

# DISEÑO DE UN MECANISMO DE CONTROL PARA LA MEDICIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN UN ESTABLECIMIENTO MINORISTA<sup>1</sup>

Daniellis Betancourt Partido

Gelmar García Vidal

## RESUMEN

El presente trabajo constituye una aproximación al estudio de un tema que se ubica en la cotidianidad y que ha cobrado interés en los últimos años: los mecanismos que permitan a los administradores conocer la medición de la implantación de las estrategias en el desarrollo de sus organizaciones.

En la investigación se diseña y aplica una metodología que combina el proceso de pensamiento de E. Goldratt con la lógica del Cuadro de Mando Integral para el diseño de un mecanismo de control y medición de la implantación de las estrategias diseñadas. Se presenta de forma detallada la aplicación de la metodología empleada para estos fines y se exponen los resultados derivados de la aplicación de la misma.

**Palabras claves:** control, estrategia, cuadro de mando, proceso de pensamiento

## Summary

This article constitutes a move towards the study of a common topic in the last years: the mechanisms that allow the administrators to know the degree of implementation of the strategies in the performance of its organizations.

The work presents the design and application of a methodology that combines the Thought Process of E. Goldratt with the logic of the Balanced Scorecard to design a mechanism for monitoring and measuring the implementation of designed strategies. The application of the methodology is presented in a detailed way and the results of this application are exposed.

Key words: control, strategy, balanced scorecard, thought process

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales se desenvuelven a través de complejos entornos, los ejecutivos necesitan utilizar todo un conjunto de instrumentos para poder verificar y controlar los resultados futuros de la empresa, se vive una época de cambios en la que la tecnología influye sobre nuestra vida, los mercados se fragmentan cuando los clientes aprenden la forma de satisfacer sus demandas, lo que a su vez presenta un reto a la capacidad de adaptación del negocio. El control tradicional se adapta mal a un entorno así, porque la información que produce es a menudo desfasada e imprecisa para usarla como base de las decisiones sobre clientes y productos.

---

<sup>1</sup> Ms.C. Daniellis Betancourt Partido (Autor Principal: [daniellisbp@ult.edu.cu](mailto:daniellisbp@ult.edu.cu)); Centro Universitario de Las Tunas, Facultad de Ciencias Económicas. Dr.C. Gelmar García Vidal ([gelmargv@yahoo.com](mailto:gelmargv@yahoo.com)); Centro de Estudios de Gestión Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Holguín. Cuba.

En la era de la información, las organizaciones requieren de diversas herramientas para captar y analizar los cambios propios de la dinámica que caracteriza la época actual, para desarrollar con eficiencia una dirección estratégica (García Vidal, 2006; Alvarado, 1990; Ansoff, y col., 1993; Ansoff, 1998; Hernández Torres, 1997; Kaufmann, 1993; Menguzato y Renau, 1995; Mintzberg, 1994; Mintzberg, et al. 1997; Morrissey, 1993; Morrissey, 1995; Morrissey, 2003; Morrissey, 1995; Ronda Pupo, 2002; Rowe, 1989; Steiner, 1996; Fry, 1986; Grant, 1998; Kaplan y Norton, 2000; Kaplan y Norton, 1996; Kaplan y Norton, 2001; Kaplan y Norton, 2000b; Knee y Walters, 1989).

Ese es el entorno actual que tienen que enfrentar las organizaciones, sobre bases científicas que disminuyan los factores de riesgos y propicien mayor certeza de las acciones. Esto es posible con la utilización del enfoque estratégico de dirección. En consecuencia, esta dirección prevé la necesidad de contar con un tipo de control estratégico diferente y esta necesidad ha llevado al desarrollo de diferentes modelos de control de gestión, los que destacan con fuerza el modo en que las estrategias empresariales se traducen en indicadores y metas para diferentes directivos y la forma en que proporcionan declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones.

Los actuales entornos competitivos en los que se desarrolla la actividad empresarial, junto a la necesidad de responder de forma adecuada a los continuos cambios y constante incertidumbre a los que las organizaciones han de enfrentarse, conllevan una significativa modificación en lo que a la gestión empresarial se refiere, resultando esencial en este sentido, el papel del control de gestión, que como elemento del proceso de dirección, es el que más contribuye a mejorar las actuaciones de cualquier sistema. (Amat, 1992; Espinoza Saavedra, 2004; Hernández González, 2007; Pablos Solís, 2007; Pereda López, 2007; Pérez Campaña, 2005; Utria Flores, 2008).

La búsqueda de coherencia entre la estrategia y el sistema de gestión de la empresa, se convierte en uno de los temas clave de las organizaciones; y se hace necesaria la aplicación de herramientas integrales que responda a esta situación actual. (Ronda, 2000 y 2002; Sami, 2005).

La experiencia está demostrando que aún dentro de los más variados estilos de mando, la dirección de un organismo complejo no puede ejercerse eficazmente más que a través de un Sistema de Control de Gestión que propicie el mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar.

El establecimiento minorista estudiado<sup>2</sup> no está ajena a la problemática referente al proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en el cual se utilizan y combinan diferentes mecanismos tanto formales como informales para influir en el comportamiento de las personas, y el enlace entre objetivos globales e individuales, así como en el dominio, conocimiento de

---

<sup>2</sup> No se menciona el nombre comercial para mantener la promesa de confidencialidad realizada al cliente de esta investigación.

la gestión en cada uno de los centros de responsabilidad y áreas de la organización. Esta entidad no ha alcanzado la plenitud en su Control de Gestión, lo que se evidencia en las limitaciones de los directivos al diseñar sus estrategias y formas de actuación para el logro de sus objetivos previstos, no cuentan con un soporte que le brinde la información oportuna sobre su situación, la gestión documental no esta informatizada, existen insuficiencias para evaluar equilibradamente la gestión de la empresa, el sistema de información no se desarrolla a la par del avance de las organizaciones esto hace que la investigación apunte al Sistema de Control de Gestión para la Implantación de Estrategias del establecimiento minorista, que exhibe la problemática de no facilitar el conocimiento de las causas que impiden que las acciones estratégicas emprendidas en el establecimiento minorista no logren la implantación esperada. Conociendo esta problemática y después de desarrollar un trabajo en grupo con expertos de la organización se conoció que la causa de la misma es que los mecanismos de control existentes en el establecimiento minorista no abarcan de forma integral la medición de la implantación de las estrategias en la organización por lo que si se atiende al problema planteado el **objetivo** a alcanzar está dado en contar con un mecanismo de control que abarque de forma integral, en la organización, la medición de la implantación de las estrategias.

La estrategia a seguir para alcanzar el objetivo es diseñar una metodología que facilite la integración entre la formulación, ejecución y control de las estrategias basado en la lógica del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Abordar la problemática del Control de Gestión exige un estudio riguroso de los diversos enfoques que desde su objeto de estudio se presentan y los modos de comprenderlos en su diversidad, de manera que se puedan apreciar los aportes que sustentan la investigación en lo fundamentalmente por Blanco Illescas (1993), Joan Amat (1992), Machado Noa (2003), Niven (2002), Argyris (1989), Beckham (1997) y Rosanas (1999), los cuales permiten abordar los elementos gnoseológicos a partir de lo cual se realiza el proceso de implementación.

