



MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO
DE LAS ÁREAS DE OPERACIÓN DE BELCORP ECUADOR Y PROPUESTA
METODOLÓGICA PARA DIRIGIR LAS OPERACIONES HACIA LOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COMPAÑÍA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Dirección de Operaciones y
Seguridad Industrial

Profesor guía

Ing. Pablo Carrera Narváez

Autor

Lic. Darwin Enrique Álvarez Peralta

Año

2014

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Pablo Carrera Narváez
Master Business Administrator
C.I. 171184551-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Darwin Enrique Álvarez Peralta
Licenciado en Administración de Empresas
C.I. 17185119-9

AGRADECIMIENTOS

A Rodrigo Contreras Director General Belcorp Ecuador, por ser un modelo a seguir, por ser un mentor y por su confianza depositada. A Pablo Carrera por su excelente predisposición para trabajar en este proyecto de titulación. A Miguel Angel Rodriguez y Tomás Villón por su apoyo durante todo el programa de post grado.

DEDICATORIA

A las dos mujeres más importantes en mi vida: mi madre por darme la vida y mi esposa por compartir su vida conmigo.

RESUMEN

La alineación estratégica de toda la cadena de valor es la fuente más importante de ventaja competitiva hacia adentro de las compañías en la actualidad, es por esto que el establecer una metodología que permita a la compañía orientar las actividades de operación a los objetivos estratégicos es imperioso en ambientes de cambio constante. El presente trabajo se presenta para proponer una metodología adecuada a Belcorp Ecuador para alcanzar dichos objetivos estratégicos de una manera sistemática y eficiente.

ABSTRACT

Strategic alignment through the value chain is currently the most important source of competitive advantage inside companies, therefore establish a methodology that allowed the company to orient their operational activities to the strategic objectives is absolute necessary in constantly change environments. This work attended to propose a methodology fitted to Belcorp Ecuador to achieve those strategic objectives in an efficient and systematic way.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	6
1.1. Prospectiva Estratégica.	6
1.1.1. Herramientas de Filosofía Empresarial.....	7
1.1.2. Herramientas de Diagnóstico	7
1.1.2.1. Herramienta Análisis Foda.....	7
1.1.2.2. Herramienta PEST	11
1.1.2.3. HERRAMIENTA: Matriz de Hansoff.....	12
1.1.3. Herramientas de Alineación.....	14
1.1.3.1. Herramienta ANALISIS DE CADENA DE VALOR	14
1.1.3.2. MAPEO DEL SISTEMA DE ACTIVIDADES.....	18
1.1.3.3. Herramienta CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
1.2. Gestión por Procesos.....	23
1.2.1. Herramientas de Análisis.....	24
1.2.2. Herramientas de Mejoramiento.....	27
1.2.3. Herramientas de Control.....	31
1.3. Desarrollo Organizacional	33
1.3.1. Estructuras organizacionales.....	34
1.3.2. Gestión del Cambio	35
1.3.3. Liderazgo orientado a resultados.....	37
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	39
2.1. PEST.....	39
2.1.1. Análisis Político.....	39
2.1.2. Análisis Económico.....	40
2.1.3. Análisis Social.....	41
2.1.4. Análisis Tecnológico	42
2.2. Tendencias Empresariales en Ecuador.	43
2.3. Competencia.....	44
2.4. Canal de Distribución	49
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	51
3.1. Evolución de Belcorp en el mercado Ecuatoriano	52

3.2. Hitos Estratégicos.....	54
3.3. Análisis de los objetivos estratégicos.	56
3.4. Análisis de estructura y procesos de Belcorp Ecuador.	62
3.5. Identificación de brechas operativas en relación a mejores prácticas corporativas.....	67
3.6. Principales oportunidades operacionales para Belcorp Ecuador	68
3.6.1. Marketing	68
3.6.2. Ventas	69
3.6.3. Abastecimiento	71
3.6.4. Distribución	72
3.6.5. Servicio al Cliente	73
3.6.6. Procesos de Soporte - RRHH.....	75
3.6.7. Procesos de Soporte – TI	78
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL MODELO OPERACIONAL DESEADO	80
4.1. Identificación de las variables de negocio claves para el cliente	80
4.2. Diseño del modelo operacional futuro, propuesta de nueva estructura y diseño de procesos operacionales	83
4.3. Identificación y Diseño de KPI´s para las operaciones del negocio.....	95
4.4. Desarrollo del tablero de control gerencial	99
4.5. Presupuesto Estratégico.....	100
4.6. “Cronograma de implementación”	103
4.7. Beneficios Esperados.....	105
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
5.1. Conclusiones	107
5.2. Recomendaciones.....	109
REFERENCIAS	111
ANEXOS	113

INTRODUCCIÓN

El crecimiento de los mercados globalizados, con consumidores cada vez más informados en diferentes categorías de bienes de consumo y servicios hace que día a día la competencia por conseguir una parte de un segmento de mercado, logrando nuevos clientes y fidelizando a los actuales, sea cada vez más dura. Por tanto, fortalecer una posición competitiva para mantener o incrementar la cuota de mercado de la compañía no es tarea exclusiva del quehacer de marketing o ventas, sino al contrario cada vez más las compañías encuentran en las operaciones fuentes significativas de ventajas competitivas o de desventajas significativas y de su alineamiento con los objetivos estratégicos y comerciales dependerá en buena parte la consecución de los resultados y la supervivencia de las compañías.

En Belcorp Ecuador existe un conglomerado de procesos dirigidos hacia las operaciones de la compañía, estos procesos son gobernados por las áreas de Planeación de Abastecimiento, Compras, Comercio Exterior, Servicio al Cliente, Almacenamiento y Distribución, se puede también homologar la expresión operaciones a Cadena de Suministro con la particularidad que existe una retroalimentación recibida mediante Servicio al cliente.

Validar el alineamiento estratégico de las áreas mencionadas de operación en buena medida permitirá a la compañía a identificar fuentes de ventaja competitiva y desventajas significativas que les permita potenciar la consecución de resultados, asegurar su supervivencia y ser eficientes en el camino hacia los objetivos estratégicos de la compañía.

ANTECEDENTES

Belcorp es una Corporación que cuenta con más de 40 años de experiencia a nivel mundial y 10 años en el Ecuador. A través de su historia se ha comprometido con la mujer al tratar de resaltar su belleza y apoyar su formación personal. Belcorp en Ecuador comercializa las marcas Esika, Lebel y Cyzone bajo el modelo de negocio de venta directa por catálogo.

La Venta directa es el canal estratégico de Belcorp que ha representado el éxito de su negocio y ha significado la oportunidad para contribuir al desarrollo de sus clientes: las consultoras y el desarrollo de la mujer en la región. Mediante el sistema de venta directa, las consultoras encuentran la oportunidad de tener un negocio independiente, que les permite obtener ingresos, crecer y desarrollarse personalmente, fortalecer sus habilidades sociales, de gestión y en definitiva mejorar su vida y de sus familias. Del mismo modo la venta directa permite a Belcorp ofrecer un servicio mucho más personalizado al consumidor a través de las consultoras, quienes son el vínculo principal entre ellos y las tres marcas de la corporación.

Cada año la compañía desarrolla 18 campañas de venta por marca, cada campaña implica la elaboración de un catálogo que presenta la propuesta de portafolio y novedades de productos para un período de venta de tres semanas, generando un total de 54 catálogos al año por país.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El reto de Belcorp es hacer que los productos de cada uno de los 54 catálogos al año, correspondientes a las 18 campañas de las tres marcas lleguen al consumidor, satisfagan la demanda y hacer que los momentos de verdad, todos aquellos en que la compañía tiene contacto con la consultora, sea una experiencia memorable y que se fidelice en cada contacto a ese cliente que finalmente es el motor de crecimiento de la compañía.

El embudo del modelo de negocio de Belcorp arranca con el planeamiento de las categorías, investigación, desarrollo e innovación en productos, desarrollo de la propuesta de marketing, plasmada en los catálogos y campañas y por supuesto en una gestión de la fuerza de ventas adecuada; toda esta estructura desemboca en las operaciones que tiene que hacer realidad la promesa de valor ofrecida a sus clientes, las consultoras, quienes deben recibir a tiempo y completo el pedido de sus consumidores para entregarlos personalmente y poder cerrar el ciclo de la venta directa.

En Belcorp el logar que las áreas de operaciones se alineen rápidamente, a la velocidad que exige el mercado, con los objetivos estratégicos ha sido el talón de Aquiles, que debe reforzarse para alcanzar el liderazgo de Belcorp en la categoría.

ALCANCE

El presente trabajo abarca el análisis de los procesos de las áreas de operación de Belcorp Ecuador para el canal de venta directa.

Se utilizará información del mercado y la pertinente al giro del negocio proveniente de los procesos, indicadores claves de gestión del País y de las sedes corporativas localizadas en Colombia y Perú.

Se utilizarán herramientas de diagnóstico correspondientes a la prospectiva estratégica, herramientas de análisis correspondientes a la gestión por procesos y herramientas de integración correspondientes al desarrollo organizacional. La investigación se desarrollará en la sede de la ciudad de Quito Ecuador.

JUSTIFICACIÓN

El proyecto está orientado a hacer que la compañía consiga sus objetivos estratégicos con la menor asignación de recursos en el corto y mediano plazo de modo que su visión se alcance de manera eficiente con la ayuda de una gestión apropiada de los procesos. Con esta investigación se espera extrapolar

los resultados a cualquier tipo de empresa bajo el mismo esquema de negocio de venta directa.

El deseo de esta investigación es proponer una solución práctica al problema de alineamiento estratégico de operaciones con los resultados de negocio de la compañía, para su aplicación inmediata y medición de los resultados en el corto y largo plazo.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un análisis comparativo con estándares internacionales a través del uso de las mejores prácticas de los procesos operacionales de Belcorp Ecuador, con el propósito de sugerir un modelo para alcanzar de manera eficiente los objetivos estratégicos de la compañía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

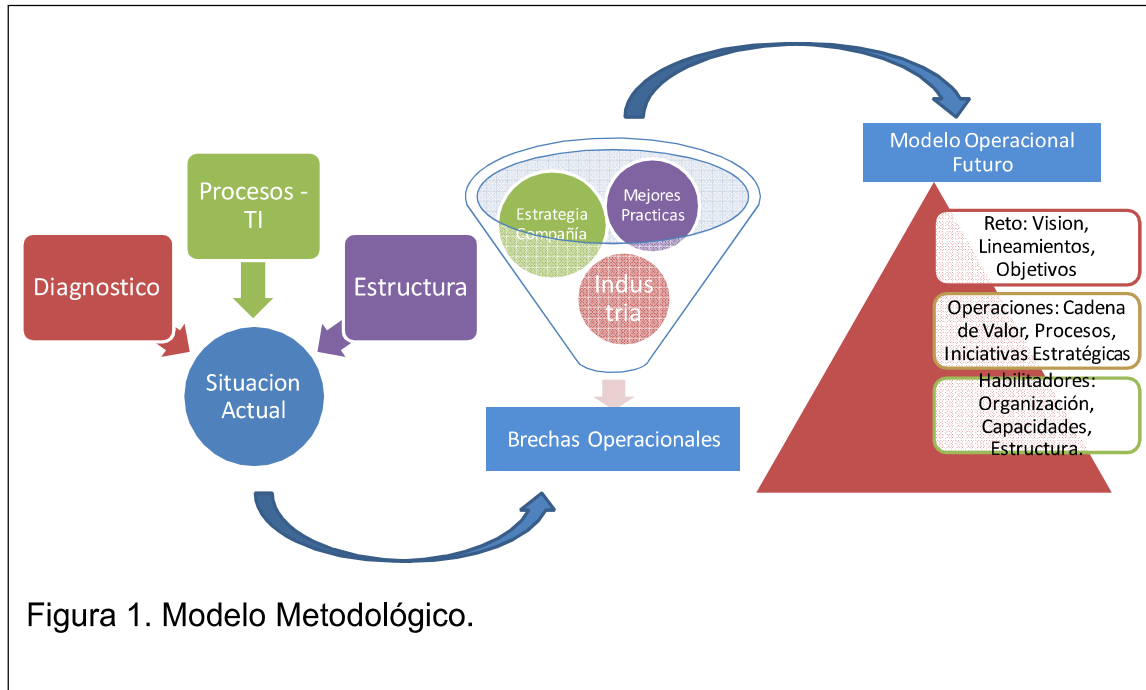
Realizar un análisis de la situación actual que permita identificar el grado de madurez de la gestión por procesos y la identificación de brechas entre los procesos operacionales de Belcorp versus la estrategia de la compañía, los lineamientos corporativos y las mejores prácticas internacionales.

Definir oportunidades para el fortalecimiento organizacional en relación a las brechas identificadas y al entorno interno y externo de la empresa.

Desarrollar un modelo de operación que se ajuste a las necesidades de alineamiento de la compañía y definir las métricas y mecanismos adecuados para un correcto seguimiento y mejora continua de las operaciones.

METODOLOGÍA

La metodología a utilizar para el desarrollo del trabajo se presenta a continuación:



Para alcanzar los objetivos del trabajo de tesis se debe seguir el esquema anterior. Es decir, se realizará un análisis de la situación actual a través de levantamiento de información y análisis de los procesos (en relación a los procesos en sí, la estructura organizacional y las herramientas informáticas) de este análisis se podrán identificar oportunidades de mejora preliminares.

El análisis de la situación actual permitirá identificar las brechas existentes en Belcorp en relación a los lineamientos corporativos, estrategia de la compañía, características de la industria y best practices internacionales. Una vez identificadas estas brechas se podrá realizar el diseño del modelo de operación deseado, lo que dará como resultado un diseño de los procesos, un alineamiento de la estructura en caso de ser necesario, el desarrollo de un modelo de mejora continua y un tablero de mando integral que permita dar seguimiento al nuevo modelo operacional y así asegurar su correcto funcionamiento en el tiempo.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Prospectiva Estratégica.

Porter (2011, p.3) señala que debe distinguirse la efectividad operacional del posicionamiento estratégico. El primero se refiere a la ejecución de actividades en forma más rápida y con menores insumos y defectos que los rivales. Sin embargo, el autor resalta que desde un punto de vista competitivo, el problema con la efectividad operacional es que las mejores prácticas son fácilmente imitadas. Si bien la adopción de estas medidas en forma conjunta por parte de las empresas, puede elevar la frontera de productividad lo que da resultado que en conjunto produzcan valor, no permite una mejora relativa para ninguna. Mientras más comparaciones se haga dentro de la misma industria, mayor convergencia competitiva se tiene, haciendo que una compañía se diferencie menos de otra.

Al contrario, el posicionamiento estratégico, intenta alcanzar ventajas competitivas sostenibles a través de la conservación de aquello que es distintivo para la compañía, esto es ejecutando actividades diferentes a las de sus rivales o realizando similares actividades en forma diferente.

Sin embargo para alcanzar un posicionamiento estratégico adecuado, que le permita a la empresa defenderse de las amenazas del entorno y capitalizar las oportunidades que éste ofrece, balanceando sus fortalezas con debilidades propias de la compañía, se debe contar con información válida, oportuna y organizada sobre la compañía, que permita realizar una prospectiva, un análisis del futuro con la certeza de que se logrará con base en una estrategia, que para cristalizarse debe derivar en la táctica que claramente encuentra sus cimientos en las operaciones.

1.1.1. Herramientas de Filosofía Empresarial

Visión: Qué quiere lograr la compañía, trazando el camino a largo plazo.

Misión:Cuál es el negocio de la compañía, la misión es la respuesta de la organización a los intereses de los “stakeholders” individuos o grupos, externos e internos, cuyos objetivos dependen de los resultados de la organización y de los que depende el resultado de la organización

Objetivos: Lo que se requiere para alcanzar la misión.

Metas: Fines específicos (Definición cuantitativa y plazo).

Estrategias: Curso de acción para alcanzar los objetivos

Factores Claves de Éxito: Eslabones de la cadena que genéricamente sean trascendentales para el negocio o industria.

1.1.2. Herramientas de Diagnóstico

1.1.2.1. Herramienta Análisis Foda

Wright, P. (1996) indica que este análisis, que incluye fortalezas y debilidades en relación a sus competidores y de oportunidades y amenazas que están en relación al ambiente externo, permite formular estrategias realistas.

El análisis permite a la firma posicionarse para tomar ventaja de las oportunidades y minimizar las amenazas del ambiente. Al hacerlo, la organización intenta vigorizar sus fortalezas e identificar las debilidades que deben ser corregidas.

Thompson, A (2008, p.102) señala que no es suficiente tener una lista de fortalezas y capacidades competitivas, sino que ellas demuestren poder en el mercado. Para que sean competitivas, ellas deben tener cuatro características:

1. Dificultad de imitación.

2. Durabilidad
3. Superioridad del recurso
4. Distinción del recurso.

El autor afirma que una empresa puede lograr una ventaja competitiva, a partir del conjunto de fortalezas de recursos buenos o apropiados, que tengan la capacidad de conferirle poder competitivo.

Para evaluar la posición competitiva de la empresa, el autor recomienda listar las fortalezas en términos de factores críticos de éxito en un número limitado, esto es no más de 10, puntuarlos en una escala de uno a diez siendo diez la más alta calificación de la fortaleza. Posteriormente se debe comparar con los principales rivales y realizar la suma de dichas calificaciones para poder calificarlos. A mayor calificación de fortaleza general, mayor será su competitividad.

Sin embargo, dado que en cada industria, cada factor tiene diferente nivel de importancia, el autor recomienda realizar la evaluación en forma ponderada. Al final, las comparaciones de las puntuaciones de fortaleza general indicarán cuáles son los participantes con posiciones competitivas más fuertes, y quienes gozan de ventajas competitivas de relevancia. Esta evaluación será de utilidad para que la empresa ejecute acciones ofensivas o defensivas para explotar sus fortalezas y reducir sus vulnerabilidades competitivas.

El autor sugiere que las debilidades están relacionadas con:

1. Carencia de habilidades, experiencia o conocimiento inferiores en áreas competitivas.
2. Deficiencias en activos físicos, organizacionales e intangibles
3. Deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

El autor destaca el impacto que pueden tener las debilidades, y estas dependen de su importancia en el mercado, y si las fortalezas son suficientes para compensarlas.

El autor ambiente que las oportunidades de la industria no deben ser vistas necesariamente como oportunidades de la empresa, por cuanto no todas están provistas de los recursos para aprovecharlas exitosamente. La pertinencia de las oportunidades son las que se ajustan bien a las capacidades y frecen un potencial de ventajas competitivas.

Respecto a las amenazas, el autor sostiene que ellas provienen generalmente de mejoras en la tecnología, el lanzamiento de productos, sensibilidad ante variables financieras, cambios demográficos desfavorables, etc.

APLICACIÓN.- Thompson, A (2008) sostiene que la utilidad del análisis radica en las conclusiones que se obtengan de él y la capacidad de convertirlas en acciones de estrategia.

Como producto del diagnóstico del análisis Foda normalmente se obtiene lo siguiente:

- Reconocimiento de competencias básicas y su acoplamiento con los factores de éxito básicos de la industria, capacidad de agregar poder a la estrategia.
- Trivialidad o criticidad de las debilidades, incidencia en el aprovechamiento de las oportunidades.
- Congruencia de la existencia de fortalezas o carencia de ellas con las oportunidades.

Helms, M. (2010) señala que algunos investigadores destacados en la última década como Coman (2009), y Evans & Wright (2009) han señalado que la herramienta continúa siendo una de las más utilizadas en el proceso de análisis estratégico, dada su claridad en presentar la posición estratégica tanto a nivel corporativo como funcional. Sin embargo, recomiendan utilizarla en conjunto con el análisis de las cinco fuerzas de Porter y no aisladamente.

La autora hace referencia a otros investigadores como Oliver y Donnely así como Zarkos, los cuales en el año 2007 recomendaron utilizarla con otras herramientas más sofisticadas como el mapeo de escenarios y opciones reales.

Similarmente, la autora hace referencia a Grandy & Mills (2004) quienes señalaron que el análisis de la cadena de valor y esta herramienta son parte del fundamento del management estratégico.

VENTAJAS

- Necesita poca preparación y es la razón básica de su popularidad. (Isoherranen, 2012, p.27)

DESVENTAJAS

- La forma común de utilizarla en sus aplicaciones, es la elaboración de largas listas sin sentido y que además fallan en verificar y priorizar los puntos seleccionados. (Isoherranen,2012, p.27)
- Su metodología es simplista y ultra simplificada según la investigación hecha por Panagiotu en el 2003.
- El modelo no se ajusta a la complejidad de las economías guiadas por el mercado en la actualidad según la opinión de Haberberg (2000). El investigador había agregado que la herramienta no ofrece el contexto para optimizar la estrategia, y conduce a su uso incorrecto a través de la generación de listas sin priorización. Helms, M (2010).
- La autora cita a Morris (2005) quien indica que la categorización da lugar a confusiones. Por ejemplo, las amenazas en ciertos casos pueden confundirse con oportunidades, mientras retrocesos o catástrofes pueden ser problemas reales y no deben ser clasificados como oportunidades.
- Helms, M (2010) confirma que la herramienta carece de jerarquización de sus elementos, a pesar de algunos intentos por resolverlo y reducir la lista. Sin embargo, al hacerlo aún se requiere de juicio, el cual puede no ser objetivo.
- La autora agrega que la herramienta per se no provee estrategias para aprovechar las oportunidades y capitalizar las fortalezas.
- Destaca también la falta de análisis dinámico, lo que puede reducirla a un análisis situacional sin capacidad de diagnóstico.

APLICACIÓN

Kraus, S (2009, p.40, 44) sostiene que el FODA es bastante aplicable en Pymes ya que puede ser usado como base para estrategias futuras, y para desarrollar un plan de negocios.

1.1.2.2. Herramienta PEST:

Bowen (1990, p.35) indica que esta técnica puede ser útil para invitar a pensar más ampliamente sobre las influencias del ambiente en la firma. El autor recomienda utilizar esta técnica para imaginar cómo las tendencias y cambios pueden afectar la industria a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Adicionalmente el autor insta a que la firma debe tomar la iniciativa en pensar en el futuro, lo que le dará más capacidad que sus competidores, quienes se limitarán solamente a reaccionar.

Kraus S (2009, p.42) cita a Andrews 1987 sugiere que los instrumentos de análisis estratégico más aplicables en Pymes son FODA, PEST, Análisis de la Industria, Análisis del ciclo de vida del producto y matrices de portfolio de productos.

Isoherranen (2012) indica que la técnica permite analizar la diferenciación de un competidor en estos aspectos. Permite también a las empresas una comprensión exhaustiva de cómo estos cambios pueden afectar la posición competitiva en los mercados.

Ming (1999) señala que la técnica se enfoca completamente en predecir el futuro y podría estar más orientado al lado de cobertura de riesgos. El escepticismo puede aumentarse si se considera que la Pyme no sería lo suficientemente disciplinada o experimentada en la ejecución del análisis. En el caso de Malasia la mayoría de Pymes se enfocan en sus fortalezas internas al igual que lo hacen muchas corporaciones grandes como 3m, Cannon u Honda las que abordan sus decisiones básicamente considerando sus habilidades y competencia básica. Por tanto la autora sugiere, que en honor a la restricción

del recurso tiempo, es mejor utilizarlo en analizar las fortalezas y debilidades de la empresa.

La escritora señala que por otro lado el haber utilizado la herramienta hubiera podido salvar a muchos emprendedores quienes, si hubiera podido detectar las señales, a través del uso de la herramienta.

Lawrance.W (2012, p. 3) señala que países en desarrollo como Jamaica algunos factores externos como recesión económica, competencia, tasas de interés y acceso a préstamos son asuntos de preocupación con los que no ha sabido abordar.

Adicionalmente señala que las empresas en Jamaica las Pymes prefirieron encarar los factores adversos adoptando estrategias basadas en el manejo de sus precios. Si bien algunas originalmente buscan obtener eficiencias es para competir a través de mejorar sus niveles de precios. El autor señala que las SMEs en Jamaica deben ser educadas sobre la opción de utilizar la estrategia genérica de diferenciación. Lawrance.W (2012, p.168)

1.1.2.3. HERRAMIENTA: Matriz de Hansoff.

Hoang P (2011, p.115) indica que esta técnica es denominada así en honor a su creador el Profesor Igor Ansoff en 1957. El autor indica que es una herramienta analítica diseñada para aquellos casos en que se divisen oportunidades de crecimiento, e introduce varias estrategias dependiendo de la motivación para ubicarse en la matriz. Esta corresponde a una tabla de dos por dos, cuyas filas son los mercados existentes y nuevos, y cuyas columnas son los productos existentes o nuevos.

En el primer cuadrante se ha preferido enfocarse en la venta de productos ya existentes en mercados actuales. Por su posición conservadora, esta estrategia denominada penetración en mercados es calificada como de bajo riesgo. El autor sugiere que puede ser alcanzada mediante la oferta de precios más competitivos o por actividades de marketing que aumenten la deseabilidad del

producto. Entre las acciones posibles para lograr esta estrategia, el autor menciona incentivar la frecuencia de compras y reposicionar la marca.

A pesar de que aparentemente esta estrategia parece ser de bajo riesgo por trabajar en terreno conocido, la reacción de los rivales puede ser agresiva induciendo a guerras de precios.

El segundo cuadrante incluye el desarrollo de productos en mercados existentes. Esta estrategia se basa en estrategias de extensión del producto y desarrollo del producto, y encaja en productos que han alcanzado la saturación en su ciclo de vida.

Hoang P (2011, p.438) señala que el diseño del producto deben agregar valor en el proceso mediante el triángulo de análisis de valor. En él se incluye como aristas el diseño físico, la confiabilidad y el performance del producto.

El autor agrega que se debe desarrollar o sostener la ventaja competitiva a través de la combinación de cuatro métodos sugeridos por Tom Peters, siendo estos:

1. Mejorar las características del producto para exceder los estándares.
2. Crear características del producto que deban ser usados para distinguirse de los rivales.
3. Reducir características de productos a través de investigación.
4. Eliminar características de los productos.

El tercer cuadrante incluye el desarrollo de nuevos mercados utilizando productos existentes. El autor indica que este objetivo puede ser logrado mediante nuevos canales de distribución.

Alternativamente, el autor agrega que pueden utilizarse actividades de promoción para seducir la audiencia, y también puede modificarse la política de precios para atraer diferentes segmentos.

El último cuadrante contempla la venta de nuevos productos en nuevos mercados y se denomina diversificación. El autor señala que esta opción encaja en empresas que han alcanzado la saturación y están buscando nuevas oportunidades de crecimiento.

El autor destaca que los críticos de esta herramienta señalan que los eventos no necesariamente encajan dentro de los cuadrantes y exhorta a utilizarla conjuntamente con otras herramientas como las estrategias genéricas de Porter.

APLICACIÓN

Kraus, S. (2009, p.43) señala que las estrategias de producto mercado pueden ser perfectamente aplicables en Pymes recientemente creadas, a pesar de que ellas usualmente están restringidas por sus limitados recursos. Por tanto, la matriz de Ansoff puede ser un instrumento eficiente para identificar nuevas estrategias y asignación de recursos.

1.1.3. Herramientas de Alineación.

1.1.3.1. Herramienta ANALISIS DE CADENA DE VALOR

METODOLOGÍA:

Según la interpretación de Hax (1991, p.77) otra forma de adquirir ventajas competitivas es en vez de mirar las actividades de la firma como un conjunto, es necesario más bien descomponer la unidad de negocios en sus fases relevantes considerando todas las tareas que conduzcan a crear valor. Una herramienta aplicable es el Análisis de Cadena de Valor. En Éste, el principio fundamental es que las tareas pueden ser ejecutadas en una organización pueden ser clasificadas en nueve categorías. Cinco de ellas se denominan actividades primarias y las restantes han sido etiquetadas como actividades de apoyo.

