uno de los departamentos de la organización. Lo principal es enfocar las operaciones internas críticas que permiten satisfacer al cliente. Asimismo, debe enfatizar la competencia principal de la empresa y la tecnología requerida para alcanzar el liderazgo del mercado.

El Balanced Scorecard permite elaborar una planificación estratégica exitosa, que destaca la importancia que tiene el hecho de llevar a cabo mediciones periódicas que reflejen el impacto de las medidas y acciones de los empleados, pues no siempre los resultados se pueden adjudicar a aspectos internos. En este sentido, los sistemas de información adquieren un rol protagónico, ya que a la final son los que van a suministrar todos los datos que permitan detectar las fallas y corregirlas.

El derivar objetivos y medidas para los procesos internos es una de las más claras distinciones entre el Balanced Scorecard y otras medidas tradicionales de medición: se busca mejorar la performance de procesos de negocio que son cruciales para la organización.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para sus clientes y producir buenos resultados financieros, a esto se le llama la cadena de valor del proceso interno (Figura 2.) Se pueden identificar tres procesos principales:

- Procesos de Innovación: que permiten generar nuevos productos, servicios o mercados, identificar nuevos clientes y atender necesidades emergentes de clientes actuales.
- Procesos de Operación: Constituyen el corazón del negocio, empieza con la recepción de la orden de un cliente y termina con la entrega del producto o servicio al mismo.
- Procesos de Servicio de postventa: Mantienen o realzan el valor de los productos o servicios después de su venta.



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: En esta perspectiva se plantea lo importante que es para las empresas incluir dentro de sus valores y formas de medición, la capacidad de mejorar con el tiempo, ya que es la única fórmula que asegura el éxito. De esta manera, la empresa podrá conocer la efectividad y claridad

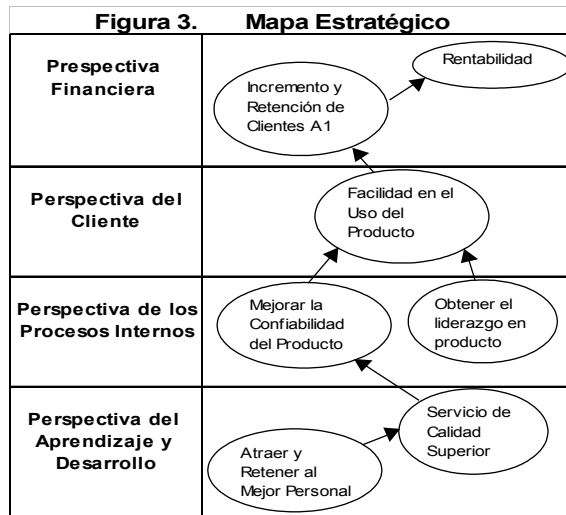
organizacional con la que trabaja, a la vez que tendrá la posibilidad de hacer tangible la innovación como valor agregado.

Los objetivos de esta perspectiva sirven de base para alcanzar los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas, por consiguiente, es necesario analizar las siguientes variables: la capacidad de los empleados, la capacidad de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

FORMAS DE EXPRESAR UN BALANCED SCORECARD

Existen diversas maneras de presentar propuestas de enfoque para las perspectivas de evaluación de un Balanced Scorecard para cualquier empresa. Presentamos a continuación tres formas usuales de expresarlo:

Como un mapa estratégico (Figura 3.), que describe la historia de la estrategia y que muestra como se conectan las cuatro perspectivas. La mejor manera de identificar los indicadores para cada una de las perspectivas antes mencionadas, es el mapeo estratégico, el cual es un conjunto de relaciones causa / efecto que permite enlazar las cuatro perspectivas y dibujan la lógica de la estrategia de la empresa, cada medida seleccionada debe de ser parte de una cadena de relación de las cuatro perspectivas, por ejemplo, si tenemos un cliente satisfecho con nuestros productos, es debido a que le atendimos bien y los procesos administrativos son ágiles y modernos, todo esto bajo personal que da servicio de calidad, con políticas de retención y contratación de personal. Luego entonces, les vendemos y nos pagan a tiempo, con lo que logra una mejor rentabilidad, además de que saben nuestros clientes que seremos capaces de atenderles sus necesidades futuras.



Fuente: Gerens (Renaissance Solutions Inc.)

Como una Tabla Resumen (Figura 4.), que contiene además del mapeo estratégico, objetivos, métricas con puntos de partida de cada medida y con metas además de las iniciativas por cada perspectiva.

Figura 4. Tabla Resumen de un Balanced Scorecard

	Mapa Estratégico	Objetivos	Mediciones	Líneas de Base(N)	Metas (Año N+1)	Iniciativas/ Estrategias
Perspectiva Financiera		Aumentar la Rentabilidad	RSI	10%	14% Anual	Implantar Costos ABC
Perspectiva del Cliente		Mejorar la Satisfacción del Cliente	Compras Repetidas	30%	60%	Programa de calidad de Fidelización de Clientes
Perspectiva de los Procesos Internos		Modernizar el proceso de producción	% del Proyecto avanzado	n.d.	65% del primer año	Programas de Instalación y mejoras de plantas
Perspectiva del Aprendizaje y Desarrollo		Desarrollar competencias del personal de TI	Prueba de Habilidad Estructurada	25%	50% Año 1 75% Año 2	Plan de capacitación corporativo

Fuente: Gerens (Renaissance Solutions Inc.)

Como un Mapa de Iniciativas (Figura 5.), en donde se expresan objetivos por cada perspectiva y se enlazan con iniciativas, así se tiene una matriz de relaciones que ayuda a dar seguimiento de lo que se plantea y se decide respecto de las metas a alcanzar por la empresa a futuro.

Figura 5. Mapa de Iniciativas

		Iniciativas	Relaciones con los Clientes	Identidad Corporativa	Publicidad	Seminarios	B/D de Clientes	Información Especial	Proyectos de marketing	Proyecto Especial 1	Proyecto Especial 2	Proyecto Especial 3
Perspectiva	Objetivos											
	Maximizar Ingresos											
Financiera	Incremento de Utilidades											
	Reducir Costos											
	Seguridad en Transacciones											
	Ahorro de Tiempo											
Cientes	Servicio a Tiempo											
	Servicio Comodo											
	Mejorar Programas de Marketing											
Procesos	Desarrollar Mayor capacidad de Servicio											
Internos	Manejo de Alianzas para Reducción de Costos											
	Atraer y Retener Clientes claves											
Innovación	Destacar Fortalezas											
	Implementar el BSC en la Organización											

Fuente: Gerens (Renaissance Solutions Inc.)

4.4. INDICADORES Y METAS

Los indicadores son el medio que tiene el Balanced Scorecard para visualizar si se está o no cumpliendo los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por ello para la medición de algunos objetivos estratégicos se puede utilizar más de uno.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

Indicadores de resultado: Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.

Indicadores de causa: Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También llamados indicadores inductores.

El número de horas de formación por empleado es un indicador de causa, Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejorar las capacidades. No obstante puede suceder que ese esfuerzo no se vea recompensado con resultados y por eso es útil trabajar también con otros indicadores.

El índice de satisfacción y el incremento medio de las ventas son indicadores de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas. Sin embargo el aumento de ingresos puede haberse producido por distintas causas y puede ser difícil separar el impacto causado por la formación.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además en un Balanced Scorecard habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas. Como regla general debieran ser metas ambiciosas pero posibles.

4.5. INICIATIVAS ESTRATEGICAS

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia?. En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos podremos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

El definir las iniciativas trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado periodo de tiempo. Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento.

RESPONSABLES Y RECURSOS

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implementación con éxito del Balanced Scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. También dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignado a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas. Así podremos evitar que otras actividades tomen esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el Balanced Scorecard.

4.6. CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA IMPLEMENTACION

Los beneficios que proporciona un Balanced Scorecard no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para un mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos y su posterior evaluación son también de un gran beneficio.

La utilidad del modelo no depende del tipo de organización. No solo se ha implementado con éxito en empresas grandes globales y de alta rentabilidad y en mercados altamente competitivos. Organizaciones pequeñas, locales sin fines de lucro, con problemas de rentabilidad y en entornos regulados han implementado el Balanced Scorecard.

La necesidad no depende por tanto del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de sí necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Un Balanced Scorecard puede ser extremadamente útil en una empresa que tenga problemas para conectar los elementos anteriormente mencionados, o comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización,.

El alcance y características del modelo se deberán adaptar a las características, situación y necesidades de la organización. Por ejemplo para una empresa, un Balanced Scorecard corporativo puede ser suficiente, mientras que hay organizaciones que tienen

Balanced Scorecard a siete niveles distintos. Por ejemplo en una empresa sin fines de lucro los objetivos financieros pueden no aparecer en la cúspide del mapa estratégico, sino ser el soporte para la consecución de otros objetivos.

De la misma manera, el punto de partida para la implementación varía. Las empresas parten de un sistema de planificación, de unos instrumentos de gestión, de una estructura organizativa concreta de un determinado estilo de liderazgo y cultura y de unos proyectos previos ya finalizados, en marcha u olvidados, como por ejemplo la implementación de modelos de excelencia. El Balanced Scorecard supone un cambio, pero es importante aprovechar lo que ya se ha hecho bien. Incluso adaptar el modelo a un lenguaje, unas perspectivas, etc. No se trata de mantener cosas que ya se han hecho, aunque sean insatisfactorias, pero si de aprovechar esfuerzos positivos y evitar solapes con otras actividades ya realizadas.

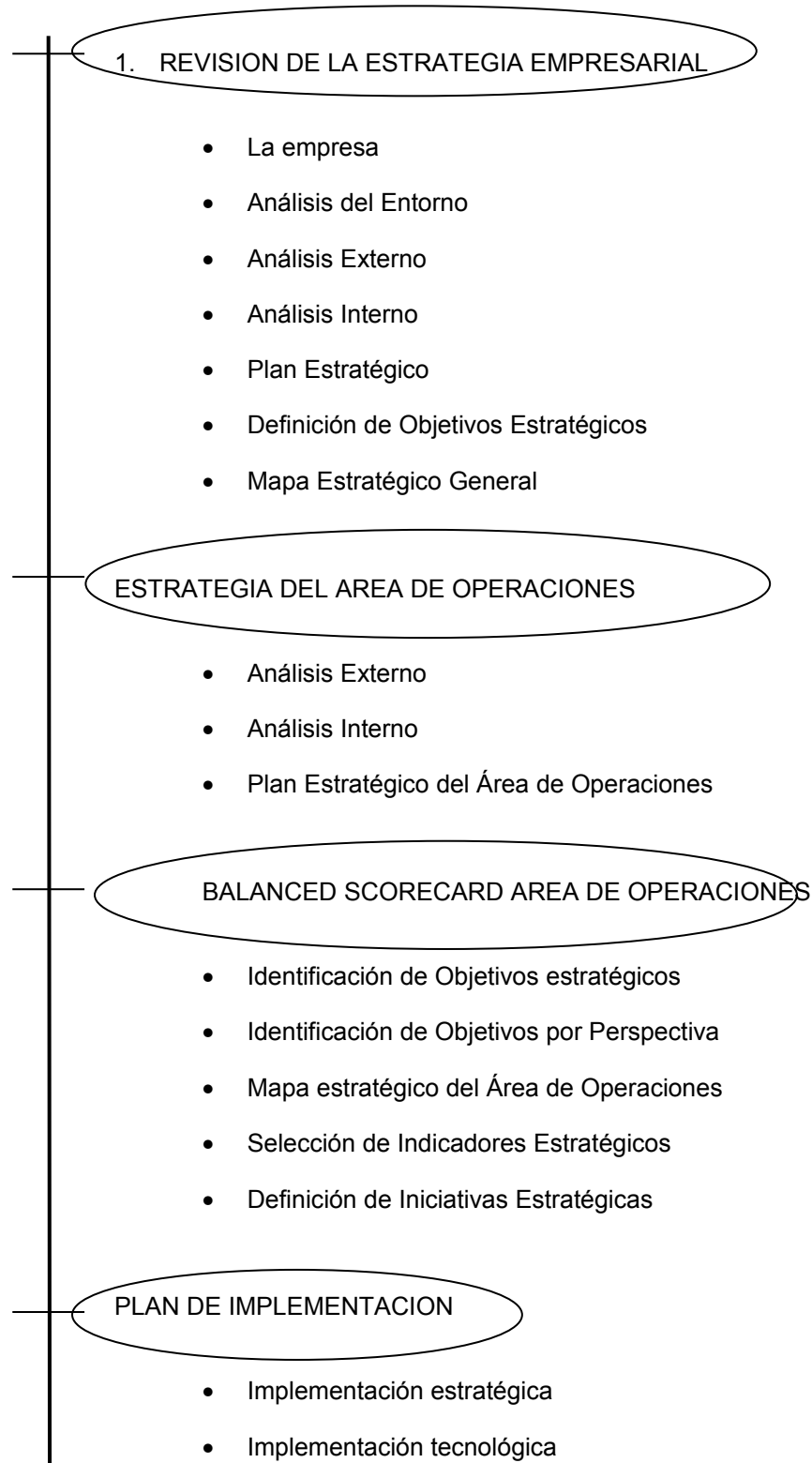
Hemos definido los elementos que componen un Balanced Scorecard. Todo ello no garantiza una implementación exitosa. El liderazgo por parte de la alta dirección, una buena comunicación y participación y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo son, entre otros, factores relevantes en la implementación. Algunas implementaciones fracasan con un buen diseño, por no haber tenido en cuenta ciertos aspectos clave como su relación con las personas, sus responsabilidades y las barreras al cambio.

El objetivo principal del modelo no es el de añadir burocracia o complicaciones sino al contrario, el de simplificar la gestión al centrarse en aquello que es importante. La palabra clave es priorizar. Se trata de ordenar la información, los proyectos y los recursos de forma eficiente para la organización.

El nombre que se dé al modelo, a las perspectivas y a los diferentes elementos que lo componen, es lo de menos. Lo importante es que las personas que han de utilizarlo adopten un lenguaje común en la organización. Así, por ejemplo, que el modelo se llame Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral o de cualquier otra forma, es indiferente. Pero detrás de esas palabras encontramos cosas muy distintas; desde simples listas de indicadores hasta modelos de gestión basados en la estrategia.

5. METODOLOGIA DE ESTUDIO

El presente trabajo plantea el desarrollo del Balanced Scorecard para el área de Operaciones de Supermercados Rosita, partiendo para ello de la estrategia general de la empresa. La metodología seguida se esquematiza a continuación:



5.1. REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Como parte esencial del proceso, realizamos con nuestro equipo de trabajo un estudio detallado de la empresa, que sería confrontado luego con el Plan Estratégico vigente. El análisis lo centramos en los siguientes puntos generales:

La empresa.- Realizamos aquí una descripción de Supermercados Rosita, para ubicar y resaltar el contexto del presente trabajo.

Análisis del Entorno.- El ramo Retail y específicamente Supermercados, está muy consolidado a nivel mundial, creando todo un entorno bastante competitivo. Mostramos aquí, un análisis internacional del sector.

Análisis Externo.- Analizamos asimismo las fuerzas competitivas de la organización y su relevancia a favor de lograr Oportunidades y Amenazas para el negocio.

Análisis Interno.- Realizamos un análisis detallado interno de la empresa, debiendo identificar las Fortalezas y Debilidades que conlleven a lograr ventajas competitivas.

Plan Estratégico.- Finalmente se revisó y validó el Plan Estratégico de la organización, a fin de establecer el horizonte estratégico de cómo competirá la empresa en adelante. Resaltamos aquí la Misión y Visión vigentes en la empresa.

Definición de Objetivos Estratégicos.- Como consecuencia de la revisión del Plan Estratégico de Supermercados Rosita, rescatamos los objetivos estratégicos del negocio, que nos servirán de base para la identificación de los objetivos específicos y para la construcción del Mapa Estratégico General.

Mapa Estratégico General.- En base a los Objetivos Generales y Específicos, planteamos el Mapa Estratégico General, el mismo que lo sometimos a una revisión y validación por la Gerencia de Operaciones y las demás áreas involucradas de la empresa.

5.2. ESTRATEGIA DEL AREA DE OPERACIONES

Focalizándonos en el área de Operaciones, y alineados a la estrategia general de Supermercados Rosita, realizamos con nuestro equipo de trabajo un estudio detallado de esta área a fin de esbozar el Plan Estratégico correspondiente, esta labor fue coordinada y validada con la Gerencia de Operaciones las demás áreas involucradas de la empresa. El análisis lo centramos en los siguientes puntos:

Análisis Externo.- Se analizaron las fuerzas competitivas del área de Operaciones, estableciendo las Oportunidades y Amenazas.

Análisis Interno.- Realizamos un análisis detallado interno del área, identificando las Fortalezas y Debilidades correspondientes.

Plan Estratégico.- A partir de los análisis anteriores, obtuvimos los objetivos Estratégicos del área, los cuales permitieron plantear el Plan Estratégico del área de Operaciones, conformado por la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

5.3. BALANCED SCORECARD DEL AREA DE OPERACIONES

Como consecuencia del Plan Estratégico del área de Operaciones, iniciando el despliegue del Balanced Scorecard a partir del Mapa Estratégico General, establecimos los siguientes pasos:

Perspectivas

De acuerdo al Mapa Estratégico General y a la metodología de despliegue, consideramos las mismas perspectivas que para el Mapa Estratégico General, es decir, Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Mapa Estratégico

Identificación de Objetivos Estratégicos del área de Operaciones.- En el Mapa Estratégico identificamos los objetivos en los cuales incide con mayor preponderancia el área de Operaciones.

Objetivos específicos del área.- Sobre la base de los Objetivos y el Plan Estratégico del área de Operaciones, se identifican los Objetivos Específicos, los mismos que se van

ubicando en el Mapa Estratégico Funcional del área, de acuerdo a la perspectiva que pertenezcan.

Relaciones Causa-Efecto.- Finalmente, se identifican y colocan las relaciones de causa-efecto en el Mapa Estratégico Funcional del área de Operaciones, de acuerdo a las relaciones de mayor incidencia entre los objetivos.

Tablero de Control

Selección de Indicadores Estratégicos.- Con los objetivos definidos en el Mapa Estratégico, identificamos los Indicadores Estratégicos que mejor miden cada uno de ellos. Para el efecto, utilizamos internamente la técnica de Grupo Nominal, técnica cuya metodología es muy estructurada y permite facilitar en un grupo de trabajo el proceso de toma de decisiones, promoviendo la creatividad y participación de todos los integrantes.

El Tablero de Control considera además rangos de los Indicadores, a fin de resaltar la semaforización correspondiente. Para lograr este proceso, se identificó con los responsables de Supermercados Rosita, los valores actuales de cada uno como referencia para los límites indicados.

Asimismo, identificamos las Iniciativas para impulsar cada uno de los Objetivos, a partir de la determinación de los Indicadores.

Posteriormente, y con el apoyo de los responsables de la empresa, iniciamos la elaboración de las Fichas Técnicas para cada uno de los Indicadores seleccionados.

5.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La base del presente trabajo está en llevar a la práctica el Balanced Scorecard en el área de Operaciones de Supermercados Rosita, para el efecto en esta sección planteamos el Plan de Implementación correspondiente. Es importante resaltar que el Balanced Scorecard es un proceso de transformación en la empresa, por tanto en su implementación consideramos los siguientes aspectos: definición de los elementos del Balanced Scorecard (Perspectivas, Mapa Estratégico y Tablero de Control), Seguimiento del proceso de cambio en la empresa y finalmente la implementación tecnológica.