## II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN (MATERIALES Y MÉTODOS)

Para la confección de la metodología para implantar el mecanismo que facilite la integración entre la formulación de las estrategias, su ejecución y control en el establecimiento minorista, se ha revisado minuciosamente diferentes trabajos acordes al tema, ejemplos de ellos son varias tesis de grado realizadas por Pupo y Selva (2003), Díaz de Zayas (2007), Pereda López (2007), Hernández González (2007), Lozano Morera y Molina Ortiz, (2007) , tesis de maestría de Pablos Solís (2007), Espinoza Saavedra (2004), tesis de doctorado de Pérez Campaña (2005), García Vidal (2006) y Ronda Pupo (2002) quién realizó importantes valoraciones de varias metodologías de dirección estratégica que fueron también objeto de estudio para la confección de la propuesta metodológica realizada por el autor. Por último, es de suma importancia destacar los trabajos del Goldratt (1995), creador de las diferentes herramientas que conforman el método conocido como Procesos de Pensamiento y que serán ampliamente usadas como parte de la metodología diseñada. Del análisis

de los diferentes autores antes mencionados con sus respectivas metodologías, y de varios documentos más citados en la bibliografía utilizada, se resumen los procedimientos que se consideran más acordes para la propuesta de metodología que aquí se presenta, teniendo en cuenta el carácter y el tipo de las empresas cubanas.

La metodología propuesta tiene como objetivo general, una vez diseñadas las estrategias, contar con un mecanismo con un enfoque estratégico y sistémico, basado en la lógica del CMI, que le facilite a la administración el proceso de control de la implantación de las estrategias en la visión y tomar las decisiones para la mejora continua de la organización.

Para la aplicación de la metodología y obtener el provecho que se desea como resultado de esto es menester la aplicación de técnicas como las de trabajo en grupo, solución de problemas, desarrollo de reuniones, generación de ideas, toma de decisiones, etc. Para un análisis gráfico de la metodología propuesta se presenta la figura 1.

### **III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **PASO 1: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

##### **1. GRADO DE INTEGRACIÓN**

El establecimiento minorista surge con el objeto social de operar y desarrollar redes de tiendas para la venta minorista de mercancías, prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementaria a la actividad comercial en tiendas.

##### **2. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL GENERAL DE LA ENTIDAD**

Para dar cumplimiento a estas actividades, el establecimiento minorista cuenta con una red de tiendas destinadas a la venta, un almacén central que se dedica a la recepción y distribución de las mercancías e insumos necesarios para llevar a cabo la actividad fundamental, y la Oficina Central encargada de Organizar, controlar y dirigir el proceso de compra – venta de mercancías para los segmentos de mercado en los que se opera.

##### **Misión**

Ofertar la venta de productos nacionales e importados de alta calidad, a través de la red de Tiendas existente en el Territorio xxx, dirigida al Turismo Nacional e Internacional, garantizando un servicio de excelencia que nos identifique como Grupo Empresarial.

##### **Visión**

Lograr la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, a través de la oferta de productos de reconocido prestigio, acompañado de un servicio de excepcional profesionalidad, que propicie el logro de resultados económicos que contribuyan al desarrollo de nuestra Sociedad.

##### **Estructura organizativa**

La estructura organizativa del establecimiento minorista ha sido diseñada lo suficientemente plana, descentralizada y flexible en la que se garantice el equilibrio entre las responsabilidades y facultades

de los implicados en función de garantizar con su aplicación práctica, el cumplimiento de el Objeto Empresarial.

El resto de los elementos a estudiar no se comentan por la razón antes expresada.

## **PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE LA RESTRICCIÓN DEL SISTEMA**

Una vez que el grupo de trabajo conformado fue instruido en la metodología de los procesos de pensamiento y fue negociado el contrato de trabajo que tendría como fin el diseño de un mecanismo para medir la implantación de las estrategias en el desempeño de su organización se procedió, a través de una tormenta de ideas, a generar una lista de los síntomas o efectos no deseados que se manifiestan en la actualidad con respecto a la problemática abordada.

El primer paso del trabajo realizado consistió en una sesión de debate abierto y poco estructurado. Se trataba de permitir que salieran todos los síntomas negativos de la situación actual al mismo tiempo que se aportaban datos de todas las ideas que flotaban en el ambiente derivadas de varios años de experiencia de trabajo en la Sucursal y reflexiones de los miembros sobre posibles soluciones y formas de encarar el futuro. De forma aleatoria iban apareciendo los síntomas o efectos indeseables que se padecían los que se recogen en la lista que sigue.

### **EFFECTOS INDESEABLES DETECTADOS**

1. Inestabilidad del Consejo de Dirección, entre los que se encuentran los cuadros fundamentales.
2. Poca preparación del Consejo de Dirección en técnicas de dirección y la actividad fundamental.
3. Falta de seguimiento a los planes de medida para solucionar las deficiencias detectadas en inspecciones y auditorias tanto internas como externas.
4. Insuficiencias de recursos materiales para el desarrollo de la actividad económico-contable.
5. Falta de personal especializado en la informatización de la gestión.
6. Poca conocimiento del producto.
7. Poca conocimiento del mercado.
8. Poca preparación de la fuerza de ventas.
9. Pobre gestión de ventas.
10. Pobre promoción y publicidad.
11. Falta de merchandising adecuado.
12. Atraso en el proceso inversionista.
13. Inestabilidad de productos en los puntos de venta.
14. No existencia estrategia fundada de comercialización, promoción y distribución.
15. Inestabilidad y déficit de mercancía para la venta en almacén.
16. El diseño de los procesos comerciales no responde a las necesidades del momento.
17. Deterioro de los equipos de transporte.
18. Deficiente Sistema de Comunicación Organizacional.
19. Deficiente e insuficiente equipamiento informático e infraestructura de comunicaciones.

20. Falta de motivación generalizada en trabajadores y cuadros.
21. Insuficiente reserva de cuadros.
22. Deficiente e insuficiente mantenimiento a las instalaciones.
23. Sistemas informáticos ineficientes.
24. En ocasiones, debido a los mecanismos de compra, se aceptan mercancías que no tienen toda la calidad requerida.
25. Es insuficiente aún la atención al hombre.
26. La imagen corporativa no se ha cuidado lo suficiente.
27. No se realizan todas las acciones pertinentes ante los incumplimientos de contratos por los proveedores.
28. Desinterés de algunos trabajadores por la superación cultural.
29. No existen todas las condiciones en los almacenes (cámaras refrigeradas, ventilación, instrumentos de trabajo, medios de protección, etc.).
30. Insuficiencia de locales en la Gerencia territorial y en las tiendas para algunas áreas de trabajo, lo que ocasiona que no se tengan condiciones adecuadas para todos los trabajadores.
31. Incumplimiento de los indicadores económicos planificados.

## **AMENAZAS DEL ENTORNO QUE AGUDIZAN LOS EFECTOS INDESEABLES**

### **Proveedores**

1. Poca presencia de proveedores nacionales en el territorio.
2. Inestabilidad y poca seriedad de proveedores nacionales.
3. Centralización de la política de compras.
4. Lejanía de la fuente de suministros.
5. Limitación por parte del nivel superior de los productos a comercializar.

### **Comercialización**

6. Pobre financiamiento del nivel superior para las acciones de promoción y publicidad.

### **Inversiones**

7. No existe una sede idónea de la institución financiera en el territorio, siendo lenta y engorrosa en consecuencia, la tramitación de cheques y financiamientos para el trabajo del Grupo.
8. Situación financiera de la cadena.
9. Dependencia excesiva de la Casa Matriz.

### **Motivación**

10. No existe una política que facilite la aplicación de la vinculación del salario con los resultados.
11. No se facilita por parte de la institución encargada la energía para el trabajo continuo en nuestras tiendas.
12. Las tendencias de la tecnología en el sector para la prestación del servicio.