Las actividades primarias son conceptualizadas como funciones clásicamente gerenciales de una firma donde existe una organización con gerentes a cargo de cada actividad y donde existe equilibrio entre autoridad y responsabilidad. Estas involucran el movimiento físico de materias primas y productos terminados, la producción de bienes y servicios, marketing y ventas así como los servicios posteriores a la producción, y son:

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Marketing y ventas
- Servicios

A continuación un desglose de cada actividad.

Logística de entrada: Recepción, manejo de materiales, bodegas, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a proveedores.

Logística de salida: Transformación de insumos en productos finales

Logística de salida: Distribución de producto terminado

Marketing y ventas: Induce y facilita la compra de los productos incluyendo publicidad, fuerza de ventas, selección de canales, relaciones con los canales y pricing).

A diferencia de las actividades primarias, las de soporte son más permeables, y su función esencial no es sólo proveer soporte a las primarias sino a cada una de sus pares. Estas se constituyen así:

- la infraestructura gerencial de la firma que incluye todos los procesos y sistemas para asegurar coordinación y responsabilidad
- Gerencia de Recursos Humanos

- Desarrollo tecnológico
- Procurement que rebasa los límites de la función centralizada de compras.

Considerando que esta cadena está compuesta por la actividad realizada por la unidad de negocios, es una herramienta altamente efectiva para diagnosticar la posición del negocio con relación a sus mayores competidores y definir la base de acción dirigida a sostener la ventaja competitiva. Su importancia radica en que a diferencia del análisis del nivel de atracción de la industria, que es una variable externa y no controlable, las actividades de la cadena de valor se vuelven la base de factores controlables para alcanzar superioridad competitiva. Hax (1991, p. 78).

Hax. (1991, p.88) señala que si bien el análisis de la cadena de valor ayuda a identificar las capacidades a ser movilizadas para adquirir la ventaja competitiva. Sin embargo, estas categorías son muy ampliamente definidas y por ello sugieren detalle para seleccionar los factores críticos del éxito, así por ejemplo en las actividades primarias tenemos:

Actividades de Manufactura:

- Ubicación y número de plantas
- Tamaño de las plantas
- Antigüedad de las plantas
- Automatización
- Integración
- Disponibilidad de materia prima
- Recursos Humanos
- Sistemas de administración logística
- Calidad
- Procurement
- Productividad
- Utilización de la capacidad

- Sindicatos

Actividades de marketing

- Ubicación y número de las oficinas y sitios de venta
- Ubicación y número de bodegas
- Participación de mercado
- Recursos humanos
- Sistemas de Distribución
- Investigación de mercados
- Cuentas clave
- Competitividad en precios
- Cobertura de la línea de producto
- Lealtad a la marca
- Productividad de la fuerza de ventas
- Manejo de imagen

Actividades de Investigación e ingeniería

- Instalaciones del Área de Investigación y Desarrollo
- Recursos humanos
- Desarrollo de nuevos productos
- Financiación de Investigación y desarrollo
- Patentes

Actividades gerenciales

- Ubicación de la Casa Matriz
- Competencia gerencial
- Sistemas de control y planeación
- Sistema de incentivos
- Delegación de autoridad
- Naturaleza de cultura organizacional y valores
- Imagen corporativa
- Calidad del staff corporativo
- Capacidad de negociación con participantes en el ambiente

- Fortaleza financiera

Esta evaluación puede ser realizada en una escala de uno a cinco desde las de menor fortaleza a las de gran fortaleza. (Hax. P.89). El autor sugiere incluir tanto el estado actual como el deseado en relación a un benchmarking que puede ser su competidor más importante.

1.1.3.2. MAPEO DEL SISTEMA DE ACTIVIDADES.

METODOLOGIA

Porter (2011, p.23) explica que el mapa del sistema de actividades contiene un conjunto de actividades diseñadas para alcanzar una posición estratégica específica. Cuando una compañía tiene una posición estratégica clara, se puede identificar en dicho mapa las competencias básicas que son temas de primer orden y pueden ser implementados mediante grupos de actividades estrechamente conexas.

Dichos mapas son útiles para examinar y fortalecer la congruencia en la estrategia. El proceso de evaluación debe incluir preguntas como:

- ¿Es cada actividad consistente con la posición en general, la variedad producida, las necesidades atendidas, y el tipo de clientes cubiertos?
- ¿Conocen los responsables de cada actividad cómo otras actividades relacionadas pueden mejorar o dañar su desempeño?
- ¿Existen formas de fortalecer las actividades y grupos de ellas?
- ¿Puede algún cambio a introducirse en una actividad eliminar la necesidad de ejecutar otras?

APLICACIÓN:

Porter (2011, p.20) resalta que mientras la efectividad operacional trata de lograr la excelencia en actividades individuales, en Estrategia es relevante la combinación de las actividades. La ventaja competitiva proviene de la forma en que las actividades encajen y se refuercen la una con la otra. El autor usa a South West como ejemplo, en donde su estrategia genérica de liderazgo en

costos, puede disminuir el costo de una actividad gracias a la forma en que otras actividades son ejecutadas. Similarmente, el valor creado en ciertas actividades puede ser incrementado gracias a las otras actividades de la compañía. De esta manera la congruencia en estrategia crea ventajas competitivas y rentabilidad superior.

El autor asegura que la gerencia se enfoca en las competencias básicas, los recursos críticos y los factores críticos del éxito en vez de mirar la compañía integralmente.

Además cita como ejemplos de influencia de algunas actividades en las restantes. El de una fuerza de ventas sofisticada, cuya ventaja es mayor si la compañía posee tecnología superior y su abordaje en marketing enfatiza el servicio al cliente. Así también señala que una línea de producción que incluya variedad de modelos logra tener mayor valor cuando se combina con un sistema de producción de inventarios que minimice el aprovisionamiento de producto terminado.

Porter (2011, p.22) señala que hay tres tipos de congruencia y no son mutuamente excluyentes.

La primera es la consistencia simple entre cada actividad o función con la estrategia general. La consistencia de actividades asegura que las ventajas competitivas se agreguen y no se eliminen a sí mismas. Esta facilita la comunicación de la estrategia hacia los clientes, socios, empleados así como su implementación.

El segundo orden sucede cuando las actividades se refuerzan. El autor ejemplifica la corporación Bic cuyo producto de bajo precio atiende todos los mercados posibles, usa un abordaje de marketing de amplio alcance (una fuerza de ventas grande y publicidad televisiva intensiva). Esta compañía se beneficia de los beneficios de la consistencia con sus actividades como diseño

de producto que enfatiza simplicidad de producción, configuración de plantas de bajo costo, compras de insumos en escala y producción de componentes al interior de la compañía. Esta compañía utiliza algunas actividades que se refuerzan entre sí, así la combinación del manejo de puntos de venta, la publicidad intensiva, y cambios en el empaque produce mucho más impulso de compra que cualquier actividad por sí sola podría.

El tercer orden es denominado por el autor como optimización del esfuerzo. La coordinación y el intercambio de información entre actividades para eliminar la repetición de esfuerzos son el tipo más básico de optimización. Sin embargo, el autor señala algunas de mayor nivel como las opciones en el diseño del producto que permitiría que los servicios realicen algunas actividades de servicio por sí mismos, o la coordinación con proveedores o canales de distribución que pueden eliminar la necesidad de ciertas actividades como entrenamiento al usuario final.

La ventaja competitiva, por tanto se deriva del sistema de actividades completo. Resalta el autor que en compañías competitivas puede ser desorientador explicar su éxito en base a fortalezas individuales, competencias básicas, o recursos críticos. Es mejor por tanto pensar en términos de aspectos que influyan en muchas actividades, como costos bajos, nociones de servicio al cliente, y cómo ellas están estrechamente vinculadas.

El autor enfatiza que mientras el posicionamiento de una compañía se base en congruencia en el sistema de actividades de segundo y tercer orden, más sustentable será su ventaja. Dicha ventaja producirá principalmente barreras de imitación formidables. Porter (2011, p.26)

Dicha barrera se produce por cuanto alcanzar congruencia es difícil porque requiere integrar las decisiones y acciones a través de muchas sub unidades independientes. Adicionalmente la congruencia de actividades crea presiones e incentivos para mejorar la efectividad operacional, lo que hace la imitación aún más difícil.

VENTAJAS

Porter (2011, p.27) destaca que visualizar la estrategia en términos de su sistema de actividades clarifica el por qué la estructura organizacional, los sistemas y procesos necesitan estar plenamente relacionados con la estrategia específica.

1.1.3.3. Herramienta CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Kaplan, R (2004) indica que el cuadro de mando integral provee un marco para ilustrar cómo la estrategia se enlaza con los activos intangibles y el proceso de creación de valor.

La herramienta trabaja en cuatro perspectivas que son financiera, del cliente, procesos internos y por último aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera describe los resultados de la estrategia en este sentido. Las principales medidas utilizadas son ROI, valor del accionista, rentabilidad, crecimiento de ingreso, costo unitario.

La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo, y se basa en aquello que el cliente perciba como valor creado dentro de los atributos que contenga el producto o servicio. Los atributos valorados pueden ser de mucha variedad como calidad y tiempo de entrega, por tanto las habilidades, los sistemas y procesos para ofrecer calidad son valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, sistemas y procesos para crear nuevos productos con mayor funcionalidad serán aquellos más valorados en la compañía.

La perspectiva de procesos internos identifica aquellos procesos que sean críticos que tendrían el mayor impacto en la estrategia. El autor incluye como ejemplo las actividades de investigación y desarrollo, y reingeniería de productos para alcanzar alto rendimiento.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son los más importantes para la estrategia. Los objetivos en esta perspectiva identifican los trabajos, sistemas y el clima que son requeridos para apoyar el proceso de creación de valor. El autor aconseja que dichos activos deban ser agrupados y alineados a los procesos internos críticos.

Los objetivos en las cuatro perspectivas son ligados a través de relaciones causa y efecto.

Según sus autores Kaplan y Norton la herramienta permite a la dirección utilizar cuatro procesos hasta ese entonces nuevos:

1. Traducir la visión en términos operativos que deben expresarse a través de un conjunto de objetivos y sus mediciones.
2. Comunicar la estrategia a todos los niveles y vincularlos a los objetivos de departamentos e individuos para asegurar la alineación de estos con los de la organización.
3. Integrar la estrategia al plan de negocio y asegurar la asignación de recursos.
4. Monitorear los resultados de corto plazo y evaluar la estrategia en función a los resultados alcanzados.

Esta herramienta tiene la finalidad de ayudar a las empresas en la ejecución de sus estrategias diferenciadoras así como mejorar la comunicación y coordinación entre las clásicas medidas contables con los conductores de los resultados futuros.

El autor describe la herramienta como un conjunto de medidas o indicadores seleccionados para comunicar a la organización los resultados y los conductores “drivers” que se utilizarán para lograr.

El autor enfatiza que las medidas utilizadas por la herramienta sirven para traducir la estrategia de la empresa, ya que utiliza su propio lenguaje. Este

nuevo lenguaje de medición es utilizado como guía de ejecución de acciones específicas hacia las metas propuestas.

A pesar de que la herramienta es utilizada para fines de implementación de la estrategia, el autor también destaca su aplicación como una buena herramienta de retroalimentación que permite conocer y cuestionar la estrategia vigente. Entonces, de entenderse que esta herramienta está concebida para facilitar la implementación de la estrategia con mayor probabilidad de éxito como sostiene el autor, y por tanto no está directamente vinculada a la fase de formulación.

1.2. Gestión por Procesos.

¿Qué significa una organización basada en procesos? Una organización basada en los procesos, significa formar mini organizaciones, o mini empresas. Para que tengas una visión general, es como si cada uno de los departamentos básicos de la empresa cedieran personal, para dar lugar a mini empresas, o células, con una característica: cada una de estas células, en lugar de tener gente de una sola especialidad, como antes, tendrá representantes por cada parte del proceso, formando equipos multidisciplinarios. Cada una de estas células, por ejemplo, atenderá exclusivamente a un grupo de clientes.

¿Qué pasa con el orden, la linealidad del mando? Se mantiene la unidad de mando y se establece un mejor tipo de control, más simple y más efectivo: es el control de la misma gente de cada célula, sobre el proceso que le toca vivir.

Reflexiones sobre las características de un proceso:

Límites bien definidos.- Todo proceso debe tener un principio y un final definido para que se tenga claro el entregable al siguiente proceso eliminando la duplicidad de funciones para.

Procedimientos documentados.- Es ideal que un proceso se encuentre documentado para no generar que las personas sean imprescindibles. Sin embargo aunque no esté documentado no deja de ser un proceso. Es

importante que el proceso se encuentre documentado para que las operaciones sean uniformes y estandarizadas. La curva de aprendizaje es menor si tengo los procesos documentados.

Evaluación y objetivos relacionados con el cliente.- Tienen que ver con los entregables de cada proceso, tener claro quién es mi cliente puede ser interno o externo y que la evaluación permita obtener la satisfacción del cliente. A través de indicadores medibles, entendibles, relevantes.

Procedimientos de adaptabilidad formalizados.- Los procedimientos deben ser documentados y ser flexibles a los cambios en el entorno, aplicándose a varios escenarios. Que se adapte a cambios en el entorno sin generar traumas en la operación.

Están definidos ámbitos de autoridad e interacción.- Siempre debe haber un responsable del proceso, debe haber un líder del proceso. Procesos interrelacionados.

Mecanismos de medición, seguimiento y control.- Todo proceso debe ser medido mediante indicadores para que sea susceptible de mejora.

Tiempo de ciclo conocido.- Todo proceso debe estar definido en el tiempo y espacio, esto se conoce como un proceso controlado.

1.2.1. Herramientas de Análisis.

Análisis de Valor Agregado.- El objetivo del análisis de valor agregado es transformar las actividades de la organización en procesos productivos eficientes que permitan a la organización ser competitiva en sus operaciones en la industria en la cual se desempeña, atendiendo el valor esperado de los grupos de interés, el punto de partida para el análisis de valor agregado es por supuesto que la organización ya cuente con una base de estandarización y documentación de sus procesos y el paso natural es que se debe proceder a mejorarlos para hacerlos más efectivos; como resultado de la aplicación de

esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado al tener una administración de procesos más esbelta y orientada a la generación de valor.

Los grupos de interés en la organización pueden tener distintas expectativas de valor resultantes de la operación de la organización, estos pueden ser:

Accionistas.- Cumplimiento de condiciones y obligaciones financieras.

Clientes.- Disponibilidad en el mercado de productos servicios de manera oportuna, en el lugar adecuado y a un precio competitivo que equipare el valor percibido del mercado.

Empleados.- Laborar en una organización que genere orgullo de pertenencia y que priorice el capital humano.

Directivos.- Recursos y empoderamiento para implementar las políticas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

Proveedores.- Mantener una relación mutuamente beneficiosa con la organización.

Inversores.- Incremento de beneficios respaldado con un posicionamiento de mercado adecuado.

Gobierno.- Pago de impuestos cumpliendo las leyes.

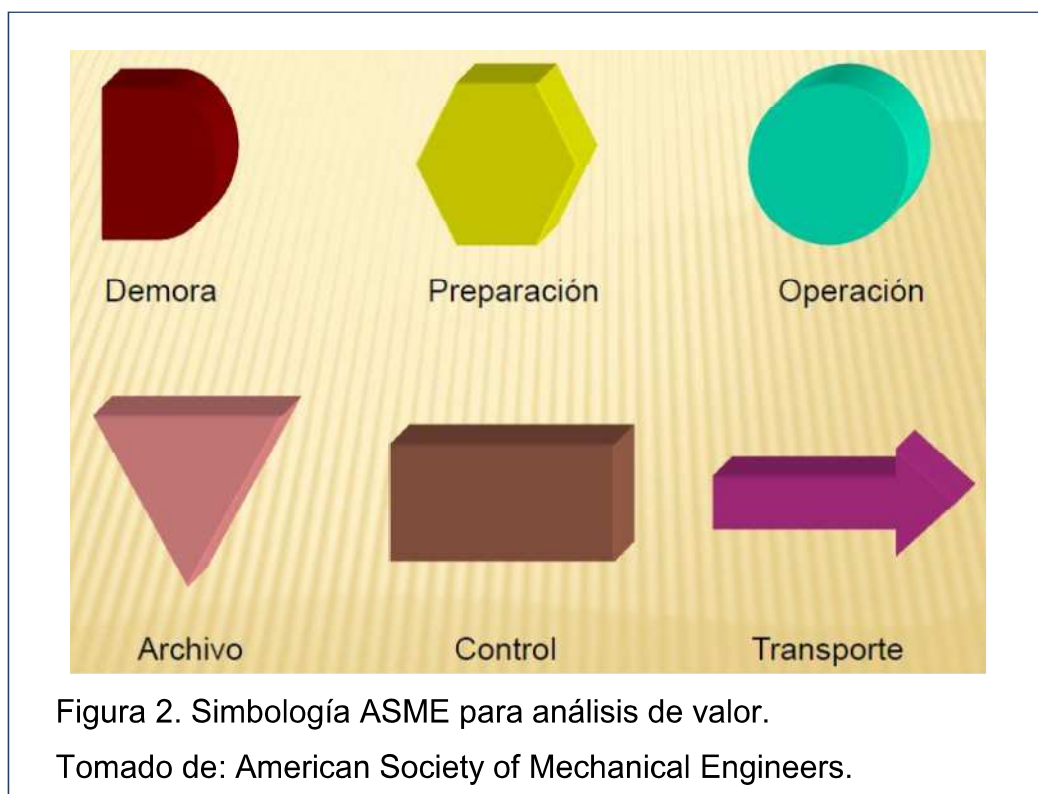
Comunidad.- Participación activa en asuntos comunitarios.

El análisis de valor permite clasificar las actividades que intervienen en el proceso para obtener un producto o servicio, ésta herramienta se debe usar para medir los procesos como un conjunto de actividades que generen valor, el

mismo que para el cliente es la percepción que tiene sobre la capacidad del producto o servicio para satisfacer su necesidad. Las actividades se dividen en actividades de valor agregado y actividades de no-valor agregado.

Las actividades que generan valor son las que transforman la materia prima, aquellas actividades necesarias para la consecución de los resultados y a la vez se subdividen en actividades que contribuyen a alcanzar las expectativas de los clientes o contribuyen a lograr las funciones de la institución, siendo así de valor agregado para el cliente y de valor agregado para la institución respectivamente.

La sociedad americana de ingenieros mecánicos ASME por sus siglas en inglés desarrollaron una simbología generalmente aceptada para el análisis de los procesos:



Demora.- Tiempo inútil, no se desempeña ninguna actividad.

Preparación.- Son actividades que permiten estar listos para desempeñar una tarea.

Operación.- Son actividades que generan valor al cliente o empresa.

Archivo.- Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales, documentos, que se utilizan en el proceso.

Control.- Actividades de revisión o de verificación de documentos o de información que intervienen en el proceso.

Transporte.- Son actividades de movimientos de personas, materiales, información o cualquier otra cosa de un punto a otro.

Se debe realizar la medición de tiempos mediante muestreo y el número de ciclos a observarse para obtener un tiempo medio representativo de una operación se determina mediante los siguientes procedimientos:

- Fórmula estadística
- Ábaco de Lifson
- Método Figura
- Método nomoFigura
- Criterio Westinghouse
- Criterio General Electric.

1.2.2. Herramientas de Mejoramiento

Mejoramiento de Procesos.- El mejoramiento de procesos está orientado a la eliminación de los siete desperdicios que la teoría de KAISEN indica, identificarlos en los procesos mediante las herramientas de análisis y hacer que se vayan reduciendo en cada punto de control, logrará efectivamente grandes cambios en el resultado de la cadena de valor o la secuencia de actividades generadoras de valor.

Cisneros (2009) indica los siete desperdicios y recomendaciones de aplicación en los procesos:

Sobre producir: TOC utiliza una técnica de cadena de suministros que requiere absoluta subordinación a la demanda del mercado, los inventarios que deben residir en cada ubicación, se calculan en base a la demanda y al tiempo de reposición adicionando a esto un inventario de seguridad (amortiguador o buffer) para proteger de los picos de demanda o problemas en el suministro. No puede haber más inventario que este. En TOC se construye un sistema de alta disponibilidad de producto para la venta, con control en el sobre stock. Los orientales han trabajado mucho disminuyendo la variabilidad en el suministro y en su producción, de esta forma logran disminuir los inventarios de producto terminado, esta es una iniciativa que todos debemos emprender pero hay que reconocer que toma largo tiempo, debido a que se sustenta en control estadístico de procesos y este a su vez en un buen nivel de educación de los involucrados. En Lean el énfasis sobre los inventarios bajos es muy grande, al punto que se pone en peligro algo de las ventas, aunque de todas formas reconocen la necesidad de Amortiguadores (buffers) o stocks de seguridad.

Espera: Espera se refiere a la cantidad de tiempo que un producto espera para ser procesado, con TOC se utiliza un mecanismo llamado “cuerda”, que hace que las órdenes de producción liberen la materia prima solamente con suficiente anticipación como para que el producto haya sido producido antes de que se agote el stock de la bodega central, pequeñas acumulaciones de inventario se generan frente a los centros de trabajo más lentos. Se alienta a reducir el lote de transferencia a la unidad, también el lote de proceso siempre y cuando esto no disminuya la capacidad de los centros de trabajo debido a calibraciones. Las fábricas que utilizan el sistema de producción de TOC tienen muy poco producto en proceso en el piso de la planta. Lean, alienta el “smooth flow” o “Flujo Continuo” para mover el producto a través de la cadena de valor, una pieza a la vez.

El mejoramiento continuo cuenta con una caja de herramientas; 5S, Diseño de Flujo Heijunka o el balanceo de la carga de trabajo en la línea Jidoka como se conoce a las técnicas de detección automatizada de defectos SMED o cambio rápido, Seis Sigma solo para nombrar unas pocas. La misión de estas herramientas es identificar y combatir el desperdicio o Muda. La teoría de las restricciones, o TOC por las siglas en inglés de "Theory of Constraints", es una filosofía de gestión que tiene su enfoque principal en el flujo de trabajo. El Justo a Tiempo promueve la eliminación del desperdicio por errores para mantener la producción en movimiento y llegar en el momento apropiado y la cantidad justa

Transporte: Si la cantidad de inventario que existe en las bodegas y en los puntos de venta se administra como en el numeral 1, subordinados a la demanda del mercado, entonces solamente están sujetos al transporte a su ubicación definitiva, rara vez habrá transferencias entre puntos de venta o bodegas regionales o de la misma jerarquía, que generalmente son necesarias para suplir errores en la estimación de venta causados por las técnicas que empujan producto en base a pronósticos. Los japoneses han sido capaces de producir en una fracción de la cantidad de espacio que se usa en las fábricas occidentales, esto más que un invento fue una adaptación al espacio reducido con el que se cuenta en Japón. El énfasis de Lean en reducir el transporte está más enfocado al movimiento dentro de la planta. Es una gran idea reducir el movimiento del producto en proceso al mínimo posible.

Sobre proceso: No hay una definición de TOC al respecto, los conceptos de Calidad total en donde las especificaciones deben lograr la satisfacción del cliente y no más son lo correcto.

Inventario: Lean se deriva del Justo a Tiempo, ellos fueron los primeros en reconocer al inventario como un mal necesario, necesario solamente para no perder ventas, si el tiempo de tolerancia del cliente es menor al tiempo que toma; procurar, producir y distribuir los bienes. La diferencia es que Lean alienta a una reducción fuerte de inventarios, TOC recomienda que un nivel de

inventarios adecuado debe protegernos de las variaciones de las ventas, para esto debemos reconocer que la mayoría de las ventas son caóticas, por lo tanto se necesita incrementar los inventarios para protegernos de este caos. En la mayoría de los negocios que necesitan disponibilidad de producto es preferible tener un poco de inventario adicional a perder ventas. Por el lado de la provisión de bienes o materiales también hay necesidad de protección debido a la varianza creada por proveedores poco confiables, problemas de transporte, aduanas, clima, etc. En conclusión el nivel de inventarios que debe tener una ubicación, es el necesario para proteger la venta, si se hace el análisis de retorno sobre la inversión, se puede verificar que con este concepto se puede lograr el mayor retorno sobre la inversión

Movimiento: Es una gran idea reducir el movimiento del producto al menor posible dentro del piso de producción y entre bodegas de la misma jerarquía. Existen técnicas como el diagrama "tallarín" o de líneas para hacer seguimiento al movimiento que realiza el producto y luego deberá existir una reforma del "lay out" de modo que el flujo del proceso lleve la menor cantidad de movimiento posible para incrementar la productividad del proceso.

Corrección de defectos: También en este caso los postulados de Calidad Total son definitivos, TOC causa un muy buen resultado de carambola; al reducir los lotes de transferencia, proceso y el ciclo de producción se facilita identificar problemas en los pasos subsiguientes. TOC es una filosofía que juzga a los sistemas como un todo, pretende que las partes, subsistemas, o en el caso de una organización, los departamentos, dejen de buscar el óptimo local y se subordinen al óptimo global, la búsqueda del flujo es una forma de hacerlo. Lean provee herramientas, muchas más de las mencionadas aquí, que permiten hacer mejoras locales en cuanto a flujo, calidad, procesos.

Hay testimonios de compañías que han usado TOC como columna vertebral y mecanismo de enfoque para identificar en donde Utilizar Lean y Six Sigma con resultados sorprendentes.

1.2.3. Herramientas de Control.

Beltrán, M. (2010, p.52) Señala que lo fundamental en la gestión empresarial no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, puede tratarse de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión individual de cada colaborador, se puede aplicar dos teorías: Hacer lo correcto y hacerlo correctamente.

Hacer lo correcto significa entregar al cliente el producto con las características específicas en la cantidad, tiempo, lugar y precio estipulado, tiene que ver fundamentalmente con la satisfacción del cliente con el producto que el adquiere, tiene que ver con eficacia. Correctamente por otro lado significa emplear siempre el mejor método, aprovechando al máximo los recursos disponibles en consecuencia ser eficientes.

Controlar si los procesos que finalmente estarán ligados con la satisfacción del cliente que claramente estará en los objetivos estratégicos de la empresa, se están ejecutando de manera eficaz y eficiente. Al unir estos dos componentes se podrá controlar que la gestión empresarial sea Efectiva; ésta gestión tendrá diversos niveles que se asocian a los niveles tradicionales de la organización: Gestión estratégica o corporativa, gestión de unidad estratégica de negocio y gestión operativa, de este modo no solamente es posible sino indispensable definir qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente.

Entonces ¿Cómo sabe la empresa en el estado actual de su desempeño si está haciendo lo correcto y qué debe hacer para llegar a hacerlo correctamente? La respuesta es sencilla: Con hechos y datos, adoptando un sistema adecuado de indicadores claves de gestión, por tanto tendrá que tener un conjunto de indicadores que le permitan diseñar el mapa de navegación, controlar el trayecto, realizar los ajustes cuando se desvíe de la ruta de manera oportuna y alcanzar eficientemente el objetivo que se trazó en el mapa.

Finalmente retroalimentar a las etapas del trayecto sobre su desempeño para mejorar continuamente.

El autor indica que para construir el sistema de indicadores claves de desempeño se deberá caminar por las siguientes etapas que definan los cimientos de los indicadores a lo largo de la cadena de valor.

Contar con objetivos y estrategias.- Los objetivos deben ser claros y cuantificables y tener las estrategias claras para alcanzar dichos objetivos, los cuales darán el punto de llegada y las características del resultado que se espera, las características pueden estar definidas por el atributo que identificará la meta, la escala de medición, es estado actual, el umbral o estado que se dese alcanzar, el horizonte de tiempo, fecha inicial y fecha final para el logro del resultado y el responsable de la ejecución de la estrategia.

Identificar los factores claves de éxito.- Los factores pueden ser de efectividad, eficacia, eficiencia y productividad, se entiende por factor clave de éxito al aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

Definir los indicadores de los factores claves de éxito.- Es necesario establecer indicadores que permitan realizar el monitoreo antes, durante y después del de la ejecución del proceso respectivo.