6. REVISION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

6.1. ANALISIS DEL ENTORNO

6.1.1. Contribución de Supermercados Rosita a la industria del Retail

Supermercados Rosita esta dirigida según la estrategia de negocios a distintos segmentos socio-económicos. Las tiendas de Supermercados Rosita poseen una estrategia de diferenciación que les permite satisfacer las exigencias de los clientes de los segmentos A - B1, que buscan principalmente mayor calidad y mejor servicio así como de mejores precios. Estas tiendas cuentan con un área promedio de 3,000 m2.

Otra estrategia es la de liderazgo en costos orientada a satisfacer a clientes de los segmentos de estratos socio económicos B1 - B2 - C1 y C2, que buscan bajos precios, sin sacrificar los estándares de calidad. Los formatos de tiendas son Hipermercados con un área de aproximada de 7,000 a 8,000 m2, y Supermercados con áreas de 2,500 a 3,000 m2. En ambos formatos se comercializa la línea de abarrotes, carnes, juguetería; y los Hipermercados comercializan adicionalmente textiles, electrodomésticos y bazar. Con la finalidad de consolidar su posición en el rubro Supermercados e Hipermercados están implementando una estrategia de crecimiento sustentado en la expansión de m2.

En los planes de expansión de Supermercados Rosita está como objetivo ubicarse además en zonas actualmente no atendidas por supermercados, para lo cual tiende al formato de mini mercados orientados a los segmentos C y D.

Cabe añadir que supermercados Rosita es la segunda empresa de supermercados del país, con una participación del 28% y ventas anuales por más de US\$ 340 millones.

Supermercados Rosita a través de un "layout inteligente" hace más placentero el tiempo de compra que emplean los clientes en supermercados para transformarlos en facilidad, comodidad y satisfacción. Los ambientes están diseñados de una manera que son totalmente distintos, cálidos, y únicos; cuentan con una decoración y ambientación con gran visibilidad y una iluminación teatralizada donde los productos se encuentran distribuidos de tal manera que, por ejemplo, las personas que van a comprar desayuno,

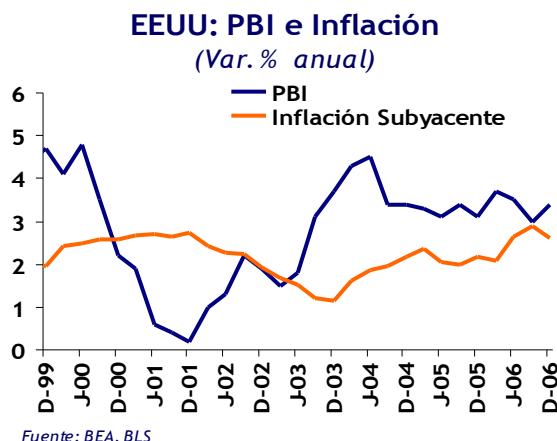
encuentran todos los productos que buscan en un mismo lugar y no tienen que recorrer todo el supermercado. Esto permite reforzar la “experiencia de compra”, además de fortalecer la presencia de atención en las tiendas, haciendo que el consumidor disfrute de variables de satisfacción como: compra fácil, fresca y calidad asegurada, ambientación y la recomendación de los asesores que ofrecen apoyo a los consumidores tanto en el uso como en la selección de los productos.

Economía Internacional

Después del crecimiento de 3.5% logrado por EEUU en el año 2005, durante el 2006 la economía mostró un desempeño ligeramente inferior y alcanzó un 3.4%. Este resultado se ha visto influenciado de manera importante por el enfriamiento del sector inmobiliario, que continuó su contracción, y afectó de manera importante a la economía norteamericana. Se espera que esta performance del mercado residencial pueda continuar inclusive durante el año 2007. Así, el buen crecimiento de la economía registrado durante el primer trimestre del 2006 (+5.6%), se vio contrastado por los bajos desempeños logrados durante el segundo y tercer trimestre, lo que inclusive generó expectativas acerca de una posible recesión en ese país. Sin embargo, el cuarto trimestre sorprendió a los mercados con un crecimiento de 3.5%, lo que ayudó a disipar las expectativas de un ajuste abrupto. Sin embargo, aún se espera que el crecimiento se mantenga moderado durante los próximos trimestres, ya que los riesgos persisten y los indicadores aún no son contundentes acerca de que el sector inmobiliario haya “tocado fondo”.

Los factores que estarían evitando que el desempeño del sector inmobiliario se expanda a toda la economía serían el desempeño de algunos sectores como el consumo, que aún se conserva saludable impulsado por el crecimiento de los ingresos disponibles, los resultados empresariales y un mercado laboral que mantiene bajos niveles de desempleo (4.5% en 2006).

Figura 6.



Por su parte, las presiones inflacionarias han estado presentes en la economía mundial. Así, en el caso de EEUU, la inflación subyacente aún se mantiene por encima del rango de confianza de la FED de entre 1-2%, mientras que la inflación total alcanzó el 2.5% al final del año 2006, superior a la registrada el año anterior. Aunque la Reserva Federal considera que los riesgos inflacionarios y las presiones se mantienen aún presentes, se espera que tanto los efectos de los aumentos anteriores de tasa, como la moderación del crecimiento logren contener el aumento de precios en el mediano plazo. De esta manera, la FED ha mantenido constante su tasa de referencia durante la segunda mitad del 2006, después de varios aumentos consecutivos en los últimos años.

En este marco, los desequilibrios externo y fiscal de EEUU se mantienen. En cuanto el déficit de balanza comercial, los datos a noviembre del año 2006 muestran un aumento de 8% respecto a similar período del año anterior. De esta manera, este déficit alcanza US\$ 766 millardos a noviembre del 2006. Por su parte, al cierre del año fiscal, el déficit del sector público mostró una recuperación, impulsada por aumentos en las ganancias corporativas e ingresos personales, y alcanzó US\$ 248 millardos, el más bajo desde el año 2002.

No obstante, el panorama en las demás regiones del mundo es favorable y tanto la Unión Europea como Japón alcanzaron durante el 2006 altos niveles de crecimiento, mientras que China alcanzó un crecimiento de 10.7%, muy similar al del 2005. En el caso de Japón, destaca lo que parece ser el final de un periodo deflacionario que

permitió a la autoridad monetaria romper, tras cinco años de estabilidad, su política de “tasa de interés cero” y aumentar la tasa de referencia una vez, cerrando el año en 0.25%. En este contexto de crecimiento global, el precio de los commodities se vio fuertemente impulsado por la demanda internacional así como por restricciones de oferta de algunos metales durante el año 2006. Esta situación benefició a las economías emergentes, exportadoras de dichos commodities. Sin embargo, no se descarta que parte del aumento de los precios tenga un componente especulativo.

Economía Peruana

La actividad económica acumuló un crecimiento de 7.5% en el año 2006, basado mayormente en el dinamismo de sectores no primarios tales como construcción (+15.6%), comercio (+9.9%), servicios (+7.8%) y manufactura no primaria (+7.0%), que responden mayormente al impulso proveniente de la demanda interna. Dicho impulso se evidencia en los crecimientos del consumo y la inversión privada, que se han acelerado y han alcanzado tasas por encima de 5% en el caso del consumo privado, mientras que la inversión privada se ha acelerado a tal punto que se ha vuelto el principal componente dinamizador de la demanda agregada. En ese sentido, las exportaciones, que venían siendo el principal factor dinamizador de la economía, han entrado en un periodo de desaceleración en términos reales, de la mano con una desaceleración en los volúmenes de producción en el sector Minería, especialmente en el caso de los principales metales tales como el cobre y el zinc.

Figura 7.



Figura 8.

Crecimiento Sectores Económicos
(Var.% real anual)

Sectores Económicos	2001-2004	2005	2006
Agropecuario	2.6	4.8	5.8
Agrícola	0.8	4.0	6.1
Pecuario	5.0	6.6	5.5
Pesca	4.1	1.2	-6.2
Minería e Hidrocarburos	8.1	8.1	3.0
Minería	8.9	7.4	2.4
Hidrocarburos	0.4	23.4	5.3
Manufactura	4.3	6.5	5.8
Primaria	3.3	2.1	1.8
No Primaria	2.6	7.7	7.0
Electricidad y Agua	4.0	5.3	6.5
Construcción	2.6	8.4	15.6
Comercio	3.3	5.2	9.9
Otros Servicios	3.1	6.3	7.8
Valor Agregado Bruto	3.6	6.2	7.7
Impuestos a los Productos y Derechos de Importación	3.8	8.5	6.0
Producto Bruto Interno	3.6	6.4	7.5

Fuente: BCRP, BCP - Servicio de Análisis

Figura 9.

Principales Indicadores Económicos

	2005					2006			
	IT	IIT	IIIT	IVT	Año	IT	IIT	IIIT	Año (p)
PBI (US\$ MM)	18,203	21,361	19,470	20,308	79,341	20,352	24,203	23,469	92,465
PBI real (var. %)	5.9	5.9	6.3	7.7	6.4	7.6	6.1	8.7	7.5
PBI per-cápita (US\$)	2,687	3,153	2,874	2,997	2,928	3,004	3,572	3,464	3,412
Demanda Interna (var. %)	4.1	4.6	6.1	7.1	5.5	10.7	7.2	10.6	8.3
Consumo (var. %)	4.0	4.4	4.5	4.7	4.4	5.3	5.4	6.4	5.8
Inversión Bruta Fija (var. %)	6.3	12.3	14.7	19.8	13.6	22.2	16.5	16.7	16.4
IPC (var. % anual)	1.9	1.5	1.1	1.5	1.5	2.5	1.8	2.0	1.1
Tipo de cambio, fdp (S/. por US\$)	3.26	3.25	3.34	3.43	3.43	3.36	3.26	3.25	3.20
Devaluación (var. % anual)	-5.8	-6.3	0.1	4.5	4.5	2.9	0.2	-2.8	-6.9
Tipo de cambio, promedio del periodo (S/. por US\$)	3.26	3.26	3.27	3.39	3.30	3.34	3.29	3.24	3.27
Resultado del SPNF (% del PBI)	2.3	2.7	-0.6	-5.3	-0.3	3.9	5.7	1.4	1.1
Ingresos corrientes del gobierno central (% del PBI)	15.8	16.2	15.4	15.4	15.7	17.8	18.4	16.6	17.2
Ingresos tributarios (% del PBI)	13.9	14.2	13.1	13.2	13.6	15.2	16.3	14.2	15.0
Ingresos no tributarios (% del PBI)	1.9	2.0	2.2	2.2	2.1	2.6	2.1	2.4	2.2
Gasto Corriente (% del PBI)	12.0	11.0	13.3	15.0	12.8	11.8	10.7	12.5	12.8
Gasto de Capital (% del PBI)	0.8	1.2	2.0	3.4	1.9	0.8	1.3	2.4	2.2
Balanza Comercial (US\$ MM)	1,089	1,059	1,386	1,726	5,260	1,245	2,162	2,828	8,426
Exportaciones (US\$ MM)	3,749	4,063	4,544	4,980	17,336	4,631	5,799	6,503	23,031
Importaciones (US\$ MM)	2,660	3,004	3,158	3,254	12,076	-3,386	-3,637	-3,675	14,606
Balanza en Cuenta Corriente (US\$ MM)	143	142	380	440	1,105	-227	401	1,199	1,750
Balanza en Cuenta Corriente (% del PBI)	0.8	0.7	2.0	2.2	1.4	-1.1	1.7	5.1	1.9

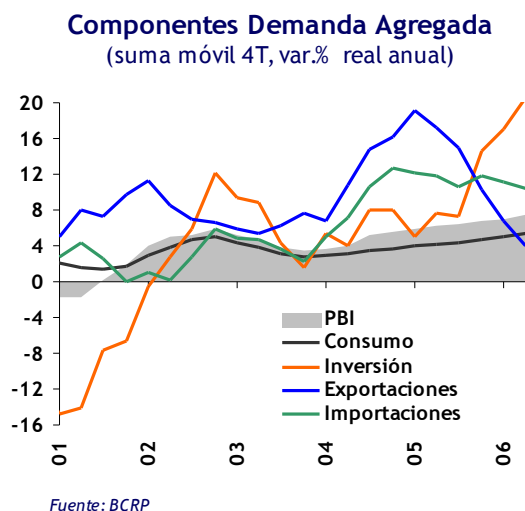
Fuente: BCR, INEI, Estimaciones BCP

De esta manera, la desaceleración en términos reales de las exportaciones confirma que el crecimiento sostenido de la balanza comercial en dólares corrientes responde principalmente a un factor de altos precios internacionales de los metales, cuyo peso en las exportaciones totales alcanza alrededor del 60%, mientras que las importaciones

mantienen un crecimiento alrededor de 20%, impulsados por el dinamismo de la demanda interna. Así, la balanza en cuenta corriente cerró el 2006, según cifras preliminares, en terreno positivo (+1.9% del PBI), dado que el ingreso de divisas por balanza comercial superavitaria y remesas del exterior se contrarresta en parte con la salida de dólares por renta de factores.

Por otro lado, la recaudación tributaria alcanzó niveles récord durante el 2006 debido a la buena coyuntura de precios de los metales que permitió una mayor recaudación por Impuesto a la Renta y regularización de empresas mineras. Los mayores recursos, según cifras preliminares, han sido importantes para lograr un resultado económico positivo durante el año (1.1% del PBI), el cual será aprovechado por el actual gobierno para impulsar sus principales programas de inclusión social, entre ellos el shock de infraestructura con el que busca reestructurar el gasto público para darle mayor importancia al gasto de capital, a la vez que reduce el peso del gasto corriente con la anunciada austeridad.

Figura 10.



En cuanto a precios, la inflación se aceleró en los primeros meses del año debido a una escasez de productos agrícolas que generó un alza en los precios de los alimentos básicos, con un fuerte peso en la canasta de consumo. Sin embargo, a medida que pasaban los meses la inflación fue cediendo junto con una recuperación de la producción agrícola, sumada a la relativa estabilidad en los precios de los combustibles, la

estabilidad del tipo de cambio y factores más estructurales como un aumento en productividad.

De esta manera, la inflación del año cerró en niveles de 1.1%, por debajo del rango objetivo del Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. Esta coyuntura de buen crecimiento sumado a baja inflación permitió al BCRP mantener su tasa de referencia en 4.5% durante la mayor parte del año, con lo cual el ritmo de expansión de la emisión primaria se ha moderado con respecto a los crecimientos observados durante el 2005. Por su parte, una vez pasado el periodo electoral en el que se produjo fuertes presiones depreciatorias, la moneda local mostró una marcada tendencia al alza que fue frenada por las diversas intervenciones del BCRP en el mercado cambiario, especialmente en los meses de agosto y en el último trimestre del año. Finalmente el tipo de cambio cerró en niveles de 3.196.

La rentabilidad de las acciones cotizadas en la Bolsa de Valores de Lima en el año fue favorable, incrementándose tanto el Índice General como el Índice Selectivo en 186.9 por ciento y 208.5 por ciento respectivamente. La capitalización bursátil ascendió al 31 de diciembre del 2006 a US\$ 60,020 millones de dólares.

Figura 11.



Fuente: Bolsa de Valores de Lima (BVL)

La cartera Administrada del Fondo de Pensiones alcanzó la suma de S/. 46.1 mil millones y fue 41.4 por ciento mayor al que se tuviera en el año anterior.

Perspectivas:

Las perspectivas para la economía peruana continúan siendo positivas por dos motivos principalmente:

- La confianza en el equipo económico y monetario del actual gobierno, y
- El dinamismo observado en la demanda interna y la buena coyuntura internacional, que han sido clave en los resultados positivos alcanzados, especialmente en balanza comercial y fiscal.

Si bien se espera un escenario de desaceleración global moderada para el año 2007 que podría venir acompañado por un menor crecimiento de las exportaciones, el reciente dinamismo de la inversión privada es un buen indicio de que la economía se encuentra mejor preparada para amortiguar los efectos de un shock externo. El mayor riesgo proviene por el lado de un fuerte ajuste internacional que provoque una subida rápida en las tasas de interés y una masiva salida de capitales de mercados emergentes, aunque se trata de un escenario con baja probabilidad.

6.2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

La economía peruana ha presentado un desarrollo positivo en términos macroeconómicos no obstante el alza continúa del petróleo, y la devaluación del dólar a nivel mundial. Durante el año 2006 la actividad productiva registra 17 trimestres de crecimiento continuo, una balanza comercial positiva como consecuencia del boom de las exportaciones y niveles de reservas que permitirían al país enfrentar eventuales restricciones en el mercado internacional de capitales. Respecto a la actividad económica se observa que en el año 2006 el PBI creció 7.5%, liderado por los principales sectores, sobresaliendo el sector construcción, comercio, otros servicios y manufactura no primaria con tasas de crecimiento de 15.6%, 9.9%, 7.8% y 7.0%, respectivamente.

Dentro de este contexto, la demanda interna, la cual depende de las perspectivas de crecimiento de la economía y de los índices de empleo, cobra una gran importancia en los niveles y perspectivas de ingresos del negocio de retail.

Figura 12.

Indicadores	2003	2004	2005	Jun. 06
Sector Comercio	130,3	137,9	145,0	179,3
Demanda Interna *	100,0	97,2	94,6	92,3
Demanda Global *	117,7	117,9	119,0	117,9
PBI	134,0	141,0	150,0	168,5

* Como porcentaje del PBI

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Cabe recordar, que entre los años 60's y los 70's nacieron las primeras cadenas de supermercados, tales como Monterrey, Tía, Galax, Scala, Maxi y Super Market, concentrándose principalmente en Lima. Entre 1975 y 1985 el sector de supermercados experimentó un ritmo dinámico, inaugurándose nuevos locales no sólo en Lima sino también en provincias. A fines de los años 80 la crisis social, política y económica, aunado con la estandarización de productos, precios y servicios que ofrecían los supermercados afectó al sector y todas las cadenas fueron cerrando sus tiendas paulatinamente. La estrategia empleada por éstas en un principio fue buena pero no tomó en cuenta la evolución del comportamiento del consumidor, el cual exigía cada vez más productos diferenciados y calidad en el servicio.

A la fecha, con la apertura del país a los mercados internacionales, no sólo llegaron nuevas cadenas, sino que aquellas que apostaron por el crecimiento del país lograron un posicionamiento líder que las convierte en el nuevo concepto del comercio al menudeo: los hipermercados. El negocio de supermercados es importante para el sector comercio, dado que contribuye a la formalización de la actividad comercial y mejora de su calidad, lo que se traduce en una mayor recaudación tributaria para el Estado.

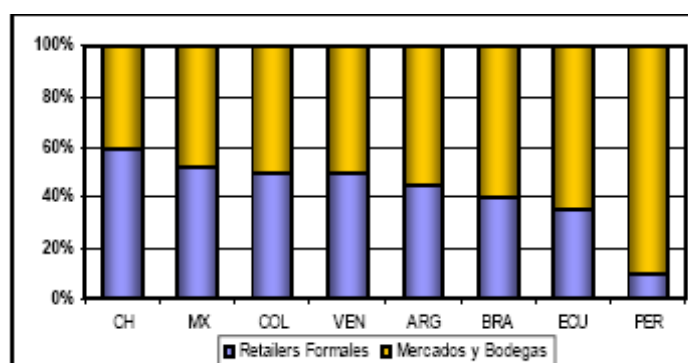
Es así que el sector logró un importante desarrollo, consolidándose la industria de supermercados en torno a tres operadores: El Grupo de Supermercados Wong con una

participación promedio de mercado de 60%, Supermercados Rosita, e Hipermercados Tottus.

En el contexto señalado, el sector de supermercados e hipermercados en el Perú, luego de experimentar una crisis en los años ochenta, ha logrado mantener un importante dinamismo, que se espera que continúe dado el bajo grado de penetración que posee en comparación a otros países.

