



**UNIVERSIDAD DEL CEMA**



**MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS**

---

**TESIS**

**Tema: BSC de un hipermercado**

*Autor: Liliana Marcela Presas*

*Profesora: Alejandra Falco*



**Indice**

1. Objetivo del Trabajo
  2. Presentación de la Empresa
  3. Estrategia de la Empresa
  - 3.1. Estrategia de la Tienda Super A
  4. El mapa de la estrategia
  5. Cuadro comparativo de índices utilizados versus propuestos
  6. Identificación y propuesta de indicadores claves. Explicación y Fórmulas.
  7. Conclusiones
- I - Anexos
- II - Glosario
- III - Bibliografía



## **1. Objetivo del Trabajo**

El objetivo del trabajo es el de realizar un análisis de los indicadores actualmente utilizados en una sucursal de un hipermercado, a fin de determinar si son suficientes y adecuados para la medición de los objetivos estratégicos. Una vez realizado este análisis el paso siguiente consistirá en proponer la utilización de nuevos indicadores o mejoras de los ya existentes e integrarlos en un Balanced ScoreCard el cual no se utiliza en la actualidad.

## **2. Presentación de la Empresa**

“El Calafate” es una empresa de retail que configura su actividad bajo la forma de hipermercados, locales de aproximadamente 10.000 m<sup>2</sup>. Bajo este formato la empresa busca ofrecer la mayor diversidad de rubros “Todo bajo un mismo techo”. Este concepto es uno de los pilares básicos de la filosofía de la organización y significa que un hipermercado debe brindar la mayor diversidad de productos en un solo local, facilitando a los clientes la compra de todo lo que necesitan dentro de un amplio salón de ventas precedido por una cómoda playa de estacionamiento.

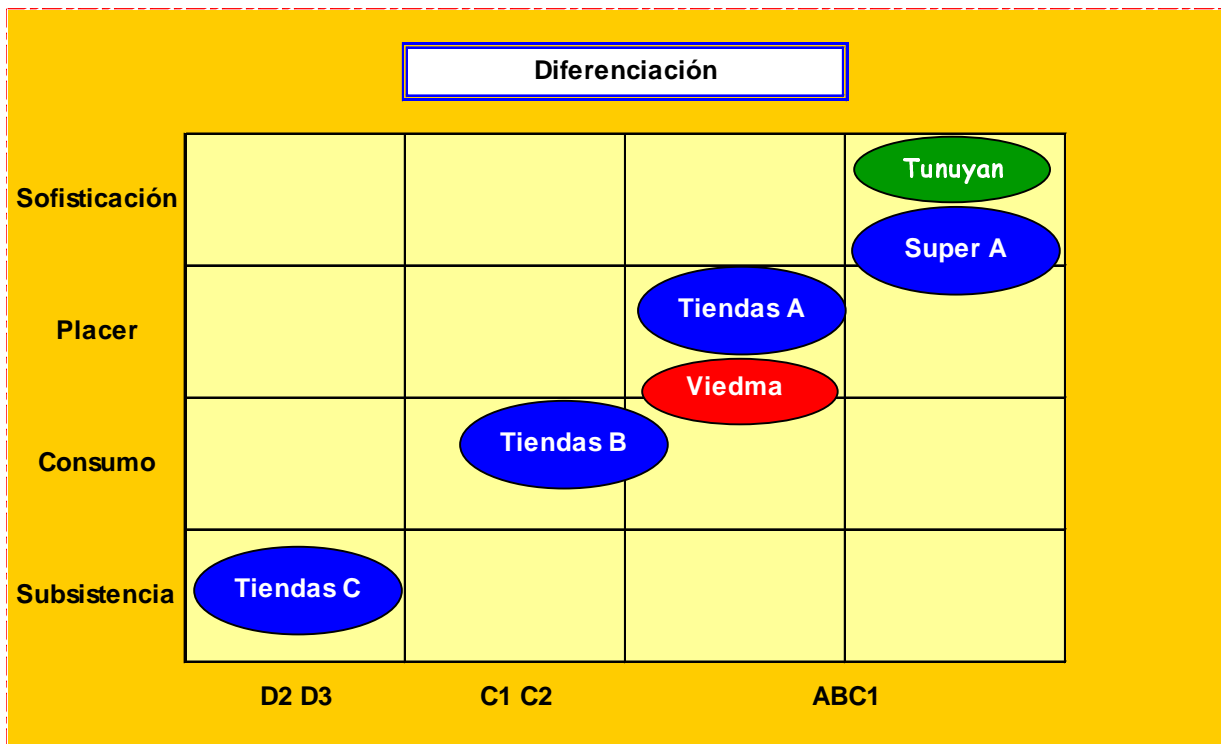
## **3. Estrategia de la Empresa**

La compañía “El Calafate” ha encarado una estrategia de “diferenciación” consistente fundamentalmente en la adaptación de sus tiendas al tipo de clientela residente en las respectivas zonas de influencia. Sobre la base de tal criterio se han clasificado las tiendas en las siguientes categorías:

- ❖ Super A ⇒ Clientes ABC1
- ❖ A ⇒ Clientes ABC1
- ❖ B ⇒ Clientes C1 y C2
- ❖ C ⇒ Clientes D2 y D3

El presente gráfico muestra el posicionamiento de las distintas categorías de hipermercados y los segmentos de clientes a los cuales se encuentran dirigidas. Podemos observar el posicionamiento de los dos competidores principales de la compañía, uno de ellos es “Tunuyán”, el cual se encuentra dirigido exclusivamente a clientes del tipo ABC1, cuenta con un surtido muy amplio, productos de muy buena

calidad y sus precios son más elevados que los de “ El Calafate”. Por otra parte en un estrato más bajo encontramos al competidor “Viedma”, el cual históricamente se ha dirigido a los clientes C1C2, pero actualmente si bien no ha descuidado este segmento, también está abarcando a los ABC1. Esta empresa comercializa productos bajo dos formatos, supermercados e hipermercados. Su estrategia fundamental consiste en ofrecer precios y descuentos muy agresivos.



### 3.1.Estrategia de la Tienda Super A

La sucursal bajo análisis se encuentra encuadrada en la clasificación Super A, por tal motivo, el presente trabajo se enfocará solamente en el análisis de la estrategia de este tipo de tienda. Se tomarán como guías los objetivos estratégicos de incrementar los ingresos, la compra media y las ganancias antes de impuestos de la sucursal. Para lograrlos, se implementará una **estrategia de diferenciación** acompañada de una **campana de comunicación** de los atributos diferenciadores valorados por los clientes.