Determinar estado actual de los factores claves de éxito, estado deseado y determinar el rango de acción.- Por lo general y erróneamente se acostumbra asignarle a cada indicador un valor único, una meta que al tener un solo valor de referencia no se cumplirá ya sea por exceso o por defecto. Surge la incertidumbre de qué tan cerca por arriba o por abajo se estuvo de lograr la meta y lo más importante a qué distancia máxima de la meta deja la situación de ser favorable para la organización, entonces los rangos de mínimo, satisfactorio y sobresaliente se configuran en una zona de autonomía en la cual

siempre que el valor se encuentren dentro de estos límites, se considera que su comportamiento es aceptable y lo más seguro es que se logre el nivel satisfactorio.

Diseñar la medición.- Es de vital importancia que se determine con exactitud la fuente que proveerá la información pertinente para su cálculo. Esta fuente debe ser lo más específica posible de manera que cualquier persona que deba hacer seguimiento al indicador esté en posibilidad de obtener los datos de manera ágil y totalmente confiable.

Determinar y asignar recursos.- Se establece la necesidad de recursos para realizar la medición, lo ideal es que se incluya e integre al desarrollo integral del trabajo y la persona que ejecuta el trabajo sea la que realice la medición y que sea el primer usuario y beneficiario de la información.

Medir y Ajustar.- Es necesario tomar en cuenta que la primera ocasión que se definan indicadores se tendrá factores que tomar en cuenta para ajustar como la pertinencia del indicador, valores o rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y presentación de la información, frecuencia y destinatario de la información.

Estandarizar y Formalizar.- Se debe documentar, divulgar e incluir en los sistemas de operación del negocio los indicadores de gestión.

Mantener el uso de los indicadores y mejorar continuamente.- Los indicadores de gestión deben ser revisados periódicamente a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la empresa, asimismo mejorar continuamente, hacerlos cada vez más precisos, ágiles, oportunos, confiables y sencillos.

1.3. Desarrollo Organizacional

Bravo, J. (2011, p.128) Indica que toda organización es: —un grupo organizado de seres humanos. En consecuencia, con propósito, porque de no

ser así, no sería un —grupo organizado. Por lo tanto: una organización es un sistema social, con identidad y propósito, sus integrantes colaboran para desarrollarla, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades individuales.

Collins y Porras (2009, p. 261) Señalan que las compañías visionarias no adoptan al azar los mecanismos o los procesos. Sólo instalan piezas que se refuerzan las unas a las otras, agrupadas para ejercer colectivamente una fuerza poderosa. Buscan sinergia y enlaces. La organización es un sistema y las interacciones son una clave para entenderla, lo que les suceda a unos nos afectará a todos de una u otra manera. Ninguna definición agota la riqueza de su complejidad, así es que consideremos el enunciado como una guía general, una especie de primitivo mapa.

El lenguaje define a las personas y organizaciones. Hacia allá se dirige gran parte de los nuevos desarrollos, tal como anuncian Humberto Maturana, Carl Rogers o Peter Drucker. En la organización sistémica se habla de: personas, seres huma-nos, integrantes de la organización, colaboradores y otras palabras que reflejan humanidad. Los conjuntos de personas pasan a ser: instituciones, empresas, equipos de trabajo o unidades autónomas. En las organizaciones existe un departamento de personas. Un cambio de lenguaje requiere de tiempo y gradualidad, mientras la nueva visión se propaga.

1.3.1. Estructuras organizacionales.

En los sistemas hay orden, no control. Bravo, J. (2011, p.143) dice que por muchos años la palabra control se ha empleado para representar la dominación, así es como hay relojes, líneas jerárquicas y otras herencias de la era industrial. Los sistemas se autorregulan y se auto organizan.

Por ejemplo, en Santiago no existen normas para el tráfico peatonal en el Paseo Ahumada, 68 sin embargo, se podrá observar a las personas moverse con cierto orden: en filas y reservando —franjas para el movimiento en sentido contrario.

¿Qué es el orden en la organización? Es lograr armonía entre las personas y con el propósito de la organización. Esta coherencia se logra principalmente con acuerdos dinámicos que ayudan a mantener múltiples equilibrios en cuanto a ventas, niveles de inventario, etc.

1.3.2. Gestión del Cambio

Bravo, J. (2011, p.327) Indica que cultivar la innovación hoy es una conducta de sobrevivencia, las organizaciones que no lo hacen están progresivamente perdiendo terreno y eventualmente desaparecerán del mercado, tal como ha sucedido con muchas de ellas. ¿Cuál es la principal acción para fomentar la innovación? Lo principal, cambiar el paradigma de organización, desde reactivo a participativo. ¿Qué es el paradigma participativo? Es una forma más humana y productiva de administrar la empresa, dando verdadera autonomía a las personas que allí laboran, permitiéndoles desarrollarse dentro de sus verdaderos intereses, dejando que asuman el costo de sus equivocaciones, con educación, cumplimiento de los compromisos y responsabilidad. Por supuesto, el paradigma participativo es el que promueve la visión sistémica, el cual desde un punto de vista metodológico, comienza por aclarar qué es lo que se requiere, cuál es el problema.

El autor indica siete pasos para gestionar el cambio:

1. Enfoque al problema
2. Técnica: Confirmar los hechos y los 5 por qué
3. Aplicar la técnica de visualizar el escenario esperado
4. Enunciar el objetivo de cambio cuál es el gran desafío
5. Definir la Solución
6. Aplicación de la creatividad y nuevas formas de hacer las cosas.
7. Utilizar las mejores prácticas, esto es inteligencia social, en lugar de descubrir nuevamente la rueda, vemos lo que está sucediendo en el medio y cómo resuelven problemas similares otras organizaciones.

El coaching es también una herramienta de cambio en la medida que ve a la persona como un todo integral y aplica recursos de ayuda desde diferentes miradas: la de un maestro, un guía, un educador, un patrocinador, un mentor y otros. El coaching no sólo facilita el desarrollo de una persona sino también las relaciones con los demás.

Dilts (2004, p. 19) Dice en términos generales, entendemos por coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir el máximo de sus capacidades. Ello comporta extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. Así pues, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones. Una medición que se aplica en el coaching es que las personas pueden aumentar al doble su rendimiento, acercándose más hacia su potencial.

Existe una clasificación de los individuos respecto al cambio, La clasificación en estas las siguientes tres categorías se aplica a cualquier grupo de personas enfrentadas a un cambio, incluyendo al equipo gerencial.

Bravo, J. (2011, p.192) indica las siguientes acciones para cada segmento:

Quienes impulsan el cambio (25%), no requieren entrenamiento especial ni sensibilización, ya tienen conocimientos actualizados y usan las nuevas tecnologías, son agentes de cambio y probablemente ellos motivaron que se llevara a cabo el proyecto en marcha. No se requiere ninguna gestión de cambio, excepto el reconocimiento y facilitar el camino.

Quienes aceptan cambios (50%), no tienen problemas, con algo de sensibilización y buena capacitación se suben al cambio. Son buenos colaboradores que están dispuestos a seguir las directrices de la empresa. Este grupo es el foco del trabajo en la gestión del cambio.

El 25% que no quiere cambios se opondrá de todas las formas posibles y poco se logrará con sensibilización y capacitación. Es mejor dejarlos en lo que están, en la medida de lo posible. Otros caminos son: apartarlos del proyecto para que no contaminen al grupo del 50%, negociar con ellos para buscarles otros destinos que les agraden y asumir el costo de la reconversión u ofrecer algún plan de retiro, entre otras posibilidades, cuidando siempre la responsabilidad social. Es preferible no desgastarse, aceptar que no se subirán al inicio del proyecto y actuar creativamente. También hay que tener paciencia, más o menos la mitad de ellos aplica ver para creer y se subirá al cambio en la medida que el proyecto avance y vean resultados.

En conclusión, los porcentajes pueden cambiar entre diferentes organizaciones, sin embargo, los tres grupos siempre existirán y es necesario aplicar acciones diferentes para cada uno.

1.3.3. Liderazgo orientado a resultados.

Bravo, J. (2011, p.315) Indica que la organización es un conjunto de personas con un propósito determinado y el líder está al servicio de esas personas para cumplir con la misión conjunta. Por lo tanto, un líder es coordinador y facilitador, quien, como dijo Confucio, enseña a pescar en lugar de regalar pescados (ver sección 5.4 acerca de herramientas para el cambio).

Ulrich, Smallwood y Sweetman (2009) plantean en su libro “El código del liderazgo” una buena síntesis acerca de éstas algunas características vitales de liderazgo donde proponen las cinco reglas para liderar:

1. Modelar el futuro
2. Hacer que las cosas sucedan
3. Captar el talento de hoy en día
4. Desarrollar la siguiente generación
5. Invertir en sí mismo.

El autor sostiene que ser líder tiene sus exigencias, porque hoy se espera que sea inspirador, facilitador y educador. El líder trabaja con las personas y promueve el comportamiento ético. Su misión principal es liberar y guiar las energías de las personas y de la organización. También debiera centrarse en la misión del negocio, rentabilizar cada línea de productos, aumentar el valor agregado, repensar el negocio, aumentar permanentemente la productividad y dar inteligencia a todas las partes y acciones de la organización. Ulrich, Smallwood y Sweetman (2009)

Respecto a la gestión de procesos, el líder considera aspectos como: La autonomía de las personas. La pasión por el proyecto de cambio que comienza por irradiarla él mismo. Flexibilidad: para que el sistema se adapte al cambio. Autorregulación: tal como equilibrios internos y mejora continua. Auto organización: aprovechando tanto las potencialidades de grupos autónomos de trabajo como las posibilidades de la externalización.

En resumen, si la función de la jefatura antigua era estar informado, mandar y controlar, hoy el líder integra esfuerzos y capacidades, gestiona y administra interacciones, alinea intereses y promueve el comportamiento ético

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1. PEST.

2.1.1. Análisis Político

Araque W. (2013, 12 de diciembre) Análisis: Retos Empresariales en Ekos Negocios en su entrevista sostiene que luego de la posesión del Presidente Rafael Correa para el período de gobierno 2013-2017, surgieron tres grandes retos para el tejido empresarial ecuatoriano: el cambio de la matriz productiva, la sustitución de importaciones y el acuerdo comercial con la Unión Europea (UE), los cuales para ser enfrentados de forma eficaz requerirán de una serie de acciones estratégicas relacionadas de forma directa al mejoramiento de la denominada “competitividad sistémica”. El momento que se enfrenten de forma seria estos retos, el país, visto como un todo, será el gran beneficiado gracias al dinamismo que se producirá en variables clave del desarrollo nacional como la inversión, la producción y empleo. Al hablar de “competitividad sistémica” se refiere al trabajo “articulado” y “no aislado” que deberán llevar a cabo los participantes de los encadenamientos productivos. Por ejemplo, será vital la activación real del triángulo empresa privada, Estado y universidades, ya que, es vital el impulso de espacios de diálogo y sobre todo de acción pública y privada, en donde se unan esfuerzos, bajo los principios de la “competitividad sistémica”, entre los diversos actores –proveedores de todos los factores de la producción, productores y comercializadores- mismos que participan en los eslabones que integran las cadenas de producción y/o comercialización de los bienes y/o servicios que se producen en el tejido empresarial ecuatoriano.

En términos generales, ya pensando en acciones estratégicas específicas para sectores clave como la pequeña y mediana industria –PyMI-, se deberán llevar a cabo programas y proyectos orientados a fortalecer ámbitos como: el financiamiento especializado para enfrentar los nuevos retos productivos, formación de mano de obra acorde a las nuevas exigencias productivas y el

estímulo de verdaderos programas de asociatividad empresarial dirigidos a potenciar las capacidades productivas que están inmersas en el accionar de las PyMI.

2.1.2. Análisis Económico

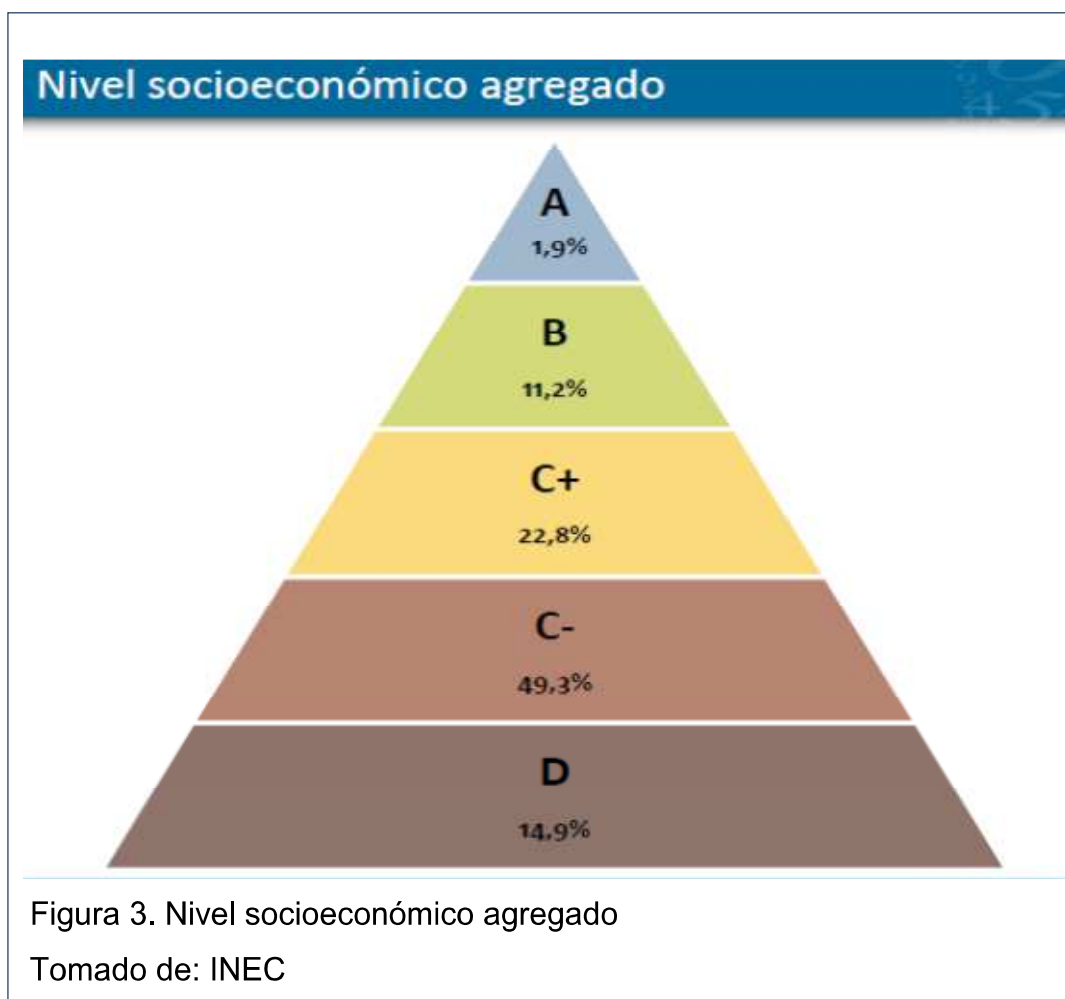
De acuerdo a cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI) el año 2013 se caracterizó por un crecimiento de la economía global de 2,39%, menor al 2,54% de 2012. Si bien la tasa fue menor, la economía supera la crisis financiera y para 2014 se proyecta un crecimiento de 3,07%. A nivel internacional, el año pasado se destacó por una desaceleración en el crecimiento de la economía china que se estima creció en un 7,67% al igual que un menor crecimiento de la economía estadounidense con una tasa de 1,88% (frente al 2,78% de 2012). En el caso de la zona Euro se estima que tuvo un crecimiento de -0,5% debido a los problemas que siguen atravesando economías como las de Italia y España. En este entorno, fueron varios los factores que incidieron en la relación de estas economías con la región, particularmente en materia de inversiones y de comercio. La menor demanda de bienes tuvo incidencia en las economías de países como Perú que tuvieron que reducir su proyección de crecimiento de 6% a 5% para el año 2013. En EE.UU. se mantuvo la incertidumbre entre los inversionistas por la expectativa generada por las decisiones que podía llegar a tomar la Reserva Federal en relación a la política monetaria, la misma que ha tenido su incidencia en las bolsas en este año. En el mismo contexto, la economía ecuatoriana tuvo un año 2013 con un importante nivel de dinamismo a pesar de la desaceleración que se presenta en su crecimiento, lo que permitió tener bajos niveles de inflación y de desempleo. Es así como, de acuerdo al Banco Central del Ecuador, se estima un crecimiento de 4,48%. Este nivel se alcanzó sobre todo, debido a la importante inversión pública. Esto a su vez, llevó a un mayor déficit en las cuentas del Sector Público No Financiero, de tal forma que de acuerdo a estimaciones preliminares el déficit fiscal del año pasado fue de -4.438,5 millones de dólares. Esto se financió a través de endeudamiento de tal forma que la deuda interna se ubicó en 9.926,58 millones de dólares (28% más que

2012) y la externa llegó a los 12.802,4 millones de dólares (18,9% más que 2012) (El dinamismo de la empresa Ecuatoriana, Ekos Negocios p.45)

2.1.3. Análisis Social

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D.



En Ecuador, en 2011 se registró que a nivel de género, el 95% de vendedores dedicados a la venta directa son mujeres; de este dato el 52% son casadas y su rol en el hogar es el papel de madre de familia; el 18% que se dedican a este negocio son solteros.

De acuerdo con un estudio publicado por la Universidad de Cincinnati (UC) (EE UU) en 2012, las mujeres recurren a la venta directa como una alternativa ante varias dificultades de género: no son idóneas para un puesto empresarial, han superado un límite de edad o debido al choque de tiempo entre la demanda de horario que un puesto de oficina requiere y la atención y cuidado de los hijos y del hogar. Otro factor incluso tiene que ver con el estrato social de la mujer. Estos son algunos factores que las marginan del mercado laboral formal", concluye la profesora de sociología de UC, Eryn Massi de Casanova, quien llevó adelante el estudio y en Ecuador realizó entrevistas personales con 40 mujeres en áreas urbanas, durante los años 2007 y 2008. De ahí que el género femenino ha sido clave para dinamizar este tipo de negocio y que sean las mujeres quienes lideran la industria. Además, cuentan con otras habilidades y destrezas que les facilita que las ventas se concreten más rápido: su habilidad para comunicarse e interrelacionarse mejor, la paciencia para el seguimiento de una venta y la constancia para seguir en el negocio, aunque al principio no se obtengan las ganancias esperadas.

2.1.4. Análisis Tecnológico

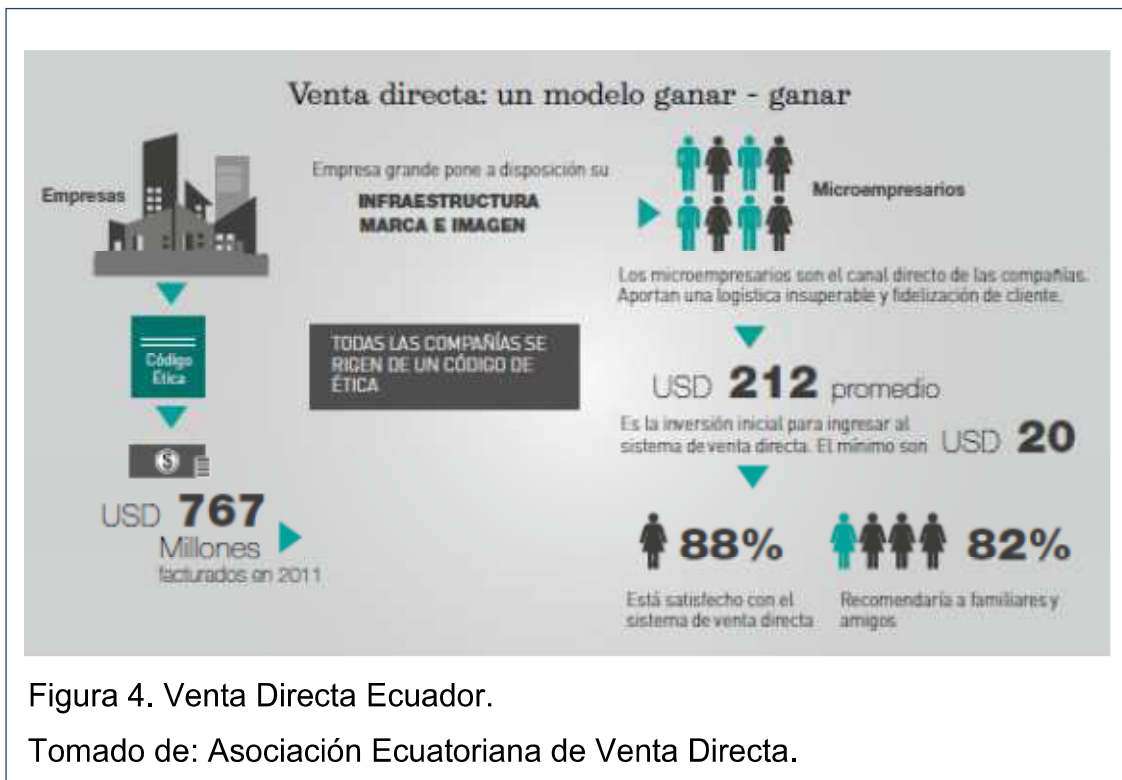
Ecuador está en la cola de Sudamérica en el nivel de acceso a Internet, pues tan solo un 29% de los ciudadanos usaron al menos una vez este servicio durante 2010, según el Ministerio de Telecomunicaciones (MINTEL). "El crecimiento (del uso de Internet) ha sido importante, pero estamos rezagados con respecto a otros países de la región como Chile, que es el más significativo, e incluso de otros países no tan punteros como Perú, Venezuela o Colombia", dijo Carlos Correa, profesor experto en Tecnologías de la Información de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). Según el Gobierno, el uso de Internet se incrementó en 2010 en más de tres puntos

porcentuales con relación al 2008. Actualmente de los 14,3 millones de habitantes del Ecuador, solo unos cuatro millones conocen y utilizan la red. De esos cuatro millones, el 35% se conecta desde su hogar, lo que supone un aumento de 14 puntos porcentuales en relación a 2008. El promover el uso de Internet requiere trabajar "en tres frentes: el ámbito legislativo, para facilitar más operadores, el de mercado, y el ámbito de la unión de los usuarios, para acceder a costos ventajosos que permitan a todos acceder a cualquier tipo de conocimiento". De hecho, la diferencia entre el uso de la red en el sector urbano y en el sector rural es más que sustancial existiendo una brecha de 26 puntos porcentuales (del 38% y el 12%, respectivamente).

2.2. Tendencias Empresariales en Ecuador.

En la publicación "Venta directa, un gigante dormido" de la revista (Ekos Negocios) se cita que "en Ecuador, sin duda, el modelo económico de la venta directa gana terreno e importancia. En 2012 facturó cerca de USD 800 millones, según datos de la Asociación de Venta Directa de Ecuador, AEVD, y su capacidad de ocupación es alta. Además, se ha registrado que en los últimos años, su tasa de crecimiento ha sido del 8%. En nuestro país, según datos también proporcionados por la AEVD en 2012, 835 mil personas participaron en la venta directa, ya que supone un ingreso extra para afrontar gastos familiares y personales. Así lo sustentan las encuestas realizadas por este organismo, en las que el 53% de las personas consultadas señalaron a esta razón para animarse e integrarse a este negocio. Hay otros motivos. Así, un 23%, lo hace como un aliciente para adquirir productos más cómodos para su consumo; mientras que un 12% se motiva por el emprendimiento y deseo de convertirse en microempresario. Un 10% para obtener un ingreso extra, mientras que un 7%, por relacionarse con otras personas. Además, este sistema ofrece a las personas la facilidad de emprender su negocio propio, por la escasa o en muchos casos nula inversión para el vendedor y la amplia gama de productos que puede ofertar. A esto se suma la forma cómo lo pueden hacer: visitas puerta a puerta, por teléfono, por referencias o por la ya tradicional venta de catálogo. No obstante, la relación directa que proporciona

la venta puerta a puerta, parece ser todavía la técnica dominante y porque se pueden cerrar la mayoría de ventas, puesto que se realiza una demostración del producto y se llega a tratos personalizados con los clientes en cuanto a la modalidad de pagos”.



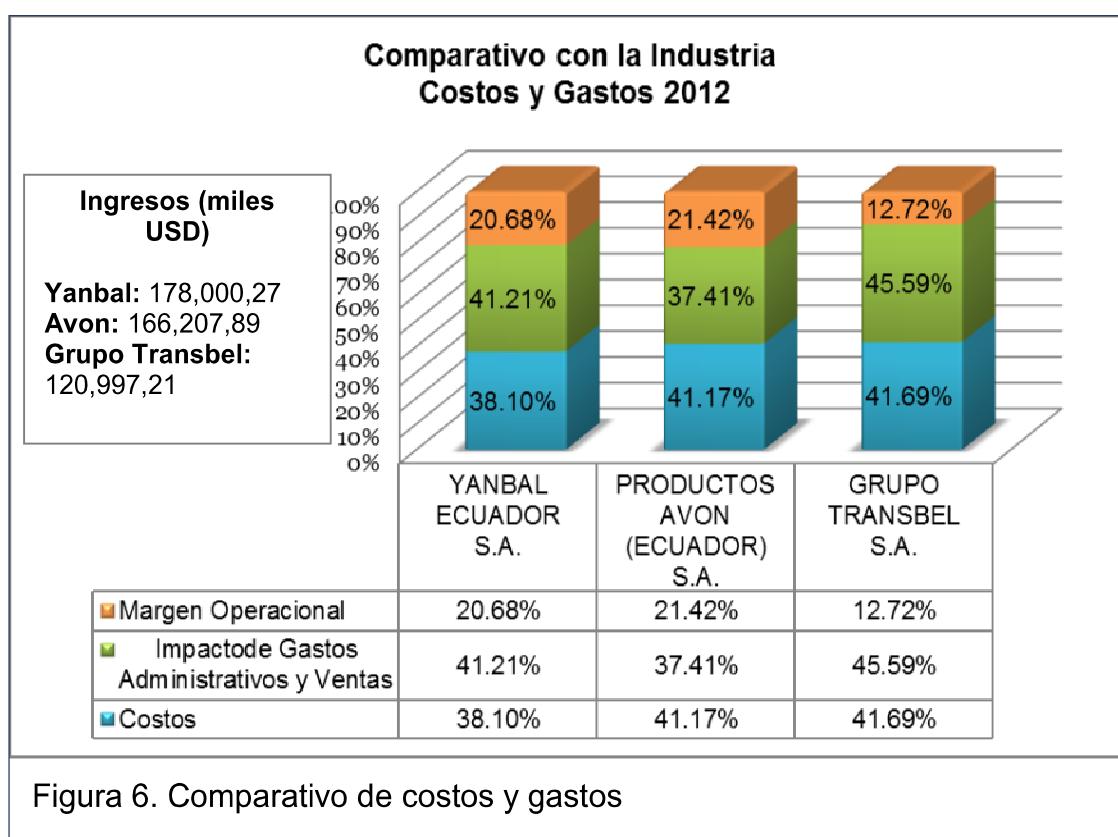
2.3. Competencia.

Los cosméticos y productos de belleza son los principales ítems que más se comercializan por medio del sistema de venta directa. Pero hay nuevos actores: ropa íntima, productos exclusivos para el cuidado de la piel, implementos de cocina, accesorios para el mantenimiento y limpieza del hogar y todo lo relacionado con moda y calzado. A la lista se suma bisutería fina, complementos alimenticios y varios productos de servicio y entretenimiento.