### **Otras**

13. Expansión y desarrollo de la competencia.

14. Segmento del mercado nacional cada vez más exigente.

A partir de aquí estamos en condiciones de expresar las relaciones de causa-efecto entre los diferentes síntomas-conflictos de la empresa. Se construye el Árbol de Realidad Actual (ARA) que tiene una doble finalidad:

1. Permite realizar una comunicación clara y comprensible de la situación.
2. Permite averiguar, en el sistema de relaciones causales que define, cuál es el problema de fondo: qué política de la empresa está causando la sintomatología detectada.

La lectura del ARA (Ver figura 2) se realiza a partir de las relaciones causales (las flechas) entre entidades de la realidad (los cuadros): **si A entonces B**. De forma que si consigo eliminar una entidad que me lleva a otra, elimino también la segunda: eliminando la causa elimino su efecto.

Cuando varias flechas están unidas por un lazo, significa que un efecto es provocado por la concurrencia de diferentes causas: **si A y B entonces C**. Eliminando cualquiera de las dos causas puedo eliminar el efecto, ya que ambas son necesarias.

De la lectura completa del ARA se deduce claramente que existen dos problemas de fondo que están causando todos los efectos negativos actuales no obstante y después de una deliberación grupal se decide que sobre el problema 12: Atraso en el proceso inversionista, es imposible actuar por la múltiples amenazas que sobre él se ciernen y por la falta de decisión para ejercer un impacto en esta dirección. Por esta razón se decide declarar como Restricción el problema 16: **El diseño de los procesos comerciales no responde a las necesidades del momento**.

### **PASO 3: DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y ESTRATEGIA(S)**

Teniendo en cuenta que el objetivo a alcanzar es lo contrario del problema raíz o causa fundamental el grupo definió la **visión** o estado deseado de la organización de la forma siguiente: **organizar los procesos comerciales de forma tal que permita satisfacer la demanda existente de manera permanente mejor que la competencia, a través de una exigencia constante sobre la correspondencia entre precio - servicio de la oferta**.

Ya establecida la visión se debe obtener una última confirmación de la percepción que cada participante tiene de la visión antes de continuar con el cuadro de mando integral. Una manera de hacerlo sería pedirle a cada participante que describiera cómo cree que será la empresa una vez alcanzada la visión. De este modo, todos darían su opinión desde la perspectiva de las finanzas, del cliente, del proceso y del desarrollo.

### **NUBE**

El problema de fondo contiene en sí mismo un conflicto. El siguiente paso realizado consiste en expresar el problema de fondo en forma de Nube del conflicto. El debate permitió construir la Nube del conflicto que expresa las diferentes manifestaciones del problema de fondo genérico. La figura 3

representa la visión gráfica para poder trabajar los conflictos subyacentes a cada uno de los síntomas que se estaban manifestando.

La nube se puede interpretar de la forma siguiente: para que **los procesos comerciales son capaces de satisfacer la demanda existente de manera permanente mejor que la competencia, a través de una exigencia constante sobre la correspondencia entre precio - servicio de la oferta** se necesita instituir un proceso de mejora de la actividad comercial en la organización al mismo tiempo que **proteger los intereses de los niveles superiores**.

Un prerrequisito para **instituir un proceso de mejora de la actividad comercial en la organización** es que necesitamos **aprovechar el talento del personal destinado a la comercialización altamente calificado y con experiencia en la actividad**; mientras que un prerrequisito para **proteger los intereses de los niveles superiores** es **respetar la centralización que impide el despliegue, sin restricciones, de la función comercial**.

Se leía la Nube de forma que se buscara una relación "**para A necesito B**" y se completó esta relación preguntando el **por qué**. Con ello salen a la superficie algunos de los supuestos ocultos en la Nube, lo cual permite una lectura: "**para A necesito B porque C**". Se reescribió la Nube Genérica con los supuestos que se escogieron como válidos de entre todos los que aparecen en la sesión o sesiones destinadas a ello. En el caso que nos ocupa se optó por los supuestos que aparecen en la Nube de la figura 4.

Cuya lectura es: para que **los procesos comerciales sean capaces de satisfacer la demanda existente de manera permanente mejor que la competencia, a través de una exigencia constante sobre la correspondencia entre precio - servicio de la oferta** se necesita instituir un proceso de mejora de la actividad comercial en la organización porque **la mejora de la actividad comercial sugerida desde afuera no es efectiva**.

Para **instituir un proceso de mejora de la actividad comercial en la organización** necesitamos **aprovechar el talento del personal destinado a la comercialización altamente calificado y con experiencia en la actividad** porque en estos momentos **las capacidades de gestión comercial se encuentran frenadas tanto en lo objetivo como en lo subjetivo**.

Para que **los procesos comerciales sean capaces de satisfacer la demanda existente de manera permanente mejor que la competencia, a través de una exigencia constante sobre la correspondencia entre precio - servicio de la oferta** se necesita de los mismos que **protejan los intereses de los niveles superiores** porque **Los cambios deben ser estrictamente aprobados por el nivel superior**.

A continuación se cuestionaron los supuestos, de nuevo aplicando técnicas de creatividad. A partir del cuestionamiento aparecen ideas de "cosas que podemos hacer" en las que el supuesto deja de operar, con lo que "evaporamos la Nube del Conflicto". Para ello se utilizan parte de los fundamentos que utiliza los procesos de pensamiento en su aplicación al área comercial.

Toda oferta ha de cumplir las condiciones necesarias: aquellas que ya ofrece la competencia y (o) exigen los clientes y que si no ofrecemos no vendemos. Pero, para ser realmente competitiva ha de incluir algún diferencial: condiciones que nos diferencian claramente de las ofertas de la competencia y que tienen valor añadido para el cliente. A mayor percepción de valor por parte del cliente, mejor es el diferencial.

Normalmente, la competencia acabará incluyendo en sus ofertas los diferenciales que se van generando en el mercado. Por tanto, a mayor dificultad para que la competencia incluya nuestro diferencial en sus ofertas, mejor es.

Por todo lo anterior se declara como **Inyección: el diseño de una estrategia comercial que introduzca pequeños cambios que incrementan suficientemente la percepción de valor que el mercado tiene del servicio que se oferta favoreciendo así el desempeño de la organización e incrementando el prestigio del establecimiento detallista.**

En función de determinar cuáles serán los cambios a introducir se aplicó una encuesta a clientes para determinar sus principales actitudes hacia la empresa y así trabajar sobre las más negativas. La fuente fundamental de esta encuesta son los estudios realizados por (Lean Verdecia, 2006; Gorospe, 2000; García, 2000; González Garayalde, 2007; Quiñones y Almira, 2007; Winta, 2003; Leyva y Santoya, 2005; García Vidal, 1994) relacionados con la imagen y las dimensiones asociadas a ella y el posicionamiento en entidades detallistas.

El objetivo de este instrumento es determinar mediante una autoevaluación la imagen que tienen los clientes de la entidad. Esta encuesta cuenta con 26 afirmaciones, cada una de las cuales se evalúa según la Escala de Likert de cinco puntos que va desde “muy de acuerdo” hasta “muy en desacuerdo”.

Esta encuesta también incluyó algunas características socio - demográficas de los clientes. El instrumento se aplicó a los clientes que evaluaron cada una de las afirmaciones que se relacionan con las dimensiones que miden la imagen. Los resultados de esta encuesta una vez procesada se pueden evaluar de la forma que aparece en la tabla 1.