El comportamiento del mercado ha llevado a que empresas locales e internacionales tomen medidas para el mejor aprovechamiento del crecimiento experimentado en la economía, cuidando su competitividad y dinamismo. Sin embargo, es preciso señalar que entre las amenazas que presenta el sector, a pesar de la tendencia de apertura de locales, es la tradición de compra en las bodegas y mercados por parte del consumidor peruano.

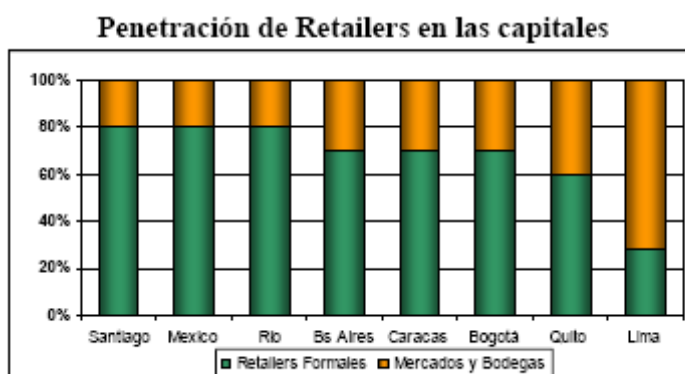
Figura 13. Penetración de Retailers en Latinoamérica



Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.

Existe mercado potencial para la apertura de nuevos supermercados e hipermercados lo cual aunado al favorable desenvolvimiento de la economía y a la relativa mejora de la capacidad adquisitiva de la población, convierte no sólo a Lima y Callao, sino al interior del país (donde la penetración de supermercados es casi nula) en un mercado potencial con posibilidades de desarrollo futuro. Por otro lado, se busca una mejora en los sectores socioeconómicos más bajos con lo que las estrategias de desarrollo actual apuntan hacia dichos sectores.

Figura 14.



Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.

El sector de supermercados tiene un alto grado de penetración sólo en los distritos Lima, como Miraflores y San Isidro, característicos de los niveles socioeconómicos -NSE- A y B. Los supermercados han llegado a extenderse hacia los conos, donde existe una alta utilización de bodegas para el comercio al por menor. Las ventas en los supermercados están incrementándose acorde con la demanda interna nacional, lo cual le resta participación al comercio tradicional (bodegas y mercados). Este crecimiento se sustenta en una mayor inversión privada, apertura de nuevos locales y la participación en los conos.

En los últimos años, el mercado peruano de supermercados viene mostrando un crecimiento en las ventas, como resultado de la expansión de locales hacia zonas desatendidas, con una agresiva estrategia de precios, sumada al crecimiento de la demanda interna y la permanente expansión de los créditos de consumo.

La competencia está orientada a la generación de eficiencias en todos los operadores, la cual estará acompañada de una expansión progresiva en función al número de locales y, por ende, en el área de ventas (m²).

Así, las ventas anuales del sector se incrementaron en 7.1% en promedio durante los últimos tres años anteriores al 2006, crecimiento superior al registrado por el PBI comercio. Sin embargo, durante el 2006 el sector mostró una aceleración, creciendo en 90.3% respecto del 2005. Esto se debe, en parte, a la apertura de nuevos locales, de su

conversión de Supermercados a Hipermercados durante el 2005 y 2006, lo que implicó una mayor área efectiva de ventas durante diversos tramos del año.

En diciembre de 2002, el grupo Saga Falabella inauguró su primer hipermercado llamado "Tottus", en los Olivos (cono norte), el cual cuenta con 10,000 m², y está dirigido al nivel socioeconómico C. Tottus es una de las tiendas anclas del nuevo centro comercial Megaplaza y a la fecha cuenta con 4 tiendas.

El número total de locales en operación, entre supermercados e hipermercados, asciende a 82, de los cuales, 38 son del Grupo Wong, 39 de Supermercados Rosita y 5 de Tottus, con un aproximado de áreas totales de venta de 147,900 m², 65,688 m² y 48,100 m², respectivamente.

Las expectativas de crecimiento del sector son positivas, debido al desarrollo de la economía y a la expansión anunciada de las cadenas de supermercados. Por lo que se espera una tendencia creciente en la tasa de penetración del sector supermercados en Lima, la cual, a pesar de su crecimiento por encima de 26% (20% en el 2001).

A pesar de la mayor penetración de mercado que están alcanzando los autoservicios en el mercado nacional, ésta es aún baja respecto a estándares observados en otras ciudades capitales de Latinoamérica, como por ejemplo se tiene Santiago, 80%; Buenos Aires, 70%; Quito, 60%.

A ello debe tenerse en cuenta el factor relacionado con la concentración de las ventas en la ciudad de Lima, con presencia mínima de locales de autoservicios en otras ciudades del país, en razón de las costumbres y de las características del comercio minorista a nivel nacional.

Mercado con potencial

El mercado peruano de los centros comerciales vende al año US\$ 1,000 millones, según estimaciones de la Asociación de Centros Comerciales, de Entretenimiento y afines de Perú, con un ticket promedio de venta de US\$ 20 y que el año 2005 anotó un crecimiento de 10%.

En el caso del Jockey Plaza de Inmobiliaria Altas Cumbres, perteneciente a la familia chilena Cummins, el ticket promedio es de US\$ 23 por persona. Este centro comercial junto al Mega Plaza, Minka y Plaza San Miguel son los más importantes en Lima.

Varias son las razones que atraen el interés de inversionistas extranjeros (chilenos) por entrar al país. Por un lado, según los analistas, se trata de un mercado con un potencial de crecimiento enorme, dado que el nivel de penetración de los centros comerciales es de sólo 8%, mientras que en Chile bordearía el 30%.

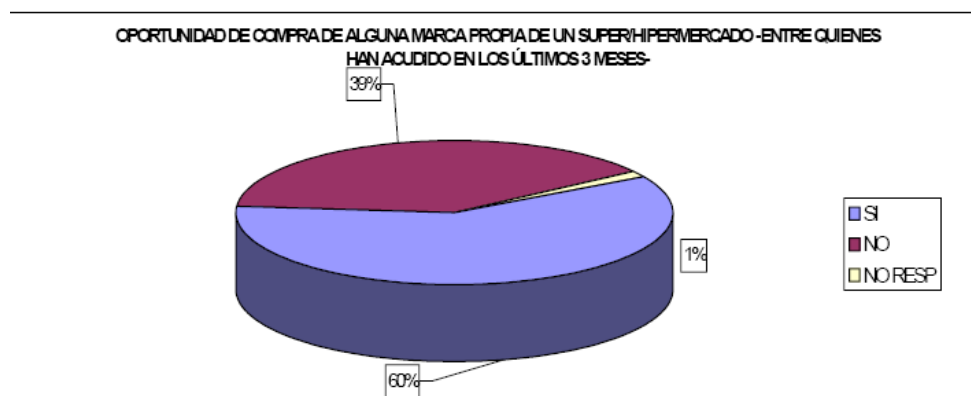
Esto, permitiría la instalación de por lo menos cinco grandes centros comerciales en Lima. Además de ello, es importante considerar que los hábitos de los consumidores están cambiando y que se ha visto una mayor capacidad adquisitiva.

Los peruanos prefieren cada vez más comprar sus productos en centros comerciales por un tema de seguridad, confort, modernidad y variedad, lo que ha ido en desmedro de los canales tradicionales, como las galerías. Esto ha generado que el flujo de visitas a los malls grandes en Perú se mueva en torno a 1,8 millones de personas al mes.

Experiencia de compra

Las marcas propias o blancas son productos que llevan las denominaciones de las marcas de los super/hipermercados (E Wong, Metro) o de fantasía (caso Bell's) que en nuestro país es comercializada por Supermercados Rosita.

Figura 15.



Fuente: Datum Internacional S.A.

Según los resultados, la oportunidad de compra en Supermercados o Hipermercados en los últimos 3 meses llega a 69% en Lima, como es lógico imaginar este índice varía según el nivel socioeconómico; llegando al 93% en el nivel alto y 47% en el nivel bajo inferior, incrementándose notoriamente aquí la presencia de este tipo de punto de venta, por la apertura del Mega Plaza en el Cono Norte.

Destacando Metro con el 81% de oportunidad de compra en los últimos 3 meses, llegando a 91% entre las personas de 36 a 45 años de edad, Supermercados Rosita con 21% y E Wong reúne 20%, Hipermercados Rosita llega a 16% y Tottus, el más nuevo supermercado, accede a un 7% de personas que han tenido oportunidad de comprar en supermercados en los últimos 3 meses.

Mientras que el 60% ha tenido oportunidad de comprar alguna marca propia de estos super/ hipermercados, el 39% no lo ha hecho, básicamente personas de 18 a 25 años de nivel bajo inferior.

El mercado actual

La oportunidad de compra de marcas propias difiere según la cadena y categoría de productos.

Así la mayor concentración de la penetración se da en la categoría de alimentos, seguido de las gaseosas y los artículos de limpieza. Por ejemplo, entre los que acuden a los supermercados del grupo SRSA, la compra de la marca Bell's sobresale en productos como el aceite (43%), atún, gaseosa 35% y 31% respectivamente. Además de fideos (29%) y detergente (24%).

En el caso de E. Wong resalta la compra de panetón (41%), así como el yogurt (31%) y el tuco (18%). Mientras que Metro que reúne la mayor cantidad de compradores de marcas propias, éstos se concentran en alimentos básicos como el arroz (68%), azúcar (64%), menestras (31%), sin dejar de mencionar los altos niveles de compra de aceite y panetón.

Hay categorías en que las compras son mínimas, por ejemplo, agua, helados y ceras, aunque en este último caso se produce un hecho curioso, en que la mayoría de los compradores de estas tres marcas son hombres.

Figura 16. Oportunidad de compra de alguna marca propia de un Super/Hipermercado, entre quienes han acudido en los últimos 3 meses

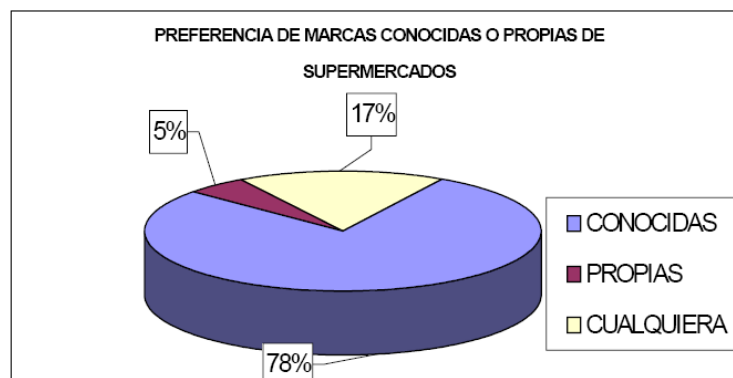
	BELL'S	E WONG	METRO
ARROZ	35.6	38.5	67.9
AZÚCAR	44.1	46.2	63.6
ACEITE	42.4	25.6	39.3
TUCO	16.9	17.9	10.7
GASEOSA	30.5	23.1	29.3
AGUA	6.8		
ATÚN	35.6	17.9	16.4
MENESTRAS	30.5	25.6	31.4
CERA	18.6	12.8	15.0
HELADOS	13.6		
PANETÓN	27.1	41.0	37.1
MERMELADA	25.4	15.4	35.0
FIDEOS	28.8	15.4	20.7
DETERGENTE	23.7	20.5	21.4
YOGURT	27.1	30.8	30.7
TOTAL: 100.0 INDIVIDUAL			

Fuente: DATUM INTERNACIONAL S.A.

La preferencia de marcas

En general los consumidores siguen prefiriendo las marcas habituales y conocidas (78%), frente a un pequeño 5% que apuesta por las marcas de los supermercados, preferentemente personas de 46 a 65 años y un 17% es indiferente al origen de las marcas.

Figura 17.



DATUM INTERNACIONAL S.A.

Es interesante señalar que este es el panorama que se presenta actualmente en el mercado peruano de estas marcas, que poco a poco van ganando presencia en las mentes y los bolsillos de los consumidores, aunque no en cuotas de mercado, en esta época de crecimiento del mercado, que es cuando más fuertes se hacen estas marcas, el crecimiento de las marcas propias irá de la mano con la fuerza de la marca del Supermercado.

6.3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Supermercados Rosita S.A. (SRSA), es una empresa peruana constituida como sociedad anónima.

SRSA se dedica al negocio de representaciones, comisiones, distribuciones de bienes, y compra-venta de bienes muebles a nivel general, igualmente de acuerdo a sus estatutos podrá dedicarse a realizar inversiones en valores bursátiles y extra bursátiles de renta fija o variable, bienes muebles e inmuebles y acciones de personas jurídicas, pudiendo realizar cualquier otra actividad comercial vinculada a su objeto social.

El año 2003 fue donde las ventas por metro cuadrado fueron mayores en total, tanto en el formato Supermercados como en el formato de Mini mercados, incluso mayores que el resultado arrojado a diciembre de 2006. La empresa se encuentra concentrando sus esfuerzos en mejorar dicho indicador, trabajando para ello en el nuevo formato Mercados Exclusivos, el cual todavía no ha llegado a su período de maduración ya que tiene apenas un año en el mercado y en la paulatina desaparición de los formatos clásicos de Supermercados y su conversión al nuevo formato de Supermercado, ya que venía mostrando una tendencia negativa en el nivel de ventas dada la mayor competencia observada en los últimos años.

A la fecha SRSA es la segunda cadena del negocio retail más importante del Perú, con la operación de tiendas en la ciudad de Lima bajo tres formatos: (i) hipermercados, (ii) supermercados y (iii) tiendas de descuento o minimercados, cada uno de los cuales se distingue por la variedad de productos (ítems) ofrecido y por la calidad de servicio, con diferencias en atención, variedad y precio, con una participación cercana al 30%. A la

vez busca fomentar un mayor consumo de la población mediante el formato de Supermercados, sobre todo en la zona norte de Lima, donde la demanda por este tipo de locales comerciales es cada vez mayor. Uno de cada cuatro limeños vive en esta parte de la ciudad y son clientes que tienen gran poder adquisitivo y piden una oferta variada.

A diciembre 2006 cuenta con 39 locales en sus tres formatos (Supermercados, Hipermercados y Mini mercados) que han generado ventas de S/. 1,080 millones, 9% por encima de las ventas presentadas a diciembre 2005.

Con una mezcla de conceptos importantes como de servicio que ahora prioriza el beneficio del cliente antes que al supermercado, rompe los esquemas logísticas tradicionales del retail.

SRSA viene realizando trabajos muy importantes en desarrollo de proveedores con el objetivo de mejorar la calidad de los procesos de los productos que ofrece a sus clientes. Para ello cumple con el rol de asesoramiento y supervisión de las empresas que lo proveen exigiéndoles altos niveles de calidad.

Estrategia financiera

La estrategia financiera de SRSA está orientada a manejar un calce adecuado entre los plazos de recuperación de las inversiones en nuevas tiendas y el plazo de las fuentes de financiamiento. Asimismo, busca reducir la exposición del flujo de caja ante variaciones en los tipos de cambio y tasas de interés.

Por ello, viene realizando emisiones de Bonos a largo plazo en Nuevos Soles durante el 2005 y 2006, por lo que ha buscado la consolidación patrimonial de la empresa vía la refinanciación de los pasivos a mayor plazo, con el fin de reducir el servicio de deuda existente y tener holgura para financiar su plan de crecimiento con los plazos adecuados. Similar desempeño se espera durante el 2007.

De esta manera, se considera importante un esfuerzo mayor por parte de SRSA para calzar los plazos de sus pasivos en relación a la capacidad de generación.

Cabe resaltar que la mayoría de los ingresos de SRSA se encuentran en moneda nacional, mientras más del 50% de sus operaciones pasivas se encuentran en moneda extranjera, arrojando a diciembre de 2005 una posición pasiva de US\$ 57.5 millones, lo cual ante una coyuntura de devaluación de la moneda nacional como en el año 2005 que produjo una pérdida por S/.7.6 millones, podría ocasionarle pérdidas significativas en el futuro. La empresa ha decidido tomar el riesgo cambiario y no ha optado por tomar coberturas para el mismo, y a septiembre de 2006 presenta ingresos por diferencia en cambio de S/. 9.5 millones.

SRSA presenta una estructura de financiamiento con una alta participación de pasivos en el corto plazo para financiar sus activos de largo plazo (estructura generalmente usual en la industria de retail), generando una fuerte presión sobre sus niveles de liquidez y originando un déficit de capital de trabajo el cual ha venido incrementándose en los últimos años, pasando de representar el 18.5% de las ventas en el 2002, para disminuir a 10.1% en el 2004, y luego elevarse a 25.2% a septiembre del presente año. Cabe resaltar que para mitigar dicho efecto y cubrir sus necesidades operativas, la empresa está trabajando en varias alternativas de financiamiento entre las cuales se encuentra la emisión de bonos hasta por S/. 70 millones a un plazo de 7 años, asimismo cuenta con líneas de crédito que se encuentran con una disponibilidad de S/.10.5 millones para cualquier eventualidad.

En los últimos 4 años ha presentado un apalancamiento contable (pasivo / patrimonio) promedio de 2.5 veces, el cual ha presentado un incremento a diciembre de 2006 (2.9 veces) producto por un lado, de las inversiones realizadas dentro de su plan de expansión, las cuales se ven reflejadas en los mayores niveles de activo fijo han sido financiadas con recursos de terceros y por otro, las pérdidas acumuladas en los últimos 2 años que han provocado una disminución en el patrimonio de la empresa. Cabe señalar que el apalancamiento fue de 2.7 veces a diciembre de 2006.

Inversiones y Proyectos

La estrategia de inversiones se basa en el plan de expansión del número de tiendas por formato, así como la consolidación del último formato lanzado al mercado. Además, la empresa se encuentra ampliando y remodelando diferentes tiendas de acuerdo a las especificaciones de cada formato. Para ello ha realizado un número de inversiones en los últimos años, principalmente en activo fijo, construcción y equipamiento.

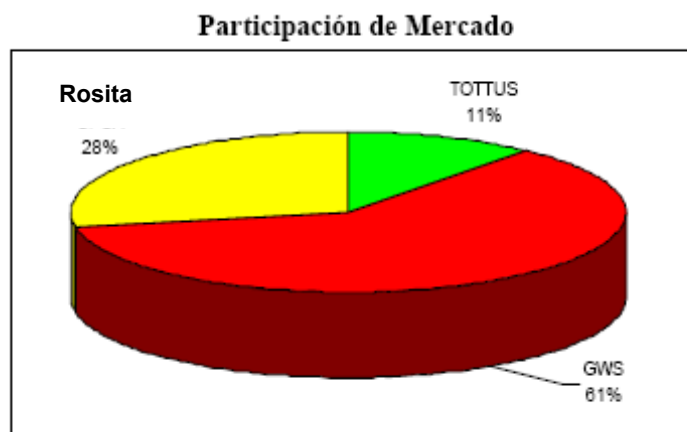
Del total de las inversiones realizadas por la empresa durante el año 2006 el 76% fueron destinados a la remodelación y ampliación de locales y el resto en el mantenimiento de las tiendas. Para el año 2007 la empresa planea invertir US\$ 40.0 millones, destinando 93% de la inversión a la ampliación y remodelación de tiendas. La empresa a la fecha, es propietaria de 10 locales y una playa de estacionamiento, de las cuales algunas se encuentran hipotecadas a favor de diferentes bancos, en garantía de préstamos. El resto de locales donde opera son alquilados a diferentes operadores.

La empresa dentro de sus planes de expansión contempla incrementar el número de Supermercados e Hipermercados y reducir el número de otros debido a la baja aceptación que presentan algunos formatos.