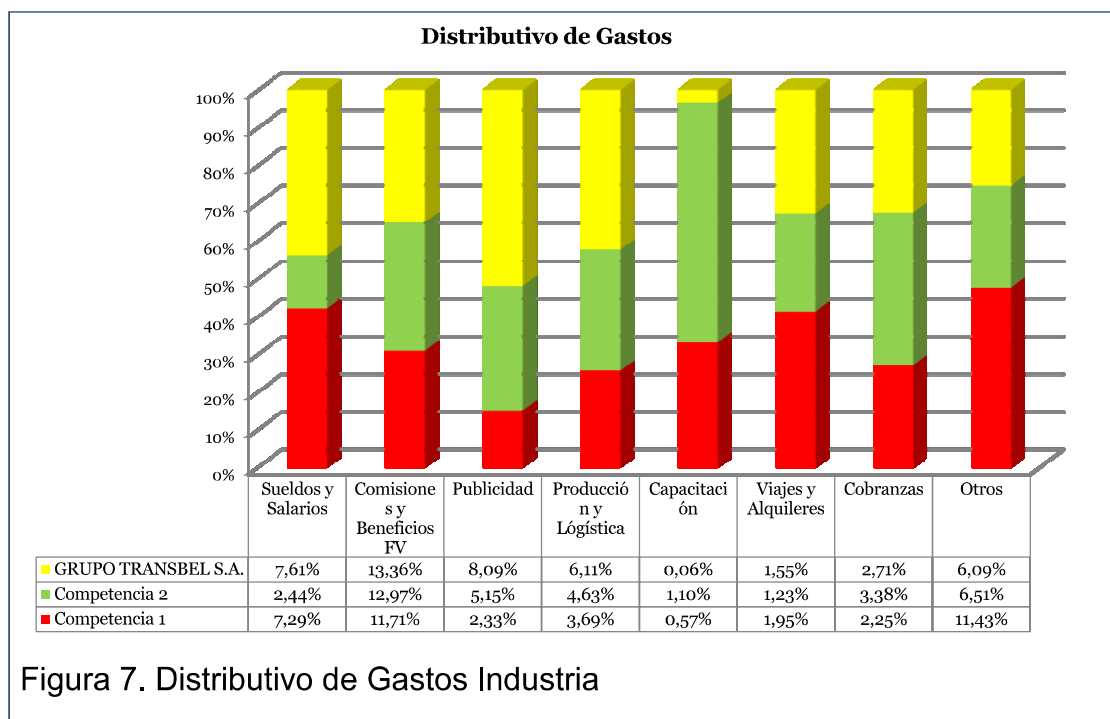
La principal competencia de Belcorp en el Ecuador está dada por dos grandes marcas: Yanbal y Avon.



En el Figura a continuación, se puede evidenciar algunos indicadores financieros de las principales empresas de la industria de venta directa de cosméticos.



Si se compara a Belcorp con su principal competencia, se puede evidenciar que a nivel de costos y gastos, la empresa puede alcanzar niveles de eficiencia mayores, con lo cual lograría mejorar su margen y enfocar dichos recursos a estrategias que le permitan alcanzar su visión de ser la empresa número uno en Ecuador en ventas de producto de belleza.



En el Figura de distributivo de gastos, se puede apreciar de qué manera se encuentran distribuidos los gastos, tanto de Belcorp como de la competencia.

Se observa que, Belcorp tiene un porcentaje del 13,36% en comisiones y beneficios a la Fuerza de Venta en comparación con la competencia que tiene tan solo el 12,97% y el 11,71%.

También se puede observar que un gran desembolso de los recursos se destina a Publicidad con un 8,09% mientras que la competencia solo destina el 5,15% y el 2,33%.

Adicionalmente, otro de los porcentajes que también se encuentran por encima de la competencia es en Producción y Logística donde Belcorp mantiene un 6,11% de sus gastos mientras que la competencia mantiene tan solo el 4,63% y el 3,69%.

Finalmente, otro rubro importante son los sueldos y salarios donde Belcorp tiene 7,61% mientras que la competencia tiene 2,44% y 7,29%.

De acuerdo a la gráfica “Comparativo de la Industria costos y gastos 2013”, se observa que Belcorp tiene costos un poco más elevados que la competencia y gastos operativos mucho más altos, lo que lleva a tener la utilidad porcentual más baja. Es decir, a pesar de que en el último año Belcorp ha logrado hacer eficientes sus gastos (como se verá más adelante), aún tiene mucho camino que recorrer respecto a la competencia.

De igual manera, a través del análisis de otros índices como el nivel de servicio postventa, se evidencia que Belcorp todavía tiene que trabajar para mejorar y sobrepasar a su competencia.

Tabla 1. Comparativo de nivel de servicio

	Belcorp	Avon	Yanbal
	2013	2013	2013
Servicio Postventa	56%	66%	71%
Agilidad del servicio	55%	64%	67%
Facilidad para solicitar el servicio	48%	55%	62%
Soluciones adecuadas	63%	74%	69%

Tomado de: Belcorp

A continuación se presenta la gráfica de ingresos y utilidades en USD millones de los tres principales competidores de la categoría, dando en tercer lugar a Belcorp (Grupo Transbel S.A) en ingresos y utilidad, sin embargo la tasa de crecimiento es mayor que sus competidores.

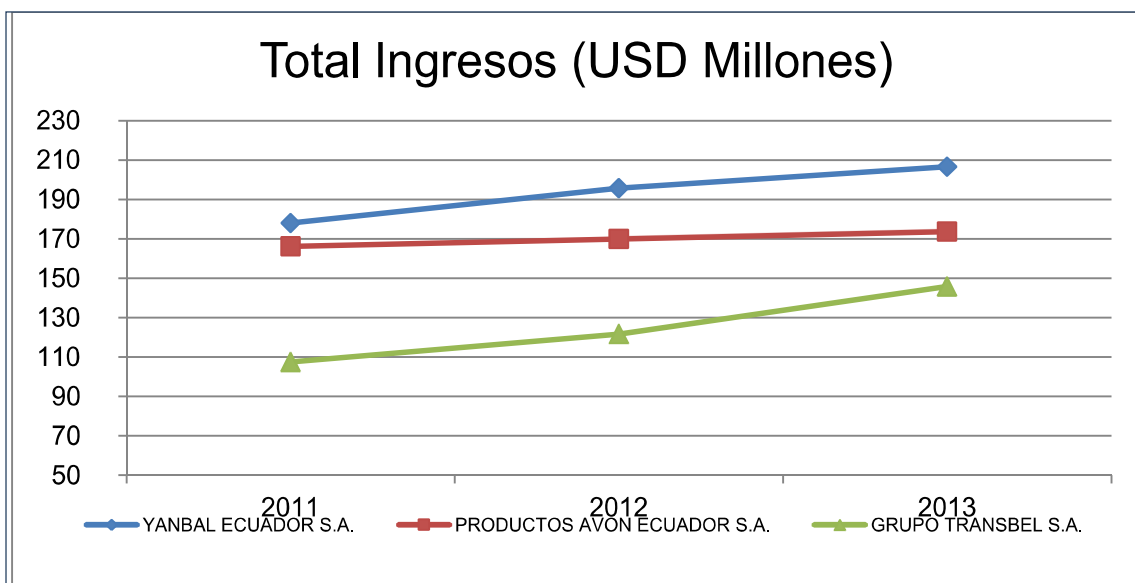


Figura 8. Ingresos industria

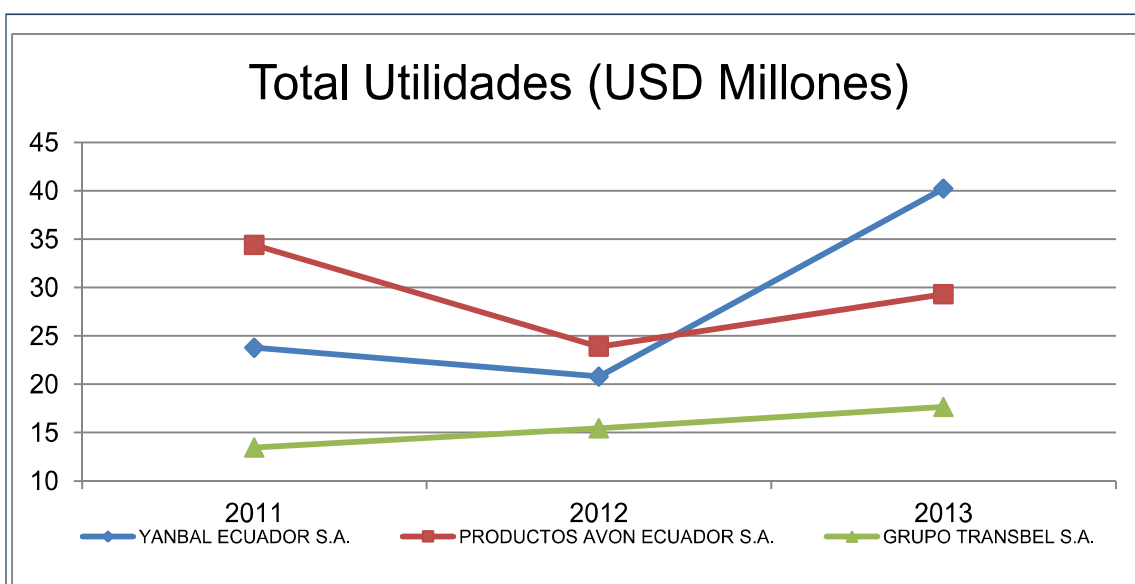


Figura 9. Utilidades Industria

Tabla 2. Ingresos y utilidades Industria

RAZÓN SOCIAL	Total Ingresos (USD Millones)			% Variación	Total Utilidades (USD Millones)			% Variación
	2011	2012	2013		2011	2012	2013	
YANBALECUADOR S.A.	178.00	195.71	206.63	5.58%	23.78	20.8	40.24	45.40%
PRODUCTOS AVON ECUA	166.21	169.95	173.73	2.22%	34.41	23.9	29.32	22.68%
GRUPO TRANSBEL S.A.	107.49	121.73	145.89	19.84%	13.47	15.45	17.66	14.14%

A través los distintos análisis preliminares presentados se puede encontrar que en Belcorp tiene oportunidad en alinear sus operaciones a los objetivos estratégicos de la compañía, que le permita alcanzar su eficiencia y alcanzar su objetivo de ser la número uno en productos de belleza en Ecuador. Definitivamente puede encontrar en las operaciones una fuente de ventaja competitiva. Este trabajo pretende encontrar la metodología para dirigir sus operaciones y que le lleve a cumplir de manera eficiente los objetivos estratégicos planteados.

2.4. Canal de Distribución

La venta directa es “una oportunidad” para conseguir dinero extra. Este es el principal atributo por el que miles de personas, de distintos estratos y condiciones sociales se interesan por este sistema de negocio, cuyo modelo se fortalece cada vez más en todo el mundo. Su impacto es tal que en la Cumbre Mundial de Venta Directa, realizada en Italia, en octubre de 2012, se determinó que este negocio es concebido como estratégico en ciertos países. Por ejemplo, en la India, la venta directa es considerada toda una poderosa industria, la cual está valorada en quinientos millones de dólares, lo que ha provocado que grandes empresas nacionales e internacionales, como Nu Skin, Burlington, Salad Master y Golden Warp planeen empezar sus actividades en este sector, en un periodo de dos años.

De acuerdo con una investigación de la empresa Dinero Club los mayores mercados del mundo para la venta directa son: Estados Unidos (20%); Japón (16%), China (11%); Corea (8%); Brasil (8%); y, México (4%). Entre estos seis países se acumula el 67% del mercado del planeta. Por regiones se distribuye de la siguiente manera: Asia (44%); Américas (39%); Europa (16%) y África/Medio Oriente (1%). Se calcula que en Centro y Sudamérica existe un total de 10 millones de vendedores directos, mientras que en Norteamérica 16 millones.

En Ecuador, la Venta Directa de Productos de Belleza y Cosméticos es el pionero indiscutible, de tal manera que de sus ventas globales, el 60% corresponde a Venta Directa y, en promedio, 400 mil mujeres se dedican a vender mediante este modelo. Este sector, después de la aplicación de nuevas políticas comerciales, llegó a un acuerdo para utilizar insumos nacionales para la producción. Según datos del Ministerio de Industrias y Productividad hay el compromiso de incrementar su producción a USD 54,6 millones y para el año 2015 a USD 64,9 millones.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Belcorp es una Corporación que cuenta con más de 40 años de experiencia a nivel mundial y 10 años en el Ecuador. A través de su historia se ha comprometido con la mujer al tratar de resaltar su belleza y apoyar su formación personal.

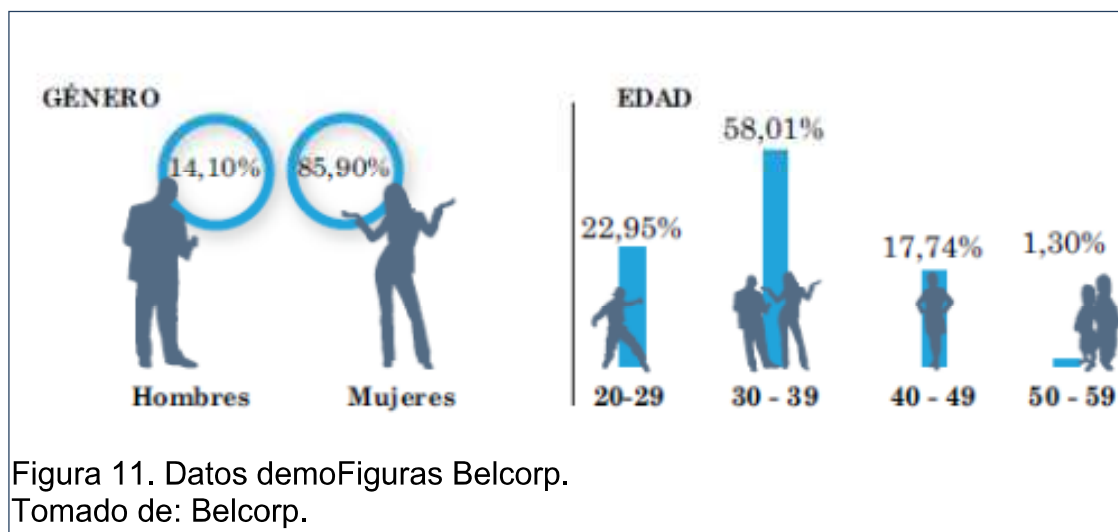
La empresa cuenta con tres marcas L'Bel, Ésika y Cyzone, a través de las cuales comercializa principalmente los siguientes productos:



Entre las prioridades estratégicas de Belcorp está garantizar un buen entorno y clima laboral, en una cultura de reto permanente. Se fomenta el trabajo en equipo, el respeto a la diversidad, la confianza en las relaciones y el equilibrio entre las dimensiones física, mental, emocional y social. Asimismo, se

promueve el liderazgo que les permite cultivar nuevos desafíos para crecer y evolucionar.

La gestión del talento en Belcorp es un proceso clave y esencial. Es por esto que cada colaborador cuenta con objetivos, indicadores y metas que sirven para el desarrollo de sus cualidades y destrezas. Estos procesos apoyan a maximizar su potencial y su crecimiento dentro de la compañía, actualmente su head count en Ecuador es de 140 trabajadores.



3.1. Evolución de Belcorp en el mercado Ecuatoriano.



Belcorp Inicia en Ecuador en el año 2001 con la marca Esika, con una fuerza de ventas muy reducida enfocada principalmente en las dos grandes ciudades de Quito y Guayaquil. Esika, marca que se especializa en maquillaje, llevando más de 300 tonos a la mujer que desea mantenerse a la moda, además de las sub-marcas Walter Obal y Make up Artist que traen desde Nueva York las últimas tendencias de las principales pasarelas de moda atrajo al mercado ecuatoriano reportando crecimientos anuales a tasas mayores al 50% cifra que se logra a través del incremento de consultoras en las dos grandes ciudades y su expansión rápida a las provincias.

En junio de 2003 la multinacional Belcorp, dueña de la marca de cosméticos Ebel París, nombre de la marca en ese entonces anunció que invertiría USD 100 millones en el Ecuador durante los próximos cinco años como parte de su estrategia para entrar en este mercado con las marcas: Ebel París dirigida a “mujeres seguras modernas y auténticas” que desean productos con ingredientes de la más alta calidad que respeten la piel, “ofreciendo lo mejor para cada una de las etapas de la vida” y Cyzone dirigida a las jóvenes para ayudarles a que mantengan un estilo propio a través de una amplia gama de productos que va desde maquillaje hasta ropa y accesorios. Las dos marcas para un estrato socio económico B y C+. Oscar Báez, gerente general de Belcorp Ecuador para aquel año, dijo que la compañía reclutaría entre 20 mil y 30 mil vendedoras en este país. La marca, para ese entonces ya es bien conocida en Colombia, México, Venezuela y Perú, se demoró más de cinco años en llegar a Ecuador y postergó varias veces sus planes en este país en razón de las trabas burocráticas. El mayor problema estaba en los registros sanitarios. Era un trámite complicado porque se demoraba al menos un año, mientras que en la mayoría de los países es automático,

Para el año 2011 las dos empresas creadas Esika y L´bel que tenía fuerzas de venta y manejo administrativo independientes se fusionan en una sola gran compañía “Grupo Transbel S.A” que representa a Belcorp Ecuador, con este

paso se consolida una sola fuerza de ventas, una sola base de consultoras bajo las mismas directrices administrativas y objetivos estratégicos.

3.2. Hitos Estratégicos.

Belcorp realiza 18 campañas en el año, lo que implica tener 18 catálogos diferentes en el año para cada una de sus marcas, la planeación del catálogo que es la herramienta básica de venta, se realiza con una anticipación de más de 180 días.

El hito más lejano es el Workshop que se realiza dos veces al año con un horizonte de más de 180 días en donde se definen estimados preliminares, con las colecciones de producto que se van a exponer en cada campaña, se definen lanzamientos y se presentan tendencias a los Directores Generales de países y Gerentes de Marketing. El siguiente hito está dado por afinar estimados a skus y colocación de precios para luego definir bocetos con 6 campañas de anticipación, seguido de la definición final del catálogo y el hito de mayor connotación es la impresión de catálogos con 3 campañas de anticipación, luego de esto es importante mencionar que evidentemente al estar impreso el catálogo no se pueden realizar cambios.

Realizando un recuento desde el inicio de campaña hacia atrás la cadena de abastecimiento también está alineada a los hitos de generación de la campaña tomando en cuenta el lead time de cada uno de los materiales para la producción y distribución al país de lo más de 3 mil skus.

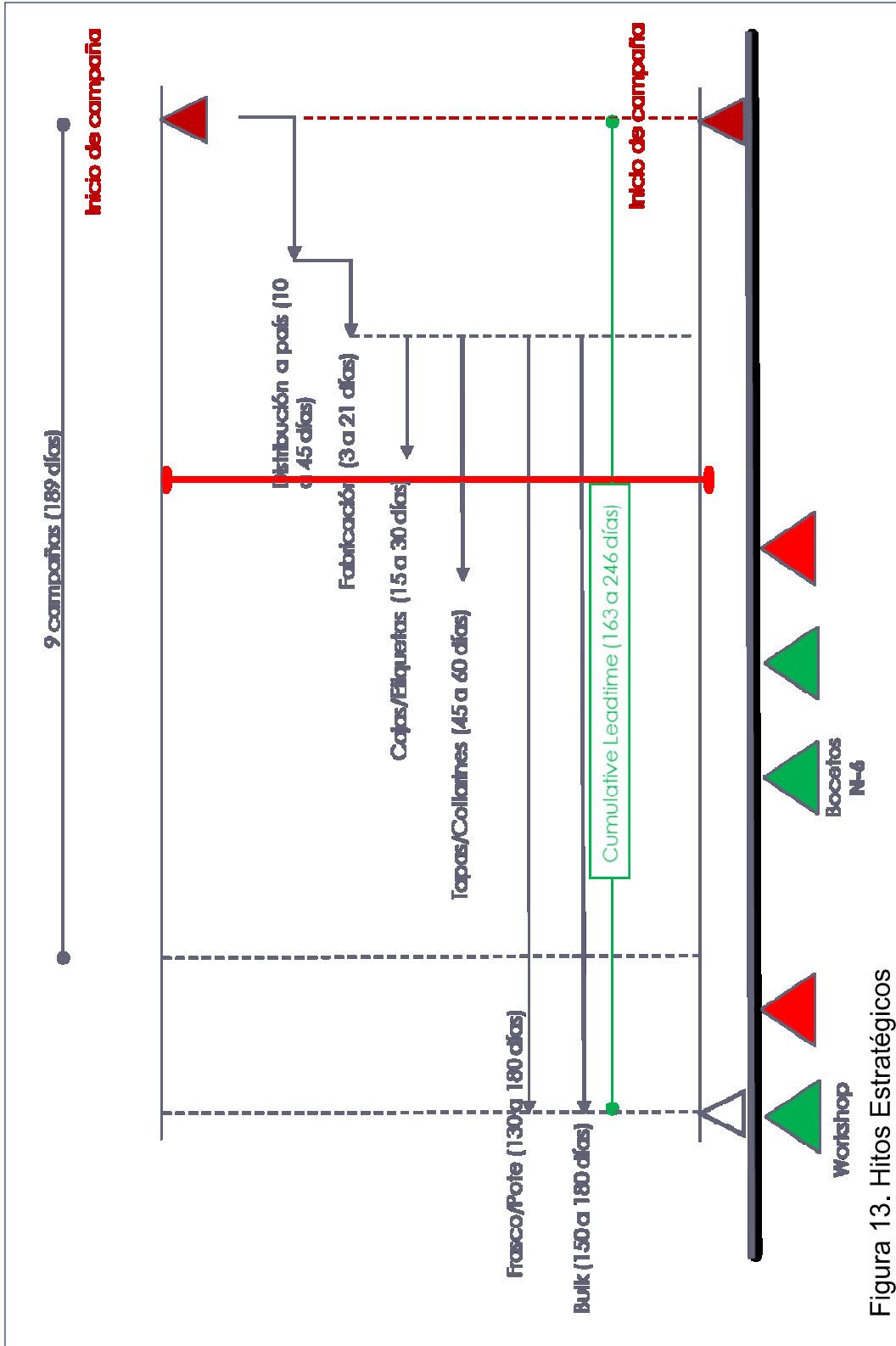


Figura 13. Hitos Estratégicos

3.3. Análisis de los objetivos estratégicos.

Misión:

“Ser la compañía que más contribuye a acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal a través de:

Creamos experiencias de marca memorables que inspiran y mejoran la vida de nuestros consumidores. Generamos oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros colaboradores, consultoras y proveedores.

Creemos en la mujer. Reconocemos su espíritu emprendedor y fortalecemos su capacidad para transformar su vida y entorno.

Creemos que todos aspiramos a nuestra realización y promovemos el liderazgo como medio para alcanzarla. Buscamos nuevos desafíos para crecer, evolucionar y alcanzar nuestro máximo potencial.

Creemos en el trabajo en equipo, en la confianza y libertad de explorar, crear, aprender para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad”.

Visión:

“Ser la compañía número uno de belleza en América Latina”.

Valores Corporativos:

Liderazgo.- Es dirigir tu vida para lograr lo que te propones. Es inspirar e impulsar el cambio, movilizándolo a otros a desarrollarse y crear, para contribuir al logro de nuestra visión.

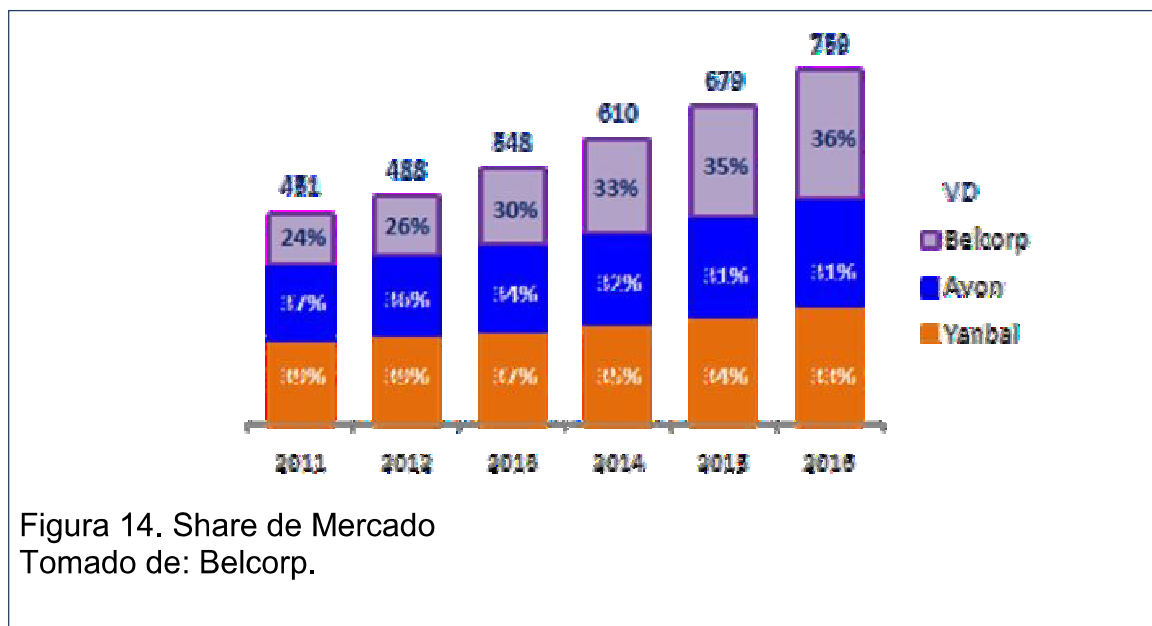
Pasión.- Es la energía y el entusiasmo que nace de disfrutar lo que hacemos y que nos impulsa a desarrollar nuestro máximo potencial.

Compromiso.- Es creer en Belcorp y vivir su filosofía. Es asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan para contribuir al logro de nuestra visión y alcanzar nuestra realización personal.

Orgullo.- Es compartir una historia de éxito que nos respalda e inspira. Es ser parte de un equipo capaz de emprender y lograr retos extraordinarios. Es cuidar y contribuir al prestigio y éxito de Belcorp.

Objetivos Estratégicos Belcorp Ecuador:

La estrategia de Belcorp consiste ser la empresa número uno en venta de productos de cuidado de belleza para el año 2015, cómo lo muestra el siguiente Figura:



Para llegar a su meta Belcorp debe crecer en un promedio del 22% aproximadamente, cómo lo muestra la siguiente gráfica:



Figura 15. Proyección de ventas y pedidos
Tomado de: Belcorp.