**1) Estrategia de Diferenciación:** esta estrategia estará basada en los atributos diferenciadores valorados por los clientes. Tales atributos diferenciadores son:

➤ **Focalización sobre los puntos de contacto y adaptación a los requerimientos del cliente ABC1:**

- ✓ Almacén: en el sector de Bodega se brindará un servicio de asesoramiento y degustación a través de sommeliers, se creará una base de datos de clientes de la bodega para envío permanente de ofertas y novedades. En el sector de Perfumería se brindará asesoramiento sobre cosmética y cuidado corporal a través de personal especializado.
- ✓ Electrodomésticos: monitoreo de entregas a clientes para evitar retrasos, formación específica del personal, evaluación mensual de vendedores, etc.
- ✓ Productos Frescos, Bazar y Textil: en estos sectores al igual que en los anteriores se formará al personal de manera tal que se transformen en especialistas de su área y brinden un asesoramiento que supere las expectativas del cliente.
- ✓ Incorporación de surtidos de alta gama: habanos, sushi, ciervo, faisán, jabalí, rana, panes especiales, productos regionales, importados, productos orgánicos, frutas exóticas, surtido diferenciador en pescados, carnes kosher, carnes con calidad de origen garantizada, accesorios para la práctica de golf, etc.
- ✓ Atención personalizada y venta al gusto del cliente en el sector de productos frescos.
- ✓ Desarrollo del rincón de lectura
- ✓ Surtido acorde a las últimas tendencias en el sector de bazar.
- ✓ Se buscará que la marca “El Calafate” sea el referente de la categoría

➤ **Optimización en la prestación de servicios básicos:**

- ✓ Evaluación de activos existentes e incorporación de mejoras: changos comunes, changos porta bebé, playa de estacionamiento, cajas, scanners, carros eléctricos para discapacitados, techado de cocheras, etc

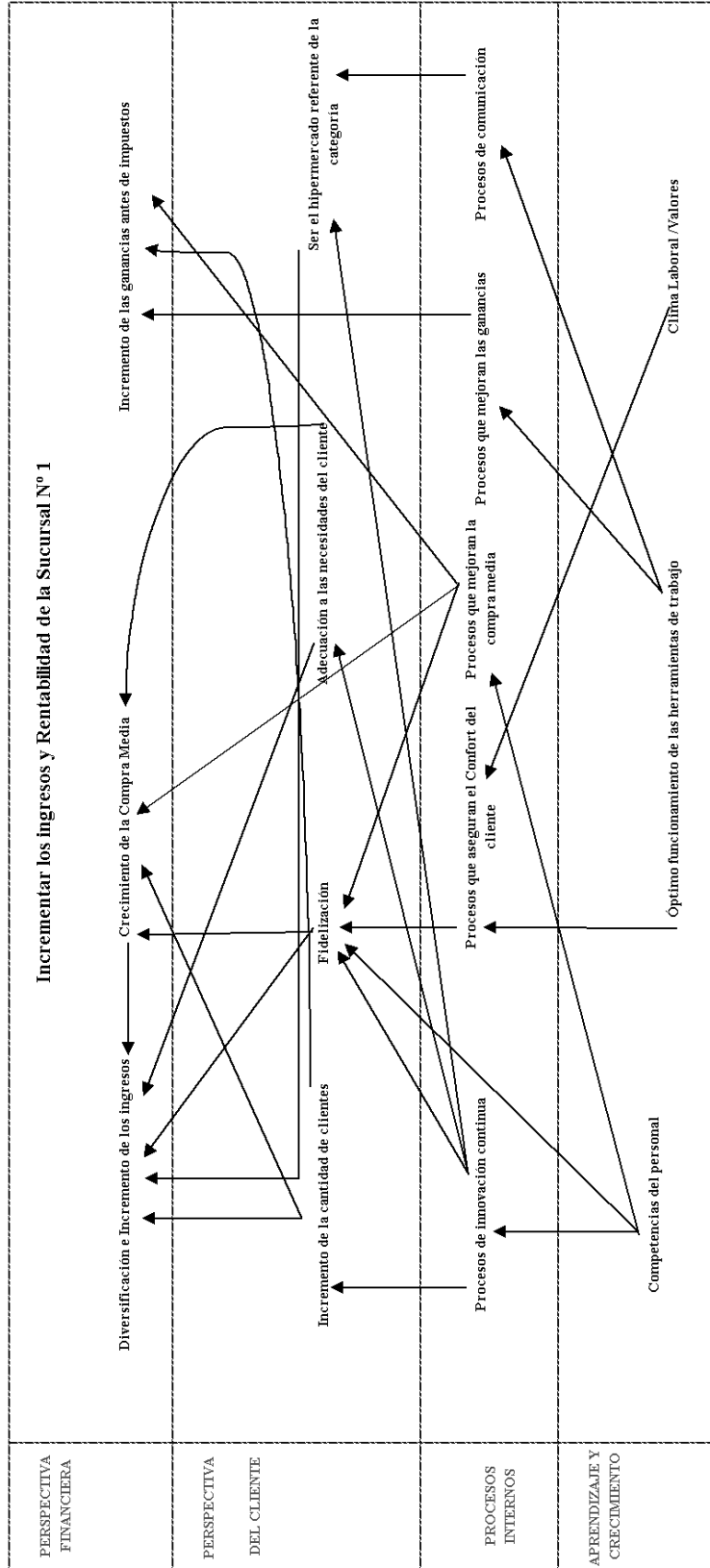


- ✓ Mejora significativa en la distribución horaria a través del uso de software específico, eliminación de tareas extras en el sector de atención al público (dedicación exclusiva al cliente) e incremento del número de cajas para embarazadas y discapacitados.
- ✓ Monitoreo del servicio de entrega a domicilio.
- ✓ Remodelación íntegra de baños públicos

**2) Comunicación:** se encarará una campaña de comunicación tanto externa como interna, mediante la cual se transmitirán los atributos valorados por los clientes.

**4. El Mapa de la Estrategia**

MAPA DE LA ESTRATEGIA





### **Perspectiva Financiera**

Partimos de la perspectiva financiera ya que en ella se encuentra contenido el objetivo estratégico principal que es el de **“incrementar los ingresos y rentabilidad de la sucursal N° 1 de El Calafate”**, siendo este el objetivo final de la organización, se organizan las rutas que nos conducirán a él, las cuales parten del eje de aprendizaje y crecimiento siguiendo su camino por el eje de los procesos y los clientes, para finalmente permitirnos abordar al fin principal de la organización.

