

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DE LOS INDICADORES EN EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE RETAIL**

PSIC. ELEANA MONSERRATH FIGUEROA OQUENDO

DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA FIERRO, MGTR.

QUITO, 2016

DIRECTOR

Ing. Iván Rueda Fierro, Mgtr.

INFORMANTES

Dr. José Luis Piñeiros, MBA.

Ing. Marcelo Salazar Lozada, MBA.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo realizado con mucho esfuerzo y perseverancia a mis abuelos queridos, su ejemplo no ha dejado de brillar en cada uno de mis pasos y sus bendiciones desde el cielo me han permitido llegar a ser el ser humano que soy y a alcanzar con un trabajo digno mis metas más altas. A mi adorada hermana, por brindarme aliento, ánimo, apoyo y sobre todo su amor cada minuto para cumplir este reto y a mi hermosa madre que con sus bendiciones, sus enseñanzas y su abrigo ha cuidado de mí con su tierna esencia. A mi empresa y a su dueño, una gran persona, quien me entregó su confianza para hacer de este proyecto un éxito hoy y siempre.

Eleana Figueroa

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer este arduo trabajo primero a Dios, quien ha sido el que mediante sus bendiciones me ha permitido salir adelante también en esta meta profesional. Al mismo tiempo quiero agradecer a cada miembro de mi querida familia por darme la fuerza diaria para no desmayar y salir triunfante de este gran esfuerzo. A mi querida Pontificia Universidad Católica del Ecuador por formarme como un verdadero ser humano con conocimientos que solo permiten engrandecer el alma y el espíritu, por permitirme ser ahora una gran psicóloga industrial y abrirme las puertas también para estudiar mi maestría en administración y conocer todo este maravilloso mundo. Gracias a mi director de tesis, Ing. Iván Rueda, quien, con sus consejos, su guía y apoyo profesional ha sabido guiar este importante recorrido para alcanzar el objetivo propuesto.

Eleana Figueroa

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA	3
1.1. Entorno político y legal	4
1.1.1. Precios de medicamentos	6
1.1.2. Poder del mercado	8
1.1.3. Medicamentos genéricos	8
1.2. Entorno Económico	9
1.2.1. Principales indicadores de coyuntura Económica	12
1.2.2. Población Económicamente Activa.....	15
1.3. Entorno Socio-Cultural.....	16
1.3.1. Mercado Laboral Ecuatoriano	18
1.4. Entorno Tecnológico	19
1.5. Aspecto Ambiental	22
1.6. Análisis de la situación actual de la empresa de retail	24
1.6.1. Historia	24
1.6.1.1. Antecedentes de la Empresa de retail.....	25
1.6.2. Ubicación Geográfica.....	28
1.6.3. Infraestructura	28
1.6.4. Estrategias	28
1.6.5. Estructura Organizacional	31
1.6.6. Estructura Financiera.....	33
1.6.7. Productos que se comercializan	34
1.6.8. Clientes.....	35
1.6.9. Proveedores	36

1.6.10.	La Competencia.....	37
1.7.	Análisis de Fortalezas y Debilidades de la empresa de retail.....	37
1.7.1.	Fortalezas.....	38
1.7.2.	Debilidades.....	38
1.7.3.	Oportunidades	38
1.7.4.	Amenazas	39
2.	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES EN LA EMPRESA DE RETAIL	40
2.1.	Desempeño Laboral.....	40
2.1.1.	Evaluación del desempeño	41
2.1.2.	Ventajas de la evaluación de desempeño	42
2.2.	Herramientas utilizadas	43
2.2.1.	Capacitaciones de Medicinas y No Medicinas.....	45
2.2.2.	Matriz mejores colaboradores	46
2.2.3.	Matriz mejor farmacia	48
2.2.4.	Matriz mejor jefe y asistente de farmacia	50
2.2.5.	Matriz mejor supervisor	51
2.3.	Análisis de ventajas y desventajas de este modelo.....	53
2.3.1.	Ventajas	53
2.3.2.	Desventajas.....	54
2.4.	Resultados de este modelo de medición de desempeño	56
2.4.1.	Rotación de personal	56
2.4.2.	Capacitaciones.....	57
2.4.3.	Remuneración variable.....	58
2.4.4.	Clima laboral	58
2.4.5.	Cifras importantes	61
3.	DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES POR CARGO	72
3.1.	Marco teórico indicadores	72
3.1.1.	Ventajas de la medición de la gestión	73
3.1.2.	Beneficios de los indicadores	74
3.2.	Metodología para establecer indicadores de gestión.....	76