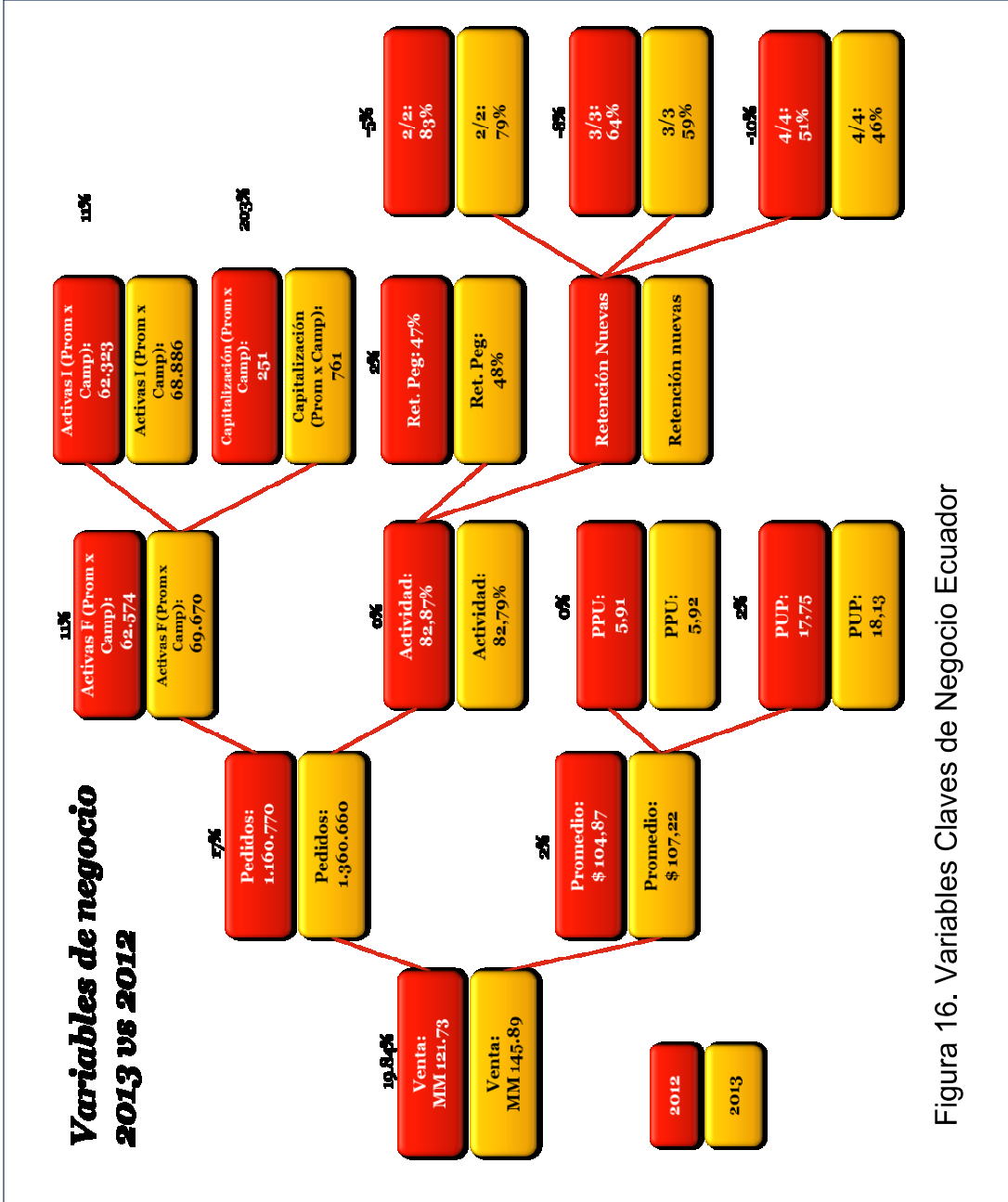


Figura 16. Variables Claves de Negocio Ecuador

Según las variables claves de negocio (2013 vs 2012), se puede evidenciar que las ventas han tenido un incremento del 19.84% en relación al año 2012 dada por dos variables: el precio promedio de los pedidos y el número de pedidos.

Considerando estas dos aristas, se observa que el número de pedidos ha aumentado en un 17% respecto al año anterior, sin embargo el promedio ha incrementado únicamente en un 2%.

De la misma manera, el promedio está dado por dos variables: el PPU (precio promedio por unidad) y el PUP (promedio de unidades por pedido), los cuales tuvieron un crecimiento del 2% y 0% respectivamente en relación al año 2012.

Esto quiere decir que las ventas de Belcorp tendrían un crecimiento más acelerado si se promoviera el incremento del PPU y el PUP, para lo cual es necesario desarrollar nuevas estrategias.

Variables de negocio CORP vs ECU

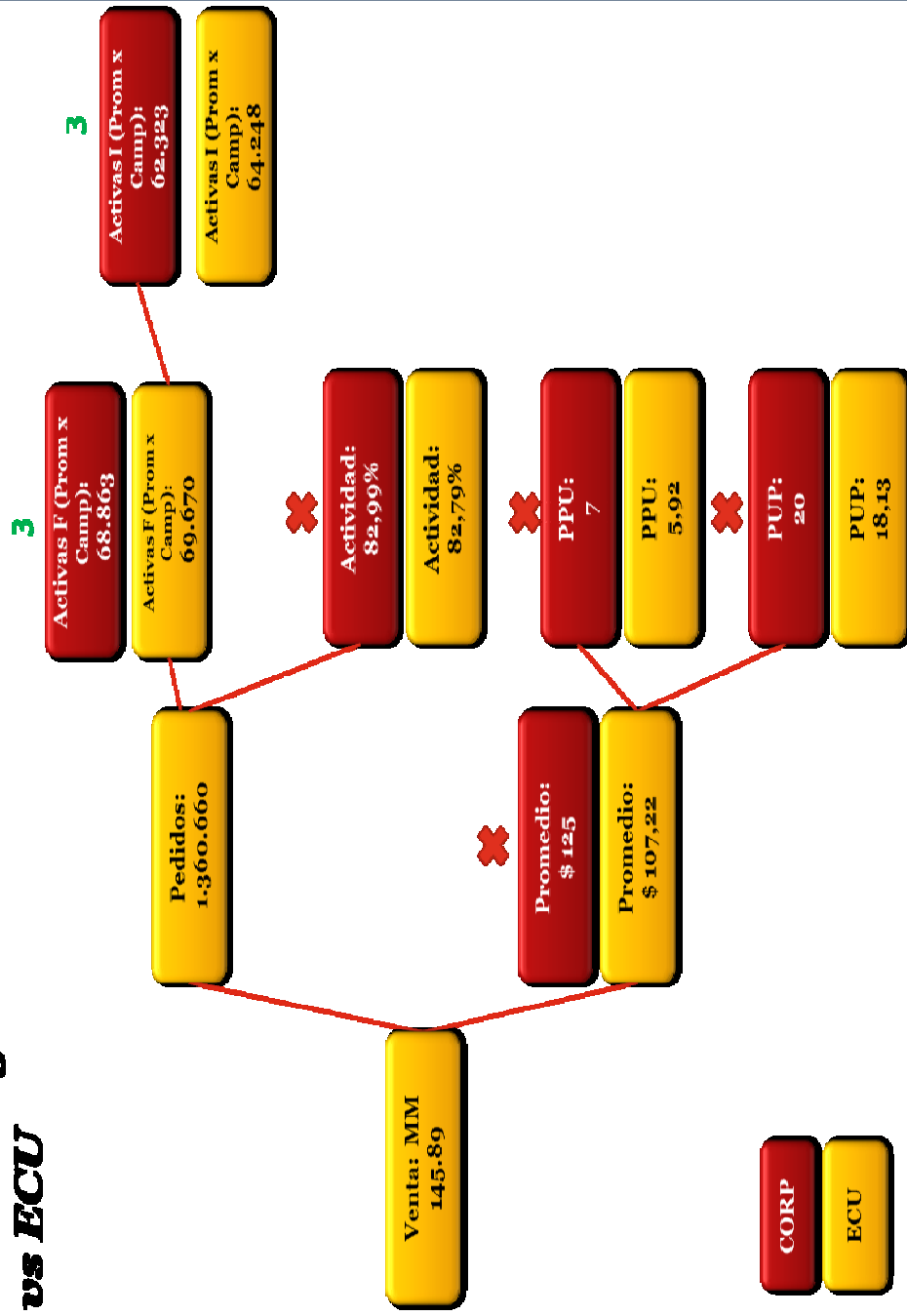
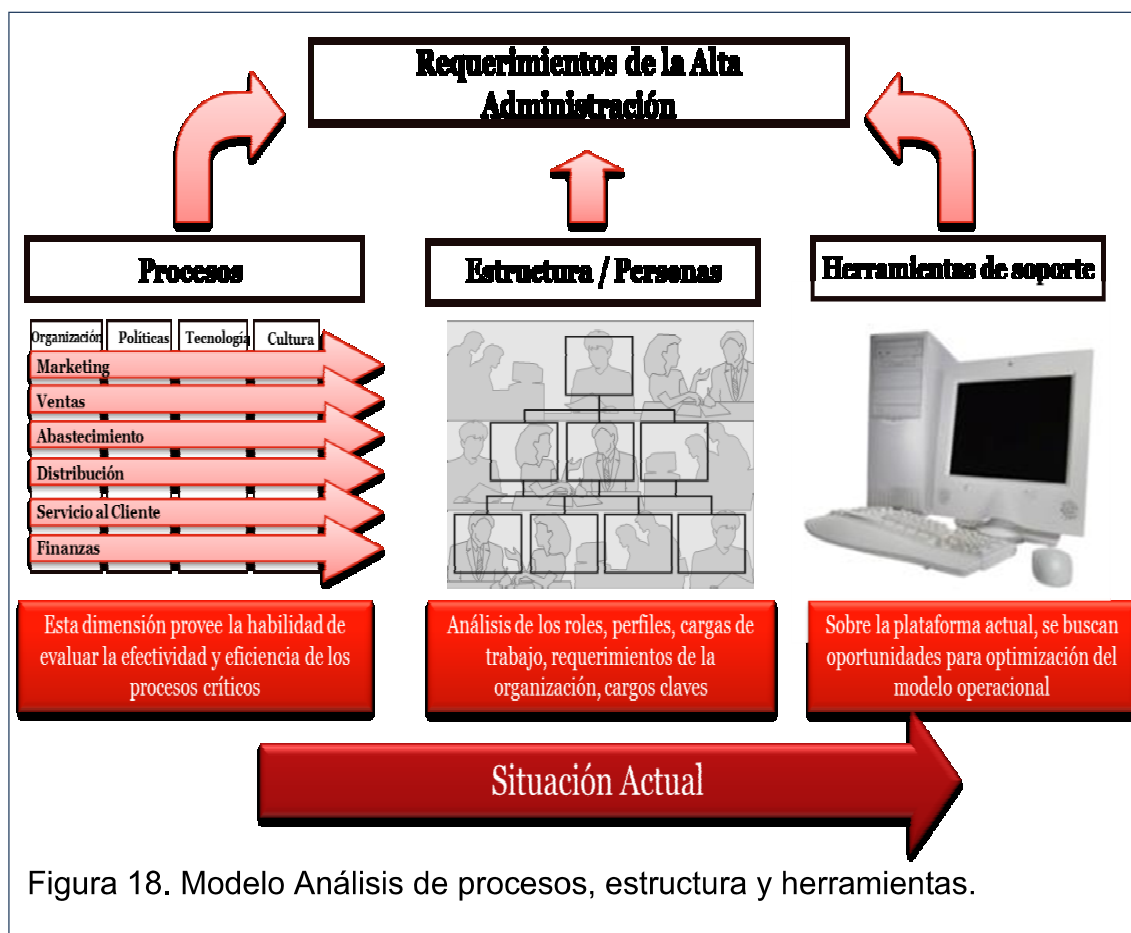


Figura 17. Variables Claves de Negocio Ecuador – Corporación.

Se identifica en la comparación de las variables claves de negocio de Ecuador Vs Corporación que el promedio por pedido es más bajo y a vez las dos variables: el PPU (precio promedio por unidad) y el PUP (promedio de unidades por pedido) también tiene brechas importantes por cubrir.

3.4. Análisis de estructura y procesos de Belcorp Ecuador.



Para el análisis de la situación actual se realizaron entrevistas con el Staff Gerencial y Jefes de Área de Belcorp. De igual manera, se realizó una entrevista con el Director General de Belcorp Rodrigo Contreras para entender la estrategia, así como los planes a mediano y largo plazo de la Organización.

Para efectuar estas entrevistas, se desarrolló un cuestionario con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de Belcorp,

así como, analizar las oportunidades de mejora en los procesos actuales, Ver Anexo 1 Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

Se definieron para el alcance de este estudio 3 áreas claves para el desarrollo del negocio de Belcorp: Marketing, Ventas y Operaciones.

Basados en las entrevistas realizadas con el Director General, Staff Gerencial y Jefaturas se realizó el siguiente análisis FODA, donde se lograron identificar las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para Belcorp S.A.

Fortalezas:

Belcorp es una empresa dinámica e innovadora. Existe libertad para ejecutar nuevas ideas. Se encuentran en búsqueda de aprendizaje y ejecución de nuevas acciones.

Experiencia de 40 años en el mercado internacional y 10 años en el mercado local en el sector cosmético y de venta directa.

Contar con valores sólidos y una fuerte motivación del personal para ser una empresa competitiva.

Segmentación de marcas que permite la penetración de los productos en distintos nichos de mercado.

Buena relación precio - calidad de los productos.

Presencia en todas las provincias del país, con mayor concentración en la costa.

Belcorp ha tenido un importante crecimiento a lo largo de su historia en el Ecuador, en el año 2012 su tasa de crecimiento fue del 14%. Dicho crecimiento fortalece la posición de la empresa en el país.

Belcorp cuenta con un canal de ventas sólido conformado por 72.500 consultoras aproximadamente.

Belcorp es una empresa multinacional con presencia en 16 países, lo cual representa una ventaja, ya que Corporación ejecuta actividades en conjunto con Belcorp y brinda apoyo en toma de decisiones.

Ser una empresa multimarca (L'bel, Esika y Cyzone) donde cada una tiene reconocimiento y fuerza en el mercado local de acuerdo a su segmento.

Contar con una herramienta fuerte que soporta el desarrollo del Talento Humano, el programa Summa, donde cada colaborador cuenta con objetivos, indicadores y metas con las cuales se evalúa su desempeño.

La Corporación cuenta con metodologías (Evoluciona) de trabajo en campo, lo cual fortalece las ventas tanto de la fuerza de ventas como de las consultoras.

Debilidades:

No existe un análisis y revisión de procesos donde se identifique puntos de mejora en relación a la estrategia de Belcorp para asegurar la mejora continua.

Falta de una cultura de control interno y de gestión por procesos.

Hay políticas documentadas a nivel de corporación, sin embargo no existe un área que vigile su correcto seguimiento y acoplamiento a la realidad de Belcorp en Ecuador.

No existe una gestión de riesgo capaz de supervisar, gestionar y comunicar los riesgos de Belcorp.

Falta de medición del servicio al cliente interno.

Falta de una cultura de servicio hacia la consultora y la fuerza de ventas.

Falta de un canal de comunicación claro entre la Fuerza de Ventas, consultoras y el Personal Administrativo.

Débil comunicación entre departamentos.

Débil comunicación entre la Corporación y Belcorp Ecuador falta de canales de comunicación formales en doble vía.

Desconocimiento de las funciones y responsabilidades entre departamentos.

Desconocimiento de las áreas administrativas respecto a la realidad del trabajo en campo.

Existe mucha dependencia de Corporación, lo cual puede limitar la toma de decisiones.

Generación de posibles errores por ejecución de ideas sin la planificación adecuada.

Un servicio al cliente deficiente, con bajos índices de satisfacción.

Un faltante de mercadería que afecta a casi la mitad de los pedidos de las campañas (índice de pedido completo 55%)

Falta de conocimiento de las áreas en cuanto a su rol y responsabilidad en los procesos que le compete.

El nivel de servicio del proveedor de distribución no está conforme con el esperado por Belcorp, en relación al nivel de servicio esperado por el cliente.

Falta de análisis en las actividades realizadas en los procesos de Venta, por ejemplo: receptividad de los incentivos, eficacia de los bonos, etc.

Oportunidades:

Ganar mayor participación de mercado, a través de tácticas comerciales más agresivas.

Incrementar el promedio de los pedidos por consultora.

Un acceso relativamente fácil a nuevas consultoras, ya que no se requiere de un perfil específico para serlo, toda mujer mayor de edad puede ser una futura consultora.

Posibilidad de explotar nuevos nichos de mercado, a través de nuevos canales de venta.

Un nuevo sector de consultoras a ser explorado, el sector masculino.

Amenazas:

Dependencia de Belcorp hacia las consultoras y su libre decisión de cambio de marcas.

Cambio en gustos y necesidades de los consumidores.

Belcorp ofrece productos que no satisfacen necesidades primarias de los seres humanos, por lo que, una crisis puede afectar las ventas.

Una fuerte competencia en el sector entre tres grandes empresas principalmente Yanbal, Avon y Belcorp.

Posibles cambios en la legislación local, por ejemplo disminución de cuotas de importación, barreras arancelarias o no arancelarias, aumento de impuestos, entre otros.

3.5. Identificación de brechas operativas en relación a mejores prácticas corporativas.

Tabla 3. Comparación Nivel de Servicio Consultoras

Comparación Nivel de Servicio a la Consultora Belcorp vs Competencia-Corporativo

País	Belcorp		Avon		Otra		Mejora Belcorp	Comparación Belcorp Vs Avon
	T2B(1)	T2B(2)	T2B(1)	T2B(2)	T2B(1)	T2B(2)		
CH	69%	61%	70%	74%			⊗ -8%	⊗ 82%
CO	68%	73%	79%	92%	93%	95%	⊙ 5%	⊗ 79%
CR	66%	68%	74%	81%			⊙ 2%	⊗ 84%
EC-E	75%	66%	71%	83%	88%	96%	⊗ -8%	⊗ 80%
EC-L	56%	64%	76%	79%	94%	95%	⊙ 8%	⊗ 80%
GT-E	78%	71%	79%	77%			⊗ -7%	⊙ 92%
GT-L	74%	66%	72%	76%			⊗ -8%	⊗ 87%
MX-E	83%	90%	69%	72%	86%	76%	⊙ 7%	⊙ 126%
MX-L	78%	73%	65%	68%	78%	79%	⊗ -5%	⊙ 107%
PE	50%	45%	76%	69%	90%	87%	⊗ -5%	⊗ 65%
RD	75%	84%	65%	71%			⊙ 8%	⊙ 118%
SV-E	78%	80%	63%	78%			⊙ 2%	⊙ 102%
SV-L	52%	70%	68%	76%			⊙ 18%	⊙ 91%
VE-E	71%	74%	80%	89%	82%	93%	⊙ 3%	⊗ 83%
VE-L	67%	69%	74%	85%	80%	84%	⊙ 2%	⊗ 81%
PR	70%	81%	78%	79%			⊙ 11%	⊙ 103%
Total	69.2%	70.8%	72.4%	78.1%	86.4%	88.2%	⊙ 2%	⊙ 91%

Tomado de: Belcorp.

En la comparación de la encuesta de nivel de servicio en dos momentos del 2013 de los diferentes países de la corporación incluyendo Ecuador en L'bel y Ésika se observa que en más de la mitad de los países, incluyendo Colombia y Venezuela se ha logrado mejorar el nivel de satisfacción de la consultora, frente al resultado del primer semestre. Sin embargo respecto a reducir la brecha entre Belcorp y el competidor directo AVON, solo en el caso de México, Salvador, Republica Dominicana y **Ecuador** logran avances.

Aunque se observa mejora de dos puntos porcentuales en el nivel de percepción total de 69% a 71%, Avon su competidor directo logra mejorar de 72% a 78%

3.6. Principales oportunidades operacionales para Belcorp Ecuador.

Para abarcar las principales oportunidades operativas se ha tomado las áreas de negocio de Marketing, Ventas y Operaciones, que a su vez está dividida en Abastecimiento, Distribución y Servicio al Cliente. Adicionalmente se ha seleccionado a las áreas proveedoras de recursos críticos para la operación: Recursos Humanos y Tecnologías de Información.

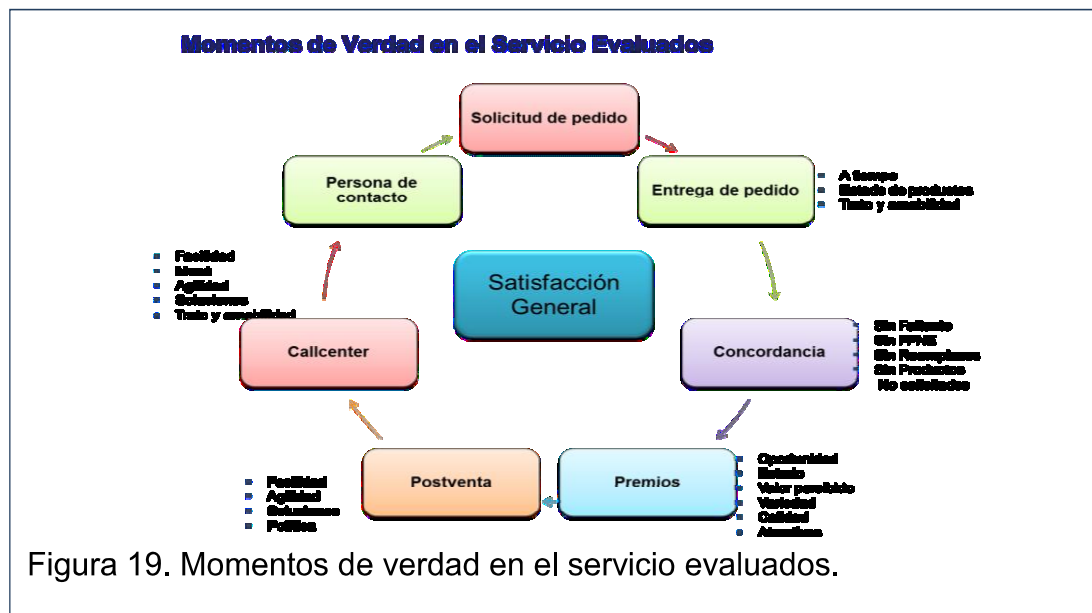
3.6.1. Marketing:

Falta de un proceso formal de análisis de los resultados obtenidos de los incentivos otorgados a las consultoras.

La información extraída para análisis de estrategias por parte de Inteligencia de Negocios es enfocada a mejorar marca y producto en el mercado desaprovechando dicha información en otras áreas administrativas de Belcorp para un enfoque de mejoramiento en la productividad.

Belcorp no cuenta con suficiente material POP de apoyo para gestionar las prospecciones en campo, lo que ocasiona que la búsqueda y captación de nuevas consultoras para la empresa sea más extenuante y no se consigan los resultados esperados por la Fuerza de Ventas.

3.6.2. Ventas:



Belcorp no mantiene una adecuada planificación de cronograma para la ejecución de prospecciones ocasionado que el trabajo dedicado a estas actividades no sea provechoso.

Para el ingreso de consultoras nuevas en Belcorp se grafica en un croquis la dirección de la consultora siendo una actividad confusa y generando inconvenientes para una correcta zonificación.

Belcorp no cuenta con procesos de trabajo en campo, donde se detallen las actividades que delimiten las responsabilidades de las Gerentes Zonales y las Gerentes Regionales.

Belcorp no cuenta con una adecuada comunicación entre la fuerza de ventas y el personal administrativo, lo que ocasiona desconocimiento de trabajo entre campo y oficinas.

Belcorp no cuenta con un proceso adecuado de retención de PEGs (Posibles Egresos de Consultoras) y reingresos lo que ocasiona que se genere un volumen importante de egresos.

Actualmente existe duplicidad de pedidos debido a la falta de un control adecuado entre los pedidos ingresados por web vs los pedidos ingresados por OCR, lo que genera que se duplique la facturación de un mismo pedido.

Para el ingreso de nuevas consultoras se llena una solicitud de crédito, a la cual no se realiza una verificación de datos. Lo que puede incurrir en posibles estafas, errores en la entrega del pedido, en la cobranza, en la zonificación, confusiones en la lectura de los datos, entre otros.

Actualmente, la penetración del uso del internet en campo es baja, por lo que la aplicación del e-learning como una nueva metodología para la capacitación de consultoras nuevas puede ser nula o limitada.

Las comunicaciones generadas en campo no siempre generan el impacto deseado y es susceptible al cometimiento de errores en procesos de soporte

Los perfiles de las Gerentes de Zona no son los adecuados para las responsabilidades y tareas delegadas; de tal manera de poder contar con Gerentes Zonales visionarias, motivadas, con actitud y ganas de crecer en Belcorp.

Belcorp no cuenta con políticas y procedimientos definidos para la gestión de líderes y tops, ni se realiza su respectivo análisis para asegurar la mejora continua.

No se realiza un monitoreo de la gestión de las líderes y la razón de su rotación.

No existe un canal de comunicación para resolver quejas, dudas o reclamos de las consultoras Tops.

El ciclo de facturación y recuperación no siempre es constante en cuanto al número de días, lo cual genera imprevistos en áreas como en logística y Servicio al Cliente, problemas en control de cartera en campo y gestión de cobranzas.

Tabla 4. Ranking momentos de verdad evaluados

Momento de Verdad	Belcorp		Avon		Mejora Belcorp		Comparación Belcorp Vs Avon	
	T2B(1)	T2B(2)	T2B(1)	T2B(2)				
2. Entrega de pedido	85.0%	86.2%	84.9%	89.5%	✓	1%	!	96%
7. Persona de contacto	83.4%	82.6%	80.3%	77.0%	✗	-1%	✓	107%
0. Satisfacción General	82.6%	81.5%	79.6%	83.8%	✗	-1%	!	97%
4. Premios	73.4%	79.2%	69.0%	77.7%	✓	6%	✓	102%
0. Cumplimiento de expectativas	78.1%	78.1%	70.7%	78.7%	✓	0%	✓	99%
6. Línea de atención Callcenter	72.1%	74.7%	79.7%	81.5%	✓	3%	!	92%
1. Solicitud de pedido	75.0%	74.5%	72.7%	77.8%	✗	-1%	!	96%
5. Servicio Postventa	73.8%	71.3%	67.0%	71.1%	✗	-2%	✓	100%
3. Concordancia con el pedido	69.2%	70.8%	72.4%	78.1%	✓	2%	!	91%

Tomado de: Belcorp.

3.6.3. Abastecimiento:

Si bien es cierto el faltante no anunciado de inventario se encuentra en el 2%, este afecta al 45% de los pedidos.

Tabla 5. Indicadores de Pedido Perfecto y Completo.

Datos	Acumulado 2013	Objetivo
% Pedido Perfecto	61,43%	76.9%
% Pedido Completo	55,1%	68,3%

No existe un proceso formal local donde se realice una planificación óptima entre la oferta y la demanda, para evitar que la demanda sea superior a la oferta y para reducir el nivel de faltantes.

No se ha realizado una revisión de la política de seguridad de stock desde agosto 2012, es decir, antes de fusión, lo cual puede afectar el nivel de faltante.

No se realiza evaluación de proveedores, la misma que permita tener relaciones a largo plazo con aquellos proveedores que cumplen con los parámetros definidos por Belcorp.

La política de compras no siempre está correctamente utilizada en todas las áreas de Belcorp.

3.6.4. Distribución:

El 60% de la distribución se la efectúa en Guayaquil y zonas aledañas, sin embargo, el Centro de Distribución se encuentra en Quito.

Las entregas realizadas por los transportistas no siempre se realiza en el domicilio de las consultoras (o en la dirección solicitada por las mismas), lo que puede generar posibles fraudes entre gerentes zonales/regionales, líderes y los transportistas.

Existe duplicidad de funciones en el proceso logística inversa respecto a la información de la plataforma ACC y el archivo Excel del proveedor LAAR.

No existe un procedimiento formal de una adecuada gestión del producto próximo a caducar, que tenga como fin asegurar una correcta comunicación hacia las Áreas de Ventas y Marketing y éstas a su vez realizar la gestión debida, para aprovechar el producto e impulsar su venta antes de su caducidad. Adicionalmente, poder mejorar la eficiencia en costos de almacenamiento por optimización de espacio.

El tiempo de entrega de los pedidos no siempre está conforme por lo esperado por la consultora. Esto a pesar de que los índices de nivel de servicio logístico en Ecuador es del 99% aprox.

Tabla 6. Calificación encuesta entrega de pedido

	Belcorp	Avon	Yanbal
	2013	2013	2013
Entrega de pedido	82%	94%	95%
Cumplimiento de fechas pactadas	77%	91%	93%
Estado de los productos	90%	87%	96%
Trato y amabilidad	94%	96%	97%
Días de despacho	61%	81%	94%

Tomado de: Belcorp.

3.6.5. Servicio al Cliente:

La agilidad del servicio Post venta y Call Center es percibido como deficiente.

Las soluciones del servicio Post venta y Call Center no siempre es el esperado, lo cual repercute en el nivel de servicio. Esto se puede dar por varias razones, por ejemplo: el manejo estricto de las políticas de devoluciones, sin tener un escalonamiento adecuado de posibles soluciones.