Para poder cumplir con esta estrategia la sucursal deberá cumplir con tres objetivos financieros fundamentales:

- ❖ **Incremento de ingresos:** este objetivo se concretará a través de una política de **“Diversificación e incremento de los ingresos”** en la cual, aplicando una estrategia de diferenciación, se buscará captar nuevos clientes ABC1 que actualmente realizan sus compras en hipermercados de tipo Super A, tales como el competidor Tunuyán. Para el logro de este objetivo se incorporará el surtido de alta gama buscado por este tipo de clientes, el cual sólo pueden adquirir en este tipo de hipermercados. Este surtido se compone de artículos sofisticados de elevado valor unitario que incrementan significativamente la compra media. Consideramos que esta estrategia será exitosa debido a que la zona de influencia primaria y secundaria del local se encuentra conformada por una importante proporción de familias residentes de tipo ABC1, a quienes le resultará mucho más cómodo realizar sus compras en la sucursal N°1 de El Calafate antes que trasladarse hacia el competidor Tunuyán para comprar el mismo tipo de productos, que a su vez son comercializados a precios significativamente superiores. Asimismo se trabajará sobre la frecuencia de visitas a fin de incrementarlas y de esta manera incrementar las ventas.
- ❖ **Crecimiento de la Compra Media:** se buscará alcanzar este objetivo fomentando el desarrollo de la venta a través del servicio de envíos a domicilio el cual posee un nivel de compra media que cuadriplica la compra media común. Por otra parte el desarrollo de un surtido acorde al cliente ABC1, la mejora general en el nivel de servicios, las políticas de fidelización y demás acciones tendientes a incrementar la cantidad de este tipo de clientes también incidirán directamente en el nivel de compra media.





- ❖ **Incremento de las ganancias antes de impuestos:** se trabajará en la mejora de la actual estructura de costos de la sucursal, lo cual se podrá lograr vía una reducción del nivel de pérdidas de stock y la reducción del nivel de gastos.

### **Perspectiva del Cliente**

Se buscará dar un **cambio significativo a la propuesta de valor que se le ofrece al cliente** al que actualmente se le brindan precios promedio de productos no diferenciados, no se le brinda atención personalizada, lo cual implica una pérdida importante de ventas debido a que estos clientes no encuentran la atención, ni el surtido que su nivel de vida requiere y deben recurrir o a otros hipermercados o a los “especialistas” de cada categoría para poder adquirirlos.

El cambio buscado en la propuesta de valor al cliente se logrará trabajando en acciones tendientes a generar una mayor proximidad con el cliente y haciendo que El Calafate se transforme en el hipermercado referente de la categoría.

Para lograr una mayor proximidad con el cliente se trabajará en tres aspectos principales:

- ❖ **Incremento de la cantidad de clientes:** debido a que la sucursal posee dos tipos principales de clientes, ABC1 Y C1C2, cuyos criterios de compra son diferentes, se aplicarán dos políticas complementarias con el objeto de poder satisfacer los requerimientos de ambos tipos de clientes. Por una parte, mediante la estrategia de diferenciación mencionada se ofrecerá al cliente ABC1 un nivel de servicio superior al de la media de mercado. Se incorporarán en la mayor parte de las secciones surtidos de alta gama y este surtido se complementará con la incorporación de la venta asistida al gusto del cliente, para que el cliente pueda decidir como desea comprar un determinado producto. Este servicio se puede brindar gracias a la incorporación de venta asistida con atención personalizada en las secciones de carnicería, fiambrería, pescadería, verdulería, panadería, platos elaborados y cafetería.

Por otra parte con el objetivo de captar al cliente C1C2 cuyo motivo principal de compra es el precio, se aplicará una política de precios agresivos los cuales promediarán el nivel de precios mayoristas.



En definitiva se estará ofreciendo un surtido amplio y adaptado a las necesidades de los dos tipos de clientes al mejor precio en relación a la competencia, lo cual permitirá incrementar y diversificar el nivel de ingresos, la compra media y las ganancias antes de impuestos del hipermercado.

- ❖ **Fidelización:** se procurará fidelizar a los clientes ABC1 residentes en la zona primaria a través del desarrollo del surtido de alta gama ya mencionado, siendo el hipermercado el lugar más cercano donde pueden conseguir este tipo de productos y además se trabajará intensamente en el desarrollo de la venta asistida en productos frescos y se mejorará el nivel de atención del personal lo cual incrementará su frecuencia de visita. Respecto de los clientes C1C2 se trabajarás principalmente en el mantenimiento de una política de precios agresiva. Paralelamente a estas acciones se trabajará en la optimización de la prestación de servicios básicos, lo cual implica el perfecto funcionamiento de la línea de cajas para evitar demoras y pérdidas de tiempo por parte de los clientes, seguridad en la playa de estacionamiento y dentro del salón de ventas, correcto funcionamiento de carros, limpieza general, óptimo funcionamiento de calefacción, aire acondicionado y heladeras, servicios anexos de patio de comidas, tintorería, farmacia, correo, auditorios, internet. Mediante estas acciones lo que se busca es lograr una relación más cercana con el cliente y al mismo tiempo mejorar su confort y disfrute en la realización de las compras. Asimismo se buscará incrementar la proporción de clientes que realiza sus compras a través del servicio de envío a domicilio, realizando un seguimiento de las entregas, clientes inactivos y aplicando en lo posible las sugerencias de mejora solicitadas por los clientes. Estas acciones permitirán incrementar el nivel de ingresos y la compra media.
- ❖ **Adecuación a las necesidades del cliente:** se buscará brindar al cliente una atención más personalizada a través de la incorporación de especialistas en los diversos puntos de contacto . Tal es el caso de la incorporación de cosmetólogas en el área de cosmética, sommeliers en la bodega, personal especializado en electrodomésticos, sushiman en venta de sushi y la venta asistida al gusto del cliente. Asimismo la incorporación del surtido de alta gama implicará una adaptación plena a las necesidades del cliente ABC1, este surtido se compondrá



de artículos tales como la carne de ciervo, jabalí, conejo, rana y faisán, habanos, surtido de accesorios de golf y squash, productos importados, surtido diferenciador de pescados, artículos cosméticos de primeras marcas, jabones y velas artesanales, etc. Esta adecuación al gusto y necesidades del cliente redundará en un incremento en el nivel de compra media y consecuentemente en el nivel de ingresos.

- ❖ **Hipermercado referente de la categoría:** mediante la estrategia de diferenciación aplicada se busca ser el referente de la categoría en la zona. El objetivo será el de generar la percepción de “ gran variedad al mejor precio” y que “El Calafate” sea el hipermercado Top of Mind en la mente de los clientes, buscando de esta manera incrementar el tráfico de clientes y consecuentemente el nivel de ingresos.