Posición Competitiva

Al cierre del año 2006, hubo ochenta establecimientos entre supermercados, hipermercados y almacenes, ocho más que en 2005, debido a que el sector ha experimentado la reconversión de los formatos de Hiper y supermercados. A diciembre de 2006, la empresa SRSA tuvo participación de 28% sobre el total de las ventas de mercado, siendo los competidores del Sector el Grupo Wong (GWS) y Tottus.

Figura 18.



Al considerar solo la ciudad de Lima, el índice de penetración de autoservicios es 29%, el cual es abastecido por tiendas pertenecientes al Grupo Wong (Supermercados Wong, tiendas Metro, que incluye supermercados e hipermercados, y Eco Almacenes), por tiendas pertenecientes a SRSA (Supermercados, Hipermercados y Mini mercados) y los Hipermercados Tottus (asociados al grupo Saga Falabella).

SRSA tiene como principal competidor a la cadena de supermercados Wong e hipermercados Metro, liderados por los hermanos Wong, la cual opera bajo 3 formatos.

Capacidad Instalada

Al 31 de diciembre de 2006, la empresa contaba con una cadena de tiendas formada por 15 hipermercados, 14 supermercados y 10 mini mercados que operan bajo la modalidad de descuento, producto de la decisión de la gerencia de cambiar de formato en algunas tiendas antes de abrir nuevas.

	2003	2004	2005	2006
Hipermercados	9	9	12	15
Supermercados	19	18	16	14
Minimercados	7	6	7	10
Total	35	33	35	39

Del las 39 tiendas registras, la empresa es propietaria de 10, los 29 locales restantes son alquilados

SRSA ha desarrollado cuatro formatos distintos que pretenden capturar a los diferentes tipos de consumidores peruanos adecuando las características propias de los locales de acuerdo con los mismos. El formato de hipermercados está enfocado a ofrecer una gran variedad de todo tipo de productos a bajos precios, dirigido a clientes que realizan una compra semanal.

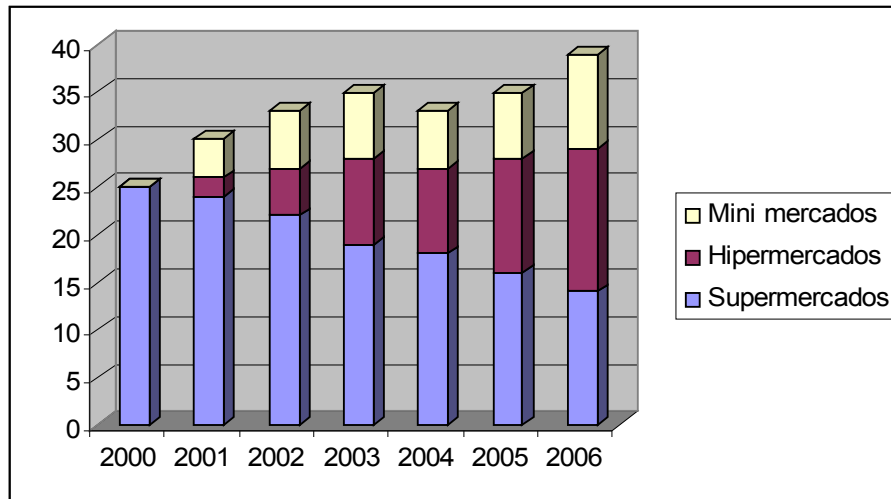
Los Supermercados ofrecen una experiencia diferente a la hora de comprar, enfocándose en la calidad de sus productos y ofreciendo servicios alternos a la hora de realizar las compras. Los Supermercados también se distinguen por ser tiendas pequeñas, bien surtidas, con buena ubicación y donde se pueden realizar una compra rápida. Cabe mencionar que los tres formatos están dirigidos a estratos socio económico medio bajo, medio, y medio alto de la población.

A diferencia de los formatos anteriores, el formato Mini mercados, atiende a consumidores de ingresos bajos ofreciendo productos básicos a bajos precios, con la finalidad de competir con los mercados informales. Cabe mencionar que el Minimercado es un formato de características distintas a los otros formatos, al contar con un área menor, atendiendo en distritos de estrato socioeconómico medio - bajo.

El número de tiendas no ha mostrado un incremento significativo durante el periodo de 2002 a 2006, dado que sólo se incrementó en 15.6%, a razón de una tienda por año aproximadamente, debido principalmente al cambio de control que tuvo la empresa. Es a

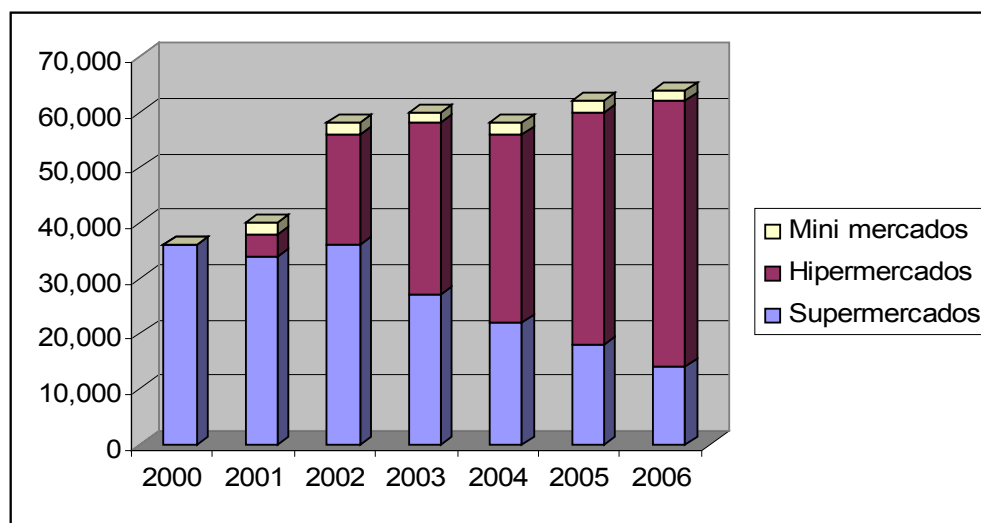
partir del año 2005 donde se registra un ligero crecimiento, considerando que en el año 2003 se cerraron 3 locales, producto del plan de expansión iniciado por la nueva administración, convirtiendo algunas tiendas del formato Supermercados.

Gráfico 1. Número de tiendas por formato



El área total de ventas muestra una evolución favorable desde el año 2001, experimentándose una contracción en el año 2004 debido al cambio de administración. Al cierre del año 2006 la empresa incrementó ligeramente el área de venta respecto al 2005 producto del cierre y re-conversión de dos tiendas del formato de Supermercado al formato de Hipermercados, la apertura de dos nuevas tiendas del formato Hipermercados y la apertura de una tienda del formato Minimercado.

Gráfico 2. Área de Venta (mt2)



A septiembre de 2006, SRSA cuenta con 5,709 empleados y 46 funcionarios quienes se encargan del área administrativa y gerencial de la empresa. A diciembre de 2005 se contaba con 6,477 empleados y 39 funcionarios, observándose que el número de empleados se ha visto reducido debido a que en el mes de diciembre el requerimiento de personal es mayor por la campaña navideña.

Cabe indicar que la mayor parte del personal se encuentra concentrado en el área operativa de cada formato y en el centro de distribución (92%), mientras que sólo el 8% se encuentran en la central administrativa.

Los empleados de la empresa constituyen un elemento importante para el desarrollo de la misma por lo que la administración ha desarrollado el área de Gestión y Desarrollo Humano, que se encuentra dividido en tres sub áreas (Compensación, Capacitación y Desarrollo y Bienestar y Cultura) mediante las cuales se busca satisfacer las necesidades del personal y obtener bajos índices de rotación. Es así que la gestión de recursos humanos se realiza a través de talleres de motivación, línea de carrera e identificación de los empleados con la empresa, para lo cual se organiza cursos y talleres para todos los empleados en donde se trabajan temas de apoyo, motivación y capacitación de personal. El cambio en la política de recursos humanos, adoptado por la

nueva gerencia ha dado resultados, habiendo logrado bajar el índice de rotación de personal de 60% a 35%.

Distribución y Logística

El centro de distribución de la empresa es totalmente tercerizado, sin embargo el software y la metodología fueron desarrollados por Consultores Asociados, existiendo un contrato de 5 años con la empresa Almacena S.A. (proveedor logístico) el cual fue renovado por 4 años más, señalando que Almacena S.A. puede realizar las inversiones pertinentes siempre y cuando SRSA lo considere necesario. El centro tiene un área de 15,650 m² donde se almacenan entre abarrotes, frescos, bazar, electro y textil aproximadamente 6,530 ítems, cuyo período de permanencia depende de cada producto, y fluctúa desde 10 días en el caso de frescos hasta 304 días en el caso de textil.

La distribución a la red de tiendas se lleva a cabo mediante el soporte de un sistema integrado de centros de distribución, los cuales han sido mejorados consistentemente para alcanzar los estándares de operación de las cadenas de abastecimiento de los mercados desarrollados. Dichas instalaciones cuentan con la capacidad de seguir abasteciendo a SRSA dentro de su proceso de expansión con productos perecibles, no perecibles y de no alimentación. La empresa cuenta también con dos centrales una para vegetales y frutas (con un área de 9,000 m² donde se almacenan 414 ítems aproximadamente) y una para pescado y mariscos (área de 700 m², donde se almacenan 170 ítems aproximadamente).

La mercadería de SRSA se maneja en el centro de distribución con la modalidad cross docking (50%) y almacén (50%), de esta manera la empresa tiene la opción de recurrir al almacén en el caso que algún producto falte en alguna tienda evitando de esta manera perjudicar al proveedor y la congestión de camiones en cada tienda. Cabe resaltar que la tendencia de las cadenas de supermercados, especialmente las que poseen gran cantidad de locales, es centralizar la distribución de los productos comercializados en centros de acopio o distribución. Ello permite la reducción de inventarios, las pérdidas por obsolescencia, se asegura la cadena de frío para los productos frescos y se mejora

el uso de los espacios en las salas de ventas, al reducir los espacios destinados a bodegaje permitiendo que la empresa coordine adecuadamente la distribución. El fin de la distribución de la empresa es mantener permanentemente bien abastecidas las góndolas de los diferentes locales de venta.

Comercialización y Productos

SRSA trabaja con marcas de terceros y propias, así como productos elaborados por ellos para las líneas de pastelería, panadería, pastas y comida preparada. La empresa ha mantenido tres marcas propias. Estas son compradas a terceros y su producción es completamente tercerizada, encargándose SRSA de las especificaciones técnicas y del diseño de la etiqueta. La primera marca introducida, representa productos de alta calidad, contando con 350 productos de los rubros comestibles, para el hogar y limpieza. La segunda marca fue introducida en el año 2003, distinguiéndose por su bajo precio. La tercera es la marca propia de textiles, introducida en el año 2004.

Los productos que la empresa elabora para las líneas de pastelería, panadería, pastas y comida preparada, se realizan en las tiendas para ofrecer la mayor frescura posible, contando para ello con la maquinaria indicada en los hipermercados y supermercados para la elaboración de pasta, pasteles y pan.

La participación de las marcas propias dentro de las ventas totales fue de 4.79% a septiembre de 2006 y de 5.48% a diciembre del 2005. Dentro de los mismos la primera marca cuenta con mayor participación, seguido por los otros productos de limpieza y textiles. Las ventas de productos de marca propia son las que generan mayor margen a la empresa (6% de margen adicional) y su participación en las ventas depende de cada formato, en los supermercados participan con 7.58%, en los hipermercados con 3.93% y en las tiendas de descuento con 8.42%.

SRSA cuenta a diciembre del 2005 con 68,685 ítems diferentes en todos los formatos, distribuidos de la siguiente manera; 78% en Supermercados, 14% Hipermercados y 8% en Mini mercados. Para ello la empresa cuenta con mas de 100 proveedores de los

productos que comercializa entre los que se encuentran principalmente: Gloria, Nestlé, Procter & Gamble, Alicorp, Avinka, Laive etc.

Las ventas en los diferentes locales de la empresa se realizan al contado o con tarjetas de crédito o débito. A diciembre de 2005, las ventas con tarjetas representaron el 41% del total de ventas (37% a diciembre del 2004), mientras que a septiembre de 2006 representan el 49%. Asimismo, la empresa cuenta con dos tarjetas de crédito de la marca SRSA (abierta y cerrada) que fueron introducidas en octubre de 2004 y son administradas por una empresa financiera del Grupo, los flujos generados por dicha tarjeta vienen presentando una evolución ascendente, ya que a diciembre de 2005 representaban el 9% del total de ventas, y a septiembre de 2006 representan el 14%.

6.4. PLAN ESTRATEGICO

De acuerdo al Análisis del entorno, a las características de Supermercados Rosita y de su contribución a la industria del retail, se identificaron los siguientes elementos para el plan estratégico general:

MISION

“Somos una cadena de Supermercados en el ámbito nacional, dedicada a generar excelentes experiencias de compra para nuestros clientes a través de un servicio de alta calidad que contribuya a brindarles una mejor calidad de vida, y buscando permanentemente el crecimiento conjunto con nuestros colaboradores y proveedores”

VISION

“Ser la cadena de supermercados líder a nivel nacional a finales del año 2010”

6.4.1. Análisis Externo

Amenazas

- ✓ Ingreso de operadores internacionales.
- ✓ Guerra de precios producto de estrategias agresivas por parte de la competencia.
- ✓ Devaluación de la moneda nacional frente al dólar americano.

- ✓ Desaceleración del crecimiento económico.

Oportunidades

- ✓ Crecimiento en la industria de supermercados tanto a nivel local como nacional por la baja penetración existente.
- ✓ Expansión en el número de locales hacia zonas desatendidas para aprovechar el crecimiento de la demanda interna.
- ✓ Crecimiento económico continuo impulsa el consumo.

6.4.2. Análisis Interno

Fortalezas

- ✓ Sólido equipo profesional de amplia experiencia en retail.
- ✓ Participación de mercado y posicionamiento de formatos "Hipermercado".
- ✓ Respaldo patrimonial de importante grupo económico.

Debilidades

- ✓ Reducidos márgenes operativos.
- ✓ Elevado nivel de apalancamiento.
- ✓ Concentración de endeudamiento en el corto plazo que presiona los niveles de liquidez.

6.4.3. Definición de Objetivos Estratégicos

A partir del plan estratégico general, hemos desprendido los siguientes objetivos estratégicos, que deben servir de base para el desenvolvimiento exitoso de la empresa.

Estos son:

- ✓ Mejorar la rentabilidad
- ✓ Mejorar Satisfacción de Clientes
- ✓ Mejorar gestión de Proveedores
- ✓ Optimizar Procesos
- ✓ Mejorar actitud de nuestros colaboradores

6.5. Mapa Estratégico General

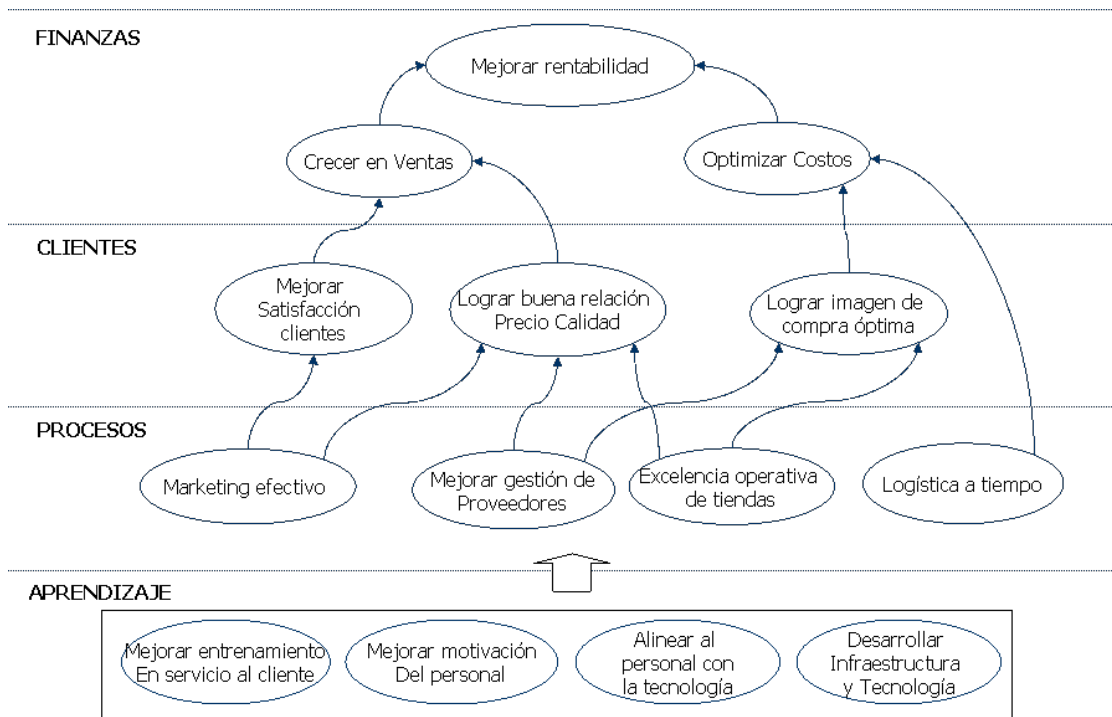
A partir de los objetivos estratégicos, establecimos objetivos específicos, que permitirán llevar una gestión eficaz de la empresa. Estos son:

- ✓ Mejorar la rentabilidad
- ✓ Crecer en Ventas
- ✓ Optimizar Costos
- ✓ Mejorar Satisfacción de Clientes
- ✓ Lograr buena relación Precio Calidad
- ✓ Lograr imagen de compra óptima
- ✓ Consolidar Marketing efectivo
- ✓ Mejorar gestión de Proveedores
- ✓ Lograr excelencia operativa de tiendas
- ✓ Establecer Logística a tiempo
- ✓ Mejorar entrenamiento en servicio al cliente
- ✓ Mejorar motivación del personal
- ✓ Alinear al personal con la tecnología
- ✓ Desarrollar infraestructura tecnológica

Siguiendo la metodología del Balanced Scorecard, fuimos ubicando los objetivos específicos obtenidos en las cuatro perspectivas, obteniendo el siguiente Mapa Estratégico corporativo para Supermercados Rosita.

Es importante comentar, que el tipo de empresa motivo del presente trabajo, encaja dentro del orden en que hemos considerado las perspectivas del Balanced Scorecard, es decir, teniendo a la perspectiva financiera como fin supremo de las estrategias del negocio, y teniendo por otro lado a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento como la que soporta toda la estrategia.

Figura 19. Mapa Estratégico General, Supermercados Rosita



Este mapa estratégico representa esquemáticamente la estrategia de la empresa, en el que se resaltan las relaciones causa-efecto, que permiten la cohesión entre los objetivos y perspectivas del Balanced Scorecard.

A partir de este mapa estratégico general, obtendremos más adelante el mapa estratégico funcional para el área de Operaciones.

7. ESTRATEGIA DEL AREA DE OPERACIONES

7.1. ANALISIS EXTERNO

El área de operaciones en un supermercado tiene una importante contribución en la empresa porque es la imagen hacia el cliente.

La operación tiene como función principal llevar a la práctica las estrategias comerciales, a través del uso eficiente de sus servicios en cada uno de sus puntos de venta, esto conlleva a brindar precios competitivos y un surtido de productos que fueron seleccionados para brindar la imagen comercial.

A partir de una propuesta de marketing y los instrumentos que brinda comercial, el área de operaciones debe llevar estas realidades a la práctica. En un supermercado se brinda fundamentalmente productos y servicios y estos son los focos principales de atención de esta área.