Solicitar servicio al Call Center y SAC no siempre es fácil, debido a que los ejecutivos siempre se encuentran ocupados.

Las responsabilidades de los Ejecutivos de Servicio al Cliente no están limitadas a la atención de las Gerentes de Zona, sino también a actividades llevadas a cabo por el Call Center y viceversa; lo cual repercute en el nivel de servicio, ya que los procesos y responsabilidades no están claramente definidos entre estos dos

Tabla 7. Calificación encuesta Servicio Postventa.

	Belcorp	Avon	Yanbal
	2013	2013	2013
Servicio Postventa	56%	66%	70%
Agilidad del servicio	55%	64%	67%
Facilidad para solicitar el servicio	48%	55%	62%
Soluciones adecuadas	63%	74%	69%

Tomado de: Belcorp.

Tabla 8. Calificación encuesta línea de atención Call Center.

	Belcorp	Avon	Yanbal
	2013	2013	2013
Línea de atención Callcenter	64%	86%	97%
Agilidad en el servicio	61%	83%	90%
Facilidad para comunicarse	49%	82%	90%
Soluciones adecuadas	66%	82%	87%
Trato amable y cordial	83%	96%	97%
Utilidad de las opciones del menú	67%	88%	83%

Tomado de: Belcorp

3.6.6. Procesos de Soporte - RRHH

Belcorp no cuenta con un formato estandarizado y codificado del manual de descripción de cargos lo que impide un control adecuado de las actualizaciones y su contenido.

Belcorp no cuenta con manual de perfiles documentados para todos los cargos donde se detalle las competencias, habilidades y escolaridad de los puestos de Belcorp.

Belcorp cuenta con los subsistemas de Recursos Humanos alineados a Corporación, lo que genera que no estén documentados políticas y/o actividades locales que generan valor en la ejecución de actividades, por ejemplo: revisión del candidato en la central de riesgos, tomar pruebas sicométricas específicas, entre otros.

Belcorp no cuenta con un esquema de coaching o mentoría para sus colaboradores a los cual puedan acudir en caso de exhortar alguna necesidad. No se ha generado una lista de posiciones críticas o puestos claves a excepción de Directores dentro de la empresa, lo cual es necesario para lograr el desarrollo de aquellos puestos más importantes para Belcorp.

La rotación de personal tiene un porcentaje elevado, lo cual ocasiona que el costo por desvinculaciones y la inversión por capacitaciones sean altos. Las desvinculaciones excesivas además, dañan la imagen de Belcorp.

Belcorp realiza entrevistas de desvinculación, sin embargo éstas no son estructuradas ya que no se cuenta con un proceso definido de desvinculación del personal para conocer las causas de la rotación, ni se realiza análisis de las posibles causas.

No se ha realizado un incremento en el salario básico de la Fuerza de Ventas hace tres años aproximadamente, lo que genera que el básico no sea competitivo en mercado, promedio, para la Fuerza de Ventas.

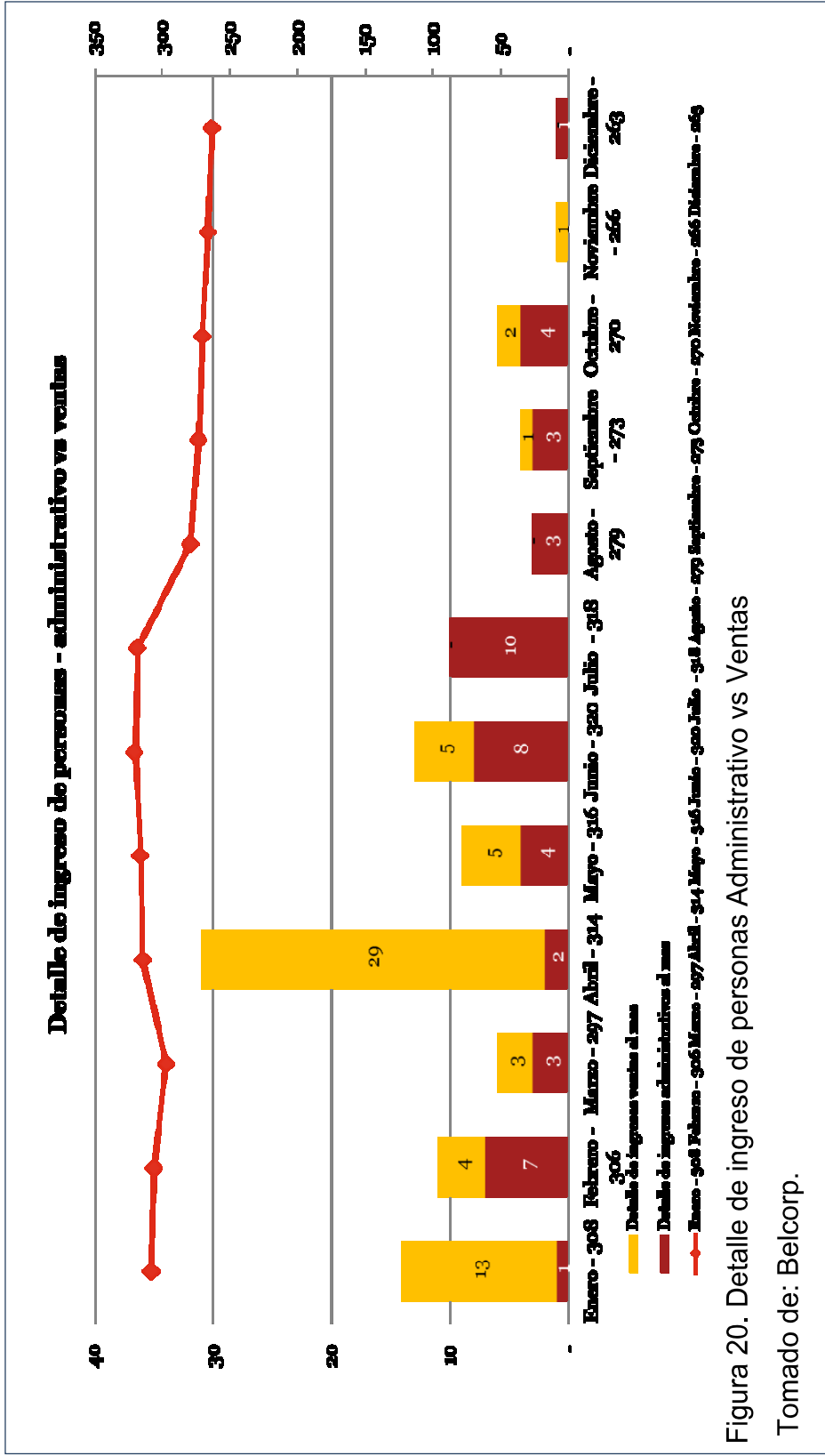


Figura 20. Detalle de ingreso de personas Administrativo vs Ventas

Tomado de: Belcorp.

**Detalle de desvinculaciones de personas
Administrativo vs Ventas**

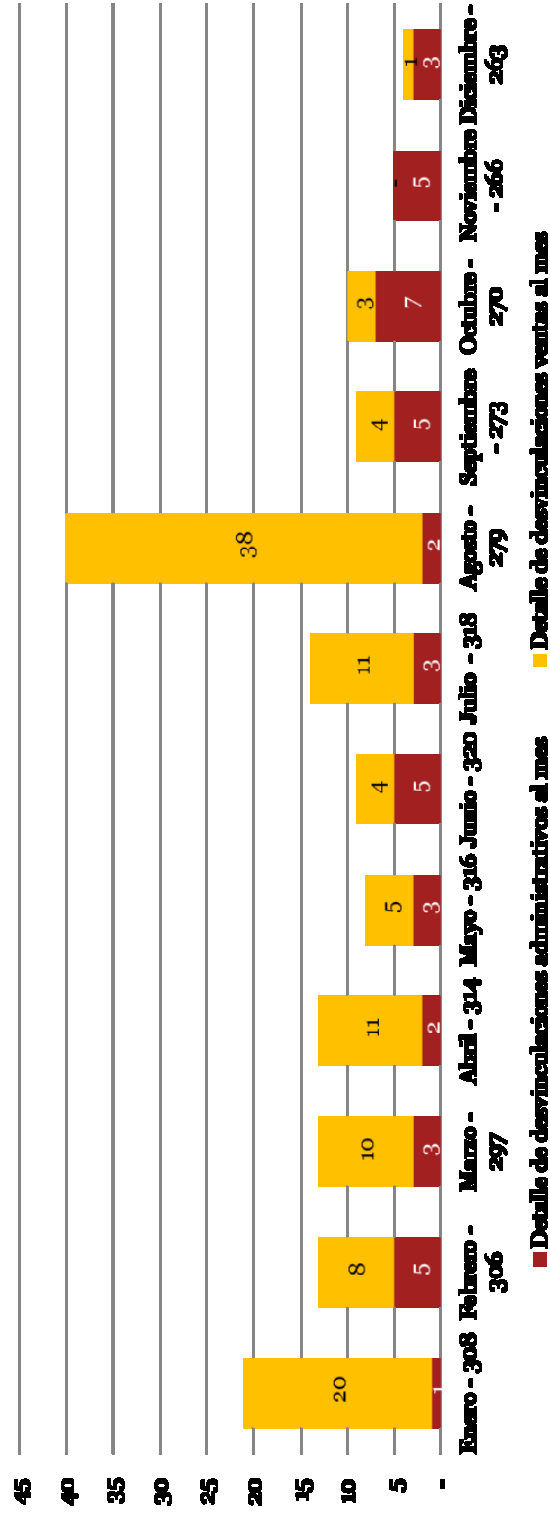


Figura 21. Detalle desvinculaciones personas Administrativo vs Ventas

Tomado de: Belcorp.

3.6.7. Procesos de Soporte – TI

Belcorp Corporación tiene planificado despliegues (ajustes / mejoras) al Sistema Comercial (Core de la operación de Belcorp) los fines de semana; lo que ha ocasionado al país algunos importantes incidentes.

Belcorp Corporación sólo cuenta con entornos de desarrollo y producción para el Sistema Comercial, no cuenta con un ambiente de calidad (QA) para validar al 100% los ajustes de la aplicación; por lo que no se optimizan recursos al momento que salen en vivo con los desarrollos realizados y no se logran identificar a tiempo los conflictos que puedan existir.

Belcorp Corporación y Ecuador no cuenta con un BCP (business continuity planning), lo que genera una falta de planificación y podría traer como consecuencia impacto de consideración en la operación local.

Belcorp Corporación y Belcorp Ecuador no cuenta con un centro alternativo para operar el caso de emergencia (DRP), lo que genera un riesgo para Belcorp para el cumplimiento de sus funciones en el caso de un desastre en sus oficinas, por ejemplo gestionar la facturación en caso de un incendio u otro incidente de alto impacto

Belcorp Corporación tiene tercerizado la plataforma del sistema comercial, el proveedor que presta dicho servicio cuenta con un centro de datos alternativo y la plataforma se encuentra compartida entre los 2 Data Centers para garantizar disponibilidad de dicha plataforma, sin embargo su capacidad es baja.

Belcorp Ecuador manifiesta un número importante de problemas de usuario, lo que ocasiona que muchas de las veces el tiempo de respuesta del personal de TI no sea el adecuado.

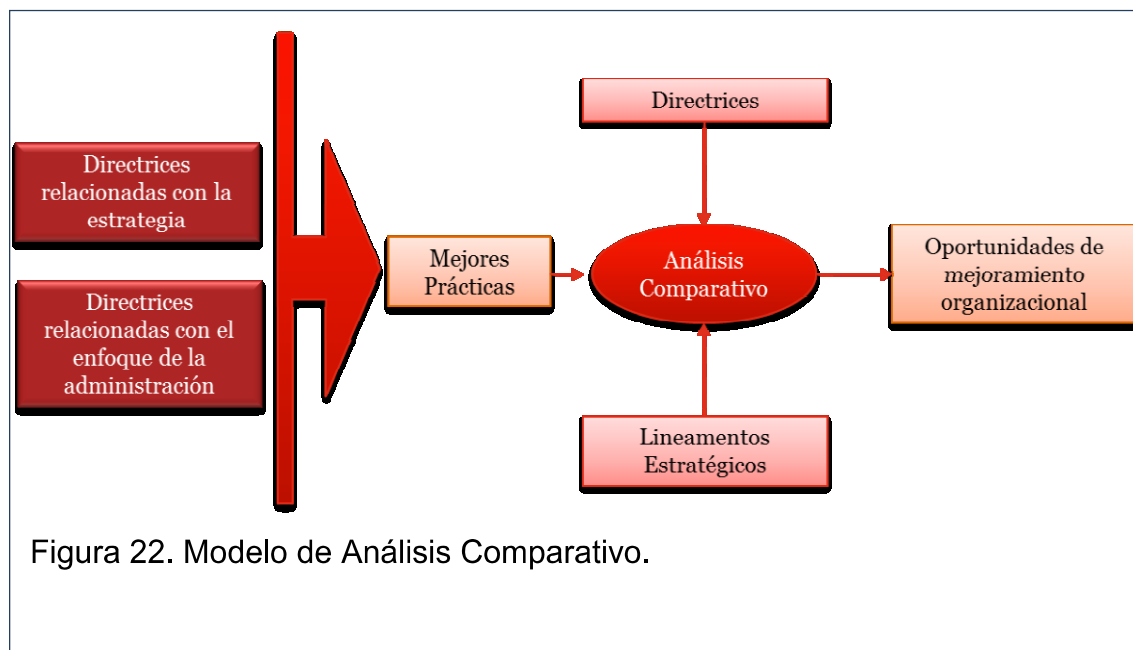
Belcorp Ecuador no cuenta con manuales de usuario de las aplicaciones corporativas para el manejo óptimo de los sistemas.

Belcorp Ecuador no cuenta con un análisis y seguimiento a profundidad de los incidentes de tecnología presentados en cada Campaña, esto por un tema de capacidad del equipo.

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DEL MODELO OPERACIONAL DESEADO

En la etapa de análisis de la situación actual de Belcorp se revisaron directrices, lineamientos estratégicos, las mejores prácticas a nivel organizacional y operacional, al igual que el desempeño de los principales procesos, de modo tal, que mediante un análisis comparativo permitieron identificar las oportunidades de mejoramiento organizacional, las cuales serán el insumo para desarrollar el modelo operacional deseado.



4.1. Identificación de las variables de negocio claves para el cliente.

Pirámide de Clientes.- En Belcorp se identifican Clientes Internos y Externos que forman la pirámide de servicio, en los que las operaciones deben tomar especial atención y enfocar sus procesos e iniciativas estratégicas para lograr los resultados comerciales.



Identificación del Ciclo de Pedido.- En la siguiente gráfica se presentan las actividades y una breve descripción de las mismas, que están relacionadas con el ciclo de pedido de la consultora, la misma que está entre el cliente interno y el consumidor final, siendo finalmente la cara de la compañía para el público en general. Entender el ciclo de pedido es importante para definir las variables claves de negocio para la satisfacción del cliente: La consultora.

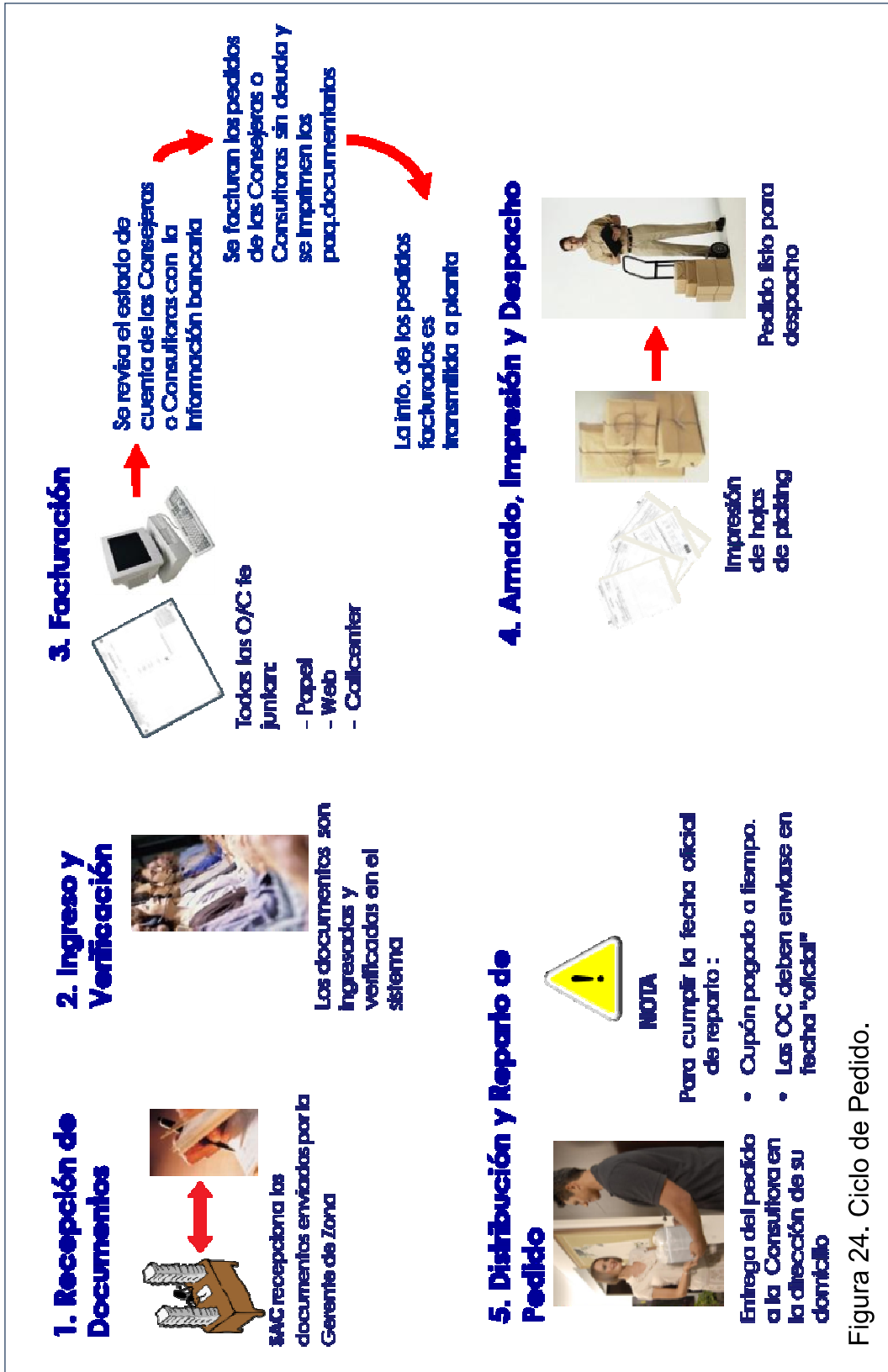


Figura 24. Ciclo de Pedido.

4.2. Diseño del modelo operacional futuro, propuesta de nueva estructura y diseño de procesos operacionales.

A continuación se resume en un modelo de operación cómo debe pensar la compañía desde el punto de vista de las operaciones, tomando en cuenta los objetivos estratégicos de la compañía (2011-2015) para Ecuador, partiendo de su Misión y Visión corporativa, que se menciona en capítulos anteriores, los lineamientos corporativos de Ventas, Utilidad y Gastos a 2015, siendo las Unidades y Pedidos factores claves para alcanzar su reto de superar al benchmark (Yanbal –Unique) en Ecuador.

También se resumen operativamente la Misión y retos de la compañía que se enfocan en los detalles en el servicio a la consultora, estos retos principales son: Mejorar la concordancia de pedido, entrega del pedido, solicitud del pedido y atención de Call Center; Reducir el faltante a menos de 2%; Igualar o mejorar el benchmark en todas las variables de la encuesta de servicio. Se apalanca el elevar el nivel de servicio en el Mapeo de la Cadena de Valor y estandarización de procesos, que al ejecutarse de una manera eficaz y eficiente, permitirán a la compañía reducir costos en sus operaciones, aportando a los lineamientos corporativos de utilidad y llegar a un servicio de clase mundial, sin faltantes, mejorando el programa de servicio al cliente y distribuyendo eficazmente.

Finalmente se colocan los habilitadores y organización dados por la innovación y visión de las marcas Esika, L´bel y Cyzone y las capacidades, organización y los ejecutores de todo el modelo: las personas.

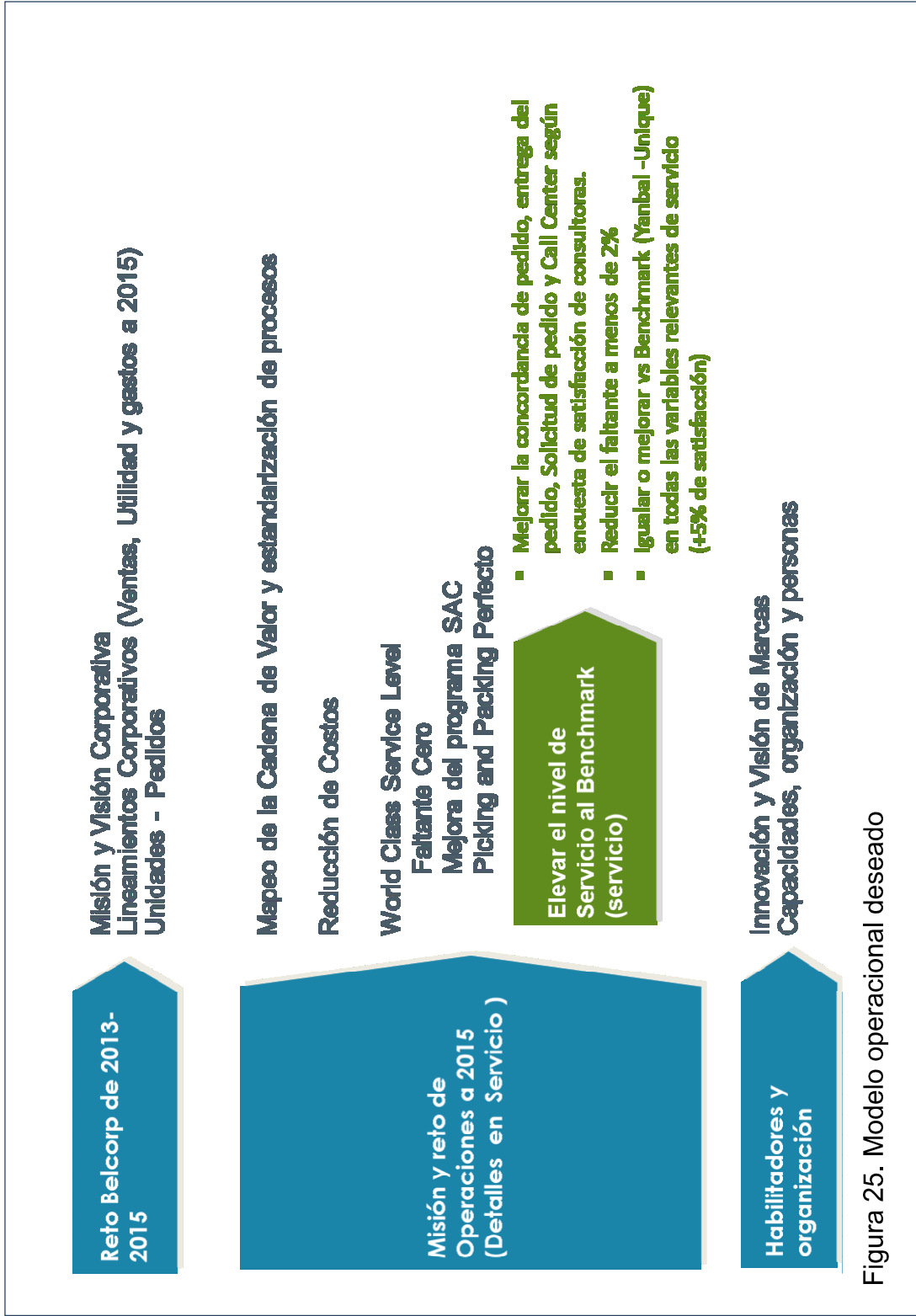


Figura 25. Modelo operacional deseado

Se propone la siguiente cadena de valor de Belcorp, como parte esencial del modelo operacional futuro, seguido del inventario de procesos, en donde se detalla hasta nivel de subprocesos toda la cadena de valor de la Compañía, punto de partida básico para la alineación de las operaciones a todo nivel hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

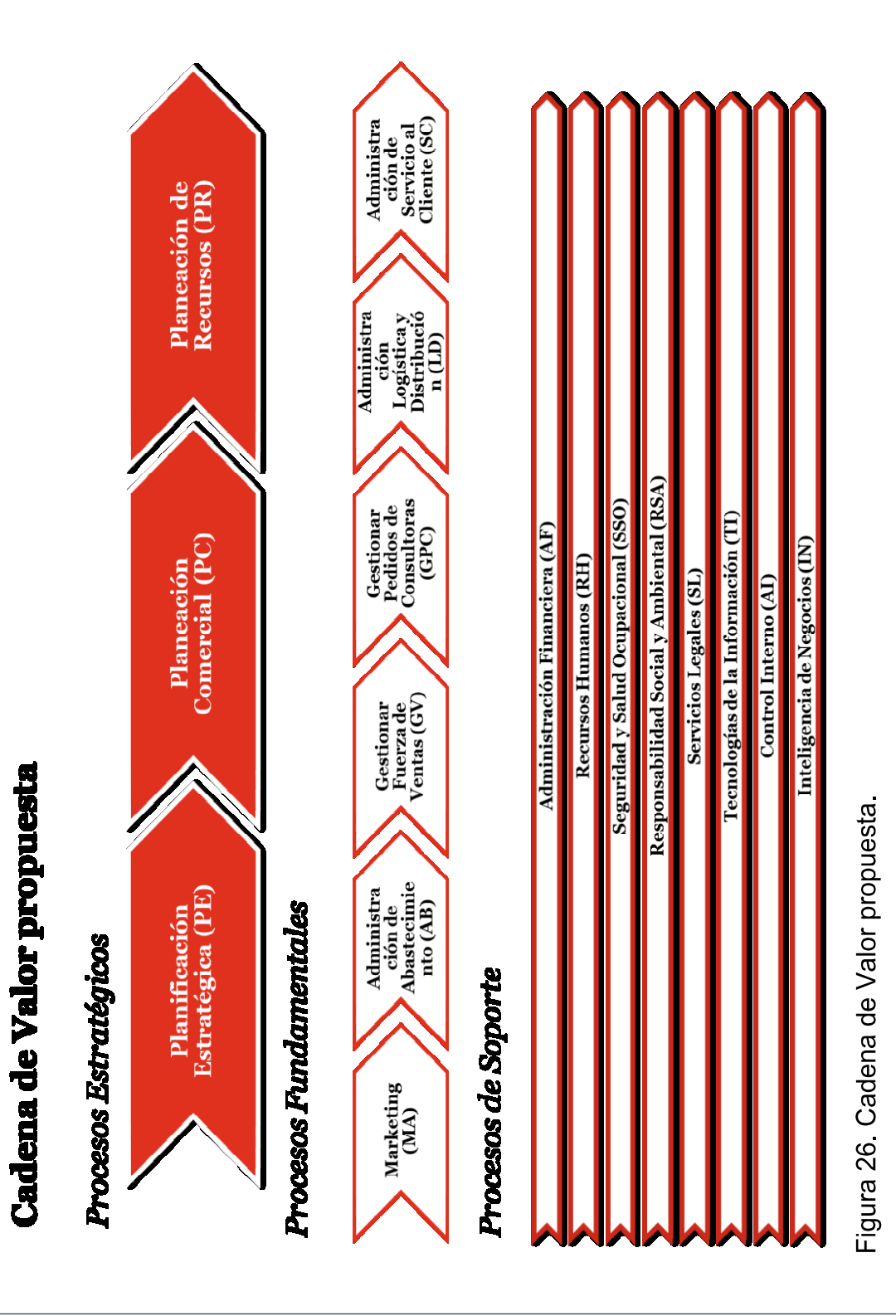


Figura 26. Cadena de Valor propuesta.