### **Procesos Internos**

En lo que se refiere a procesos internos se trabajará sobre cinco áreas de interés:

- ❖ **Procesos de Innovación Continua:** se aplicará una política de innovación continua en surtido, ambientación e implantación de góndolas e islas, para lo cual se reformarán diversas áreas del local a los efectos de poder brindar los servicios de venta asistida . También se modificará la ambientación de la bodega y zona de cosmética y se creará la zona de lectura en librería. Se comprarán góndolas más atractivas para la venta de vajilla, nuevas tendencias y productos importados. Estos procesos de innovación contribuirán al logro de los cuatro objetivos fijados en la perspectiva de clientes.
- ❖ **Procesos que aseguran el confort del cliente:** el sector de mantenimiento se encargará de cumplir con un estricto programa de mantenimiento preventivo a los efectos de lograr el perfecto funcionamiento de los distintos activos y garantizar al cliente el confort en la realización de sus compras y consecuentemente colaborar con el objetivo de fidelización.
- ❖ **Procesos que mejoran la compra media:** se basará fundamentalmente en la optimización en el manejo de los stocks a fin de evitar que se generen sobrestocks sin rotación, quiebres de stock, faltantes de productos de folletos, faltantes de surtido, etc. Estos procesos aseguran que se encuentre disponible la



totalidad del stock lo cual contribuye al desarrollo de la compra media. La mejora en los procesos que forman parte del servicio de envío a domicilio también contribuirá al desarrollo de la compra media, la fidelización de los clientes y al incremento de las ganancias antes de impuestos.

- ❖ **Procesos que mejoran las ganancias:** los procesos de manejo de stock ya mencionados colaboran en la mejora de ganancias ya que actúan directamente sobre las pérdidas al no generar sobrestocks innecesarios. Este paso se complementará con un uso efectivo de los diversos recursos de la sucursal sumado a un análisis de gastos comparativo entre sucursales (benchmarking) con el objetivo de minimizar los gastos generales.
- ❖ **Procesos de Comunicación:** la comunicación será uno de los aspectos en los que más se trabajará en la estrategia, ya que será un medio necesario para poder diferenciar los siguientes atributos valorados por los clientes:

- ✓ Calidad
- ✓ Variedad / Surtido
- ✓ Atención
- ✓ Servicio
- ✓ Compromiso
- ✓ Ambientación
- ✓ Precio

Todo lo cual contribuirá a que el hipermercado pueda posicionarse como el referente de la categoría.

### **Eje de Aprendizaje y Crecimiento**

Con el objetivo de obtener una fuerza laborar motivada y preparada se trabajará en tres aspectos básicos:

- ❖ **Competencias del personal:** se brindará entrenamiento específico al personal a los efectos de que paulatinamente se transformen en especialistas de su área de ventas. Por otra parte se realizarán cursos de atención al cliente para fomentar la atención personalizada del cliente. Estos desarrollos colaborarán en el incremento de la compra media, la innovación y la fidelización del los clientes.



- ❖ **Óptimo funcionamiento de las herramientas de trabajo:** los sectores de mantenimiento y sistemas garantizarán a través del mantenimiento preventivo de máquinas y herramientas el perfecto funcionamiento de las herramientas de trabajo para que el personal pueda realizar sus tareas en condiciones óptimas. Todo esto permitirá llevar a cabo los procesos que aseguran el confort del cliente, mejoran las ganancias y la comunicación.
- ❖ **Clima Laboral/ Valores:** se realizarán cursos semanales acerca de las Políticas y Valores de la organización, estos valores deberán estar presentes en cada uno de los empleados. Los valores son los siguientes:

- ✓ Libertad
- ✓ Respeto
- ✓ Solidaridad
- ✓ Progreso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ El hecho de compartir

El objetivo es que estos valores se apliquen en el trabajo diario y se mejore el contacto con el cliente, garantizando el confort en la realización de sus compras. A los efectos de mejorar la motivación del personal se darán a conocer los detalles del personal promovido en el año.

**5. Cuadro comparativo de índices utilizados versus propuestos**

Objetivos Estratégicos	Indicadores Propuestos	Indicadores Utilizados Actualmente	Ref
<p><b>Financieros</b></p>			
<p>Incrementar los ingresos por incorporación de nuevos clientes</p>	<p><b>Progresión:</b> Porcentaje de variación de ventas respecto de igual mes del año anterior</p> <p><b>Realización:</b> Porcentaje de logro del objetivo de ventas.</p>	<p><b>Progresión:</b> Porcentaje de variación de ventas respecto de igual mes del año anterior</p> <p><b>Realización:</b> Porcentaje de logro del objetivo de ventas.</p>	(1)
<p>Incrementar la compra media</p>	<p>Frecuencia de visitas de clientes</p> <p><b>Progresión de Débitos:</b> Porcentaje de variación de débitos respecto de igual mes del año anterior.</p> <p><b>Progresión de la compra media:</b> porcentaje de variación en la compra media de un mes respecto de igual mes del año anterior.</p> <p><b>Incidencia de compra de envío a domicilio sobre compra media</b></p> <p>Porcentaje de clientes ABC1 (1)</p>	<p><b>Progresión de Débitos:</b> Porcentaje de variación de débitos respecto de igual mes del año anterior.</p>	(2)
<p>Incrementar las ganancias antes de impuestos</p>	<p><b>Ratio de Pérdidas:</b> porcentaje de pérdidas de stock respecto de venta sin impuestos</p> <p>Porcentaje de gastos generales sobre venta sin impuestos</p>	<p><b>Ratio de Pérdidas:</b> porcentaje de pérdidas de stock respecto de venta sin impuestos</p> <p>Porcentaje de gastos generales sobre venta sin impuestos</p>	(3)
<p></p>	<p></p>	<p></p>	(4)



Objetivos Estratégicos	Indicadores Propuestos	Indicadores Utilizados Actualmente	Ref
<p><b>Cilientes</b></p> <p>Incrementar la cantidad de clientes actuales</p>	<p>Porcentaje de penetración en zona primaria</p> <p>Porcentaje de penetración en zona secundaria</p> <p><b>Progresión de débitos de envío a domicilio:</b> porcentaje de variación de la cantidad de débitos de envío a domicilio del mes actual respecto de igual mes del año anterior.</p> <p><b>Participación de débitos de envío a domicilio</b></p> <p>Comparación de precios base 100 de la sucursal versus la competencia</p> <p><b>Porcentaje de clientes satisfechos con la atención</b></p> <p><b>Porcentaje de clientes que consideró confortable su compra</b></p> <p>Porcentaje de clientes fieles</p> <p><b>Ranking de posicionamiento en precio vs competencia según los clientes C1C2</b></p> <p><b>Ranking de posicionamiento en calidad vs competencia según los clientes ABC1</b></p> <p><b>Ranking de posicionamiento en variedad vs competencia según los clientes ABC1</b></p>	<p>Porcentaje de penetración en zona primaria</p> <p>Porcentaje de penetración en zona secundaria</p> <p>(5)</p> <p>(6)</p> <p>Comparación de precios base 100 de la sucursal versus competencia</p> <p>(7)</p> <p>(8)</p> <p>Porcentaje de clientes fieles</p> <p>(9)</p> <p>(10)</p> <p>(11)</p>	
<p>Fidelizar clientes</p>			
<p>Adecuación a las necesidades del cliente / Ser el hipermercado referente de la categoría</p>			