Para poder llevar adelante los productos y los servicios, el área de operaciones requiere de gerencias complementarias que ayudan de manera centralizada la administración y el control. Estas son

- ✓ Gerencia Comercial
- ✓ Gerencia de Marketing
- ✓ Gerencia de Recursos Humanos
- ✓ Gerencia de Auditoria
- ✓ Gerencia de Administración y Finanzas
- ✓ Gerencia de Abastecimiento
- ✓ Gerencia de Sistemas

La propuesta comercial esta compuesta por el surtido y precio, complementándose con ubicación, imagen y calidad.

Comercial

Surtidos

Distintos públicos tienen necesidades y recursos económicos diferentes, por ejemplo, puede haber un shampoo que tiene 5 presentaciones diferentes, estas pueden ser 20 ml, 100 ml, 250 ml, 500 ml y la presentación de litro.

En cada sucursal se debe interpretar las necesidades de los clientes para brindar la variedad de producto óptima. Esto se mide con la profundidad y la amplitud de surtido, por ejemplo la profundidad se explica como cuantos tipos distintos de ketchup tiene el surtido de salsas y la amplitud está relacionada en cuantas familias de salsas tenemos en nuestras góndolas.

El surtido es un foco importante de la propuesta comercial, el área de operaciones tiene una relevancia trascendente en esta elección porque ve al cliente en el momento de la verdad, logra recibir y entender sus sugerencias, también puede ver la diferencia con su competidor.

Las familias se dividen en alimentación y no alimentación, la alimentación está comprendida por abarrotes y productos frescos, la no alimentación está compuesta por bazar, electrodomésticos y textil.

En el mercado internacional existen familias adicionales como combustibles, viajes, seguros. Estas familias complementan la propuesta comercial.

El surtido cumple diferentes funciones y tiene distintos comportamientos,

- a) Surtido básico, estos productos son permanentes todo el año y componen la canasta básica, necesaria e imprescindible de la propuesta comercial, el cliente fundamentalmente nos visita para obtener estos productos, ejemplo leche y arroz.
- b) Surtido estacional, este surtido nos vincula con el momento del año en que estamos viviendo, puede ser un aspecto fidelizador y diferenciador, normalmente

requieren un desarrollo profesional muy grande para poder abordar estas categorías, la campaña de navidad se compra con 10 meses de anticipación, hay que conocer mucho de tendencias del mercado, las novedades e innovaciones normalmente son valoradas por los clientes.

- c) Surtidos promocionales, estos productos son los que mantienen la atención cotidiana de los clientes, son como llamadas de atención donde le decimos al cliente que estamos vivos, que tenemos propuestas diferenciadoras, mal llamados productos “gancho”.
- d) Surtidos nuevos, estos son los que nos brindan las tendencias del mercado, tienen que ver con estar al día, con las novedades, las innovaciones y también los desarrollos, como ejemplo puede ser una torta donde le brindamos nuevos sabores a los clientes para que sientan que estamos modernizándonos continuamente y preocupados por su satisfacción y desarrollo.

Estas son las partes positivas del surtido que debe administrar operaciones pero también tiene que lidiar con el surtido negativo, es decir, son productos que no son comprendidos, ni valorados, ni comprados por los clientes, es una característica distintiva de operaciones conseguir que estos productos sean retirados del surtido. Esto se consigue con una relación muy estrecha entre comercial y el gerente de la tienda.

Precio

El ‘pricing’ es un instrumento de percepción donde se induce al cliente para fidelizarlo, existen normalmente dos estrategias, ‘high low’ y ‘every day low price’.

La estrategia ‘high low’, es la que utilizan principalmente Saga y Ripley, donde tienen un surtido básico con un posicionamiento alto y tienen pocas ofertas a precios realmente bajos, esto genera que la gente ingrese por estas ofertas y termine comprando cosas que no necesita o no tenía pensado comprar a precios relativamente altos.

La estrategia 'every day low price', es la que utilizan los 'hard discounts' o los hipermercados como Wal Mart, donde se vende todo el surtido a márgenes bajos, y se privilegia el volumen vendido para generar un margen grande en valor absoluto.

La función de operaciones en el precio es conseguir los comparativos de precios con la competencia que nos van a permitir saber dos cosas, la realidad que se mide periódicamente y la imagen percibida que se mide en 'focus group' de opinión. Estas dos variables, el posicionamiento y la percepción son dos aspectos de éxito en el retail, y el área de Operaciones contribuye diariamente para lograrlo.

Lay out

El 'lay out' es la distribución de una tienda que responde a una propuesta establecida, por ejemplo, puedo definir que quiero una tienda de tránsito rápido y por ello los productos frescos los ubico en la entrada, o una tienda de compra amplia donde los lácteos y la carne se encuentran al final de la compra.

El área de Operaciones trabaja en el desarrollo de los 'lay out' de las tiendas nuevas, aplicando las experiencias de la operación de las existentes, a medida que se crece en experiencia las tiendas van siendo mas eficientes y también mas económicas de operar.

También existen limitaciones municipales de lo que se puede y no se puede hacer, operaciones tiene que conocer y hacer cumplir estos requerimientos. El no cumplimiento de por ejemplo de tener las salidas de emergencias libre genera la clausura de la tienda y además el castigo de los clientes por no brindar seguridad.

Inmobiliaria

La propuesta comercial se complementa con servicios externos y adicionales, que hacen que el tránsito de la tienda sea mayor, por ejemplo, teléfonos públicos, bancos, servicio postal, lavandería, restaurantes, comida para llevar, hacen de la tienda un atractivo que llama a los clientes. Estos servicios deben estar a la altura en calidad y atención de la misma tienda, el gerente de tienda debe velar por esta imagen ya que el cliente considera todos estos servicios como parte de la tienda.

Marketing

El área de marketing en la estrategia de comunicación tiene distintos instrumentos para atraer a los clientes a nuestras tiendas,

Encartes: las tiendas tienen cada semana un encarte con productos en promoción, como principal atractivo, la función de operaciones es brindar apoyo a esta herramienta que requiere de espacios especiales, exhibiciones diferentes, iluminación óptima, material Publicity on Paper (POP), etc., para generar tráfico continuo en la tienda. El encarte también se utiliza para dar imagen de surtido con productos nuevos, diferentes o exclusivos.

El encarte se distribuye en el área primaria de la tienda y tiene como finalidad fidelizar a los clientes que nos eligen por proximidad o ubicación, en ocasiones especiales se puede hacer una distribución masiva. Esto es muy costoso.

Radio, televisión y periódicos: estas herramientas son para capturar a los clientes de forma masiva, principalmente a los buscadores de oferta y oportunidades. También tiene como misión transmitir el carácter de marca y recordación de la cadena. Puede ser que transmita precio, calidad, surtido, promoción, exclusividad.

Vallas públicas: esta herramienta menos usada sirve para marcar el territorio, para que los clientes sepan donde estamos y también los ayudamos a encontrar la mejor forma de acceder a nuestras tiendas. El gerente de la tienda maneja este tipo de comunicación ya que posee un presupuesto para atender a su área primaria, si la tienda se encuentra encajonada es de mucha utilidad para poder capturar clientes de paso. En cambio en una tienda ubicada en una vía de alto tránsito la valla se utiliza para comunicar otro atributo de la tienda.

Otro instrumento que utiliza el área de marketing para poder mantener y defender a los clientes de las zonas más cercanas a una tienda.

Fidelización: existen distintos instrumentos de fidelización explícitos para un supermercado, el marketing directo y los planes de recompensa se encuentran en amplio

desarrollo. La tarjeta de crédito tiene descuentos muy atractivos. Realmente una tienda requiere tener una cantidad de clientes fieles para poder evolucionar y crecer.

Recursos Humanos

Nuevos empleados

La operación se nutre del mercado y normalmente ingresa gente joven sin conocimiento previo, y generalmente es su primer trabajo. Al ingresar el empleado a un retail la primera labor es el aprendizaje de las tareas básicas de la tienda. El perfil que se busca es gente con iniciativa y espíritu de servicio.

El área de Operaciones representa el 88 % de todo el personal que trabaja en la empresa (oficina central y locales), proporciona empleo a 4,350 personas de manera directa y 1,200 indirectamente (reponedores externos y empresas que brindan servicios adicionales).

Capacitación

En un inicio es imprescindible la formación en servicio y las principales funciones de su puesto de trabajo para poder desenvolverse de manera eficiente en su labor diaria. Luego en el día a día se adquieren las habilidades propias del área para poder desarrollarse en sus tareas, ya que estas se desenvuelven de manera muy dinámicas,

La capacitación constante se requiere por las transformaciones progresivas y periódicas de la tecnología, junto con necesidades operativas del sector hace que se convierta es una herramienta diferenciadora. Los cursos de formación que se dictan son los siguientes:

- ✓ Normas generales de la empresa
- ✓ Organización y funciones de cada puesto de trabajo
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Atención al público
- ✓ Recursos Humanos, actualización de legislación laboral
- ✓ Seguridad y primeros auxilios

- ✓ Conocimiento, manipulación y vida útil de los productos
- ✓ Recepción de mercadería y control de temperaturas
- ✓ Pedidos de materia prima e insumos
- ✓ Cronogramas de limpieza y producción
- ✓ Cumplimiento de surtido
- ✓ Armado y presentación de productos en las góndolas
- ✓ Almacenamiento y reposición de cada producto
- ✓ Seguimientos de faltantes de mercadería
- ✓ Mermas e inventarios

Escuelas de Frescos

Objetivo de estas es enseñar y reforzar los conocimientos y las buenas prácticas en la sección, para conseguir una presentación de excelencia en nuestras tiendas.

Está dirigido a los jefes, especialistas y empleados de todas las secciones del área de frescos de las diferentes tiendas. Se trabajará y estudiará sobre la base del los Manuales.

Los módulos que se enseñaran son gestión, producción, servicio y venta, estandarización de procesos, buenas prácticas de manipulación, conocimientos de los productos, surtido y exhibición, merma e inventarios, tiempo de duración de cada producto, auditorias y procesos para una alta calidad.

Rotación

El índice de rotación del personal es muy alto en esta industria ya que se la utiliza como trampolín para abrirse camino en su vida laboral. Porque al ingresar posee muy poco conocimiento y en escaso tiempo ya es un especialista en su trabajo, lo cual hace que empresas competidoras ofrezcan empleo al personal por un diferencial mínimo en su salario. Todo este escenario representa para la empresa un costo oculto muy representativo.

Desarrollo

El empleado de retail tiene la oportunidad de crecer en conocimiento y en responsabilidad si es constante y tiene voluntad de trabajar, es una industria que requiere mucho trabajo y horarios complicados, los empleados que se sacrifican logran tener un oficio y crecer en la empresa; el liderazgo y la enseñanza del jefe de la sección es de vital importancia para su eficiente productividad que se optimizará con el paso del tiempo.

Motivación

Este es un aspecto fundamental del área de Operaciones, la operación en tienda requiere además de empleados entrenados y capacitados que estén motivados dentro de su función, el contacto con los clientes es continuo y exigente. El mercado peruano tiene un estándar de servicio alto y eso se consigue con la motivación de sus empleados.

Normalmente se cree que un empleado contento está motivado, pero la realidad es que un empleado productivo con proyección de carrera genera mayor motivación. Por ello es que para conseguir la motivación de los empleados se debe invertir en capacitación, formación y plantear un desarrollo de carrera a largo plazo, donde el empleado que ingresa vea que su esfuerzo y compromiso va a ser recompensado en el tiempo.

Auditoria

El seguimiento y control de las políticas y procedimientos de la empresa es un apoyo a la gestión porque están claramente identificados los compromisos y las herramientas que existen para actuar de una manera altamente eficiente en un mercado muy competitivo, donde la flexibilidad y la rapidez en dar soluciones a nuestros clientes son fundamental en este negocio. Es por esto que se necesita un área que compruebe que se cumplan los procedimientos establecidos.

Administración y Finanzas

El área de operaciones tiene un importante desempeño en la rentabilidad de la empresa porque es responsable de los gastos operativos y la merma de un supermercado, ambos

sumados oscilan alrededor de un 16 % de la venta neta; en una industria donde el margen bruto de la mercadería es bajo y los porcentajes de ganancia en la última línea son mínimos tratar de reducir este ratio es tarea constante, obviamente manteniendo los estándares de calidad y servicio en todas las secciones.

% Gastos operativos de los últimos 5 años					
	2002	2003	2004	2005	2006
Gasto del personal y capacitación	4.89%	4.95%	4.90%	4.88%	4.84%
Mantenimiento de Tienda	1.00%	0.95%	0.99%	1.12%	1.10%
Servicios públicos	1.22%	1.23%	1.13%	1.15%	1.10%
Servicio Profesionales	0.39%	0.42%	0.38%	0.36%	0.34%
Art. Oficina e insumos	1.37%	1.34%	1.34%	1.30%	1.21%
Otros Gastos controlables	1.49%	1.52%	1.44%	1.42%	1.34%
Otros Gastos No controlables	2.30%	2.45%	2.35%	2.20%	2.15%
Gastos de Tienda	7.77%	7.91%	7.63%	7.55%	7.24%
Total Gastos	12.66%	12.86%	12.53%	12.43%	12.08%

% Merma de los últimos 5 años					
	2002	2003	2004	2005	2006
Merma	3.89%	3.95%	3.70%	3.58%	3.43%

Total aporte de operaciones	16.55%	16.81%	16.23%	16.01%	15.51%
------------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

La eficiencia operativa se logra controlando, capacitando e involucrando a todo el personal, también hay que optimizar procesos además de lograr una reducción en los costos fijos a través de negociaciones y de progresos comerciales.

El constante crecimiento en las ventas de los últimos 3 años ayudó a que estos porcentajes se diluyeran y se pueda mejorar la rentabilidad final del negocio.

Abastecimiento

La distribución puede ser un medidor entre el éxito y el fracaso de un negocio; se necesita una planeación y un procesamiento de los flujos a mover.

Es muy importante para brindar un servicio de calidad y mantener los costos bajos tener una logística altamente eficiente y eficaz, hay que tener la mercadería a vender en el momento justo que lo necesita el consumidor, para poder satisfacerlo y que no genere costos adicionales; para alcanzar esto hay que tener un estricto control sobre los inventarios, apoyado por un sistema confiable y amigable. El nivel de servicio y la frecuencia de los proveedores y los productores también juegan un rol estratégico, También son los responsables de los niveles y días de stock que tiene el supermercado.

Sistemas

Toda la operación necesita de un sistema integrado, con un acceso rápido y eficiente a una cantidad de información exacta y confiable, a fin que el negocio pueda permanecer competitivo y sus clientes perciban una atención efectiva.

En un supermercado hay varios sistemas relacionados entre si, de modo que los usuarios puedan recibir información valida y en tiempo real al momento de decidir y actuar, según las diferentes situaciones que se presentan día a día; las diferentes áreas tienen sistemas apropiados con su tarea:

Comerciales, se utiliza para analizar y tomar decisiones sobre la venta de los productos, secciones o locales, supervisar costos, gastos e integración con el presupuesto.

Financieros, Esta herramienta se usa para centros de costos, asientos contables, balances, caja y bancos, cuentas de clientes, cheques depositados, saldos, etc.

Cajas, tiene herramientas de gran agilidad para una cajera, manejo de formas de pago, cobra y consulta productos por código de barras o alfanumérico, administra promociones por tiempos predeterminado, control de recaudación y retiro de fondos, impresión de ticket y facturas.

Logísticas, administra productos en forma de artículos, con clasificación por marcas, áreas, departamentos, divisiones, secciones, familia, grupos, etc., recibe información

sobre movimiento de productos, aprovisionamiento de los productos, estadísticas, resúmenes y detalles; se la utiliza además para el control y organización de inventarios y valorización de stock.

7.2. ANALISIS INTERNO

Reseña del Área de Operaciones

El área de operaciones esta constituida de la siguiente manera: un gerente de operaciones que reporta directamente al gerente general de la empresa y también cuenta con dos gerentes regionales que supervisan y realizan visitas periódicas a los locales para que estos mantengan una uniformidad y operatividad óptima, otra función que cumplen es de generar sinergia entre ellos, también contagian el éxito de la tiendas. Estas personas son el nexo entre las diferentes áreas de la compañía y los locales, también son los reguladores de la cuenta de resultados y ayudan a que estos cumplan con los presupuestos de ventas y gastos ya planteados, agregando experiencia porque conocen la operatividad de algunas tiendas. Una vez definidos el carácter y la función de la tienda la operación tiene que poner manos a la obra.

La tienda opera desde las 8 de la mañana hasta las 10 de la noche al público, pero para poder operar de manera eficiente, los empleados tienen que ingresar desde las 5 AM y quedarse hasta las 12pm. Además de estas 19 horas diarias de operación las tiendas están abiertas los siete días a la semana ya que cierran solamente 3 días al año, primero de mayo, 25 de diciembre, 01 de enero.

Adicionalmente al tiempo de operación, el flujo diario y horario de operación de una tienda fluctúa con amplia magnitud, no es lo mismo un día lunes que un sábado, tampoco es lo mismo un sábado de primera quincena que el sábado siguiente. Además existe también una fluctuación horaria durante el día. Hay horas pico que normalmente son el mediodía y la tarde noche.

Administrar esta complejidad requiere una ingeniería muy enfocada en diferentes turnos, rotación y relevos para brindar un servicio completo que no es ayudada ni

complementada con la legislación vigente, donde no se pueden partir turnos ni tener horarios flexibles.

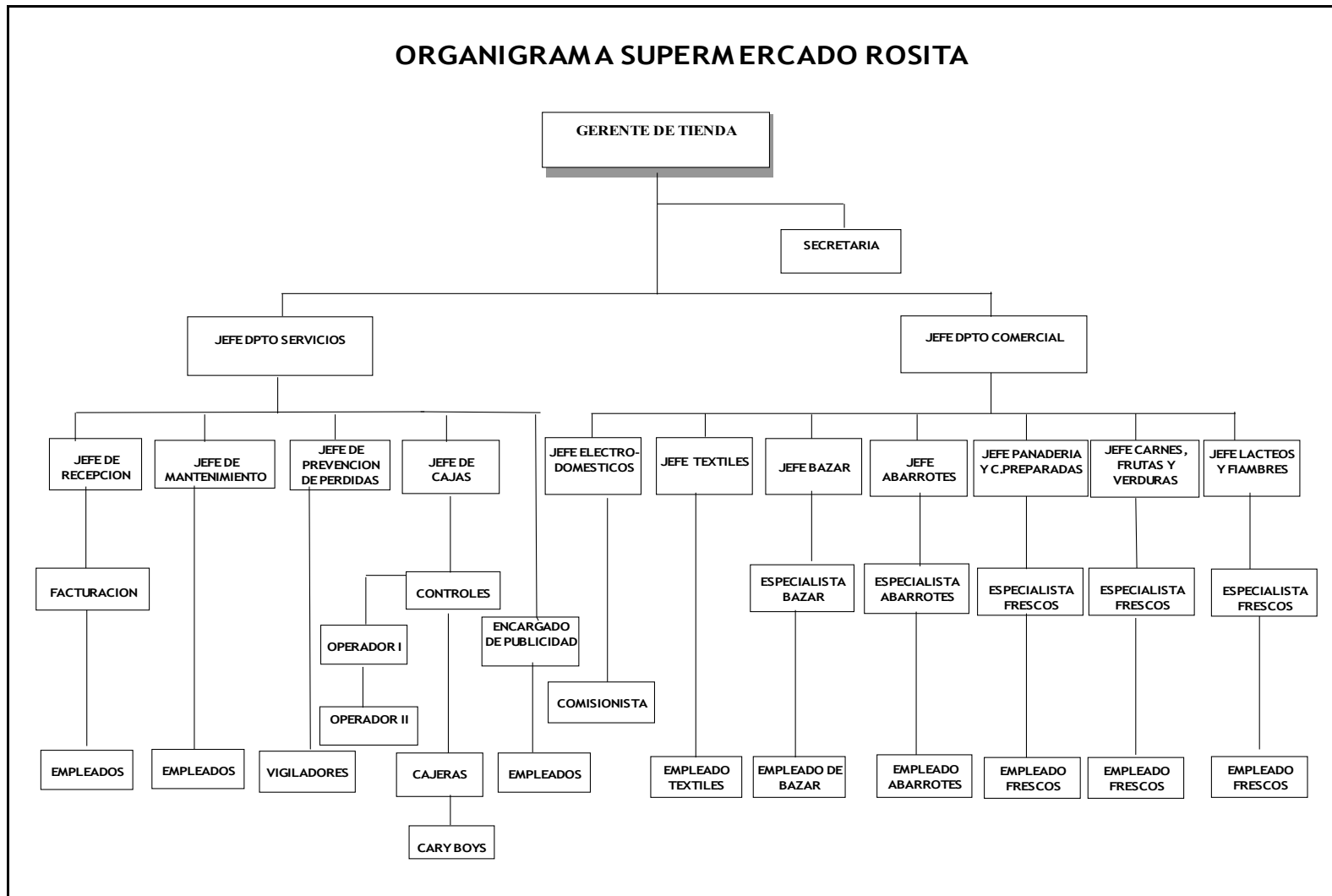
Organigrama de la Empresa

En los locales se maneja un esquema jerárquico como es común en nuestro país, sin embargo debemos resaltar la importancia de los dos sectores, el Comercial y el de Servicios, entre ambos existe una estrecha relación. Se pretende lograr afinidad y empatía través de todo el local, logrando la colaboración de las personas en procesos simples, complejos, integrales y/o multifuncionales, manteniendo un clima laboral adecuado.