A continuación se pasa a desglosar cada eslabón de la cadena de valor o macroprocesos en procesos y subprocesos, correspondientes los grandes grupos sugeridos por la administración por procesos: Procesos Gobernantes o Estratégicos, Procesos Misionales o Fundamentales y Procesos de Soporte.

“Procesos Estratégicos”:

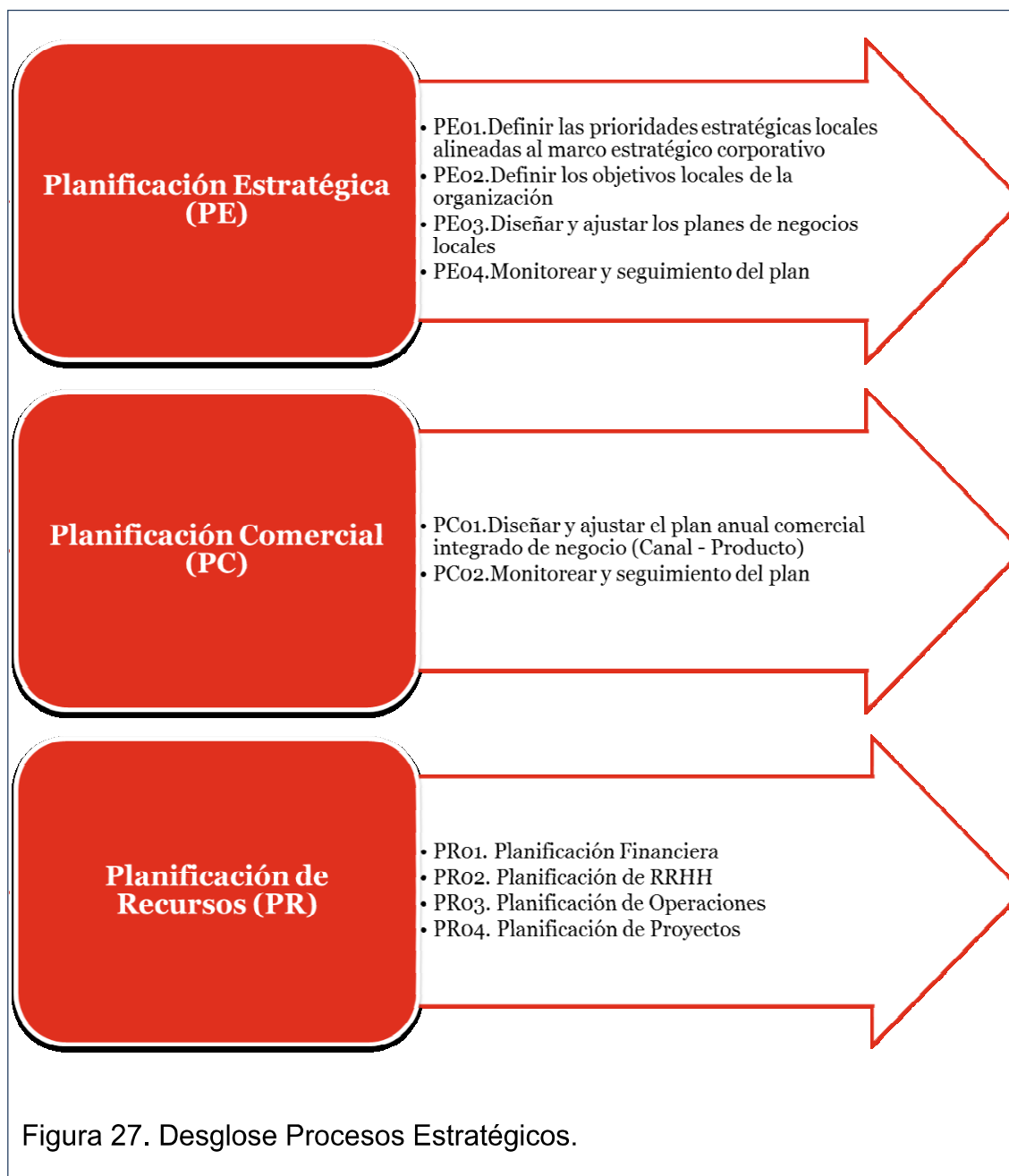


Figura 27. Desglose Procesos Estratégicos.

“Procesos Fundamentales”:

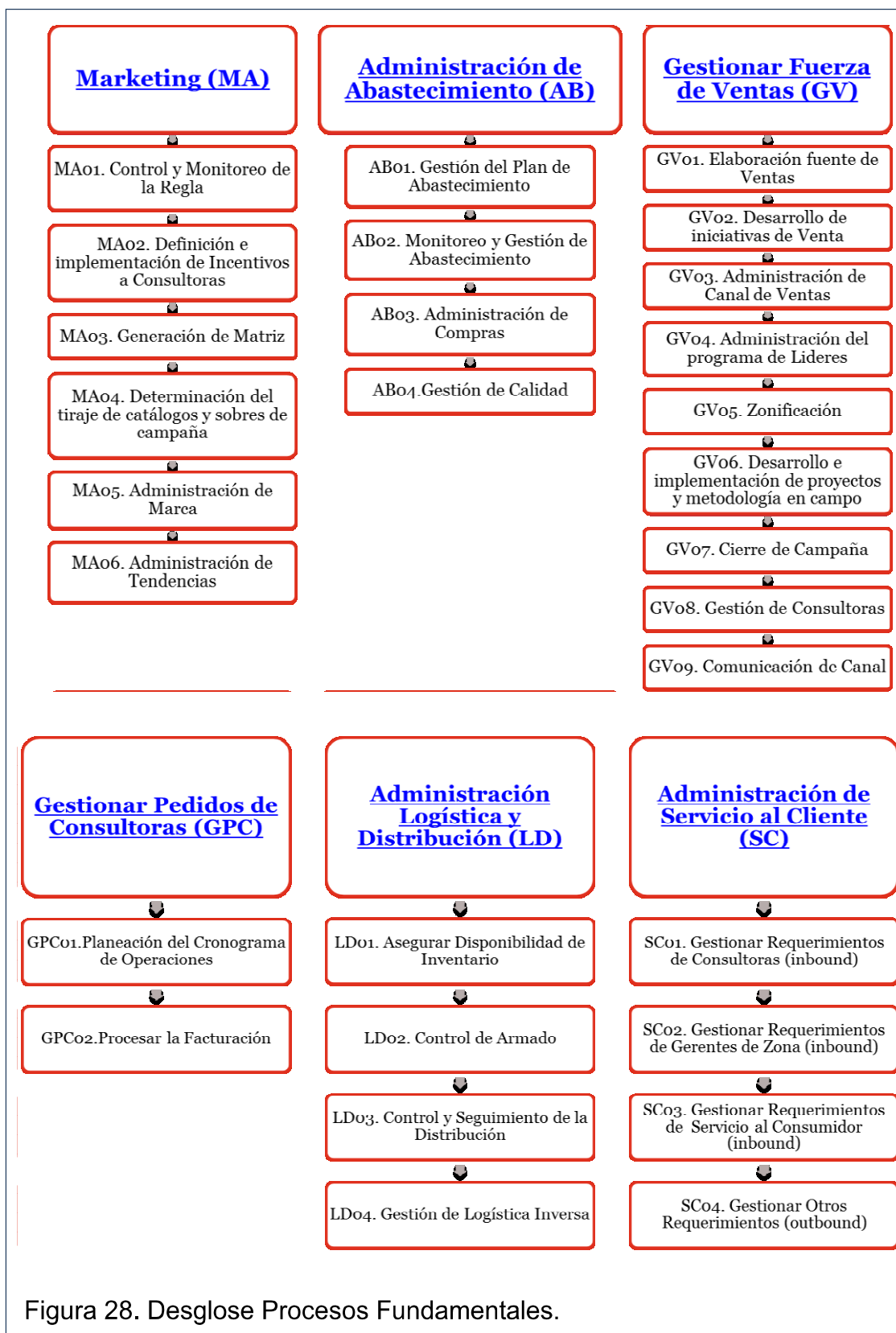


Figura 28. Desglose Procesos Fundamentales.

“Procesos de Soporte”:

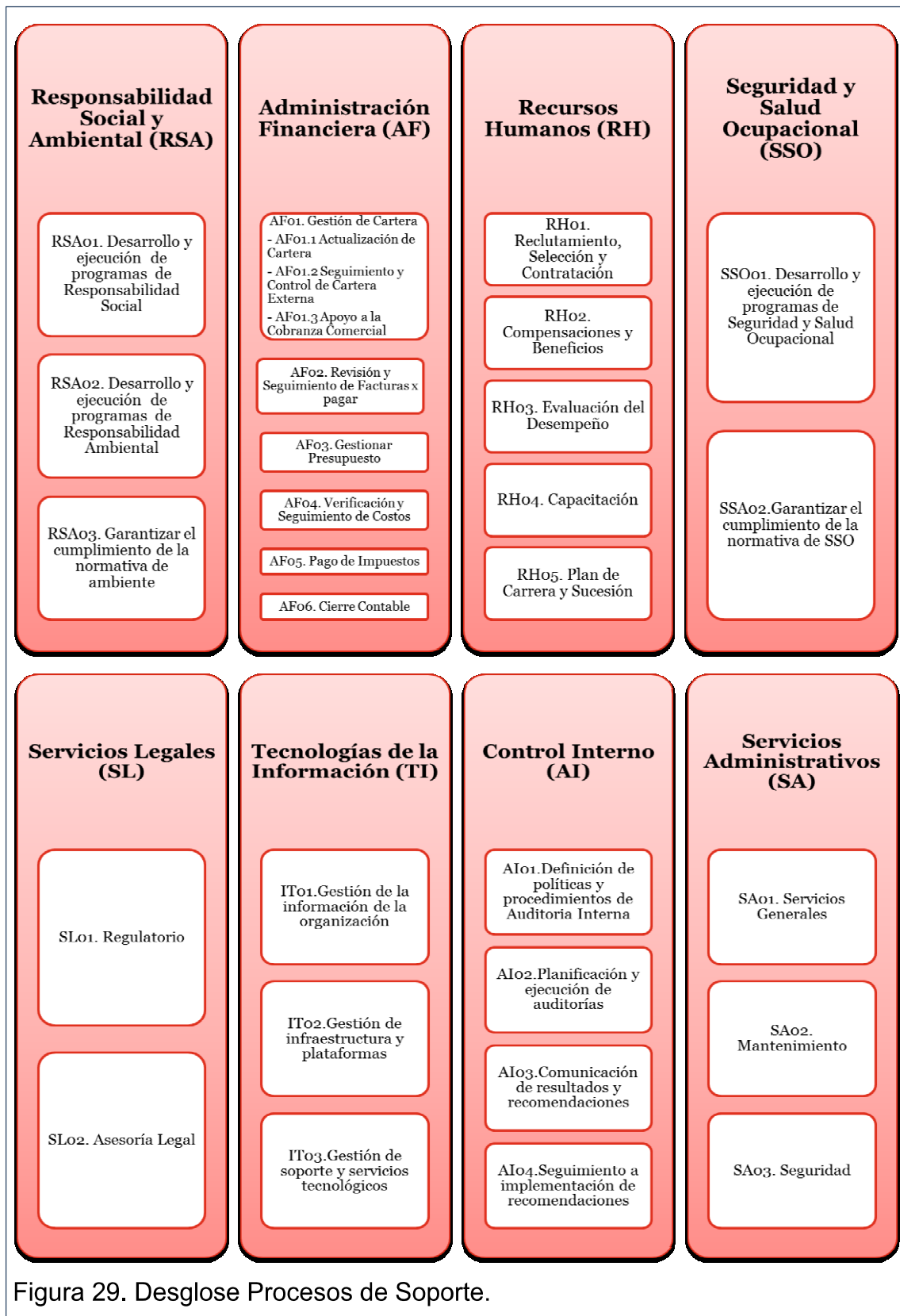


Figura 29. Desglose Procesos de Soporte.

Como el objetivo y alcance del presente trabajo está orientado a la alineación de los procesos de negocio, se pasa a detallar a nivel de subproceso con sus respectivos alcances aquellos correspondientes a los procesos fundamentales:

Detalle de procesos y sub procesos fundamentales del macro proceso de marketing.

Tabla 9. Desglose Subprocesos de Marketing.

Macro Proceso (Nivel 0)	Procesos (Nivel 1)	Sub Procesos (Nivel 2)	Alcance
Marketing (MA)	MA01. Control y Monitoreo de la Regla	MA01.1 Análisis de regla directa	Alinear el margen bruto con el profit donde interviene IN y AF. De existir desviaciones tomar acciones necesarias.
		MA01.2 Análisis del regla indirecta	Alinear el margen bruto con el profit donde interviene AF. De existir desviaciones tomar acciones necesarias.
	MA02. Definición e implementación de Incentivos a Consultoras	MA02.1 Programa de Nuevas	Introducir a consultoras al mundo Belcorp para el conocimiento de las Marcas y generar capital de trabajo generando fidelidad.
		MA02.2 Programa de Reconocimiento	Reconocer el fuerza del buen desempeño campaña tras campaña generando sentido de pertenecía.
		MA02.3 Incentivos a Consultoras	Mejorar la propuesta de valor incrementando pedidos.
	MA03. Generación de Matriz	-	Cargar premios y flyers para facturar y que los mismos puedan ser entregados en los pedidos a las consultoras.
	MA04. Determinación del tiraje de catálogos y sobres de campaña	-	Determinar la cantidad de catálogos y sobres que se debe imprimir por campaña para cubrir las necesidades de las mismas
	MA05. Promoción de Marca	MA05.1 Lanzamiento de Productos	Localizar planes comerciales corporativos.
		MA05.2 Construcción de Marca	Mejorar el Top of mind y Awarnes de marca Belcorp.
	MA06. Administración de Tendencias	MA06.1 Proyecciones Cortas	Confirmar el estado de las campañas en distintos tiempos para anticipar faltantes de productos.
MA06.2 Showroom		Verificar la aceptación de productos no cosméticos y fechas especiales de campañas para el lanzamiento de los mismos.	

Tabla 10. Detalle de procesos y sub procesos fundamentales del macro proceso de administración de abastecimiento.

Macro Proceso (Nivel 0)	Procesos (Nivel 1)	Sub Procesos (Nivel 2)	Alcance
Administración de Abastecimiento (AB)	AB01. Gestión del Plan de Abastecimiento	AB01.1 Plan de Abastecimiento	Asegurar el Abastecimiento con un horizonte de 6 campañas hasta los Back Order.
		AB01.2 Sales and Operation Planning local	Equilibrar la oferta y la demanda para Belcorp Ecuador en cada campaña.
	AB02. Monitoreo y Gestión de Abastecimiento	AB02.1 Monitoreo de Campaña Actual	Identificar desviaciones que afecten el abastecimiento de la campaña actual.
		AB02.2 Gestión de Reacciones	Tomar medidas para atender la desviación de la demanda.
		AB02.3 Gestión de Importaciones	Asegurar el cumplimiento de los lead times al menor costo posible de importación y cumpliendo las normas legales.
	AB03. Administración de Compras	AB03.1 Compras delegables	Normar y facilitar el proceso de adquisición de bienes y servicios para gestión de la compañía
		AB03.2 Compras no delegables	Gestionar las necesidades de compra de bienes y servicios de la compañía.
	AB04. Gestión de Calidad	AB04.1 Aseguramiento de Calidad en instalaciones y transporte	Asegurar el cumplimiento de las normas de calidad en el centro de distribución (CDP) y bodega Gye. (BPX, CAPA, ERI)
		AB04.2 Aseguramiento de Calidad Producto - Proveedor	Asegurar que los proveedores cumplan con las normas de calidad de la compañía.

Tabla 11. Detalle de procesos y sub procesos fundamentales del macro proceso de gestionar fuerza de ventas.

Macro Proceso (Nivel 0)	Procesos (Nivel 1)	Sub Procesos (Nivel 2)	Alcance
Gestionar Fuerza de Ventas (GV)	GV01. Elaboración fuente de Ventas	GV01.1 Elaboración de objetivos a nivel Región-Zona-Sección	Elaborar la fuente de venta, es decir, tener metas definidas para cada región, zona y sección. Para lo cual es necesario los siguientes input de información: información proveniente de zonificación, cronograma de operaciones, análisis de tácticas e incentivos, profit, información de Inteligencia de Negocios, históricos de ventas, tracción, etc.
		GV01.2 Monitoreo y Seguimiento	Monitorear los objetivos definidos para las regiones, zonas y secciones.
	GV02. Desarrollo de iniciativas de Venta	-	Desarrollar y analizar el costo – beneficio de las iniciativas de ventas .
	GV03. Administración de Canal de Ventas	GV03.1 Planificación y distribución de materiales	Proveer todos los insumos necesarios para los distintos eventos realizados en campo, a tiempo y asegurando la eficiencia en costos.
		GV03.2 Logística de eventos	Coordinar los eventos de campo de una manera eficaz y eficiente.
		GV03.3 Administración de presupuesto	Controlar la ejecución del presupuesto para el desarrollo de los distintas actividades en ventas.
		GV03.4 Análisis de Gestión del Canal (Regional - Zonal - Líderes)	Analizar la eficiencia del canal de ventas desde la perspectiva de las regionales, zonales y líderes.
	GV04. Administración del programa de Líderes	GV04.1 Atracción y selección	Realizar la atracción y selección en campo de nuevas líderes.
		GV04.2 Activación y desactivación	Ingresar a las líderes al programa y desactivarlas al momento de su salida.
		GV04.3 Capacitación	Realizar planes de capacitación y su posterior ejecución para las líderes.
		GV04.4 Pago, Beneficios y Reconocimientos	Ejecutar el pago y compensaciones para las líderes, al igual que los beneficios y reconocimientos respectivos.
	GV05. Zonificación	GV05.1 Análisis de territorio	Analizar la posibilidades de creación, fusión, etc. de zonas y secciones.
	GV06. Desarrollo e implementación de proyectos y metodología en campo	GV06.1 Diagnóstico de necesidades	Analizar y comunicar en doble vía las necesidades del campo y administrativas para su correcta ejecución.
		GV06.2 Capacitación	Impartir capacitación en campo a las consultoras, líderes, regionales y zonales.
GV06.3 Certificación		Evaluar que los talleres, cursos, metodologías sean aplicadas en el campo.	

Tabla 12. Detalle de procesos y sub procesos fundamentales del macro proceso de gestionar fuerza de ventas (continuación)

Macro Proceso (Nivel 0)	Procesos (Nivel 1)	Sub Procesos (Nivel 2)	Alcance
Gestionar Fuerza de Ventas (GV)	GV07. Cierre de Campaña	GV07.1 Conferencia triunfadora	Planificar y ejecutar los cierres de campaña a través de la Conferencia Triunfadora.
		GV07.2 Gestión de pedidos de Consultoras	Realizar la gestión de búsqueda e ingreso de pedidos de las consultoras.
		GV07.3 Gestión de Análisis de Información de Canal	Generar y analizar información para la correcta gestión del canal, así como, para la verificación del cumplimiento de metas, ventas, pedidos, etc
	GV08. Gestión de Consultoras	GV08.1 Gestión de nuevas	Ejecutar el procedimiento de análisis, desarrollo, seguimiento de nuevas.
		GV08.2 Gestión de establecidas	Ejecutar el procedimiento de análisis, desarrollo, seguimiento de consultoras constantes.
		GV08.3 Gestión de no establecidas	Ejecutar el procedimiento de análisis, desarrollo, seguimiento de consultoras no constantes.
		GV08.4 Gestión de Tops	Ejecutar el procedimiento de análisis, desarrollo, seguimiento de consultoras Tops
	GV09. Comunicación de Canal	-	Comunicar adecuadamente las políticas, normas, promociones y demás comunicaciones dirigidas a la fuerza de ventas y consultoras.

Tabla 13. Detalle de procesos y sub procesos fundamentales del macro proceso de gestionar pedidos de consultoras.

Macro Proceso (Nivel 0)	Procesos (Nivel 1)	Sub Procesos (Nivel 2)	Alcance
Gestionar Pedidos de Consultoras (GPC)	GPC01.Planeación del Cronograma de Operaciones	-	Elaborar la planificación de los ciclos óptimos de venta al menor costo
	GPC02.Procesar la Facturación	GPC02.1 Pre-Facturación	Asegurar que el ingreso cumpla con todos los requisitos establecidos por la compañía para el ingreso o reingreso.
		GPC02.2 Facturación	Ejecutar la facturación de pedidos.
		GPC02.13Post - Facturación	Gestionar la recuperación de pedidos rezagados en la facturación.

Tabla 14. Detalle de procesos y sub procesos fundamentales del macro proceso de administración de logística y distribución.

Macro Proceso (Nivel 0)	Procesos (Nivel 1)	Sub Procesos (Nivel 2)	Alcance
Administración Logística y Distribución (LD)	LDo1. Asegurar Disponibilidad	LDo1.1 Gestión ERI	Asegurar la exactitud del registro de inventarios
		LDo1.2 Gestión de Cambios, devoluciones y reclamos (CDR's)	Validación física del CDR y su derivación al almacén con el status correspondiente.
		LDo1.3 Conteo e ingreso de inventario	Asegurar la correcta recepción e ingreso de la mercadería al sistema del CDP
		LDo1.4 Recepción y Validación de cargas MAV	Asegurar que la información cargada en la matriz por cargas MAV este de acuerdo a la línea de armado.
	LDo2. Control de Armado	-	Asegurar el pedido completo de acuerdo a la factura de la consultora.
	LDo3. Control y Seguimiento de la Distribución	-	Asegurar la entrega oportuna y a menor costo del pedido a la consultora.
	LDo4. Gestión de Logística Inversa	-	Asegurar la re entrega del pedido a la consultora.

Tabla 15. Detalle de procesos y sub procesos fundamentales del macro proceso de administración de servicio al cliente.

Macro Proceso (Nivel 0)	Procesos (Nivel 1)	Sub Procesos (Nivel 2)	Alcance
Administración de Servicio al Cliente (SC)	SCo1. Gestionar Requerimientos de Consultoras (inbound)	SCo1.1 Información y Consultas	Asegurar la respuesta en primera llamada a la consultora a través del Call Center.
		SCo1.2 Gestión Administrativa	Asegurar la solución del requerimiento a la consultora.
		SCo1.3 Quejas y Reclamos	Asegurar la solución del requerimiento a la consultora.
	SCo2. Gestionar Requerimientos de Gerentes de Zona (inbound)	SCo2.1 Información y Consultas	Asegurar la respuesta oportuna a través del Ejecutivo de Servicio al Cliente.
		SCo2.2 Gestión Administrativa	Asegurar el proceso del requerimiento .
		SCo2.3 Quejas y Reclamos	Asegurar la solución del requerimiento a la Gerente de Zona.
	SCo3. Gestionar Requerimientos de Servicio al Consumidor (inbound)	SCo3.1 Servicio al Consumidor	Dar respuesta y solución al requerimiento.
		SCo3.2 Rol	Asegurar la visita a la consultora para su posible ingreso.
	SCo4. Gestionar Otros Requerimientos (outbound)	-	Ejecutar requerimientos de distintas áreas para Call Center.

4.3. Identificación y Diseño de KPI's para las operaciones del negocio.

Siguiendo el ciclo de pedido se propone la siguiente secuencia de planeación táctica de operaciones, cuyos procesos están sustentados en cada uno de los procedimientos detallados de la cadena de valor, sin embargo se resumen en la siguiente gráfica que adicionalmente propone puntos de control.

Los puntos de control identificados servirán para la construcción de los indicadores claves de desempeño de las operaciones del negocio desde la perspectiva del cliente. Se propone que al definir los indicadores para los puntos de control, realizar su medición y definir acciones de mejora se logre el crecimiento sostenido del negocio orientados a los objetivos estratégicos de la compañía.

Una vez identificados los puntos de control se describe cada uno de los indicadores atados a cada factor clave de éxito en la Tabla 14 Descripción de Indicadores Ciclo de Pedido y a continuación en la siguiente Tabla 15.- Detalle de Indicadores de Ciclo de Pedido se indica Línea Base, Objetivo dado por el Benchark, frecuencia de medición, responsable del indicador (toma y mejoramiento) y Gerencia responsable del indicador (comunicación y mejoramiento).



Figura 30. Identificación Indicadores Ciclo de Pedido.

Tabla 16. Descripción Indicadores Ciclo de Pedido.

Indicador	Descripción
Cumplimiento del Cronograma	% de pedidos que se facturaron en el día definido en el calendario de facturación para su zona del total de pedidos facturados.
Conforme	% de clientes que no presentan inconformidades con los productos recibidos con respecto al total de pedidos (Solo considera reemplazos y productos facturados no enviados)
Completo	% de pedidos que son atendidos sin Faltante no Anunciado con respecto al total de pedidos.
A tiempo	% de pedidos que fueron entregados antes de la fecha límite comprometida con la consultora con respecto al total de pedidos (cálculo referencial: <i>Cumplimiento del Cronograma x A tiempo Operativo</i>)
Pedido Perfecto	<i>Conforme x Completo x A tiempo</i>
Postventa ó CDRs	% de consultoras que presentaron al menos un CDR (Cambios, Devoluciones, Reclamos/FFNE) con respecto al total de pedidos.
Atención	% Llamadas que se pudieron contestar x los agentes vs el total de llamadas entrantes que pidieron atención personalizada
Nivel de Servicio	% Llamadas que se contestaron antes de 20 segundos de espera, versus todas las llamadas que pidieron atención personalizada
Efectividad IVR	% Llamadas que fueron resueltas por el IVR (no pidieron atención personalizada).

Tabla 17. Detalle Indicadores Ciclo de Pedido.

Indicadores de Operación	Línea Base	Obejtivo	Frecuencia	Responsable	Gerencia
Cumplimiento del cronograma	60%	90%	Cada Campaña	Jefe de Distribución	Gerente de Operaciones y SAC
Pedido Conforme	69.20%	72.40%	Cada Campaña	Jefe de Distribución	Gerente de Operaciones y SAC
Pedido Completo	55%	68%	Cada Campaña	Jefe de Distribución	Gerente de Operaciones y SAC
Pedido a Tiempo	61.00%	81.00%	Cada Campaña	Jefe de Distribución	Gerente de Operaciones y SAC
Pedido Perfecto	61.43%	76.90%	Cada Campaña	Jefe de Distribución	Gerente de Operaciones y SAC
Postventa	56.00%	71.00%	Semestral	Jefe de Servicio al Cliente	Gerente de Operaciones y SAC
Atención a Llamadas	64%	86%	Semestral	Jefe de Servicio al Cliente	Gerente de Operaciones y SAC
Nivel de Servicio	78%	80%	Semestral	Jefe de Servicio al Cliente	Gerente de Operaciones y SAC
Efectividad IVR	48%	55%	Semestral	Jefe de Servicio al Cliente	Gerente de Operaciones y SAC

4.4. Desarrollo del tablero de control gerencial.



Se propone dar una secuencia lógica a la medición de los indicadores claves de desempeño operativos, que tienen que ver con los momentos de verdad de la llegada en sí del producto a la consultora y el primer contacto post-venta.