Para tener una idea de la población de clientes externos a estudiar se decidió tomar un promedio entre los meses de enero a junio cuyo obteniendo un total estimado es de 27557 clientes, para estos efectos entiéndase por clientes sólo aquellas personas que realizaron algún tipo de compra en el establecimiento. La ficha técnica de la investigación se muestra en la tabla 2.

### **DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE CLIENTES EXTERNOS**

Para la selección de la muestra se utilizó el criterio por conveniencia teniendo en cuenta que aproximadamente el 60% de los encuestados fueran del sexo femenino ya que este ha resultado ser el sexo predominante en los estudios antes realizados en este establecimiento y que han sido comentados con anterioridad. El 63.3% de los individuos catalogados como clientes externos son del sexo femenino y el 36.7 del sexo masculino. Manteniendo un estado similar al de la caracterización

inicial realizada al respecto. En cuanto al segmento de edad el mayor representado se encuentra entre los 20 y 30 años de edad representando un 73.4% del total de encuestados.

Se procedió a realizar un análisis de fiabilidad y validez de la encuesta utilizada cuyos resultados se pueden observar en la tabla 3.

Con esta encuesta se estudió la imagen proyectada por el establecimiento. El tratamiento de la información obtenida mediante dicha escala fue objeto de comentarios exhaustivos; un extracto de los mismos se brinda a continuación.

## **VALORACIÓN DE LA IMAGEN**

### **ANÁLISIS UNIVARIADO**

Los diferentes resultados obtenidos permitieron elaborar el perfil de percepción de la imagen de la tienda por los consumidores. El perfil de la imagen de forma general se observa en la figura 5.

Después de calculada la moda general de todos los datos evaluados y siguiendo la clasificación adoptada con anterioridad se puede evaluar la imagen como **desfavorable**. Se puede apreciar además que el sexo femenino tiene una peor imagen del establecimiento que el masculino y que el grupo de edades que tienen variables evaluadas como más negativas es el comprendido entre 41 y 50 años de edad. Casi podría decirse que a medida que aumenta la edad del entrevistado, su opinión sobre el establecimiento, es menos favorable.

Una vez realizado el análisis univariado de esta encuesta el proceso que sigue tiene como objetivo la identificación y validación de las dimensiones de los beneficios relacionales que conforman la imagen de los clientes con el establecimiento detallista investigado. Para comprobar la dimensionalidad de los beneficios que conforman la imagen se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax sobre los 25 ítems incluidos en el cuestionario. La aplicación del análisis factorial muestra la obtención de tres factores que se corresponden en cierta medida con la solución obtenida por estudios anteriores<sup>3</sup>. Se relacionaron los factores cuyos valores propios son superiores a uno (1), según el criterio establecido. Los resultados indican la obtención de tres (3) dimensiones que explican el 60.38% de la varianza en los siguientes términos: 25.01% el primer factor, 20.96% el segundo y 14.42% el tercero. Un resumen de este análisis se muestra en la tabla 4.

Consecuentemente, analizada la composición de los factores y la correlación con sus indicadores, se asignó un nombre a cada una de las dimensiones equivalentes y se describen a continuación sus características distintivas:

- **Tratamiento y servicio personal:** esta categoría comprende esencialmente tres ítems de naturaleza puramente humana que se derivan de la imagen de profesionalidad de los trabajadores del establecimiento. El factor representa aspectos relacionados con la política de personal del complejo: personal amable y solícito (en ocasiones indicando donde encontrar el artículo

---

<sup>3</sup> Gwinner, K. P. et. al. (1998) Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 26. No. 2.

deseado, entregándolo personalmente), el pago en caja y el grado de conocimiento de los productos que oferta.

- **Oferta:** la categoría se relaciona con elementos que caracterizan la oferta en sí misma tales como calidad, variedad o surtido, precio, prestaciones.
- **Facilidades para la compra:** este factor está definido por elementos de carácter facilitador que permiten al cliente realizar la compra y que parten desde la propia localización y señalización del establecimiento, pasando por la forma de organización interna hasta la propia publicidad de los productos que allí se ofertan.

La conclusión principal de este análisis factorial de componentes principales, junto con los resultados obtenidos a través de la utilización de técnicas univariadas en el estudio de las percepciones de los clientes externos radica en que los cambios a realizar en la Sucursal pasan por el desarrollo de una profunda renovación en tres frentes los cuales son recogidos en la explicación de los tres factores antes comentados.

Para ello, el servicio debe desarrollarse hasta constituir una oferta atractiva que se caracterice por lo agradable del establecimiento para comprar; la limpieza y cuidado; el surtido de los productos; las exhibiciones de los productos; la variedad de los productos; las promociones y ofertas; publicidad frecuente de sus productos y un personal amable y solícito con conocimiento de los productos que se ofertan para lograr, en la medida de lo posible, una adecuada relación oferta – prestación dentro de su categoría que ayude a sostener los precios de los productos en comparación con los de la competencia con respecto a los cuales no se puede tomar ninguna decisión al nivel de establecimiento.

Con todas estas ideas se diseñó un Árbol de Realidad Futura (ARF) a partir de las inyecciones, que provocan la desaparición de los síntomas actuales sustituyéndolos por los efectos que se buscan. Las figuras 6 muestran el ARF final.

Su lectura se realiza de la misma forma que utilizábamos para el ARA, las flechas indican relaciones de causalidad entre las entidades. A diferencia del anterior, el Árbol no expresa ahora "como están las cosas" sino "como estarán si hacemos x".

#### **PASO 4: REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

El inicio de este paso requirió una revisión de las declaraciones de misión y otros documentos relacionados que existían de trabajos anteriores<sup>4</sup>, así como aquellas que pudieron haber sido elaboradas por la casa matriz o por empresas similares con las que usted debe interactuar; siempre teniendo en cuenta que la declaración de la misión no debe ser copia de tales declaraciones, sino una que sea compatible con ellas.

#### **MISIÓN ACTUAL**

---

<sup>4</sup> Plan de marketing 2007; Proyecto Nomenclatura para el turismo 8-05-08; Expediente de Perfeccionamiento Empresarial; Planeación Estratégica 2007-2008.

**Ofertar la venta de productos nacionales e importados de alta calidad, a través de la red de Tiendas existente en el Territorio xxx, dirigida al Turismo Nacional e Internacional, garantizando un servicio de excelencia que nos identifique como Grupo Empresarial.**

#### **ANÁLISIS CRÍTICO DE LA MISIÓN ACTUAL**

**¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?** Se señala sólo la actividad de **ventas de productos nacionales e importados**, esta declaración está lejos de identificar las necesidades que satisface como organización.

**¿Qué es lo distintivo u original de su empresa?** La organización declara que es **garantizar un servicio de excelencia** y ofertar **alta calidad**, puede que estas características no identifiquen verdaderamente a la organización ni la coloquen aparte de otras organizaciones comprometidas en un negocio similar, son muy generales y pueden ser copiadas, al menos en su declaración, fácilmente por los competidores. La organización necesita determinar lo que es distintivo u original para propósitos de marketing, así como para dar dirección y enfoque a los esfuerzos en función del logro de un mejor desempeño.

**¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes o consumidores?** Tener un cuadro claro de quiénes son sus clientes y del orden en que sus necesidades y deseos deben satisfacerse es un paso crítico para determinar cómo debe proyectarse su negocio en este caso particular se puede entender que la prestación de los servicios de esta organización está dirigida al **Turismo Nacional e Internacional**.

**¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos/servicios principales, presentes y futuros?** No se identifican las mercancías primarias que sus clientes esperan recibir. Entiéndase describir en términos de grupos de productos o servicios más que artículos individuales lo que dejará satisfecha las necesidades de los clientes.

**¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales mercados y canales de distribución?** La organización ya brinda sus servicios a través de **la red de Tiendas existente en el Territorio xxx**, dirigida al **Turismo Nacional e Internacional**.

**¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son o deberían ser importantes en el futuro de nuestra empresa?** No se identifican en su declaración de la misión los valores estratégicos que afectan directamente la manera en que la organización conducirá su negocio.

**¿Qué consideraciones especiales (que sean aplicables) tenemos con respecto a los participantes más importantes de la organización?** Se ha pasado por alto los factores importantes que afectan a los grupos que mantienen un interés definido en el futuro de la organización.

Después de este análisis y conociendo los tres frentes de cambio encontrados con anterioridad en la investigación del cliente externo el equipo llegó de forma consensuada a la propuesta siguiente de misión.

#### **NUEVA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

El establecimiento minorista reconoce la importancia de cada uno de sus miembros y su rol activo en el éxito de la sucursal y el Grupo Empresarial como un todo, por lo que proporcionamos un ambiente de trabajo favorable en donde pueda florecer la productividad ya que ellos son capaces de ofertar servicios de excepcional profesionalidad y eficiencia en la red de tiendas, puntos de ventas y polos turísticos del territorio, dirigida al turismo nacional y extranjero. Con un compromiso total para servir a nuestros clientes nacionales y extranjeros creamos una situación de consumo propicia para la compra lo que unida a la través de la promoción y comercialización de una alta diversidad de productos que van desde lo cultural y autóctono hasta lo utilitario de alto prestigio y calidad tanto en el territorio nacional como en el extranjero propicie el mínimo de insatisfacciones de sus necesidades y expectativas y el logro de resultados económicos contribuya al desarrollo de nuestra Sociedad.

### **PASO 5: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN**

Para poner en práctica las inyecciones del ARF fue necesario encontrar los obstáculos que se oponen a su desarrollo. Para esto se construyó el Árbol de Prerrequisitos (APR) para planificar las actuaciones que debemos llevar a cabo para vencerlos. Se trata de disponer de un instrumento que guíe las actuaciones para que en todo momento sepamos cuál es el siguiente paso y el proceso de cambio no quede bloqueado.

Las inyecciones que se deben planificar a partir del APR son:

- 1. La organización introduce pequeños cambios que incrementan suficientemente la percepción de valor que el mercado tiene del servicio que se oferta.**
- 2. Las acciones que se realizan son difíciles de seguir por los competidores.**
- 3. El mercado se orienta a las organizaciones que ofrecen de forma continua de un producto aumentado con relación a la calidad del servicio.**

Las dos primeras están estrechamente relacionadas y la segunda es consecuencia de la primera. No obstante hay que destacar con en el mundo de los servicios resulta extremadamente fácil imitar las posibles diferencias que en un momento dado pueda exhibir un competidor. Para cada una de ellas se elaboró un listado de obstáculos a partir de los que se planificó la puesta en práctica.

Entre los obstáculos sobre los cuales se puede ejercer influencia para su eliminación, se encuentran los siguientes:

1. El personal no tiene toda la preparación necesaria para enfrentar procesos de venta con los clientes.
2. No se cuenta con una buena relación puesto – personalidad en la actividad de venta.
3. El personal de los puntos de venta no siempre tiene el conocimiento de los productos que vende, sus ventajas y desventajas y cómo las mismas pueden ayudar o no al cliente que desea comprarlo.
4. No existe la relación entre los niveles de venta logrados por el personal y su remuneración.

5. Existen inestabilidades con los proveedores para garantizar la calidad, cantidad y oportunidad de los productos que se ofertan de forma general.
6. No siempre se cuenta con los productos más buscados por los clientes.
7. El establecimiento está comenzando a deteriorarse.
8. En ocasiones el establecimiento está desorganizado debido a condiciones inadecuadas de venta y almacenaje.
9. Los trabajadores no se sienten responsables de los resultados finales.
10. No se cuenta con retroalimentación constante de clientes ni competidores.

A continuación se identificaron objetivos intermedios que facilitarían la eliminación de los obstáculos referidos.

Objetivo 1: Obstáculo 1, 2, 3, 4, 9: Perfeccionar el sistema de gestión de los recursos humanos que nos permita una eficiente planeación, reclutamiento, selección y capacitación, gestión de seguridad, salario y evaluación del desempeño de cuadros y trabajadores.

Objetivo 2: Obstáculo 5, 6: Estrechar relaciones con los proveedores.

Objetivo 3: Obstáculo 7, 8: Recaracterizar un conjunto de tiendas en función de la filosofía comercial de la cadena.

Objetivo 4: Obstáculo 10: Diseñar un sistema de información de mercado.

A partir de la identificación de los obstáculos se confeccionó el Árbol de Prerrequisitos, que se muestra en la figura 7, con el objetivo de graficar la relación entre los obstáculos y los objetivos para eliminar por los mismos.

El siguiente paso es la confección del Árbol de Transición en donde se presentan las acciones necesarias para hacer realidad los objetivos, el mismo se muestra en la figura 8 que continúa.

**Objetivo 1:** Perfeccionar el sistema de gestión de los recursos humanos que nos permita una eficiente planeación, reclutamiento, selección y capacitación, gestión de seguridad, salario y evaluación del desempeño de cuadros y trabajadores.

- Acción 1: Determinar las necesidades reales de capacitación y aprendizaje de los trabajadores que están en la “zona caliente” y creación de un programa de desarrollo que este acorde a las exigencias de profesionalidad que requiere la atención al cliente, definiendo el tipo de curso a recibir para no afectar la jornada laboral. Los cursos a recibir deben estar relacionados con las técnicas de venta, cortesía y protocolo, etc., con vista a mejorar el trato y servicio personal brindado a los clientes, y de esta manera fidelizar la clientela. Lograr un plan de capacitación que responda a los intereses individuales de cada trabajador y a su vez juegue paralelamente en el logro de sus objetivos de trabajo. Preparar planes de capacitación para el personal nuevo y luego de culminar este paso comprobar los conocimientos a dichos compañeros al pasar por el comité de expertos. Responsable: Especialista de Recursos Humanos.

- Acción 2: Programar con la Universidad de Holguín y el Centro Universitario de las Tunas, coloquios, talleres acerca de temas actuales en la prestación de servicios, en lo concerniente a la atención al cliente, psicología y las relaciones interpersonales. Responsable: Especialista de Recursos Humanos.
- Acción 3: Dar capacitación a los vendedores sobre técnicas comerciales y por parte de los proveedores para incrementar su conocimiento sobre los productos que venden y así su habilidad de venta. Hacer comprobaciones de conocimiento in situ a los trabajadores de los temas capacitados para evidenciar el grado de asimilación. Responsable: Especialista de Recursos Humanos.
- Acción 4: Diseñar un sistema de estimulación conforme con las necesidades de los trabajadores que permita mejorar su satisfacción consecuente a la estimulación moral y material, teniendo en cuenta que no se cumple el principio de retribución socialista: a cada cual según su capacidad, y a cada quien según su trabajo. Responsable: Especialista de Recursos Humanos.
- Acción 14: Despachar los resultados económicos con los subordinados presentando informe al respecto para realizar análisis económicos y velar por la salud económica de cada establecimiento. Lograr hacer análisis oportunos que determinen incidir positivamente en la ejecución de todas las partidas de gastos. Responsable: Administrador.