Los sistemas de información brindan el soporte para el apoyo al logro de esta “comunicación” entre las secciones del supermercado.

A continuación se muestra el Organigrama de una tienda:

Figura 20.



Descripción y Funciones de cada puesto

Gerente de Tienda:

- ✓ Es responsable de mantener el nivel de servicio adecuado hacia los clientes.
- ✓ Cumplir con la cuota de venta involucrando al equipo de la tienda.
- ✓ Verificar con se exceda los gastos operativos ya presupuestados.
- ✓ Controlar los ratios de merma y días de stock.
- ✓ Hacer cumplir las normas y procedimiento de la compañía.
- ✓ Mantiene un clima laboral adecuado.
- ✓ Garantizar que la tienda sea competitiva
- ✓ Es responsable del control del plan preventivo de los activos.
- ✓ Es responsable de supervisar el cumplimiento de las Responsabilidades Permanentes de todas las áreas.

Jefe del Departamento Comercial

- ✓ Mantiene el orden y la limpieza en los almacenes, cámaras y laboratorios (control de calidad, buenas prácticas de manipulación).
- ✓ Es responsable de la correcta presentación del salón de venta (surtido, stock, exhibición, precio, limpieza).
- ✓ Es responsable del cumplimiento de la dinámica comercial en coordinación con el Gerente de la tienda.
- ✓ Prepara, organiza y lleva a cabo los inventarios en la tienda (responsable de la merma).
- ✓ Es responsable de la venta, organización y distribución del personal en el área.
- ✓ Atiende y soluciona los problemas de los clientes.
- ✓ Es responsable del uso correcto de los activos del hipermercado.
- ✓ Es responsable de mantener todos los activos de la tienda, verificando el correcto funcionamiento y uso de los mismos.
- ✓ Es responsable de difundir y controlar el nivel óptimo de servicio al cliente (7 Claves del Éxito en Atención al Cliente).

- ✓ Es responsable del cumplimiento de las Responsabilidades Permanentes de su área y las áreas a su cargo.

Jefe de sección del área comercial

- ✓ Son responsables de la correcta presentación del salón de ventas (surtido, stock, exhibición, precio, limpieza), en cada una de sus áreas.
- ✓ Son responsables de realizar las acciones comerciales necesarias para cumplir el presupuesto de venta asignado.
- ✓ Mantienen el orden y la limpieza en los almacenes, cámaras y laboratorios.
- ✓ Mantener el correcto uso y funcionamiento de los activos a su cargo.
- ✓ Son responsables del cumplimiento de la Dinámica Comercial en coordinación con el Jefe Comercial.
- ✓ Los Jefes de Sección son responsables de la correcta manipulación y conservación de la mercadería.
- ✓ Preparan, organizan y llevan a cabo los inventarios en la tienda, en coordinación con el Jefe Comercial y son responsables directos de la merma en cada una de sus áreas.
- ✓ Distribuyen a todo el personal de apoyo externo (mercaderistas, impulsadoras) e interno (especialistas, dependientes) para el correcto servicio de cada área.
- ✓ Los Jefes de Sección de Frescos son responsables de cumplir con los estándares de calidad y las auditorías.
- ✓ Son responsable del cumplimiento de las Responsabilidades Permanentes de sus respectivas áreas.

Jefe de Recepción

- ✓ Es responsable de la mercadería y activos que ingresa y sale de la trastienda, registrándolos y verificando la calidad y cantidad de los mismos.
- ✓ Es responsable de registrar las mermas y las transacciones internas.
- ✓ Mantener el correcto uso y funcionamiento de los activos a su cargo.
- ✓ Ordena y devuelve todos los palets, rollys, roll contenedores, jabas, envases, etc. de la tienda.

- ✓ Es responsable del cumplimiento de las Responsabilidades Permanentes de su área.

Jefe de Mantenimiento

- ✓ Es responsable de todo el mantenimiento preventivo y correctivo de los activos de la tienda.
- ✓ Verifica el correcto funcionamiento y uso de todos los equipos e instalaciones de la tienda, para minimizar cualquier riesgo.
- ✓ Controla el presupuesto anual de gasto de mantenimiento.
- ✓ Es responsable de la correcta fumigación y desratización de la tienda.
- ✓ Es responsable del cumplimiento de las Responsabilidades Permanentes de su área.

Jefe de Prevención y Pérdidas

- ✓ Es el responsable de la seguridad y prevención interna y externa de la tienda.
- ✓ Es el responsable de la seguridad, prevención y perdidas de mercadería, activos.
- ✓ Es responsable de velar por la seguridad y prevención de los clientes internos y externos.
- ✓ Mantener el correcto uso y funcionamiento de los activos a su cargo.
- ✓ Es responsable de la limpieza del salón de venta, trastienda, baños y oficinas.
- ✓ Es responsable tener al día los permisos y licencias para el correcto funcionamiento de la tienda.
- ✓ Controla al personal interno y externo.
- ✓ Es responsable de ejercer el control del código de conducta.
- ✓ Es responsable del cumplimiento de las Responsabilidades Permanentes de su área

Jefe de Cajas

- ✓ Es responsable del correcto flujo del dinero de la tienda (recaudación, feble y sencillo).
- ✓ Organiza y distribuye el personal a su cargo, según el servicio requerido por el local.
- ✓ Es responsable de la tesorería y del cuadro diario de la venta.
- ✓ Es responsable de que su personal brinde un servicio óptimo al cliente.
- ✓ Mantener el correcto uso y funcionamiento de los activos a su cargo.
- ✓ Canaliza las necesidades, reclamos y sugerencias de los clientes.

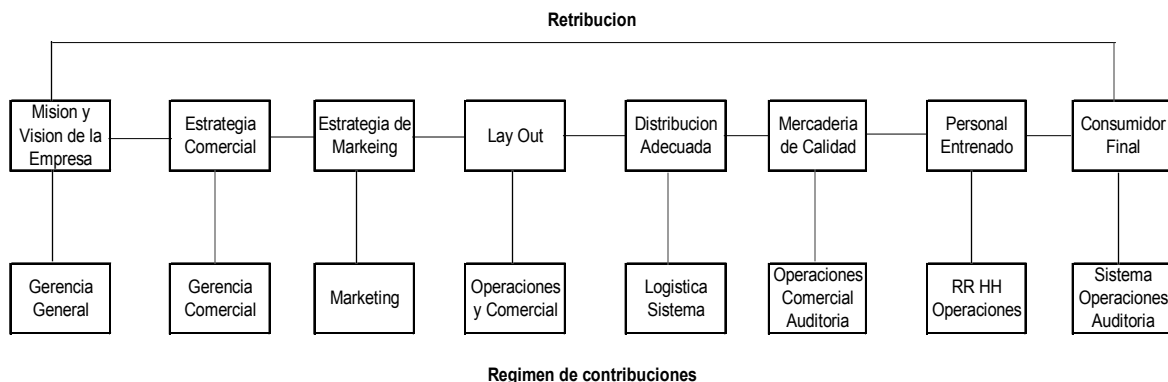
- ✓ Mantiene en óptimo estado el lineal de cajas (orden y limpieza).
- ✓ Controla el gasto y uso de bolsas y rollos.
- ✓ Es responsable del cumplimiento de las Responsabilidades Permanentes de su área.

Cadena de Valor

En la cadena de valor de la empresa se muestra como se relacionan todas áreas para lograr la satisfacción del cliente, que es lo más anhelado por la empresa. Si uno de los componentes fracasa pone en peligro el servicio al cliente y la Misión de la compañía.

No hay que duplicar los esfuerzos a lo largo de toda la cadena de valor para no generar un mayor costo que será percibido por el cliente, si nos referimos a este lo que exige es calidad, descuentos y servicios sin demoras para su satisfacción.

Figura 21. Cadena de Valor Supermercados Rosita, Área de Operaciones



El análisis de la cadena de valor se presenta sistemáticamente como una herramienta indispensable para tomar decisiones. Hay dos enfoques para medir los alcances:

- ✓ Cadena de Valor del Sector.- la empresa es una parte del conjunto de actividades, no basta con observar las características internas de la empresa, sino la cadena de valor completa para tomar las decisiones estratégicas correctas y lograr una integración hacia delante, los otros integrantes a tener en cuenta son el mercado, los competidores y los clientes.

- ✓ Cadena de Valor Agregado.- se refiere a la interdependencia de las actividades de valor dentro de la empresa, en las cuales se deben explotar vínculos de coordinación interna. Estos vínculos surgen de los análisis de las actividades empresariales, en busca de fuentes de diferenciación y reducción de costos para lograr una ventaja única, implica conjugar el conocimiento y el compromiso de todas las áreas en los procesos de mejora continua. Si se optimiza la cadena interna de la empresa mejor que la competencia, se aumenta el valor percibido por el cliente, constituyéndose así en una ventaja competitiva.

7.3. PLAN ESTRATEGICO

El área de Operaciones tiene la tarea de cristalizar en la realidad la propuesta comercial, que es parte de la misión de la compañía. La propuesta comercial de un retail es redactada en un plan anual por parte de Marketing, este plan anual tiene las distintas campañas, como son Navidad, vuelta a clases, fiestas patrias, estas campañas son los ejes directrices del la tienda, donde se puede observar los lineamientos de propuesta al cliente.

La otra labor que tiene esta área es conocer y ofrecer de forma competitiva los productos, servicios, deseos y necesidades de los clientes en cada momento, con el fin de lograr una satisfacción y un valor añadido para llegar a una fidelización integral.

Por último, el compromiso de mejorar la rentabilidad a través de mayor eficacia operativa, se logra utilizando herramientas diferenciadoras de gestión empresarial para profesionalizar más la gestión.

Con este antecedente, proponemos la siguiente Misión y Visión para el área de Operaciones de Supermercados Rosita:

Misión

Somos un área que satisface las demandas de los clientes, manteniendo la competitividad, para satisfacer los objetivos estratégicos de la empresa en cuanto al crecimiento y la rentabilidad.

Visión

Lograr que los Clientes realicen sus compras cómodamente, en un ámbito cordial, rodeado de personal especialmente capacitado para servirlo y prestarle un excelente servicio en todo momento, para que su experiencia sea completa.

7.4. Análisis FODA

Sobre la base del Análisis Interno y Externo realizado, identificamos las siguientes Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades:

OPORTUNIDADES

- ✓ Predisposición de la organización en la estrategia de servicio al cliente
- ✓ Crecimiento del nivel de consumo en Supermercados en nuestro país
- ✓ Mejoras en la tecnología para los procesos en Supermercados
- ✓ Buena relación con proveedores
- ✓ Políticas y procedimientos establecidos y debidamente auditados

AMENAZAS

- ✓ Ofertas laborales hacia nuestro personal
- ✓ Posible limitación a formación y capacitaciones del personal
- ✓ Mejor clima laboral en empresas de la competencia

FORTALEZAS

- ✓ Gerentes de experiencia y capacidad adecuada
- ✓ Estructura de personal amplia y con diferentes funciones y habilidades
- ✓ Productos de calidad
- ✓ Conocimiento de las necesidades del consumidor

- ✓ Dinamismo ante un problema
- ✓ Atención y trato personalizado

DEBILIDADES

- ✓ Alta rotación del personal
- ✓ Plan de formación a largo plazo
- ✓ Demasiadas áreas involucradas retardan procesos
- ✓ Políticas de marketing zonificado
- ✓ Riesgo a equivocación por tantas instrucciones juntas

7.5. Objetivos estratégicos del área

Del análisis Interno y Externo mostrado en el Análisis FODA, así como, de la estrategia de la empresa y las características del área de Operaciones, planteamos los siguientes objetivos estratégicos para el área:

- ✓ Mejorar eficacia operativa
- ✓ Optimizar gastos operativos
- ✓ Mejorar el servicio al cliente
- ✓ Alinear al personal con la tecnología
- ✓ Lograr la excelencia operativa en las tiendas
- ✓ Logística a tiempo

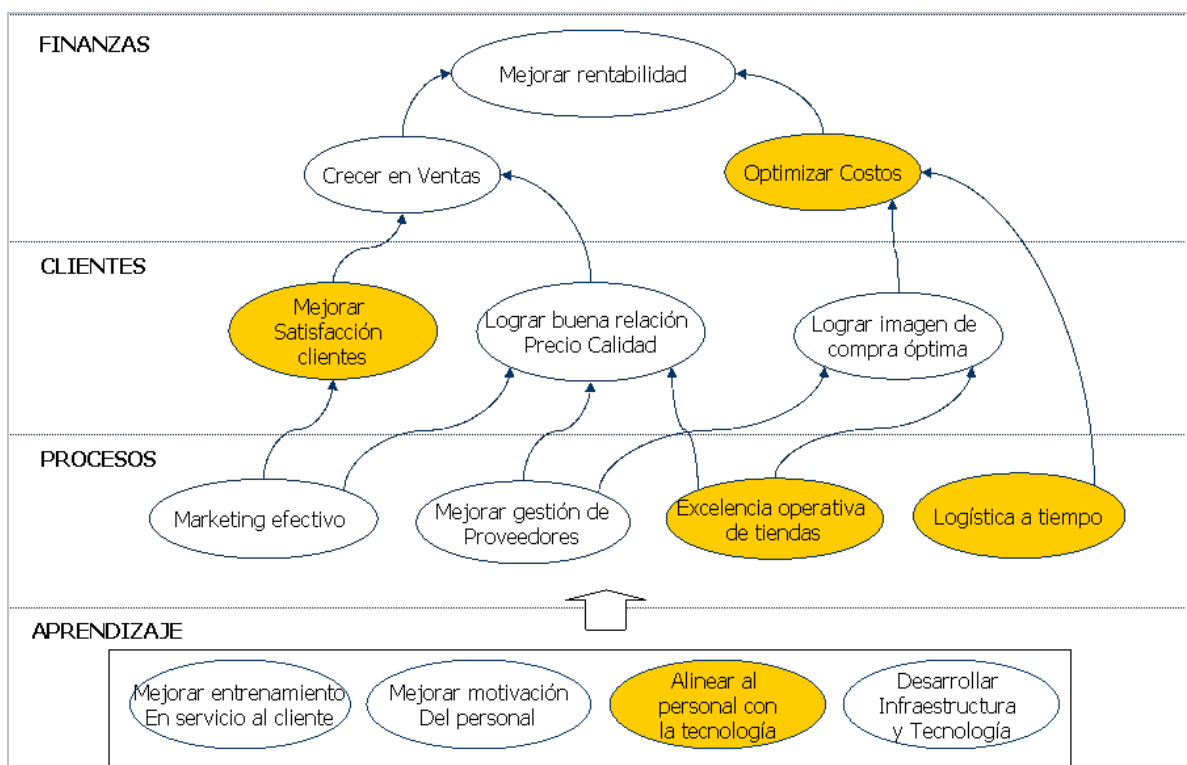
En base a estos objetivos, obtendremos más adelante los objetivos específicos para el área de Operaciones, que permitirán trabajar y completar el mapa estratégico funcional.

8. BALANCED SCORECARD DEL AREA DE OPERACIONES

8.1. MAPA ESTRATEGICO

Para efectos del despliegue del Balanced Scorecard en el área de Operaciones, la primera tarea que realizamos fue identificar en el Mapa Estratégico General los objetivos que más relación tienen con el área de Operaciones, los mismos que se resaltan en el siguiente diagrama:

Figura 22. Objetivos estratégicos de Operaciones en el Mapa Estratégico General



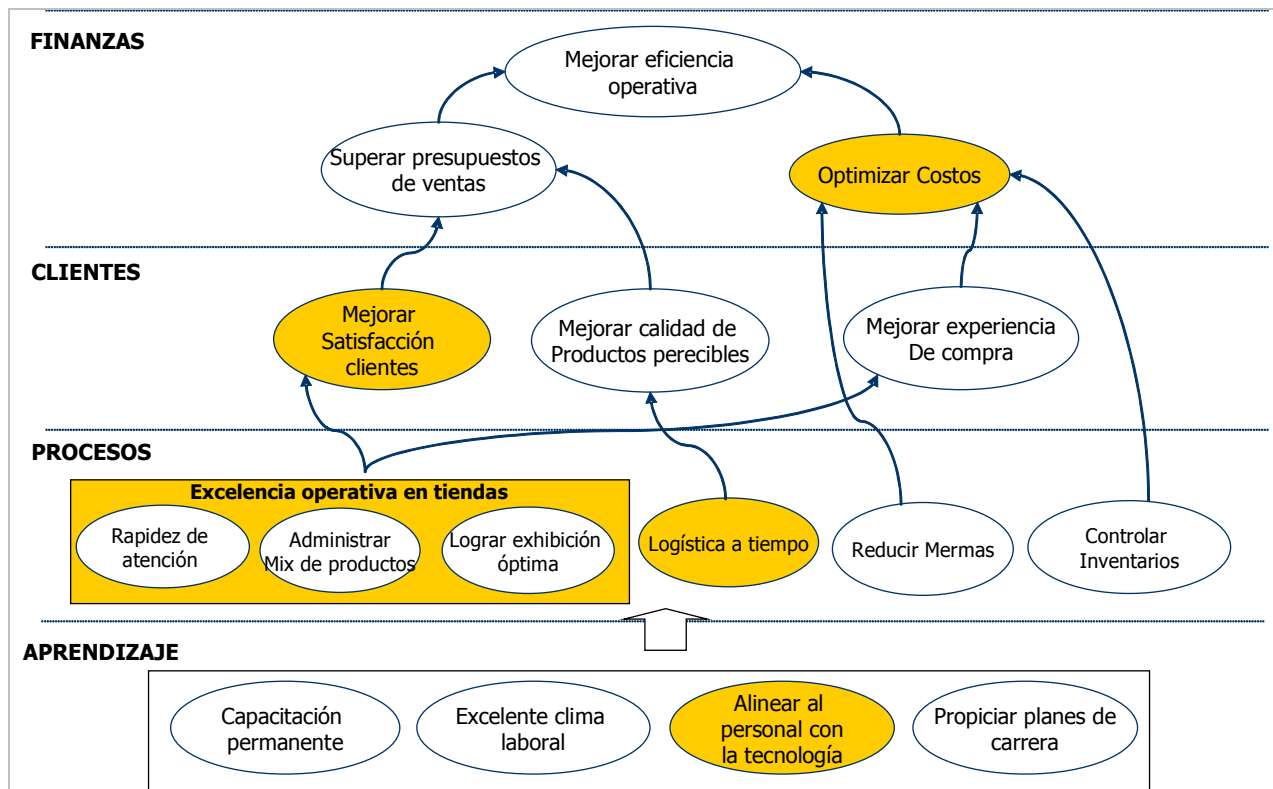
A partir de estos objetivos y el Plan Estratégico del Área de Operaciones, identificamos los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Mejorar eficiencia operativa
- ✓ Superar presupuestos de venta
- ✓ Optimizar Costos
- ✓ Mejorar satisfacción de Clientes

- ✓ Mejorar calidad de productos percibibles
- ✓ Mejorar experiencia de compra
- ✓ Lograr excelencia operativa en tiendas
 - Lograr rapidez de atención
 - Administrar mix de productos
 - Lograr exhibición óptima
- ✓ Establecer Logística a tiempo
- ✓ Reducir mermas
- ✓ Controlar inventarios
- ✓ Capacitación permanente
- ✓ Excelente clima laboral
- ✓ Alinear al personal con la tecnología
- ✓ Propiciar planes de carrera

Estos objetivos los ubicamos en el Mapa Estratégico Funcional del área de Operaciones, de acuerdo a cada Perspectiva, obteniendo el siguiente diagrama:

Figura 23. Mapa Estratégico Funcional, Área de Operaciones



8.2. INDICADORES ESTRATEGICOS

Una vez definidos y validados los objetivos considerados en el Mapa Estratégico Funcional del área de Operaciones, iniciamos la tarea de identificar los Indicadores Estratégicos, que mejor mida cada uno de los objetivos. Para el efecto, realizamos reuniones internas con la participación de la gerencia de Operaciones, que nos permitieron identificar los posibles Indicadores, los cuales fueron finalmente validados por la gerencia de Supermercados Rosita. Los Indicadores por Objetivo obtenidos los resumimos en la Figura 24.