Objetivos Estratégicos	Indicadores Propuestos	Indicadores Utilizados Actualmente	Ref
<b>Procesos Internos</b>			
Procesos de innovación	Cantidad de nuevos conceptos incorporados en el año		(12)
Procesos que mejoran el confort del cliente	Porcentaje de realización de mantenimiento preventivo de servicios básicos		(13)
Procesos que mejoran la compra media	Ruptura con nivel de stock igual o distinto de 0	Ruptura con nivel de stock igual o distinto de 0	
Procesos que mejoran las ganancias antes de impuestos	Porcentaje de clientes satisfechos con el servicio de envío a domicilio		(14)
Procesos de comunicación	Porcentaje de productos sensibles protegidos		(15)
	Porcentaje de control de recepción de productos sensibles		(16)
	Porcentaje de clientes movilizados por campaña publicitaria		(17)
	Penetración de ventas de folleto	Penetración de ventas de folleto	
	Rupturas de SKU el primer día del folleto	Rupturas de SKU el primer día del folleto	



Objetivos Estratégicos	Indicadores Propuestos	Indicadores Utilizados Actualmente	Ref
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>  Competencias del personal  Herramientas de trabajo en óptimo funcionamiento  Clima laboral / Valores	Porcentaje de clientes satisfechos con el nivel de asesoramiento recibido  ver (13)  Porcentaje de inasistencia  Porcentaje de impuntualidad  Porcentaje de Satisfacción Laboral	Porcentaje de inasistencia          Porcentaje de inasistencia	(18)          (19) (20)

- (1) La frecuencia de visitas se utiliza sólo anualmente, siendo fundamental contar con esta información mensualmente a los efectos de conocer su evolución, dada su incidencia directa sobre el nivel de ventas
- (2) La progresión de la compra media no se calcula, este indicador es fundamental para medir la evolución del nivel de compras de los clientes lo cual repercute directamente en el nivel de ventas
- (3) Es fundamental conocer la incidencia de la compra de envío a domicilio sobre la compra total debido a que la compra media de envíos es sensiblemente superior a la compra media total del hipermercado. En definitiva este indicador nos permite conocer cuantos pesos de la compra media total son brindados por el servicio de envío a domicilio
- (4) El porcentaje de clientes ABC1 sólo se mide anualmente, es importante contar con esta información mensualmente para poder conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de la estrategia que consisten en incrementar la cantidad de clientes ABC1
- (5) Este indicador no se utiliza y es fundamental para medir el crecimiento de clientes que compra a través del servicio de envío a domicilio. Contar con este indicador es importante a la hora de evaluar efectividad del servicio y la satisfacción de los clientes y de esta manera poder cuidar este servicio que nos aporta un diferencial muy importante en lo que a compra media se refiere.
- (6) La participación de clientes de envío a domicilio respecto del total de clientes no se mide si bien el objetivo es el de incrementar el número de clientes que compra por este medio el cual repercute directamente en un incremento del nivel de ventas
- (7) El porcentaje de clientes satisfechos con la atención no se calcula y es fundamental para evaluar el servicio de atención al cliente que está brindando el personal de la empresa
- (8) El porcentaje de clientes que considero confortable la compra no es calculado y es muy importante contar con esta información para saber si se le está brindando al cliente todas las comodidades que el requiere, lo cual es un requisito fundamental para poder fidelizarlo.
- (9) El ranking de posicionamiento en precio percibido en los clientes C1C2 es muy importante para conocer como nos vé el cliente en lo que a nivel de precios se refiere. Es muy importante contar con este indicador ya que los clientes C1C2 eligen su lugar de compra en base a precio.
- (10) El ranking de posicionamiento en calidad percibida en los clientes ABC1 es importante para conocer la opinión de este cliente respecto de la calidad de los productos ofrecidos, lo cual es fundamental ya que este cliente es inelástico al precio y compra en base a marcas y calidad.
- (11) El ranking de posicionamiento en variedad en los clientes ABC1 es importante para conocer la opinión de este cliente respecto de la amplitud del surtido ofrecido, lo cual es fundamental ya que este cliente realiza sus compras en lugares donde existe una amplia gama de productos. Una falla en el surtido puede implicar la pérdida de este tipo de cliente.
- (12) Este indicador es muy útil para medir los avances realizados año a año.
- (13) El porcentaje de realización del mantenimiento preventivo es un indicador que le permite ver al director de la compañía el cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo lo cual redunda en confort del cliente al realizar su compra y en la garantía de calidad de los productos.
- (14) El grado de satisfacción de los clientes de envío a domicilio no se mide actualmente y es fundamental para monitorear si el servicio se está brindando adecuadamente, es muy importante medirlo ya que los clientes de este servicio realizan una compra media que casi cuadruplica la compra media común.
- (15) El porcentaje de productos sensibles protegidos nunca se ha calculado, si bien se aplica la política de proteger el 100Porcentaje de los artículos sensibles no se controla su cumplimiento, lo cual es fundamental ya que estos productos producen el 80Porcentaje de las pérdidas
- (16) Si bien el 100Porcentaje de las recepciones de productos sensibles debe ser controlada, no existen un indicador que permita controlar su cumplimiento.
- (17) Conocer el porcentaje de clientes que se vieron movilizados por una campaña publicitaria nos permite medir la efectividad de la comunicación realizada, máxime considerando las importantes sumas que se destinan a estos fines.
- (18) Para medir el grado de aprendizaje y crecimiento el hipermercado sólo mide el porcentaje de asistencia a los cursos pero no la efectividad, ni la aplicación práctica de los mismos, por tal motivo propongo que se calcule el porcentaje de clientes satisfechos con el asesoramiento recibidos para medir la efectividad de los cursos de especialización y asesoramiento dictados. El porcentaje de clientes satisfechos con la atención ya se encuentra medido en el eje de clientes y también permite controlar el grado de aprendizaje y crecimiento en este sentido.
- (19) A fin de testear la motivación del personal proponemos medir el nivel de satisfacción laboral a través de encuestas periódicas al personal, las cuales se pueden implementar junto con la evaluación del desempeño. A tal efecto también resultará útil el porcentaje de impuntualidad
- (20) El nivel de satisfacción laboral no se mide actualmente. Considero que es un indicador importante que puede obtenerse a través de la realización de encuestas al personal.