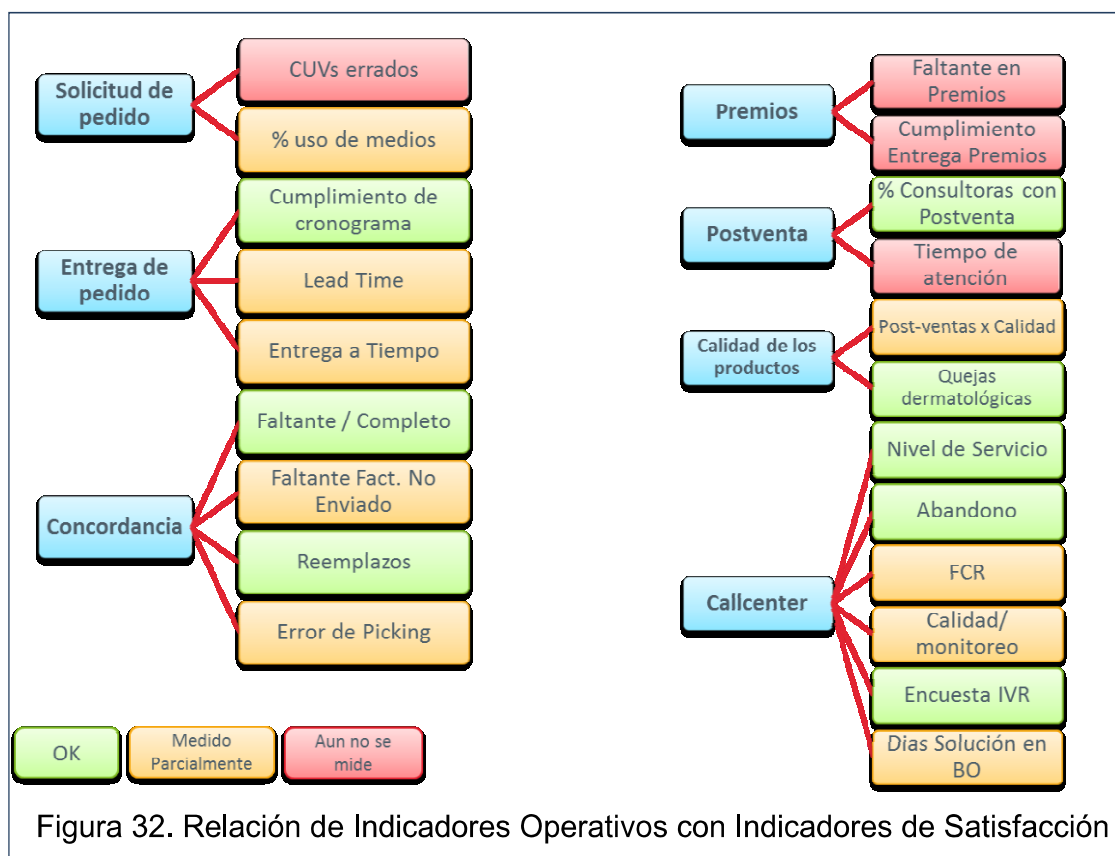
Se explica además el aporte de los indicadores operativos básicos a los de satisfacción, se recomienda utilizar la escala de medición T2B “Top Two Boxes” esta escala es entonces exigente al tener en cuenta para el análisis aquellas menciones que destacan una condición particular, superior a lo “normal”, orientando la medición hacia la “Excelencia”.

Finalmente se analiza el impacto de los indicadores operativos y de satisfacción en los indicadores de Negocio: Rotación de Inventario, Pocket Share de la consultora, que identifica la participación de la compra Belcorp con la compra a otras compañías de venta directa de las consultoras multi-marca; Venta, que mide el ingreso total dado por Pedidos por Promedio dólares por

pedido, P\$P y PUP como se explica en el capítulo 3 Gráfica “Variables Claves de Negocio” y se termina el análisis con la utilidad.

Se coloca como referencia la utilidad, sin embargo ésta dependerá de otros costos no necesariamente asociados a las operaciones ejemplo inversiones de marketing, costos de capital etc.

Relación de Indicadores Operativos con Indicadores de Satisfacción: La siguiente gráfica desagrega los indicadores claves de desempeño con los indicadores de los diferentes procesos que alimentan su funcionamiento, identificando aquellos que actualmente cuentan con medición, medidos parcialmente y los que aún no se miden.



4.5. Presupuesto Estratégico

Costo de llevar adelante iniciativas estratégicas, matriz de priorización (iniciativas clientes/ proveedores/ producción/ alianzas estratégicas)

- Encuesta de Satisfacción Consultoras.

Se deberá determinar la muestra a tomar en el país, la encuesta debe realizarse vía telefónica asociada a las grandes categorías de medición del servicio:

1. Satisfacción General
2. Solicitud de Pedido
3. Entrega de Pedido
4. Concordancia con el pedido
5. Premios
6. Servicio Post Venta
7. Línea de Atención Call Center
8. Persona de Contacto

Se ha definido una muestra del 10% de las consultoras activas promedio por campaña, es decir la compañía cuenta con 70.000 consultoras aproximadamente y su actividad promedio es del 83% aproximadamente, se tiene 58.100 consultoras, entonces se aplicará la encuesta a 5800 consultoras, el costo por llamada realizada para la encuesta es de USD 1,50 dando un total de USD 8.700,00 para esta iniciativa.

- Gestión de KPI's Servicio al Cliente

Para la gestión de KPI's cada jefe responsable deberá asegurar la medición y el análisis de los resultados para la presentación del resumen año anterior, definición de metas, seguimiento con las regiones y seguimiento con país. Esto no incluye un costo adicional, pues es parte de la gestión de cada uno de los responsables del indicador.

- Encuestas FFVV

Se propone el desarrollo de una herramienta WEB en la intranet que cuenta actualmente la compañía, el tiempo de desarrollo previsto es de 160 horas de trabajo de un programador, por lo que se estima USD 2.500,00 de igual manera

la encuesta tiene que ir dirigida a validar el servicio que recibe de operaciones como un todo alineado a los factores claves de éxito del ciclo de facturación:

1. Recepción de Documentos
2. Ingreso y Verificación
3. Facturación
4. Armado, Impresión y Despacho
5. Distribución y Reparto del pedido.

- Planeación de la estrategia SAC

Se propone que la planeación sea facilitada por un consultor externo para que haga las veces de moderación en las diferentes reuniones y que sea el recolector de las diferentes etapas ligadas a:

1. Mapa de Proyectos
2. Seguimiento a Proyectos
3. Road Map o Mapa de Ruta de actividades de Marketing y SAC actuales.
4. Workshop.- Reunión estratégica de trabajo con los gerentes de todas las áreas de la compañía y la Dirección General para compartir los proyectos de las diferentes áreas.
5. Diagnóstico en Base a la Encuesta de Satisfacción a Consultoras, Encuesta a FFVV y Análisis de KPI's
6. Definición de Iniciativas y Mapa de Ruta del Siguiete año.

Se estima un tiempo de consultor de 100 horas de trabajo con un costo global de USD 10.000,00

- Gestión de Cronograma de Campañas.

Esto iniciativa no incluye un costo adicional, pues es parte de la gestión de cada uno de los responsables de los procesos que interactúan con la planeación, ejecución y control del cronograma de campañas, sin embargo es una iniciativa que debe ser liderada por la Gerencia de Operaciones e interacción con el área de Ventas.

El resumen de costo aproximado de implementación de las iniciativas estratégicas es de USD 21.2000,00 según Tabla 5. Resumen costo de iniciativas estratégicas.

Tabla 18. Resumen costo de iniciativas estratégicas.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		
DETALLE	COSTO USD	RESPONSABLE
• Encuesta de Satisfacción Consultoras.	\$ 8,700.00	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
• Gestión de KPI's SAC	\$ -	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
• Encuestas FFVV	\$ 2,500.00	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
• Planeación de la estrategia SAC	\$10,000.00	GERENTE OPERACIONES Y SAC
• Gestión de Cronograma de Campañas.	\$ -	JEFE DE DISTRIBUCIÓN
TOTAL USD	\$21,200.00	

4.6. “Cronograma de implementación”

El cronograma de implementación se encuentra elaborado en periodos correspondientes a las 18 campañas que tiene el año comercial para Belcorp.

Tabla 19. Cronograma de Iniciativas Estratégicas

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Plan general 2014																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Encuesta de Satisfacción - consultoras																		
1. Realizar encuesta				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
2. Preparar Informe	X								X			X	X				X	
3. Plan de Acción y Seguimiento				X	X	X	X											
Gestión de KPIs SAC																		
1. Resultados 2013	X																	
2. Metas 2014			X															
3. Seguimiento con Regiones																		
3. Seguimiento con País							X						X					X
Encuestas FFVW																		
1. Encuesta			X									X						
2. Plan de acción y Seguimiento				X	X	X	X						X	X	X	X		
Pan / Estrategia SAC																		
1. P0 - Mapa de proyectos 2015	X																	
2. Seguimiento a Proyectos	X			X		X	X	X		X		X		X		X		X
3. Road Map – Mck & SAC 2014-2015				X	X	X	X											
4. Workshop SAC								X										
5. Diagnostico SAC – Plan Comercial 2013/14									X	X								
6. Iniciativas – Mapa y ppto V0 2015												X	X	X	X			
Gestión de Cronograma de Campañas																		
1. Re-Validar con VPs propuestas 2015									X									
2. Confirmar cronograma x Región 2015										X	X							
2. Cargue de Cronograma en Comercial – 2014											X	X	X	X				
3. Propuestas de cronograma País – 2015													X	X				

4.7. Beneficios Esperados.

Los beneficios esperados se atan a las grandes etapas de atención a la consultora, que como se ha mencionado es el principal cliente de la compañía.

a) Cronograma: Alineamiento del cronograma con los procesos de Ventas, Marketing y balanceo de días en función de la capacidad de distribución del país.

Seguimiento al cumplimiento del cronograma en el primer día y reducción de días de facturación.

b) Inscripción de Nuevas: Código de consultora con su ID único en el país.

Creación de clave y usuario web y captura del pedido desde el ciclo de nuevas.

Zonificación con georreferenciación o con confirmación de dirección y llamada de bienvenida para evaluación de crédito y contactabilidad.

c) Orden de Pedido: OCR (Optical Character Recognition) cumpliendo normas de llenado, escaneo dentro de las 24 horas para realizar una revisión proactiva.

No inclusión de productos o promociones.

d) Concordancia del pedido: Anunciar faltantes en la primera semana de toma de pedidos por cada región.

Realizar pedido de prueba.

No realizar reemplazos de producto.

e) Entrega del pedido: Promesa de entrega comunicada claramente tanto a la fuerza de ventas como a la consultora.

Cumplir con la promesa y gestionar proactivamente las novedades.

Seguimiento a los protocolos y acuerdos con los transportistas.

Confirmar la entrega y que lo conozca SAC y FFVV.

- f) Post Venta y CDR (Cambios Devoluciones Reclamos): FNE (Facturado no enviado) identificado en proceso de picking y corregido antes de la salida del pedido del centro de distribución.

Gestión integral del reclamo vía call center con solución inmediata durante la llamada.

Los costos hacia la consultora deben ser nulos o mínimos en los reclamos.

- g) Call Center: Seguimiento de las métricas de calidad.

Mantener las fuentes de información actualizadas.

Seguimientos de los casos Pareto y gestión en el origen del problema.

- h) Satisfacción: Medir, analizar, compartir y actuar sobre los indicadores planteados.

Evaluar la satisfacción y comparar prácticas con la competencia.

Buscar e Implementar planes de mejora continua.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

El análisis de la situación de Belcorp Ecuador referente al alineamiento estratégico arroja interesantes conclusiones que a nivel macro pueden ser las siguientes:

Belcorp por ser una compañía dedicada a la venta directa, cuyo canal principal lo constituye la consultora, quien llega al cliente final utilizando un catálogo como medio de exposición, hace que los procesos de planeación de operaciones sean complejos por si mismos, pues la periodicidad de 18 campañas al año y el tiempo entre campaña y campaña son sumamente cortos para realizar todo el ciclo de pedido que se ha identificado claramente en este trabajo.

Se concluye que la compañía necesita documentar y estandarizar sus operaciones en los macro-procesos claves de negocio identificados: Marketing, Administración de Abastecimiento, Gestión de Fuerza de Ventas, Gestión de Pedidos de Consultoras, Administración de Logística y Distribución y finalmente Administración de servicio al cliente. Esta estandarización aporta evidentemente a la gestión por procesos de la compañía como una de las principales herramientas para el alineamiento de las operaciones con los objetivos estratégicos.

Existen brechas identificadas entre la gestión realizada y la gestión esperada a nivel corporativo. Ecuador entre 16 países ocupa el puesto 9 en la comparación del nivel de servicio a la consultora. En Ecuador tiene una brecha de 20 puntos con el líder y 7 puntos con el segundo competidor en el mercado local. Se enfatizar en los procesos de la operación correspondientes al ciclo de pedido de la consultora.

Se concluye además que el cronograma de operaciones es una herramienta estratégica de alineamiento entre todas las áreas de modo que la facturación se realice de manera transparente para el cliente, que esté alineado a la capacidad de picking, packing y distribución para que los tiempos comprometidos de entrega se cumplan y sin errores según el principio de eficacia.

El fortalecer a los procesos de comunicación de expectativas a lo largo de la organización es un aspecto estratégico primordial para la gestión ágil de cambios en campañas futuras, debido a la complejidad del proceso de planeación de la campaña. Esta comunicación debe ser plana y por los canales de comunicación establecidos en los procesos, con herramientas de TI adecuadas que permitan recibir la retroalimentación de las bases de la pirámide de clientes.

Se concluye que el modelo de operación planteado, que parte desde la estrategia, enfocándose en los principales retos de la operación y apalancándose en las capacidades de la gente con una sólida gestión del conocimiento, permitirá a la compañía alinearse para la consecución eficiente de los resultados en el tiempo planteado por la alta gerencia.

El seguimiento a los indicadores claves de desempeño y el mejoramiento continuo de sus procesos debe ser liderado por la alta gerencia, de modo que a través de la estructura organizacional se decante una cultura de medición y mejoramiento. Los líderes de proceso son los responsables de que la medición se realice, se comparta sus resultados en los equipos de trabajo y que de éstos equipos salgan las iniciativas que pueden llevarse a la alta gerencia y ser las nuevas iniciativas estratégicas de la compañía.

Finalmente se concluye que los indicadores operativos de desempeño alimentan a los de servicio. Su adecuado análisis y gestión en el corto y mediano plazo mejorará el nivel de servicio a la consultora, si la compañía

cuenta con una base de consultoras fidelizadas que cada vez inviertan mayor cantidad de dinero en los pedidos Belcorp por sobre otras marcas el promedio de unidades por pedido PUP y el promedio de dólares por pedido P\$P se verán afectados positivamente, así como la tasa de actividad de modo tal que el ingreso total de ventas se incremente impactando directamente en los indicadores de negocio.

5.2. Recomendaciones:

Incorporar en Belcorp una gestión basada en procesos alineadas a la estrategia corporativa manteniendo un enfoque local. Dicha gestión deberá estar direccionada en brindar servicio al cliente interno y externo.

Desarrollar manuales de procedimientos del área de Ventas para asegurar la mejora continua.

Crear un proceso de comunicación que permita tener un canal claro entre la Fuerza de Ventas y el área Administrativa, para lo cual se deberá crear un área dedicada a este fin.

Realizar una adecuada planificación de cronograma para la ejecución de prospecciones, dicha planificación debería estar a cargo de la Gerente Regional ya que es quien conoce las necesidades de su región.

Definir un proceso de trabajo en campo que delimite las responsabilidades y controles adecuados para las Gerentes Zonales y Regionales que aseguren una correcta supervisión de trabajo.

Mantener dos áreas completamente estructuradas para el análisis del canal de ventas y la logística de ventas con sus respectivos procesos identificados.

Evitar que el 2% del faltante afecte al 45% de los pedidos, Belcorp Ecuador se recomienda realizar una revisión y actualización de la política de seguridad de

inventarios, ya que la última vez que se hizo dicha revisión fue en agosto del 2012 (antes de fusión).

Establecer un proceso de “Sales and Operation Planning” local, es decir un mecanismo formal que asegure la debida comunicación entre Ventas y Operaciones para asegurar el abastecimiento de producto en cada campaña e identificar y elaborar conjuntamente planes de acción en caso de ser requerido.

Asegurar que en campo se realice la difusión de políticas de devolución para disminuir quejas por servicio post venta, y en casos fortuitos o fuera del alcance de la consultora, escalar los problemas a niveles de jefatura o gerencia. Para lo cual, se debería tener definido niveles de escalonamiento de acuerdo a los problemas suscitados.

Estandarizar los descriptivos cargos y usar el mismo formato, donde todos los documentos tengan la misma información que el formato permita evidenciar y mantener un control de cambios y actualizaciones. Adicional que este sea un proceso continuo en el tiempo.

Contar con manual de perfiles para todos los cargos de Belcorp Ecuador, detallando competencias, habilidades, escolaridad, idiomas, entre otros y realizar la atracción y selección de personal basado en perfiles actualizados y alineados a las necesidades del negocio

Finalmente se recomienda asegurar que la información transmitida a campo sea tomada con la debida seriedad, se recomienda realizar pruebas de conocimiento, tanto a las Gerentes Regionales como Zonales, cada fin de campaña donde se evalúe técnicas, procesos, metodologías, entre otros. Los resultados de dichas evaluaciones deberían estar atados ya sea a incentivos o a descuentos; para evitar que todos los problemas por falta de interés decante en excesivas llamadas a los Ejecutivos de Servicio al Cliente.

REFERENCIAS

- Araque W. (2013, 12 de diciembre) Análisis en Ekos Negocios disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1028.pdf> recuperado en agosto 22, 2014.
- Beltrán, M. (2010, p.52) Indicadores de Gestión, Bogotá, 3R Editores
- Bowen, D. (1990). Services Marketing and Management. (Pp.35-37) Los Angeles. University of Southern California.
- Bravo, J. (2011, p.128) Análisis de sistema, Santiago de Chile, Editorial Evolución.
- Cisneros (2009) Los 7 desperdicios mortales de LEAN y la Teoría de las restricciones <http://www.mejoracontinua.biz/> Recuperado en: Julio 29, 2014.
- Collins y Porras (2009, p. 261) Empresas que perduran, Bogotá, Norma.
- Dilts (2004, p. 19) Coaching. Herramientas para el cambio, México, Urano.
- El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Encuesta de estratificación nivel socio económico, disponible en: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90 recuperado en agosto 22 ,2014.
- Grandy & Mills (2004) Strategy as Simulacra? A reflective look at the discipline and practice of strategy. Journal of Management Studies.
- Hax, A. (1991).Strategic Management (2da Ed). (Pp.37-89) Los Ángeles. Prentice Hall.
- Helms, M. (2010).Exploring SWOT Analysis-Where are we now? A review of academic research from last decade, Dalton State College.
- Hoang, P. (2011).Business & Management, (2a Ed.) Ibid Press.
- Isoherranen,V. (2012). Strategy Analysis frameworks for strategy orientation and focus. University of Oulu, Faculty of Technology, 27-33
- Kaplan, R. (2004).Strategy, Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes (2a ed.) Boston: Harvard Publishing Corporation.
- Kaplan, R. (2013) Portfolio Analysis. Disponible en: <http://kfkknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Portfolio%2>

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

a) Preguntas Generales

1. ¿Cuál es su opinión general de la organización?
2. ¿Qué entendemos como el propósito fundamental de la organización?
3. ¿Cómo describiría la cultura de la organización?, ¿Cómo se lo comunicó a usted?
4. ¿Existen en la organización valores distintivos, creencias, supuestos y normas?, ¿Cómo se da cuenta de ellos?
5. ¿La gestión efectuada es comprometida con la cultura dominante, valores, creencias, supuestos y normas?
6. ¿Cuáles conductas son apoyados por la administración?, ¿Cómo se manifiesta este apoyo?
7. ¿Existe alguna declaración específica de la misión de la organización?
8. Brevemente describa, ¿Que fortalezas y debilidades considera en la organización como principales?
9. En su opinión, ¿Cuáles son los principales factores restrictivos que influyen en el buen funcionamiento de la organización?
10. ¿Qué piensa acerca del estilo de relación que opera dentro de la organización?, ¿Existen suficientes habilidades de liderazgo para alcanzar los objetivos de negocio de la organización?
11. ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones en la organización?
12. ¿Qué tipo de conocimientos y habilidades especiales existen en la actualidad dentro de la organización?, por ejemplo IT, Contabilidad, Marketing
13. ¿Existe suficiente conocimiento para realizar adecuadamente las actividades de la organización, departamento, división?
14. ¿Existe un organigrama? ¿Cómo son empleadas las personas en la organización? ¿Cuál es la duración actual de control?

15. ¿En qué medida los sindicatos se involucran en los asuntos de HR, por ejemplo, fijación de objetivos, políticas y procedimientos, toma de decisiones?
16. ¿Qué procedimientos se emplean para relacionarse con los sindicatos?

a) Preguntas de la Estructura Estratégica y Organizacional

17. "¿Es consciente de los objetivos estratégicos de la organización?, Por favor describa brevemente:
 - a. Está comprometido con la gestión de estos objetivos estratégicos
 - b. Cree que estos objetivos estratégicos sirven a los intereses de la organización de la mejor manera posible
 - c. Si usted tiene la autoridad para establecer estos objetivos estratégicos, que haría de manera diferente "
18. En su opinión, ¿Está la estructura general de la organización alineada con la estrategia general de la empresa?
19. "¿Cómo evaluaría la estrategia y los correspondientes objetivos estratégicos de la organización en relación a la estructura de organización existente?
 - d. En su opinión, ¿Existen ciertos aspectos de la estructura de la organización existente que no reflejen los objetivos estratégicos de la organización?
 - e. ¿Usted considera que la estructura de la organización existente no está alineada con la estrategia de la organización, división, departamento?"
20. ¿Considera que la estructura de organización existente respalda el buen funcionamiento de la organización?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades?, ¿Qué haría usted como mejoras?
21. ¿Ha experimentado cambios en la estructura de la organización?, Si es así, ¿Cómo fueron estos cambios?
22. ¿A qué principales actividades está comprometido y aproximadamente en qué porcentaje de tiempo dedica a cada una?

23. ¿Cuál de esas actividades se superponen con las demás? ¿Y en qué nivel? ¿Qué cree que la cause?
24. ¿Qué capacidades técnicas y habilidades son esenciales para llevar a cabo sus tareas? ¿existen técnicas especializadas que son importantes para la ejecución de sus funciones?

b) Procesos y procedimientos

25. ¿La organización cuenta con procedimientos escritos?
26. ¿Cada qué tiempo se actualiza los procesos y por quién?
27. ¿Qué aplicativos de TI utiliza la organización y bajo qué propósito?

c) Reporte y comunicación

28. ¿Quién lo reporta a usted? ¿Quiénes son sus subordinados?
29. ¿Cree usted que su enfoque de administración y comportamientos asociados son eficaces?
30. ¿Existen problemas o acontecimientos en relación al sistema de gestión que utiliza?
31. ¿Permite a sus subordinados tomar la iniciativa?
32. ¿Cómo es la comunicación interna de la organización?
33. ¿Existe un proceso oficial de comunicación? Si lo hay, ¿cómo es?
34. Existen políticas internas relacionadas con el proceso de comunicación
35. ¿Considera usted que el proceso de comunicación necesita ser mejorado? ¿en qué áreas?, si es que no ¿por qué considera que es suficiente?
36. ¿El canal oficial de comunicación en ocasiones es reemplazado por el proceso informal?
37. ¿Existe algún procedimiento oficial para comunicar los objetivos corporativos a los empleados?
38. ¿Cómo son comunicados los objetivos?
39. ¿Los objetivos son diferentes en cada departamento?
40. ¿Cómo se monitorean los objetivos organizacionales?

41. ¿Cada qué tiempo se establecen los objetivos?
42. ¿Existe alguna actividad o acción conflictiva? ¿Cómo se comunica los distintos problemas hacia usted?
43. ¿Existe alguna actividad o acción conflictiva entre departamentos?
44. ¿Cómo se comunican los distintos problemas entre departamentos y cómo son resueltos?
45. ¿Cómo se comunican los cambios en la organización? ¿Cómo ha sido su experiencia en este tipo de comunicación?
46. ¿Cómo es la comunicación entre la organización y las partes externas interesadas? ¿Existe algún tipo de protocolo o procesos formales?

d) Sistema de gestión de desempeño

47. En su opinión, ¿el sistema de evaluación de desempeño requiere mejoras? ¿Qué indicadores de desempeño añadiría o eliminaría?
48. ¿Existen planes de incentivos relacionados con el desempeño del trabajo?
49. Describa los aspectos principales del plan de incentivos
50. ¿Considera usted que este criterio representa objetivamente una evaluación de desempeño?

e) Áreas de mejora

51. En su opinión, ¿qué áreas requieren de mejora?
52. ¿Cuáles son las líneas de negocio de la compañía? Y ¿cuál es la ventaja competitiva de cada línea?
53. ¿Cómo se asegura la compañía que se crean barreras para proteger dichas ventajas?
54. ¿Cómo se hace frente a las debilidades significativas de la empresa?
55. ¿Qué tan flexible es la estructura de la empresa? ¿Es capaz de responder a cambios en el entorno con agilidad?

56. ¿Cómo demuestra la alta dirección su liderazgo, compromiso y participación?
57. ¿Cómo considera la organización los beneficios potenciales del establecimiento de alianzas con sus proveedores?
58. ¿Cómo ha definido la dirección los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades del cliente?
59. ¿Cómo se asegura la organización de que se han considerado los requisitos legales y reglamentarios?
60. ¿De qué manera son desplegados los objetivos a cada nivel de la gestión para asegurar la contribución individual para su logro?
61. ¿Cómo se asegura la dirección de la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos?
62. ¿Cómo se asegura la alta dirección de que se establecen y comunican las responsabilidades al personal de la organización?
63. ¿Cómo asegura la alta dirección la disponibilidad de información de entrada válida para la revisión por la dirección?
64. ¿Cómo planifica la alta dirección la disponibilidad de recursos de manera oportuna?
65. ¿Cómo promueve la dirección la participación y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización?
66. ¿Cómo se asegura la dirección de que el nivel de competencia de cada individuo es adecuado para las necesidades actuales y futuras?
67. ¿Cómo considera la dirección los aspectos medioambientales asociados con la infraestructura?
68. ¿Cómo se asegura la dirección de que la infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos de la organización?
69. ¿Cómo se asegura la dirección de que el ambiente laboral promueve de la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el desempeño de su personal en la organización?
70. ¿Cómo se promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas?

71. ¿Cómo analiza la organización los datos para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan a su desempeño?
72. ¿Cómo aplica la alta dirección el enfoque basado en procesos para asegurarse de la operación eficaz y eficiente de los procesos de realización y de apoyo y de la red de procesos asociados?

Anexo 2 Glosario de términos propios de la organización

1. PPU.- Precio promedio por unidad
2. PUP.- Promedio de unidades por pedido
3. P\$P.- Promedio de dólares por pedido
4. Campaña.- Periodo de ventas en que se mide la compañía generalmente de 21 días.
5. Catálogo.- Instrumento de ventas impreso en el que constan los productos para la venta vigente durante una campaña.
6. Consultora.- Representante de ventas no vinculada directamente a la compañía.
7. AEVD.- Asociación Ecuatoriana de Venta Directa.
8. Workshop.- Taller de trabajo en el que se diseñan las campañas.
9. Activas.- Consultoras que han pasado su pedido en al menos dos periodos consecutivos.
10. PEGS.- Consultoras que sean posibles egresos porque no han tenido actividad.
11. Capitalización.- Crecimiento de consultoras activas.
12. OCR.- “Optical Character Recognition”
13. ACC.-
14. TI.- Tecnologías de Información.
15. Data Center.- Centro de almacenamiento de información digital.
16. QA.- Aseguramiento de Calidad.
17. BCP.- Business Continuity Plan.
18. CDR.- Cambios Devoluciones y Reclamos – Post Venta.
19. IVR.- Interactive Voice Response
20. FCR.- First Contact Resolution
21. TMO.- Tiempo Medio de Operación
22. Contactabilidad.- Facilidad de contactar a una consultora, via e-mail, teléfono móvil o fijo.
23. FFNE.- Faltante Facturado no enviado.