**Objetivo 2:** Estrechar relaciones con los proveedores.

- Acción 5: Establecer relaciones más sólidas con los proveedores logrando una eficiente gestión de compra que garantice la oportunidad, variedad, disponibilidad y calidad de los productos, en especial calzado, confecciones y todo por un precio. Garantizar un sistema de capacitación con el personal responsable de efectuar compras para que su gestión sea más efectiva. Responsable: Gerente de Comercio.
- Acción 6: Buscar y mantener ofertas de productos de marca reconocidas y que garanticen la correspondencia precio valor. Responsable: Dpto. Comercial y Gerentes de tiendas.
- Acción 7: Posibilitarle a los gerentes de tiendas información acerca de los productos más vendidos, productos líderes en su tienda, % que representan estos de la venta etc., con el fin de que se nutra de toda la información necesaria para realizar los pedidos de mercancías efectivos y así ofrecer una mayor satisfacción al cliente que nos visita. Responsable: Dpto. Comercial
- Acción 8: Garantizar la existencia de productos estrellas teniendo en cuenta el alto margen que aportan así como potenciar aquellos productos que se ajusten a las futuras expectativas de los clientes, haciendo contratos firmes con los proveedores que garanticen la estabilidad de los suministros y prevean sanciones económicas por su incumplimiento. Responsable: Especialista de Comercial.
- Acción 9: Garantizar con la efectividad de las compras, la diferenciación competitiva de nuestros

productos a la venta potenciando y logrando la exclusividad de productos locales y alegóricos al territorio. Responsable: Dpto. Comercial.

- Acción 13: Diseñar modelos de simulación matemática que ayude a la disminución de los inventarios, es decir, llevar a cabo un sistema que nos posibilite el dominio y conocimiento de la compra – reposición e inventario necesario. Responsable: Dpto. Comercial.

**Objetivo 3:** Recaracterizar un conjunto de tiendas en función de la filosofía comercial de la cadena.

- Acción 10: Se recomienda decorar el establecimiento sistemáticamente, de manera que el ambiente resulte agradable, teniendo en cuenta que un ambiente agradable es un aspecto más a tener en cuenta para lograr que el cliente se sienta cómodo en el establecimiento. Responsable: Administrador.
- Acción 17: Continuar realizando actividades de promoción y publicidad que realcen la imagen del establecimiento en el territorio y lograr el efecto movilizador en los ingresos. Responsable: Dpto. Comercial.
- Acción 12: Valorar que el espacio de los almacenes es insuficiente, lograr en la medida de lo posible que los pedidos de mercancías se realicen en el grado que los permita el espacio, (siempre teniendo en cuenta el nivel de necesidades de los artículos para la oferta), ya que al estar abarrotados de mercancías especialmente en el área de venta, se ven obligados a ocupar parte del área externa trayendo como consecuencias el desorden y suciedad que está afectando a la imagen. Responsable: Comercial y Jefe de Almacén.

**Objetivo 4:** Diseñar un sistema de información de mercado.

- Acción 15: Diseñar el sistema de retroalimentación periódica sobre la correspondencia en nuestras tiendas entre las expectativas y percepciones de nuestros clientes. Responsable: Dpto. Comercial
- Acción 16: Realizar estudios sobre los competidores reales y potenciales para definir estrategias de posicionamiento competitivo. Responsable: Dpto. Comercial.

## **PASO 6: DISEÑO DEL MECANISMO PARA EL CONTROL DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### *1. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas.*

A través del trabajo en grupo se determinaron cuatro temas estratégicos a través de las cuatro perspectivas que respondían a la estrategia declarada en el diagnóstico. Las perspectivas declaradas así como los Objetivos Estratégicos se muestran en la tabla 5:

El equipo tradujo la Visión y Estrategia en una relación causal de Objetivos Estratégicos a través de las cuatro perspectivas definidas. (Ver figura 9).

### *2. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer el equilibrio*

Igualmente el equipo investigó cuales eran las informaciones y los indicadores adicionales que también se necesitaban para el desempeño del trabajo y para la toma de decisiones de la empresa. Respecto a los indicadores se determinaron cuáles eran los criterios de aceptación de acuerdo a un patrón de comparación y así estarían vinculados a los sistemas de alerta empresarial. Los indicadores e informaciones son muy propios de las áreas y generalmente no se repiten en el análisis integral que hace la organización. Al finalizar esta fase se contaba con las informaciones de administración mínimas con las cuales la organización necesitaba trabajar teniendo en cuenta su situación concreta.

## **PROPUESTA DE INDICADORES**

La propuesta de indicadores presentada para el control de la implantación de la estrategia se expone como sigue:

### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

#### **I. VARIACIÓN DE LA UTILIDAD NETA**

$$Un = Un_1 - Un_0$$

Donde:

Un: Variación de la Utilidad neta.

Un<sub>1</sub>: Utilidad neta realmente obtenida en el periodo que se analiza.

Un<sub>0</sub>: Utilidad neta utilizado como patrón de referencia.

La fórmula para el cálculo de Un<sub>1</sub> y Un<sub>0</sub> es la que sigue, distinguiendo en caso si se trata del periodo que se analiza o del patrón de referencia, para que sea posible este análisis.

$$U = \left[ \sum_{i=1}^n Q_i (pu_i - cvu_i) \right] - (GO + GF)$$

Donde:

U: Utilidad neta

Q: Cantidad

pu: Precio unitario

cvu: Costo variable unitario

GO: Gasto de operaciones

GF: Gastos financieros

El resultado de este indicador puede ser mayor, menor o igual que cero. Sólo el primer resultado garantiza la mejora continua.

#### **II. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN MASA**

$$Mct = \sum_{p=1}^{p=n} Q_p (pv_p - cv_p)$$

donde:

Q: cantidades del producto vendido.

Pv: precio de venta,

Cv: costo variable unitario (precio de compra al proveedor),

El indicador muestra lo que la entidad ha ganado en correspondencia con las ventas que han hecho.

El resultado de este indicador debe tender a crecer de un período a otro.

### III. META PERDIDA

$$Mp = \left[ (V_p - V_r) \left( 1 - \frac{Cv}{V} \right) - (\Delta Gcc) \right]$$

Donde:

Mp: Meta perdida, es decir, utilidades dejadas de obtener por no ser demandada por el mercado la posibilidad de oferta.

V<sub>p</sub>: Ventas posibles a realizar según capacidad de la organización.

V<sub>r</sub>: Ventas que realmente se han obtenido según demanda del mercado.

$\left( 1 - \frac{Cv}{V} \right)$ : Coeficiente de margen de contribución medio de la organización durante un período seleccionado.

ΔGcc: Incremento de los Gastos de Operación por concepto comunicación comercial asociados a los procesos de promoción, publicidad, relaciones públicas, esfuerzos de venta para lograr la excitación de la demanda.

El resultado de este indicador debe tender a disminuir de un período a otro.

$$Cm = \frac{V}{V_{tm}}$$

Donde:

Cm: Cuota de mercado; a mayor cuota de mercado mejor aprovechamiento de la demanda.

V: Ventas que realmente se han obtenido según demanda del mercado.

V<sub>tm</sub>: Ventas totales del mercado.

El resultado de este indicador debe tender a crecer de un período a otro.

#### IV. RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN

$$ROI = \frac{Un_1}{At_1} - \frac{Un_0}{At_0}$$

Donde:

ROI: Retorno sobre la inversión

Un<sub>1</sub>: Utilidad neta del periodo

AT<sub>1</sub>: Activos totales del periodo

Un<sub>0</sub>: Utilidad neta del patrón de referencia

AT<sub>0</sub>: Activos totales del patrón de referencia.