**6. Identificación y propuesta de indicadores claves – Explicación y Fórmulas****Indicadores Financieros propuestos**

Con el objetivo de medir el nivel de ingresos de la sucursal proponemos seguir utilizando el indicador de progresión, realización de ventas y progresión de débitos detallados en el anexo. En relación al objetivo de mejora en la estructura de costos considero adecuados los ratios de pérdidas y porcentaje de gastos sobre la venta sin impuestos que se están utilizando en la actualidad. Además de estos indicadores sería conveniente la utilización una serie de indicadores adicionales cuyo objetivo y fórmula de cálculo se detallan a continuación:

**Frecuencia de visitas de clientes**

**Objetivo:** medir la periodicidad con que los clientes acuden al hipermercado a realizar sus compras. Esta información se obtendrá a través de encuestas realizadas en el salón de ventas.

Fórmula: (sumatoria de las frecuencias de visitas relevadas/ total de clientes encuestados)

**Progresión de la compra media**

**Objetivo:** medir el porcentaje de variación de la compra media respecto de igual período del año anterior.

Fórmula: (compra media mes actual / compra media igual mes año anterior - 1) x 100

**Incidencia de compra de envío a domicilio sobre compra media**

**Objetivo:** medir la contribución en \$ de la compra media de envíos a domicilio sobre la compra media del hipermercado.

Fórmula: ((venta total hipermercado / débitos totales hipermercado) - (venta total hipermercado – venta de envío a domicilio) / (débitos totales hipermercado – débitos envío a domicilio))

**Porcentaje de clientes ABC1**

**Objetivo:** conocer el porcentaje de clientes ABC1 que realiza sus compras en el hipermercado.

**Fórmula:** (cantidad de clientes ABC1 encuestados / total de clientes encuestados ) x 100

**Indicadores de clientes propuestos**

Muchos de los indicadores que se utilizan son adecuados, pero el problema principal reside en el hecho de que la organización dispone de ellos sólo una vez al año, con lo cual no se puede realizar un seguimiento dinámico de su evolución y muchas veces cuando se dispone de la información ya es demasiado tarde para actuar.

Con el objetivo de realizar un seguimiento del éxito de la nueva estrategia tendiente a la incorporación de clientes ABC1 y C1C2 estimo conveniente la utilización de los siguientes indicadores

**Progresión de débitos de envío a domicilio**

**Objetivo:** medir la variación de la cantidad de clientes que compran a través del servicio de envío a domicilio respecto de igual mes del año anterior

**Fórmula:** (clientes que compraron a través de envíos en el mes finalizado / clientes que compraron a través de envíos en igual mes año anterior) x100

**Participación de débitos de envío a domicilio**

**Objetivo:** conocer que porcentaje de clientes compra a través del servicio de envío a domicilio

**Fórmula:** (clientes que compraron a través de envíos en el mes finalizado / total de clientes que compraron en el mes finalizado) x100

**Porcentaje de clientes satisfechos con la atención**

**Objetivo:** conocer la proporción de clientes que se encuentran satisfechos con la atención general recibida



Fórmula:  $(\text{clientes satisfechos} / \text{total de clientes encuestados}) \times 100$

**Porcentaje de clientes que consideró confortable su compra**

**Objetivo:** medir el porcentaje de clientes que disfrutó o consideró confortable su compra

Fórmula:  $(\text{clientes que consideraron confortable la compra} / \text{total de clientes encuestados}) \times 100$

**Ranking de posicionamiento en precio percibido versus competencia según clientes C1C2**

**Objetivo:** conocer la opinión de los clientes C1C2 respecto del nivel de precios percibido del hipermercado en relación a la competencia. Solamente se toma en consideración este tipo de clientes ya que su driver de compra es el precio.

Fórmula:  $(\text{sumatoria ranking de precio percibido por clientes C1C2} / \text{total clientes C1C2 encuestados}) \times 100$

**Ranking de posicionamiento en calidad percibida versus competencia según clientes ABC1**

**Objetivo:** conocer la opinión de los clientes ABC1 respecto de la calidad percibida de los productos comercializados por el hipermercado en relación a la competencia. Se toma en consideración solamente este tipo de clientes ya que uno de sus motivos más importantes de compra es la calidad.

Fórmula:  $(\text{sumatoria ranking de calidad percibida por clientes ABC1} / \text{total clientes ABC1 encuestados}) \times 100$

**Ranking de posicionamiento en variedad percibida versus competencia según clientes ABC1**

**Objetivo:** conocer la opinión de los clientes ABC1 respecto de la variedad y surtido percibidos de los productos comercializados por el hipermercado en relación a la competencia. Se considera solamente este tipo de clientes ya que al momento de elegir su lugar de compras toman en cuenta estos atributos.



Fórmula: (sumatoria ranking de variedad y surtido percibidos por los clientes ABC1/ total clientes ABC1 encuestados) x100

### **Indicadores de Procesos propuestos**

En mi opinión los indicadores de procesos se encuentran ampliamente desarrollados en la organización y son sumamente adecuados y útiles en lo que se refiere al manejo de stocks, lo mismo sucede en el caso de los indicadores de gastos y compra media. El inconveniente que encuentro es que estos indicadores son muy numerosos como para ser incluidos en un BSC, por lo cual sólo incorporaré los más relevantes. Desafortunadamente no existe un desarrollo de indicadores en lo que se refiere al resto de los procesos tales como la innovación, el confort de los clientes, y la comunicación. Por tal motivo propongo utilizar los siguientes indicadores adicionales:

#### **Cantidad de nuevos conceptos incorporados en el año**

**Objetivo:** conocer la cantidad de innovaciones realizadas en el local de ventas en un año

#### **Porcentaje de realización de mantenimiento preventivo de servicios básicos**

**Objetivo:** conocer el porcentaje de realización de los trabajos de mantenimiento preventivo de servicios básicos planificados.

Fórmula: (sumatoria de trabajos de mantenimiento preventivo realizados en el año/ total de trabajos de mantenimiento preventivo planificados) x100

#### **Porcentaje de clientes satisfechos con el servicio de envío a domicilio**

**Objetivo:** conocer que proporción de los clientes se encuentra satisfecho con el servicio de envíos a domicilio

Fórmula: (cantidad de clientes satisfechos con el servicio de envíos / total de clientes encuestados) x100

**Porcentaje de productos sensibles protegidos**

**Objetivo:** saber si la totalidad de los productos sensibles a robos se encuentran protegidos con alarma.

Fórmula:  $(\text{productos sensibles alarmados} / \text{total productos sensibles}) \times 100$

**Porcentaje de control de recepción de productos sensibles**

**Objetivo:** conocer si la totalidad de productos sensibles recepcionados fueron controlados al 100%

Fórmula:  $(\text{cantidad de recepciones sensibles controladas} / \text{total de recepciones sensibles}) \times 100$

**Porcentaje de clientes movilizados por campaña publicitaria**

**Objetivo:** conocer que porcentaje de clientes decidió realizar su compra en el hipermercado basándose en la campaña publicitaria

Fórmula:  $(\text{cliente que decidió comprar en la sucursal basado en la publicidad} / \text{total de clientes encuestados}) \times 100$

**Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento propuestos**

Actualmente solamente se utilizan como indicadores de aprendizaje el porcentaje de asistencia a cursos de formación por parte del personal. Si bien podemos tomar a este cálculo como un indicador LEAD, considero más apropiado que midamos el aprendizaje y crecimiento a través de los resultados de la formación, lo cual lo podemos hacer a través de la satisfacción del cliente en los diversos aspectos en los cuales se ha formado al personal.