Para la determinación de los Indicadores Estratégicos, establecimos reuniones de trabajo internas, incluyendo a algunas gerencias adicionales a la Gerencia de Operaciones, quienes validaron los indicadores obtenidos.

Figura 24. Objetivos e Indicadores

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores
Financiera	Mejorar Eficiencia Operativa Superar Presupuesto de Venta Optimizar Costos	% del gasto Operativo Presupuesto de Venta Gastos Operativos
Cliente	Mejorar Satisfacción de Clientes Mejorar Calidad de Productos Perecibles Mejorar Experiencias de Compra	% de Satisfacción Calidad de productos perecibles Recurrencia de clientes
Proceso Interno	Rapidez de Atención Administrar Mix de Productos Lograr Exhibición Optima Logística a Tiempo Reducir Merma Controlar Inventarios	Tiempo promedio de atención en caja % Satisfacción en Mix de Productos Nivel de satisfacción en Experiencia de compra Número de quiebres diarios en mercadería % de Merma Sobre la Venta Días de Stock
Aprendizaje / Crecimiento	Capacitación Permanente Excelente Clima Laboral Alinear al Personal con la Tecnología Propiciar Planes de Carrera	Cantidad de Cursos por Año Nivel de clima interno % Productividad Cantidad de Promociones Internas

Como complemento a esta identificación, establecimos un estándar de Ficha Técnica de Indicadores, a fin que se tenga toda la información requerida de cada uno de ellos, incluyendo metas propuestas y responsables (ver Anexo 1: Fichas de Indicadores).

8.3. INICIATIVAS ESTRATEGICAS

En la metodología del Balanced Scorecard es de vital importancia la identificación de las Iniciativas Estratégicas, que permitirán la definición de los proyectos que impulsen el logro de cada uno de los objetivos planteados.

Sobre la base de los Objetivos e Indicadores Estratégicos, identificamos las Iniciativas para cada uno de ellos, las cuales las resumimos en el siguiente cuadro: mejorar controlar

Figura 25. Objetivos e Iniciativas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativas
Financiera	Mejorar Eficiencia Operativa	Planes de capacitación Charlas periódicas con especialistas
	Superar Presupuesto de Venta	Plan de seguimiento de presupuesto Plantear exhibiciones nuevas
	Optimizar Costos	Talleres internos de costos Reuniones semestrales con proveedores de insumos
Cliente	Mejorar Satisfacción de Clientes	Estudio de Cliente Anónimo Talleres internos en atención al cliente
	Mejorar Calidad de Productos Percibibles	Auditoria de Calidad Mejorar imagen de personal
	Mejorar Experiencias de Compra	Estudio de Cliente Anónimo Capacitación en técnicas para abordar a un cliente
Proceso Interno	Rapidez de Atención	Estudio de Cliente Anónimo Contratar personal para apoyo a cajeras
	Administrar Mix de Productos	Focus Grup Seguimiento permanentemente surtido de productos
	Lograr Exhibición Optima	Focus Grup Capacitación a personal comercial en Category Manager
	Logística a Tiempo	Plan piloto con diversos productos Plan para perfeccionar sistema de pedidos
	Reducir Merma	Capacitación en manipulación de mercadería Plan y seguimiento de inventarios permanentes
	Controlar Inventarios	Capacitación en sistema nuevo de toma de inventarios Optimizar contrato con proveedores por devoluciones
Aprendizaje / Crecimiento	Capacitación Permanente	Planes de capacitación por tienda Plan de ascensos para personal más calificado
	Excelente Clima Laboral	Encuesta de Clima Laboral Plan de comunicación
	Alinear al Personal con la Tecnología	Planes de capacitación en tecnología Adquirir nueva tecnología
	Propiciar Planes de Carrera	Planes de carrera Comunicación de ascensos

Figura 26. Matriz Perspectivas-Objetivos vs. iniciativas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativas																						
Financiera	Mejorar Eficiencia Operativa																							
	Superar Presupuesto de Venta																							
	Optimizar Costos																							
Cliente	Mejorar Satisfacción de Clientes																							
	Mejorar Calidad de Productos Percibibles																							
	Mejorar Experiencias de Compra																							
Proceso Interno	Rapidez de Atención																							
	Administrar Mix de Productos																							
	Lograr Exhibición Óptima																							
	Logística a Tiempo																							
	Reducir Merma																							
Aprendizaje / Crecimiento	Controlar Inventarios																							
	Capacitación Permanente																							
	Excelente Clima Laboral																							
	Alinear al Personal con la Tecnología																							
	Propiciar Planes de Carrera																							

Priorización de Iniciativas

Para priorizar las Iniciativas, construimos la matriz Objetivos vs. Iniciativas, (ver Figura 26). A este cuadro se le puede sumar un estudio de los costos de cada una de las iniciativas, lo que llevará a la decisión de llevarlas a la práctica en el orden correcto.

Se puede apreciar en el cuadro que hay una fuerte necesidad de priorizar diversos planes de capacitación, los mismos que permitirán fortalecer varios objetivos estratégicos.

8.4. TABLERO DE CONTROL

El Tablero de Control en la metodología del Balanced Scorecard, permite consolidar los Indicadores e Iniciativas, sumándose a esto los rangos y semaforizaciones de los Indicadores. Los cuadros por Perspectiva que forman nuestro Tablero de Control, se muestran a continuación:

Figura 27. Tablero de Control, Perspectiva de Finanzas

FINANZAS					VERDE	AMARILLO	ROJO
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATEGICA	RANGOS DE LOS SEMAFOROS DE LOS		
Mejorar Eficiencia Operativa	Porcentaje del Gasto Operativo	12%	Gerente de Operaciones	Planes de Capacitación, Charlas periódicas con especialistas	< 11.75%	11.75 y 12.25%	> 12.25%
Superar Presupuesto de Ventas	Presupuesto de Ventas	2%	Gerente de Operaciones	Plan de seguimiento de presupuesto, plantear exhibiciones nuevas	> 0.50%	0.25% y 0.50%	< 0.25%
Optimizar Costos	Costo Operativo con Proveedores de Insumos	0.3%	Gerente de Abastecimiento	Talleres internos de costos, reuniones semestrales con proveedores de insumos	> 0.5%	0.2% y 0.3%	< 0.2%

Figura 28. Tablero de Control, Perspectiva de Clientes

CLIENTES					VERDE	AMARILLO	ROJO
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATEGICA	RANGOS DE LOS SEMAFOROS DE LOS INDICADORES		
Mejorar satisfacción del cliente	Porcentaje de Satisfacción del Cliente	92%	Gerente de Operaciones	Estudio de Cliente anónimo, talleres internos en atención al cliente	> 95%	95% y 90%	< 90%
Mejorar calidad de Productos Percibles	Calidad de Productos Percibles	4.25	Gerente de Operaciones	Auditoría de calidad, mejorar imagen de personal	> 4.25	3.25 y 4.25	< 3.25
Mejorar experiencia de compra	Recurrencia de Clientes	73%	Gerente de Marketing	Estudio de Cliente anónimo, Capacitación en técnicas para abordar a un cliente	> 75%	70% y 75%	< 70%

Figura 29. Tablero de Control, Perspectiva de Procesos Internos

PROCESOS INTERNOS					VERDE	AMARILLO	ROJO
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATEGICA	RANGOS DE LOS SEMAFOROS DE LOS		
Rapidez de atención	Tiempo promedio de Atención en Caja	6'	Gerente de Tienda	Estudio de Cliente anónimo, Contratar personal para apoyo a cajeras	< 5'	5' y 7'	> 7'
Administrar Mix de Productos	Porcentaje de Satisfacción del cliente respecto al Mix de Productos	87%	Gerente Comercial	Focus Group, Seguimiento permanentemente surtido de productos	> 95%	85% y 95%	< 85%
Lograr exhibición óptima	Porcentaje de Satisfacción del cliente respecto a su experiencia de compra	73%	Gerente Comercial	Focus Group, Capacitación a personal comercial en Category Manager	> 95%	85% y 95%	< 85%
Logística a tiempo	Número de quiebres diarios en mercadería	40	Gerente de Operaciones	Plan piloto con diversos productos, Plan para perfeccionar sistema de pedidos	< 25	25 y 40	> 40
Reducir mermas	Porcentaje de Merma sobre la Venta	2.3%	Gerente de Operaciones	Capacitación en manipulación de mercadería, Plan y seguimiento de inventarios permanentes	< 2%	2% y 2.5%	> 2.5%
Controlar Inventarios	Días promedio de Stock de Productos	30 Días	Gerente de Tienda	Capacitación en sistema nuevo de toma de inventarios, Optimizar contrato con proveedores por devoluciones	< 20 Días	20 Días y 30 Días	> 30 Días

Figura 30. Tablero de Control, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					VERDE	AMARILLO	ROJO
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATEGICA	RANGOS DE LOS SEMAFOROS DE LOS		
Capacitación permanente	Número de Cursos anuales por Empleado	4	Gerente de Recursos Humanos	Planes de capacitación por tienda, Plan de ascensos para personal más calificado	> 5	3 y 5	< 3
Excelente clima laboral	Clima Laboral	85%	Gerente General	Encuesta de Clima Laboral, Plan de comunicación	> 90%	80% y 90%	< 80%
Alinear al personal con tecnología	Indice de Productividad del Personal	3%	Gerente de Operaciones	Planes de Capacitación en tecnología, Adquirir nueva tecnología	> 3.5%	2.5% y 3.5%	< 2.5%
Propiciar planes de carrera	Porcentaje de Promociones Internas	75%	Gerente de Recursos Humanos	Planes de carrera, Comunicación de ascensos	> 80%	70% y 80%	< 70%

9. PLAN DE IMPLEMENTACION

Implementar el Balanced Scorecard implica sobretodo un cambio cultural en la empresa, en el cual se logre afianzar a la estrategia de la empresa como el eje central de toda la organización. Para el efecto, es importante trabajar en primera instancia la implementación estratégica, la misma que consiste en construir los elementos del Balanced Scorecard (Perspectivas, Mapa Estratégico y Tablero de Control), para luego de unos meses de afianzamiento, realizar la implementación tecnológica, que consiste en instalar un software que soporte adecuadamente el proyecto. No obstante, una vez realizada la implementación estratégica, es conveniente que la empresa adopte una alternativa tecnológica básica para el seguimiento y control, hasta lograr el afianzamiento estratégico.

Nuestro planteamiento de implementación del Balanced Scorecard en el área de Operaciones de Supermercados Rosita, está basado en los dos aspectos mencionados.

9.1. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

La implementación estratégica del Balanced Scorecard se realiza a través de talleres, con la participación de la gerencia y el personal clave de la organización. Se entiende por personal clave a aquellos recursos humanos que sin pertenecer a la gerencia, tienen un papel importante con clientes, proveedores, etc., quienes tienen mucho por aportar en la definición de estrategias. Un cronograma tentativo para esta etapa de implementación es el siguiente:

Figura 31. Cronograma de Trabajo, Implementación estratégica BSC

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Revisión del Plan Estratégico	■							
2. Identificar objetivos estratégicos	■							
3. Construir Mapa Estratégico			■					
4. Determinar Indicadores y Metas				■				
5. Identificar Iniciativas						■		
6. Planear la Implementación							■	

En las siguientes 4 semanas se culminan y validan los documentos establecidos para el proyecto y el plan de implementación y seguimiento siguiente.

9.2. IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA

Para el presente trabajo hemos incorporado en una hoja de cálculo el seguimiento a la gestión en el área de Operaciones en Supermercados Rosita (ver Anexo 2: Plantilla de Seguimiento del Balanced Scorecard). Esto permitirá apoyar el seguimiento de la implementación estratégica, para luego concentrarse en seleccionar un software adecuado a las necesidades y expectativas de la empresa.

El proceso posterior de implementación tecnológica con un software especializado, y tomando como base experiencias locales al respecto, tiene una duración aproximada de dos meses. Aquí se registra toda la información base; Estrategia, Objetivos, Fichas Técnicas de Indicadores, etc., y se elaboran los procesos de carga de información que permitirán tener la información actualizada periódicamente. El software ya tiene prediseñadas las salidas de información del Mapa Estratégico y Tablero de Control.

Para efectos del licenciamiento del software se hace necesario la identificación de la cantidad de usuarios del Balanced Scorecard, en Supermercados Rosita se estiman unos 50 usuarios que utilizarán la solución en una primera instancia.

10. ANALISIS DE COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO

Nuestro análisis de costos está centrado en resaltar los costos inherentes en todo el proceso de implementación del Balanced Scorecard en Supermercados Rosita, culminando con un análisis de retorno de la inversión del proyecto.

10.1. BENEFICIOS ESPERADOS

Por la naturaleza de este tipo de proyectos, se tienen beneficios tanto tangibles como intangibles, con la certeza que impulsar estos últimos impulsarán decididamente los primeros.

Tangibles

- ✓ Contribuir a incrementar la rentabilidad a un ritmo de 0.5% anual aproximadamente
- ✓ Superar presupuesto de venta en 0.5%
- ✓ Reducir gastos operativos en 0.5%
- ✓ Incrementar el grado de satisfacción de clientes en un 2% anual
- ✓ Incrementar el clima laboral en 1.5% anual
- ✓ Incrementar la productividad en 0.3% anual

Intangibles

- ✓ Se logrará alinear a toda la organización hacia una sola visión compartida
- ✓ Se incrementará en forma notable la motivación del personal, al ser participe en las estrategias de la compañía y fortalecer sus capacidades
- ✓ La plana gerencial podrá obtener el control total de la gestión estratégica de la empresa y actuar en forma proactiva ante cualquier cambio o amenaza externa.
- ✓ Se logrará que la estrategia sea el trabajo diario de la organización.

10.2. COSTOS DEL PROYECTO

Para el análisis de los costos de implementación tendremos en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Establecer los tres elementos del Balanced Scorecard en Supermercados Rosita, a partir de la estrategia correspondiente
- ✓ Seguimiento en la adopción de esta metodología en la empresa
- ✓ Implementación tecnológica

Un cuadro de costos para las dos primeras etapas de la implementación es el siguiente:

(En dólares americanos)					
Actividad	Recursos	Meses	Cantidad	Costo	Total
Consultoría	Consultores especialistas BSC	3	2	8,000	24,000
Seguimiento	Consultores especialistas BSC	6	1	3000	18,000
					42,000

Una vez cimentada la metodología en la organización, después de 6 u 8 meses podremos plantear un software que se adecue a las necesidades de Supermercados Rosita. A continuación mostramos los costos tentativos para una implementación tecnológica formal, de acuerdo a costos de software de Balanced Scorecard en el mercado, se han considerado 50 usuarios y precios referenciales del mercado para consultoría y software especializado.

(en dólares americanos)					
Actividad	Recursos	Meses	Cantidad	Costo	Total
Hardware	Servidor para el proyecto		1	20.000	20,000
Consultoría	Especialista en Tecnologías de Información y BSC	2	1	4,000	8,000
	Especialista en Software BSC	2	1	3.500	7,000
Software	Licencias				
	Herramienta BSC		50		100.000
					135,000

Es muy importante realizar un seguimiento post proyecto, que permita evaluar el nivel de uso y afianzamiento que tiene la solución estratégica y tecnológica en la organización.

10.3. RETORNO DE INVERSIÓN

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Consultoría Inicial	-200,000												
Seguimiento Consultoría		-25,450					-25,450						
Capacitación de Personal		-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000
Estudio Cliente Anónimo		-78,500					-78,500						
Estudio Satisfacción del Cliente		-15,000					-15,000						
Auditorías de Calidad		-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000
Clima Laboral		-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000
Inversión en Tecnología		-65,000					-65,000						-65,000
Remodelación de Tiendas		-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000
Reducción Gastos Operativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por Ventas Adicionales	0	0	0	0	0	0	0	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
Flujo	-200,000	-325,950	-142,000	-142,000	-142,000	-142,000	-325,950	308,000	308,000	308,000	308,000	308,000	243,000

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Consultoría Inicial												
Seguimiento Consultoría	-25,450					-25,450						
Capacitación de Personal	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000
Estudio Cliente Anónimo	-78,500					-78,500						
Estudio Satisfacción del Cliente	-15,000					-15,000						
Auditorías de Calidad	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000
Clima Laboral	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000
Inversión en Tecnología	-315,000					-65,000						-65,000
Remodelación de Tiendas	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000
Reducción Gastos Operativos	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000
Ingresos por Ventas Adicionales	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
Flujo	99,050	533,000	533,000	533,000	533,000	349,050	533,000	533,000	533,000	533,000	533,000	468,000

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Consultoría Inicial												
Seguimiento Consultoría	-25,450					-25,450						
Capacitación de Personal	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000	-55,000
Estudio Cliente Anónimo	-78,500					-78,500						
Estudio Satisfacción del Cliente	-15,000					-15,000						
Auditorías de Calidad	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000
Clima Laboral	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000
Inversión en Tecnología	-100,000					-65,000						-65,000
Remodelación de Tiendas	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000	-50,000
Reducción Gastos Operativos	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
Ingresos por Ventas Adicionales	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000
Flujo	764,050	983,000	983,000	983,000	983,000	799,050	983,000	983,000	983,000	983,000	983,000	918,000

En base a estos flujos y apoyándonos en una hoja de cálculo, encontramos que la TIR es igual a 16%.