El resultado de este indicador puede ser mayor, menor o igual que cero. Sólo el primer resultado garantiza la mejora continua.

#### PERSPECTIVA CLIENTES

##### I. Insatisfacción del Cliente

$$IC = IC_1 - IC_0$$

Donde:

IC: Variación de la Insatisfacción del Cliente.

IC<sub>1</sub>: Nivel de insatisfacción del cliente en el periodo analizado.

IC<sub>0</sub>: Nivel de insatisfacción del cliente en el periodo patrón.

Para el cálculo de este indicador se utilizará las técnicas que se decida por la organización para medición del nivel de insatisfacción del cliente.

El resultado de este indicador puede ser mayor, menor o igual que cero. Sólo el resultado intermedio contribuirá, cuando corresponda, a la mejora continua del desempeño de la organización.

##### II. INGRESO POR CLIENTE

$$Ic = \frac{It}{Cc}$$

Donde:

Ic: Ingresos por cliente.

It: Ingresos totales.

Cc: Cantidad de clientes

Este indicador nos muestra un promedio del nivel de ventas realizadas. El resultado de este indicador debe tender a crecer de un período a otro.

### III. ÍNDICE DE QUEJAS Y RECLAMACIONES

$$Iqr = Iqr_1 - Iqr_0$$

Donde:

Iqr: Variación entre quejas y reclamaciones

Iqr<sub>1</sub>: quejas y reclamaciones del periodo actual.

Iqr<sub>0</sub>: quejas y reclamaciones del periodo patrón.

$$Iqr_i = \frac{QR}{Ca}$$

Donde:

QR: quejas y reclamaciones en el periodo analizado.

Ca: clientes atendidos en el periodo analizado.

El resultado de este indicador puede ser mayor, menor o igual que cero. Sólo el resultado intermedio contribuirá, cuando corresponda, a la mejora continua del desempeño de la organización.

### PERSPECTIVA INTERNA

#### I. DEVOLUCIONES

$$D = \frac{Md}{V} 100$$

Donde:

D: Porcentaje de devoluciones.

Md: monto de la devoluciones.

V: ventas.

El resultado de este indicador debe tender a disminuir de un período a otro.

#### II. EFICACIA (RELACIÓN INVENTARIO DE MERCANCÍAS PARA LA VENTA Y VENTAS)

$$Ef = Ef_1 - Ef_0$$

Donde:

Ef: Variación de eficacia.

Ef<sub>1</sub>: Eficacia real.

Ef<sub>2</sub>: Eficacia patrón.

$$Ef_i = \frac{Mv}{V}t$$

Donde:

Mv: mercancías para la venta.

V: ventas del periodo analizado.

T: periodo analizado.

El resultado de este indicador puede ser mayor, menor o igual que cero. Sólo el resultado intermedio contribuirá, cuando corresponda, a la mejora continua del desempeño de la organización.

### **III. ÍNDICE DE ÉXITO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

$$Iex = \frac{Pa}{Plm}$$

Donde:

Iex: Índice de éxito de nuevos productos y servicios.

Pa: productos introducidos y aceptados en el mercado.

Plm: productos nuevos lanzados al mercado.

El resultado de este indicador debe tender a uno.

### **IV. IMAGEN**

$$I = I_1 - I_0$$

Donde:

I: Variación de la Imagen del Cliente.

I<sub>1</sub>: Imagen del cliente en el periodo analizado.

I<sub>0</sub>: Imagen del cliente en el periodo patrón.

Para el cálculo de este indicador se utilizará las técnicas que se decida por la organización para medición del nivel de insatisfacción del cliente.

El resultado de este indicador puede ser mayor, menor o igual que cero. Sólo el resultado intermedio contribuirá, cuando corresponda, a la mejora continua del desempeño de la organización.

## **PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

### **I. PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES**

$$Pd = \frac{Ns}{Ct}100$$

Donde:

Pd: Porcentaje de participación en las decisiones

Ns: Número de sugerencias recibidas.

Ct: Cantidad de trabajadores

El resultado de este indicador debe tender a crecer de un período a otro.

## **II. Insatisfacción Laboral**

$$IL = IL_1 - IL_0$$

Donde:

IL: Variación de la Insatisfacción Laboral.

IL<sub>1</sub>: Nivel de insatisfacción laboral en el periodo analizado.

IL<sub>0</sub>: Nivel de insatisfacción laboral en el periodo patrón.

Para el cálculo de este indicador se utilizará las técnicas que se decida por la organización para medición del nivel de insatisfacción laboral. El resultado de este indicador puede ser mayor, menor o igual que cero. Sólo el resultado intermedio contribuirá, cuando corresponda, a la mejora continua del desempeño de la organización.

## **III. PRODUCTIVIDAD DE LOS VENDEDORES**

$$P_t = \frac{V_t}{C_t}$$

donde:

P<sub>t</sub>: nivel de productividad por trabajador

V<sub>t</sub>: Ventas

C<sub>t</sub>: Cantidad de trabajadores

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el trabajo producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. Su tendencia debe ir al aumento por períodos.

## **IV. EMPLEADOS CAPACITADOS DE ACORDE AL PUESTO**

$$T_{cp} = \frac{T_c}{C_t} 100$$

donde:

T<sub>cp</sub>: Porcentaje de trabajadores capacitados acorde a la función realizada

T<sub>c</sub>: trabajadores capacitados

C<sub>t</sub>: Cantidad de trabajadores

Este indicador estará en dependencia de los presupuestos destinados a la capacitación y las necesidades probadas de que determinado trabajador requiere de un proceso formativo para la función que realiza la cual no se está desempeñando como espera la organización.

### *3. Establecer el cuadro de mando global*

Una vez determinados las estrategias, objetivos estratégicos e indicadores de resultado, se conforma la Visión Global del mecanismo de control para la implantación de la estrategia. (Ver figura 10).

### *5. Implantación del cuadro de mando*

La implantación del mecanismo de control así como la frecuencia con que deben ser medidos los indicadores se dejan al juicio de aquellos quienes constituyen los usuarios del mismo ya que se considera con son ellos quienes conocen la mejor manera de realizar esta labor de control. De esta forma culmina la aplicación parcial de la metodología propuesta.

## **CONCLUSIONES**

1. La aplicación de la metodología diseñada que combina los procesos de pensamiento y la lógica del cuadro de mando integral permitió diseñar un mecanismo de control para el control de la implantación de la estrategia en el establecimiento minorista cumpliéndose así la hipótesis planteada y alcanzando el objetivo propuesto.
2. La adecuada secuencia entre la identificación de la restricción, visión, estrategia, identificación de obstáculos y derivación de los objetivos hasta la definición del sistema de indicadores ha permitido contar con una herramienta de control, con enfoque proactivo y con un mayor grado de participación de todos los involucrados en el proceso de su diseño.
3. El sistema de indicadores diseñado responde a las necesidades del establecimiento minorista, ya que le permite a la dirección contar con herramientas informáticas operacionales para su integración en la toma de decisiones.
4. No obstante el grado de subjetividad que pueda estar presente en los métodos y técnicas empleadas en el proceso de control de gestión, demostraron que aplicadas acorde a las características de las empresas cubanas, con inteligencia y de forma creativa, constituyen valiosos instrumentos en la toma de decisiones estratégicas.