**Porcentaje de clientes satisfechos con el nivel de asesoramiento recibido**

**Objetivo:** conocer que porcentaje de los clientes se encuentra satisfecho con el nivel de asesoramiento recibido



Fórmula: (cantidad de clientes satisfechos con el asesoramiento / total de clientes encuestados ) x100

### **Porcentaje de Impuntualidad**

**Objetivo:** conocer el nivel de incumplimiento de los horarios por parte del personal

Fórmula: (cantidad de impuntualidades del mes / total de días asistidos ) x100

### **Porcentaje de Satisfacción Laboral**

**Objetivo:** conocer el grado de satisfacción y motivación del personal

Fórmula: (sumatoria de niveles de satisfacción individual / total de personal encuestado) x100



## **7. Conclusiones**

Luego de realizar un análisis detallado de los indicadores que se utilizan actualmente en la sucursal N° 2 del hipermercado “El Calafate”, se verificó que algunos de ellos no son suficientes a los efectos de medir el logro de los objetivos estratégicos y al mismo tiempo otros son excesivos o redundantes. Considerando tal situación se realizó un análisis comparativo de los indicadores actualmente utilizados versus los indicadores propuestos y se armó un Balanced Scorecard que contempla la utilización de sólo algunos de los indicadores utilizados más el agregado de nuevos indicadores que miden objetivos estratégicos fundamentales que no se están midiendo. De esta manera a través del Balanced Scorecard y el mapa estratégico se puede tener una visión integral de la estrategia de la sucursal, las cuatro perspectivas de la organización (financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento), sus objetivos e interrelaciones y los indicadores a través de los cuales se mide el logro de tales objetivos. De esta forma se pueden ver las interrelaciones existentes y la influencia de las diversas variables consideradas, pudiendo observar como influyen en el logro de la estrategia de la sucursal. En el caso bajo análisis la utilización de esta herramienta, va a permitir realizar un seguimiento eficiente del logro de la estrategia definida para el año en curso y los desvíos existentes, permitiendo adoptar las medidas correctivas que la dirección considere necesarias.





## I – Anexo

### Indicadores Utilizados Actualmente

#### Indicadores Financieros

**Progresión:** muestra el porcentaje de variación de las ventas del día/mes/año actual respecto de igual período del año anterior. Este indicador también se calcula respecto de la compra promedio y de los débitos. Se utiliza a diario.

$$\text{Fórmula} = (\text{ventas del período actual} / \text{ventas igual período año anterior} - 1) \times 100$$

**Realización:** muestra el porcentaje de variación de las ventas del día/mes/año actual respecto de las previsiones de igual período. Se utiliza a diario.

$$\text{Fórmula} = (\text{ventas del período actual} / \text{ventas previstas igual período} - 1) \times 100$$

**Débitos:** indica la cantidad de personas que realizaron sus compras en el hipermercado en un determinado período, se utiliza diaria y mensualmente y se calcula su progresión.

**Progresión de Débitos:** indica el porcentaje de variación en la cantidad de clientes que realizaron sus compras en la sucursal en un determinado mes, respecto del mismo mes del año anterior.

$$\text{Fórmula} = (\text{débitos del período actual} / \text{débitos igual período año anterior} - 1) \times 100$$

**Compra Media:** es la compra promedio de los clientes referida a un determinado período, se calcula a nivel mensual.

$$\text{Fórmula} = (\text{venta con tasa mensual} / \text{débitos mensuales})$$



**Ratio de Pérdidas:** indica el porcentaje de pérdidas de una sección respecto de su venta sin impuestos

$$\text{Fórmula} = (\text{pérdidas sección} / \text{venta sin impuestos de la sección}) * 100$$

**Porcentaje de Gastos Generales :** indica el porcentaje de gastos generales respecto de la venta sin impuestos del hipermercado.

$$\text{Fórmula} = (\text{gastos generales en pesos} / \text{venta sin impuestos del hipermercado}) * 100$$

### Indicadores de Clientes

Estos indicadores son informados anualmente por la consultora que realiza los estudios de Imagen y Penetración del hipermercado.

#### **Porcentaje de penetración en zona primaria**

**Objetivo:** medir el porcentaje de familias residentes en la zona primaria que realizan sus compras en la sucursal.

$$\text{Fórmula: } (\text{familias clientes zona primaria} / \text{familias residentes en zona primaria}) * 100$$

#### **Porcentaje de penetración en zona secundaria**

**Objetivo:** medir el porcentaje de familias residentes en la zona secundaria que realizan sus compras en la sucursal.

$$\text{Fórmula: } (\text{familias clientes zona secundaria} / \text{familias residentes en zona secundaria}) * 100$$

**Penetración en Área de influencia Primaria/Secundaria/Terciaria:** indica el porcentaje de familias clientes respecto del total de familias residentes en cada una de las zonas.



**Variación de familias clientes:** indica el porcentaje de variación (positivo o negativo) de familias clientes por barrio / zona respecto del año anterior

**Porcentaje de clientes fieles:** indica el porcentaje de clientes encuestados que compran exclusivamente en el hipermercado El Calafate.

$$\text{Fórmula} = ( \text{Clientes exclusivos de El Calafate} / \text{total de clientes encuestados} ) * 100$$

**Imagen de precio:** indica el porcentaje de clientes que considera que los precios son ventajosos, el porcentaje que los considera altos y el porcentaje que los percibe iguales a los de la competencia.

#### **Comparación de precios base 100 de la sucursal versus la competencia**

**Objetivo:** conocer la relación de los precios del hipermercado versus la competencia

$$\text{Fórmula: } \text{sumatoria de precios de la sucursal} / \text{sumatorias de precios de la competencia} * 100$$

**Indicador de nivel socioeconómico:** indica el porcentaje de clientes pertenecientes a cada nivel social.

**Momento de percepción de los ingresos:** indica el porcentaje de clientes que percibe sus ingresos en la primera, segunda, tercera y cuarta semana de cada mes.

**Satisfacción de los clientes:** se calculan variados indicadores de satisfacción, entre ellos el referido a la limpieza, comodidad y seguridad de la playa de estacionamiento, disponibilidad y comodidad de los carritos, atención del personal de cada una de las áreas, frescura de los productos, etc.