La Tasa Interna de Retorno es de 16% lo cual hace al proyecto rentable si asumimos un Costo de oportunidad de 13% (aunque este valor debería ser más bajo en la realidad ya que el no implementar el Balanced Scorecard de Operaciones no nos ofrece ningún beneficio).

Una vez calculada la TIR, el siguiente paso fue el de calcular el Coeficiente de Beneficio/Costo. Para esto asumimos un Costos de Oportunidad de 13%.

Este coeficiente es igual a la división entre la sumatoria de los VAN de los flujos de todos los periodos a partir del 1 entre el costo inicial de inversión.

El cálculo de la sumatoria de VAN con $k= 0,13$ del periodo 1 al 36 es igual a 666,330.

El costo inicial es de 200,000.

Esto hace un coeficiente Beneficio-Costo igual a 3.33. Esto significa que por cada sol invertido recuperaremos 333 soles.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del trabajo realizado, hemos podido rescatar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- ✓ Se diseñó y desarrolló el Balanced Scorecard del área de Operaciones de Supermercados Rosita, estando alineado a las estrategias empresariales y a la visión y misión del negocio.
- ✓ El Balanced Scorecard como nuevo sistema de gestión para el área de Operaciones, se ajusta a las exigencias del entorno competitivo en el que se desenvuelve, y les permitirá reforzar su cultura de aprendizaje en la empresa.
- ✓ El hecho de proponer a Supermercados Rosita la incorporación de una nueva herramienta de gestión, hace que sea imprescindible contar con el apoyo de la Gerencia General, quien se mostró bastante interesado en nuestro planteamiento.
- ✓ Se identificó que la participación del área de Recursos Humanos (capacitación) es de vital importancia para la implementación del Balanced Scorecard. Esto debido a la estrecha relación de sus funciones y las iniciativas de capacitación.
- ✓ Para la exitosa implementación de este tipo de soluciones, requiere estar soportada de un cambio cultural en la organización, toda vez que se trata de una nueva manera de soportar la gestión en la empresa. La ocasión del presente trabajo nos dio la oportunidad de evaluar este aspecto en la empresa en estudio, y rescatamos la predisposición de los principales gerentes a este cambio, así como una fuerte dosis de trabajo en equipo, lo que refuerza la implementación del nuevo sistema a todo nivel.
- ✓ La comunicación hacia el personal operativo de la empresa es el principal factor crítico de éxito identificado, ya que ellos son quienes pondrán en práctica las iniciativas definidas. En el caso de Supermercados Rosita, el riesgo se debe al alto número de personas a quienes se involucrará en el proceso de implantación, lo cual hace difícil la conciliación de criterios e interpretación de los objetivos y estrategias definidas.

- ✓ No hubiese sido posible plantear el Balanced Scorecard como nueva herramienta de gestión, sin el profundo conocimiento de la estrategia empresarial vigente en la empresa, cuyo Plan sirvió de base fundamental para la definición posterior de los Indicadores Estratégicos.
- ✓ Es necesario durante el proceso de definición, desarrollo e implantación del Balanced Scorecard tener una adecuada gestión en el manejo del proyecto e inducción del nuevo concepto, a fin de lograr obtener el consenso general para el establecimiento de esta nueva herramienta de gestión.
- ✓ El presente trabajo sugiere una metodología que puede ajustarse a la implementación del Balanced Scorecard en otras empresas. Sin embargo es conveniente revisar, adaptar o desarrollar una metodología propia antes del inicio de todo proyecto.
- ✓ Un factor esencial para el éxito del proyecto de implementación, es mejorar la productividad en los procesos internos de la empresa, de allí las iniciativas obtenidas para reforzar este importante aspecto.
- ✓ Será de mucha importancia la participación del personal operativo durante el análisis de los objetivos trazados, ya que ellos son quienes ejecutan las tareas y a la vez dan las recomendaciones asociadas a los mismos.
- ✓ El resultado de análisis del punto anterior permitirá identificar las mejoras y/o cambios sobre los componentes del Balanced Scorecard (Mapa Estratégico, Tablero de Control e Iniciativas) debido a la flexibilidad de esta herramienta.
- ✓ Los Indicadores Estratégicos definidos, reflejan plenamente las expectativas de la estrategia empresarial en Supermercados Rosita, de lograr mayor satisfacción de clientes, mejorar la productividad del personal y el clima laboral.
- ✓ La oportunidad de desplegar el Balanced Scorecard hacia el área de Operaciones, sugiere la posibilidad de llegar inclusive hasta los Jefes de Tienda, quienes podrían trabajar sobre la

base de Objetivos, Indicadores e Iniciativas propias, que se encuentren plenamente alineados a los objetivos del área de Operaciones.

- ✓ Para el afianzamiento de esta nueva cultura de trabajo se requiere una fuerte dosis de liderazgo y comunicación, la misma que debe constituirse en una labor permanente del equipo directivo a lo largo de todo el proceso.

12. BIBLIOGRAFIA

KAPLAN R.S. Y NORTON DAVID , The Balanced Scorecard.

KAPLAN R.S., Strategic learning & the Balanced Scorecard; Strategic & Leadership.

KAPLAN R.S. Y NORTON DAVID, Mapas Estratégicos.

LOPEZ VIÑEGLA, ALFONSO, Cuadro de Mando y Los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Universidad de Zaragoza Asociación Española de Contabilidad de Administración de Empresas; Madrid 1998.

ANDREU, R.; RICART J., y VALOR J., Estrategias y Sistemas de Información, McGraw-Hill, Madrid.

PORTER MICHAEL, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, ed. Simon & Schuster Trade Enero de 1998.

13. ANEXOS

13.1. ANEXO 1: FICHAS DE INDICADORES

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	F - 01		
Indicador:	Porcentaje del Gasto Operativo		
Fundamento:	Medir el porcentaje de gastos operativos que representan los procesos (eficientes como ineficientes) del área de Operaciones, frente a la venta.		
Perspectiva:	Financiera		
Objetivo:	Mejorar Eficiencia Operativa.		
Unidad de Medida:	Porcentaje		
Fuente de Datos:	ERP (JD Edwards)		
Forma de Cálculo:	$(\text{Gasto Operativo}/\text{Venta Total}) \times 100$		
Frecuencia de Actualización:	Mensual		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Rango:	> 12.25%	> 11.75% < 12.25%	< 11.75%
Metas Propuestas:	1 año: 12.25%	2 años: 12%	3 años: 11.75%
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Operaciones		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	F - 02		
Indicador:	Presupuesto de Ventas		
Fundamento:	Medir la evolución de las ventas en comparación al presupuesto planeado		
Perspectiva:	Financiera		
Objetivo:	Superar Presupuesto de Ventas		
Unidad de Medida:	Porcentaje		
Fuente de Datos:	ERP (JD Edwards)		
Forma de Cálculo:	(Soles Facturados/Soles Presupuestados)*100		
Frecuencia de Actualización:	Mensual		
Frecuencia de Medición:	Diaria		
Rango:	< 0.25%	< 0.25% >0.50%	> 0.50%
Metas Propuestas:	1 año: 0.25%	2 años: 0.50%	3 años: 0.75%
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Operaciones		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	F - 03		
Indicador:	Costo Operativo con Proveedores de Insumos		
Fundamento:	Medir la evolución de los costos con los Proveedores de Insumos		
Perspectiva:	Financiera		
Objetivo:	Optimizar Costos		
Unidad de Medida:	% de gastos con Proveedores		
Fuente de Datos:	ERP (JD Edwards)		
Forma de Cálculo:	(Soles gastados en Insumos/Venta Total)*100		
Frecuencia de Actualización:	Mensual		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Rango:	< 0.2%	< 0.2% >0.3%	> 0.5%
Metas Propuestas:	1 año: 0.3%	2 años: 0.5%	3 años: 0.6%
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Abastecimiento		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	C - 01		
Indicador:	Porcentaje de Satisfacción del Cliente		
Fundamento:	Medir la satisfacción del Cliente en un ámbito de compra habitual		
Perspectiva:	Clientes		
Objetivo:	Mejorar satisfacción del cliente		
Unidad de Medida:	Porcentaje		
Fuente de Datos:	Estudio del Cliente Anónimo		
Forma de Cálculo:	(%Satisfacción de (Ingreso a tienda + Custodia + Servicios + Frutas y Verduras + Carnes + Fiambres + Lácteos + Comestibles + Pastelería + Electro + Caja)) / 11		
Frecuencia de Actualización:	Trimestral		
Frecuencia de Medición:	Trimestral		
Rango:	< 90%	< 90% >95%	> 95%
Metas Propuestas:	1 año: 92%	2 años: 95%	3 años: 96%
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Operaciones		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda/Jefes de Sección		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	C - 02		
Indicador:	Calidad de Productos Perecibles		
Fundamento:	Medir la Calidad de los Productos Perecibles que ofrecen las tiendas		
Perspectiva:	Clientes		
Objetivo:	Mejorar calidad de Productos Perecibles		
Unidad de Medida:	Escala del 0 al 5		
Fuente de Datos:	Auditoria de Calidad		
Forma de Cálculo:	(Sumatoria de Puntaje Obtenido por(Recepción + Trastienda + Carnes + Pescados + Fiambres + Lácteos + Frutas y Verduras + Cocina + Pollería + Panadería + Pastelería + Pastas + Caja)) / 13		
Frecuencia de Actualización:	Mensual		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Rango:	< 3.25	< 3.25 >4.25	> 4.25
Metas Propuestas:	1 año: 4.25	2 años: 4.5	3 años: 4.75
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio/Auditoria		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Operaciones		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda/Jefe de Sección		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	C - 03		
Indicador:	Recurrencia de Clientes		
Fundamento:	Medir la frecuencia con la que retornan los clientes a la tienda mensualmente		
Perspectiva:	Clientes		
Objetivo:	Mejorar experiencia de compra		
Unidad de Medida:	Porcentaje		
Fuente de Datos:	Sistema Tarjeta de Fidelización		
Forma de Cálculo:	Porcentaje de Clientes que retornan a la Tienda en un mes		
Frecuencia de Actualización:	Mensual		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Rango:	< 70%	< 70% >75%	> 75%
Metas Propuestas:	1 año: 73%	2 años: 75%	3 años: 80%
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Marketing		
Responsable del Seguimiento:	Jefatura de Marketing Directo		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	P - 01		
Indicador:	Tiempo promedio de Atención en Caja		
Fundamento:	Medir el tiempo que toma realizar una transacción completa en caja.		
Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Rapidez de atención		
Unidad de Medida:	Minutos		
Fuente de Datos:	Sistema de Cajas		
Forma de Cálculo:	Minutos Promedios que dura una atención		
Frecuencia de Actualización:	Mensual		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Rango:	> 7'	> 6' <7'	< 5'
Metas Propuestas:	1 año: 6'	2 años: 5.5'	3 años: 5'
Responsable de Fijar la Meta:	Gerente de Operaciones		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Tienda		
Responsable del Seguimiento:	Jefe de Caja		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	P - 02		
Indicador:	% Satisfacción del cliente respecto al Mix de Productos		
Fundamento:	Medir la satisfacción del Cliente con los productos que encuentra en la tienda		
Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Administrar Mix de Productos		
Unidad de Medida:	Porcentaje		
Fuente de Datos:	Focus Group		
Forma de Cálculo:	Porcentaje de Satisfacción del Cliente con los Productos encontrados		
Frecuencia de Actualización:	Trimestral		
Frecuencia de Medición:	Trimestral		
Rango:	< 85%	< 85% >95%	> 95%
Metas Propuestas:	1 año: 87%	2 años: 93%	3 años: 95%
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente Comercial		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	P - 03		
Indicador:	% Satisfacción del cliente respecto a su experiencia de compra		
Fundamento:	Medir la satisfacción del Cliente con su experiencia de compra		
Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Lograr exhibición óptima		
Unidad de Medida:	Porcentaje		
Fuente de Datos:	Encuesta		
Forma de Cálculo:	Porcentaje de Satisfacción del Cliente en el proceso de compra		
Frecuencia de Actualización:	Trimestral		
Frecuencia de Medición:	Trimestral		
Rango:	< 85%	< 85% >95%	> 95%
Metas Propuestas:	1 año: 87%	2 años: 93%	3 años: 95%
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente Comercial		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	P - 04		
Indicador:	Número de quiebres diarios en mercadería		
Fundamento:	Medir el número de quiebres ocurridos a la apertura de tiendas		
Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Logística a tiempo		
Unidad de Medida:	Número de Quiebres diarios		
Fuente de Datos:	ERP (JD Edwards). Sistema de Logística		
Forma de Cálculo:	Número de quiebres diarios		
Frecuencia de Actualización:	Mensual		
Frecuencia de Medición:	Diaria		
Rango:	> 40	> 25 < 40	< 25
Metas Propuestas:	1 año: 40	2 años: 35	3 años: 25
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Operaciones		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	P - 05		
Indicador:	Porcentaje de Merma sobre la Venta		
Fundamento:	Medir el porcentaje de merma en comparación a las ventas		
Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Reducir mermas		
Unidad de Medida:	Porcentaje		
Fuente de Datos:	ERP (JD Edwards)		
Forma de Cálculo:	$(\text{Merma}/\text{Venta}) \times 100$		
Frecuencia de Actualización:	Mensual		
Frecuencia de Medición:	Semanal		
Rango:	> 2.5%	> 2% <2.5%	<2%
Metas Propuestas:	1 año: 2.3%	2 años: 2%	3 años: 1.9%
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Operaciones		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda/Jefe de Sección		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	P - 06		
Indicador:	Días promedio de Stock de Productos		
Fundamento:	Medir el número de días que se tienen en stock los productos		
Perspectiva:	Procesos Internos		
Objetivo:	Controlar Inventarios		
Unidad de Medida:	Número de Días promedio		
Fuente de Datos:	ERP (JD Edwards). Sistema de Logística		
Forma de Cálculo:	Número de Días promedio del Stock de Inventarios		
Frecuencia de Actualización:	Mensual		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Rango:	> 30 d	> 30 d <20 d	< 20 d
Metas Propuestas:	1 año: 30 d	2 años: 25 d	3 años: 20 d
Responsable de Fijar la Meta:	Gerente de Logística		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Tienda		
Responsable del Seguimiento:	Jefe de Sección		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	A - 01		
Indicador:	Número de Cursos anuales por Empleado		
Fundamento:	Medir la cantidad de cursos a los que asisten los empleados anualmente		
Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo:	Capacitación permanente		
Unidad de Medida:	Promedio		
Fuente de Datos:	ERP (JD Edwards). Sistema de RRHH		
Forma de Cálculo:	Promedio de Cursos Asistidos y Aprobados por empleado al año		
Frecuencia de Actualización:	Anual		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Rango:	< 3	< 3 >5	> 5
Metas Propuestas:	1 año: 4	2 años: 5	3 años: 6
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Recursos Humanos		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	A - 02		
Indicador:	Clima Laboral		
Fundamento:	Medir el clima laboral y la satisfacción de los empleados		
Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo:	Excelente clima laboral		
Unidad de Medida:	Porcentaje		
Fuente de Datos:	Encuesta de Clima Laboral		
Forma de Cálculo:	Porcentaje de Satisfacción de los empleados de la empresa		
Frecuencia de Actualización:	Anual		
Frecuencia de Medición:	Semestral		
Rango:	< 80%	< 80% >90%	> 90%
Metas Propuestas:	1 año: 85%	2 años: 88%	3 años: 90%
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente General		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Recursos Humanos		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	A - 03		
Indicador:	Índice de Productividad del Personal		
Fundamento:	Medir la productividad alcanzada por los empleados en la tienda		
Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo:	Alinear al personal con tecnología		
Unidad de Medida:	Soles por Empleado		
Fuente de Datos:	ERP (JD Edwards). Sistemas Comercial, RRHH		
Forma de Cálculo:	Ventas/ Horas trabajadas vs. periodo anterior		
Frecuencia de Actualización:	Mensual		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Rango:	< 2.5%	< 2.5% > 3.5%	> 3.5%
Metas Propuestas:	1 año: 3%	2 años: 3.5%	3 años: 3.8%
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Operaciones		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda		

Ficha Técnica del Indicador			
Código:	A - 04		
Indicador:	Porcentaje de Promociones Internas		
Fundamento:	Medir la cantidad de promociones asumidas por personal de la empresa.		
Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo:	Propiciar planes de carrera		
Unidad de Medida:	Porcentaje		
Fuente de Datos:	Sistema de RRHH		
Forma de Cálculo:	(Empleados Promocionados / Número de Plazas abiertas para Jefaturas) * 100		
Frecuencia de Actualización:	Anual		
Frecuencia de Medición:	Anual		
Rango:	< 70%	< 70% > 80%	> 80%
Metas Propuestas:	1 año: 75%	2 años: 80%	3 años: 85%
Responsable de Fijar la Meta:	Directorio		
Responsable de Lograr la Meta:	Gerente de Recursos Humanos		
Responsable del Seguimiento:	Gerente de Tienda		

13.2. ANEXO 2: PLANTILLA DE SEGUIMIENTO DEL BALANCED SCORECARD

Supermercados Rosita - Area de Operaciones

(Al 01/03/2007)

Balanced Scorecard Funcional

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo	Ind	Descripción Indicador	Real	2007		Meta	Semaforización	
			2006	T1		2007		
				Real	Meta			
Capacitación permanente	A01	Número de cursos anuales por empleado	3.7	4	5	5	5	3
Excelente clima laboral	A02	Clima laboral	78	85	90	90	90	80
Alinear al personal con la tecnología	A03	Índice de Productividad del personal	2.4	2.8	3.5	3.5	3.5	2.5
Propiciar planes de carrera	A04	Porcentaje de promociones internas	70	73	80	80	80	70

PROCESOS INTERNOS

Objetivo	C.Ind.	Descripción Indicador	Real	2007		Meta	Semaforización	
			2006	T1		2007		
				Real	Meta			
Rapidez de atención	P01	Tiempo promedio de atención en caja	7.00	6.50	6.00	4.90	5.00	7.00
Administrar mix de productos	P02	Porcentaje de satisfacción con respecto al mix de productos	88	91	95	95	95	85
Lograr exhibición óptima	P03	Porcentaje de satisfacción con respecto a experiencia de compra	86	93	95	95	95	85
Logística a tiempo	P04	Número de quiebres diarios en mercadería	40	35	30	24	25	40
Reducir mermas	P05	Porcentaje de merma sobre la venta	2.5	2.4	2.3	2	2	2.5
Controlar inventarios	P06	Días promedio de stock de productos	30	28	25	19	20	30

CLIENTES

Objetivo	C.Ind.	Descripción Indicador	Real	2007		Meta	Semaforización	
			2006	T1		2007		
				Real	Meta			
Mejorar satisfacción de clientes	C01	Porcentaje de satisfacción del cliente	91	92	95	95	95	90
Mejorar calidad de productos perecibles	C02	Calidad de productos perecibles	3.3	3.8	4.3	4.3	4.25	3.25
Mejorar experiencia de compra	C03	Recurrencia de clientes	70	72	73	76	75	70

FINANZAS

Objetivo	C.Ind.	Descripción Indicador	Real	2007		Meta	Semaforización	
			2006	T1		2007		
				Real	Meta			
Mejorar eficiencia operativa	F01	Porcentaje del gasto operativo	12	12	12.25	12.25	12.25	11.75
Superar presupuesto de ventas	F02	Presupuesto de ventas	0.27	0.31	0.50	0.50	0.50	0.25
Optimizar costos	F03	Costo operativo con proveedores de insumos	0.29	0.35	0.50	0.50	0.5	0.2