## **REFERENCIAS**

1. Alvarado, E. 1990 Control estratégico. Un marco conceptual para empresarios y administradores. Editorial Libro Libre. Costa Rica.
2. AMAT, J. Ma. 1992 El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España.
3. Ansoff, I. 1987 Corporate Strategy. Peguin Books. Great Britian.
4. Ansoff, I. y col. 1993 El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas. México.

5. Ansoff, I. 1998 La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Addison Wesley Longman. S.A. México.
6. Blanco, F. 1997 El Control Integrado de Gestión. Ed. APD. Madrid. España.
7. Bowman, C. La esencia de la Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. En formato electrónico.
8. Díaz de Zayas, K. 2007 Propuesta de metodología para la implantación del Cuadro de Mando Integral en puntos de venta de Tiendas Gaviota. Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
9. Espinoza Saavedra, D. 2004 Estudio del sistema de compras y su integración estratégica mediante el control de gestión. Magíster en Gestión. Mención control. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile.
10. Fry, J. N. 1986 Strategic Analysis an Action. Prentice – Hall Canada. Canadá.
11. García Vidal, G. 1994 Hacia una teoría de la imagen. Una estudio empírico en el Polo Turístico de Holguín. Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
12. García Vidal, G. 2006 Contribución teórica y profesional para la administración. Universidad de oriente. Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Oriente. Cuba.
13. García, G. 2000 Comercio especializado: variables estratégicas y posicionamiento. Una aplicación al comercio de marca en el sector de la confección. revista Distribución y Consumo. Octubre - Noviembre 2000. España.
14. Goldratt, E. 1995 No es cuestión de suerte. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
15. González Garayalde, Y. 2007 Estudio de la imagen percibida por los clientes externos del Complejo Comercial Las Baleares de la Corporación CIMEX S.A. Titulación en Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Holguín. Cuba.
16. Gorospe, F. 2000 Consideraciones sobre el diseño de los puntos de venta minorista en una economía globalizada. revista Distribución y Consumo. Octubre - Noviembre 2000. España.
17. Grant, Robert M. 1998 Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Apliccacion. Third Ed. Oxford. Black Well Publisher. England.
18. Hernández González, J. L. 2007 Diseño del Sistema de Control de Gestión del Hotel Playa Pesquero, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A. Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
19. Hernández Torres, M. 1997. Estrategia y control de gestión. Revista Minería y Geología. Vol. XIV. No. 2. Moa. Holguín. Cuba.
20. Kaplan R.; Norton D. 2000 Balanced Scorecard Collborative. Disponible en: [www.bscoll.com](http://www.bscoll.com). Consultado: Agosto 2007.

21. Kaplan R.S.; Norton D.P. 2000 Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review, September-October.
22. Kaplan R.S., Norton D.P. 1996 Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol. 30, No.1, Fall.
23. Kaplan R.S.; Norton D.P. 1992 The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February.
24. Kaplan R.S.; Norton D.P. 2001 Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, Accounting Horizons, Vol.15, No.2, June 2001, 147-160.
25. Kaplan R.S. 1998 Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, Journal of Management Accounting Research, Volume 10.
26. Kaplan R.S.; Norton D.P. 2000 The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts. USA.
27. Kaplan, R. S. 1997 El cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2004. S.A. Barcelona. España.
28. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1996 Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Boston, enero-febrero.
29. Kaufmann, A. 1993. Nuevas técnicas para la dirección estratégica. Ed. Publicaciones Universidad de Barcelona. 2da Edición. Barcelona. España. 319 pp..
30. Knee, D., Walters, D. 1989 Competitive Strategies in Retailing. Long Range Planning, Vol, 22, nº 6; pp. 74 - 84.
31. Kotler, P. y col. 2000 Dirección de Marketing. Edición del Milenio. 10ma edición. Pearson Educación S.A. Madrid. España.
32. Lean Verdecia, M. 2006 La medición de la satisfacción del cliente en el Complejo Las Baleares de la Sucursal CIMEX – Holguín. Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
33. Leyva Rojas, H. M.; Santoya Robles; B. Y. 2005 Estudio de la imagen percibida por los diferentes públicos de la Corporación CIMEX - Holguín. Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
34. López Viñegla, A. 1998 El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión. Ed. AECA. Madrid. España.
35. Lozano Morera, D.; Molina Ortiz, Y. 2007 La evaluación de la competitividad en el ejemplo de CARACOL S. A. Las Tunas. Titulación de Licenciado en Economía. Facultad de Ciencias Económicas. Centro Universitario Las Tunas. Cuba.
36. Menguzato, M.; Renau, J.J. 1995 La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel. S.A. Barcelona. España.

37. Mintzberg, Henry 1994. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Harvard Business Review, Canadá. pp 4-8.
38. Mintzberg, H, et al. 1997 El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Editorial PrenticeHall. México.
39. Morrissey, G. L. 1993 El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Prentice Hall Hispanoamericana. Madrid. España.
40. Morrissey, G. L. 1995 Morrissey On Planning: A Guide for Strategic Thinking. Jossey-Bass. San Francisco. USA.
41. Morrissey, G. L., 1995 On Planning: A Guide for Strategic Thinking. Jossey-Bass, San Francisco. USA.
42. Nogueira Rivera, D. 2005 Instrumento de gestión para la toma de decisiones: El cuadro de mando integral. Disponible en:  
[http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestion\\_del\\_conocimiento/gestion\\_del\\_conocimiento\\_5.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestion_del_conocimiento/gestion_del_conocimiento_5.htm)  
 Consultado: Julio 2007
43. Pablos Solís, G. A. 2007 Sistema de Control de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería Las Tunas CREVER. Título académico de Master en Dirección. Universidad de Camaguey. Cuba.
44. Pereda López, R. 2007 Diseño y evaluación del Sistema de Control de Gestión en la UEB Conazucar Holguín del MINAZ. Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
45. Pérez Campaña, M. 2005 Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de las Villas. Cuba.
46. Pupo, D.; Selva, K. 2003 Cuadro de Mando Integral para la empresa de servicios al turismo Servisa S.A. Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
47. Quiñones Medina, M.; Almira Pérez Y. 2007 Diagnóstico de la Situación de Consumo en el establecimiento detallista "La Luz de Yara". Titulación de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Holguín. Cuba.
48. Ronda Pupo 2002 Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano. ISPJAE. Grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Cuba.
49. Ronda Pupo, G. A. 2000 Modelo para implementar la dirección estratégica en la CII, enero 2000/ DCII, La Habana, Cuba.
50. Rowe, A. J. 1989 Strategic Management: A Methodological Approach. Addison-Wesley. New York. USA.

51. Sami Ferrer F., L. 2005 Balanced Scorecard: De la Estrategia a los Resultados. En: Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Primer Seminario. Editora y Compiladora: Loreto Marchant R. Universidad de Viña del Mar.
52. SDV Consultores 2003 El Cuadro de Mando Integral. Una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio. Revista Distribución y Consumo. Marzo – Abril 2003. España. p. 40 – 48.
53. Steiner, G.A. 1996 Planeación Estratégica. Editorial Continental. S.A. México.
54. Stoner, J. A. F. 1995 Administración. 5<sup>ta</sup> Edición. Ediciones Prentice - Hall. Hispanoamericana S.A. México.
55. Utria Flores, M. 2008 Tecnología para el diseño del sistema de control de gestión de entidades hoteleras. Aplicación en el Hotel Brisas Covarrubias. Universidad de Holguín. Master en Gestión Turística. Universidad de Holguín. Cuba.
56. Winta Makence, D. 2003 Diagnóstico de la imagen de las Tiendas Meridiano en Ciudad de La Habana. Maestría en Administración de negocios. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consultado: 12 de enero de 2007