**Aperturas de la competencia:** nos indica las aperturas de la competencia realizadas en el último año.



## Indicadores de Procesos

### 1) Indicadores de Rupturas de Stock

**Rupturas con nivel de stock igual o distinto de 0 (cero):** indica la cantidad de productos que no se pudieron vender por no haber contado con el stock o porque no se colocaron a la venta.

Fórmula = si venta diaria menor a “x” % sobre la venta media diaria  $\Rightarrow$  artículo con ruptura de stock

Los criterios a aplicar para medir la ruptura de stock pueden ser varios:

Venta media diaria superior a “n” unidades

Venta real diaria inferior o igual a X% de la venta media diaria (detallado en fórmula)

Stock igual o distinto de 0

% respecto al total de referencias controladas

**Motivos de ruptura con stock igual a 0:** no entrega del proveedor o logística central, error en el stock teórico, el cronograma de pedidos no respeta las restricciones o necesidades comerciales, capacidad de góndola no adaptada a las ventas.

**Motivos de ruptura con stock igual mayor a 0:** error en el stock teórico, falta de reposición, producto similar en oferta, venta media distorsionada.

**SKU con nivel de stock = 0:** indica cual es el porcentaje de referencias activas, cuyo stock en unidades es igual a cero.

Fórmula = ( referencias con stock = 0 / total de referencias activas) x 100

**SKU con nivel de stock = 0 y no pedidos en el mes:** indica cual es el porcentaje de referencias activas, cuyo stock en unidades es igual a cero y no se han pedido en el mes.

Fórmula = (ref. con stock = 0 no pedidas en 1 mes /total de referencias activas) x 100

**Motivos :** no respeto del tronco común, no pedido.

**Rupturas de SKU el primer día del folleto:** indica cual es el porcentaje de referencias publicadas en folleto, cuyo stock en unidades es igual a 0 el primer día de la publicación.



Fórmula = (ref. de folleto con stock = 0 / total de referencias publicadas) x 100

## 2) Indicadores de Reaprovisionamiento

**Nivel de servicio (% recibido en día / horario definido):** me indica el porcentaje de pedidos que fueron recepcionados en el día y horario previsto en la planificación de reaprovisionamiento

Fórmula = (pedidos recibidos en horario previsto / total de pedidos) x 100

**Nivel de servicio (% de bultos recibidos):** me indica el porcentaje de bultos recepcionados versus los pedidos

Fórmula = (bultos recibidos / total de bultos pedidos) x 100

**Nivel de servicio (% líneas recibidas):** me indica el porcentaje de líneas recibidas versus las pedidas

Fórmula = (líneas recibidas / total de líneas pedidas) x 100

**Motivos de distorsiones:** faltantes del proveedor o logística central, pedidos mal confeccionados.

## 3) Indicadores de Pedidos

**Pedido Sugerido:** indica cual es el porcentaje de pedidos sugeridos por el sistema de manera automática respecto del total de pedidos generados.

Fórmula = (pedidos sugeridos automáticos / total de pedidos generados) x 100

**Motivos de distorsiones:** realización de pedidos manuales.



**Líneas modificadas:** indica cual es el porcentaje de líneas modificadas respecto del total de líneas sugeridas.

$$\text{Fórmula} = (\text{cantidad de líneas modificadas} / \text{total de líneas generadas}) \times 100$$

**Motivo:** error en los parámetros del pedido sugerido o en el stock teórico

#### 4) Indicadores de Consistencia

**SKU con nivel de stock menor a 0:** promedio diario de cantidad de referencias con stock menor a 0.

**Motivo:** existencia de errores de recepción, recuentos de control y/o línea de cajas.

#### 5) Indicadores de Nivel de Stock

**SKU con nivel de stock mayor a 0 y no vendidos en más de “n” días:** este indicador muestra el número de referencias, valor y porcentaje respecto al total de artículos activos que no fueron vendidos en más de “n” días. En general se utilizan 30 días para el sector de almacén y 90 para los productos no alimenticios.

**Motivo:** falta de identificación y procedimientos para tratar stocks inmovilizados, falta de reposición, error en stock teórico, productos no aptos para la venta no ajustados en el sistema

**SKU con nivel de stock mayor a 0 y no pertenecientes al Tronco Común:** : este indicador muestra el número de referencias, valor y porcentaje de artículos cuyo stock es mayor a 0 y no pertenecen al surtido actual.

**Motivo:** falta de identificación y eliminación de referencias no pertenecientes al tronco común.



## 6) Indicadores de comunicación

### Penetración de ventas de folleto

**Objetivo:** conocer que porcentaje de las ventas realizadas en un determinado período corresponden a productos publicados en folleto

**Fórmula:**  $(\text{ventas sin impuesto de productos publicados en folleto} / \text{total de ventas sin impuesto del hipermercado en igual período}) \times 100$

## Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

**Porcentaje de asistencia a los cursos de formación:** indica el porcentaje de asistencia a los cursos de formación previstos.

### Porcentaje de inasistencia

**Objetivo:** conocer la proporción de horas de inasistencia del personal

**Fórmula:**  $(\text{horas de inasistencia} / (\text{horas de inasistencia} + \text{horas trabajadas})) \times 100$

## Crítica a los indicadores actuales

Analizando los indicadores actuales observamos que muchos de ellos son sumamente útiles y adecuados a la estrategia. El problema fundamental que se observa reside en el hecho de que no se realiza un análisis conjunto de estos indicadores tomando en cuenta sus interrelaciones. Por otra parte en algunos casos si bien los indicadores son adecuados la periodicidad con que se puede disponer de ellos no es la adecuada a la dinámica de la organización.

Ver explicaciones en BSC ( 5. Cuadro comparativo de índices utilizados versus propuestos)



## II - Glosario

**Progresión:** Porcentaje de variación de una determinada variable tomada en consideración en un determinado período, respecto de igual período del año anterior

**Realización:** Porcentaje que representa el grado de alcance de un objetivo de ventas, gastos, etc previstos.

**Débitos:** cantidad de clientes que realizan sus compras en un hipermercado en un determinado período.

**SKU:** stock keeping unit (unidad de mantenimiento de stock )

**Compra Media:** total de ventas de un determinado período dividido la cantidad de clientes o débitos que compraron en ese mismo período.

**Top of Mind:** primera marca considerada por un consumidor en relación a una categoría.





### **III - Bibliografía y Fuentes de Consulta**

1- Cuadro de Mando Integral. Autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton. 2º Edición  
Barcelona 1997

2- Cuenta de explotación sucursal N° 1

3- Software de procesos de manejo de stock sucursal N° 1

4- Estrategia para el período 2003 sucursal N°1