3.2.1.	Proceso previo para la determinación de indicadores	81
3.2.1.1.	Nuevo Enfoque.....	82
3.2.1.2.	Nueva estructura organizacional	84
3.2.2.	Asignación de indicadores por cargo	91
4.	IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES SOBRE EL DESEMPEÑO POR CARGO	105
4.1.	Implementación de una matriz de indicadores por cargo.....	105
4.2.	Pesos y tablas de medición de cumplimientos de indicadores por cargos	120
4.3.	Análisis y evaluación de los resultados.....	123
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
5.1.	Conclusiones	139
5.2.	RECOMENDACIONES:	141
	REFERENCIAS	143
	ANEXOS	149
	Anexo 1: Matriz Mejor Farmacia Abril 2010	150
	Anexo 2: Matriz Mejor Jefe y Asistente de Farmacia Enero-Marzo 2010	151
	Anexo 3: Entrevista ventajas y desventajas del modelo anterior de medición de desempeño	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Crecimiento Económico	9
Tabla 2: Indicadores de Coyuntura Económica.....	14
Tabla 3: Indicadores financieros.....	34
Tabla 4: Mejores Colaboradores Enero-Marzo 2010	47
Tabla 5: Mejor Farmacia Abril 2010	49
Tabla 6: Mejores Supervisores Enero-Marzo 2010	52
Tabla 7: Pago remuneración variable mensual	58
Tabla 8: Factores más relevantes de clima laboral	59
Tabla 9: Nomenclaturas anteriores y nuevas	86
Tabla 10: Resolución de problemas operativos	87
Tabla 11: Funciones Líder de Negocio.....	88
Tabla 12: Funciones Líder de Zona	89
Tabla 13: Funciones Líder de Punto de Venta.....	90
Tabla 14: EBIT	93
Tabla 15: Ventas	94
Tabla 16: Índice de Servicio al Cliente.....	95
Tabla 17: Índice de Gestión de Marca	96
Tabla 18: EBITDA	97
Tabla 19: GMROI.....	98
Tabla 20: Crecimiento en Ventas.....	98
Tabla 21: Gastos Gestionables.....	99
Tabla 22: SPLH	100
Tabla 23: Ticket Promedio	100
Tabla 24: Retención Colaboradores.....	101
Tabla 25: Ventas Marcas Propias	102
Tabla 26: Colores matriz cumplimiento indicadores.....	106
Tabla 27: Objetivos de los indicadores Asesores y Auxiliares de Punto de Venta del mes de abril 2013.....	107

Tabla 28: Real obtenido de los indicadores Asesores y Auxiliares de Punto de Venta mes de abril 2013	108
Tabla 29: Cumplimiento (real/objetivo) de los indicadores Asesores y Auxiliares de Punto de Venta mes de abril 2013.	109
Tabla 30: Objetivos de los indicadores Líder de Punto de Venta abril 2013	110
Tabla 31: Real obtenido de los indicadores Líder de Punto de Venta mes de abril 2013	111
Tabla 32: Cumplimiento (real/objetivo) de los indicadores Líder de Punto de Venta mes de abril 2013	112
Tabla 33: Objetivos de los indicadores Líder de Zona abril 2013.....	113
Tabla 34: Real obtenido de los indicadores Líder de Zona mes de abril 2013.....	114
Tabla 35: Cumplimiento (real/objetivo) de los indicadores Líder de Zona mes de abril 2013.	115
Tabla 36: Objetivos de los indicadores Líder de Negocio abril 2013	116
Tabla 37: Real obtenido de los indicadores Líder de Zona mes de abril 2013.....	117
Tabla 38: Cumplimiento (real/objetivo) de los indicadores Líder de Negocio mes de abril 2013	118
Tabla 39: Objetivos de los indicadores Gerente Regional abril 2013	119
Tabla 40: Real obtenido de los indicadores Gerente Regional mes de abril 2013	119
Tabla 41: Cumplimiento (real/objetivo) de los indicadores Gerente Regional mes de abril 2013	120
Tabla 42: Cumplimientos Auxiliares, Asesores y Líderes de Punto de Venta	121
Tabla 43: Cumplimientos Líder de Zona	122
Tabla 44: Cumplimientos Líder de Negocio	122
Tabla 45: Factores clima laboral.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: MDO ecuatoriano SI Precio promedio USD	7
Figura 2: Inflación Anual del IPC y por división de consumo	11
Figura 3: Número de farmacias del Ecuador.....	15
Figura 4: Evolución del total de personas afiliadas, pequeñas, medianas y grandes empresas período 2009-2013.....	16
Figura 5: Organigrama de la empresa de retail	26
Figura 6: Directrices estratégicas	31
Figura 7: Valores de la organización	32
Figura 8: Estructura organizacional	33
Figura 9: Organigrama Operaciones de la Regional Sierra Centro Norte	44
Figura 10: Rotación de personal 2010-2012	57
Figura 11: Clima laboral 2010-2012	61
Figura 12: Ventas 2011-2012.....	62
Figura 13: Servicio al Cliente 2011-2012	63
Figura 14: Ventas Marcas Propias 2011-2012	63
Figura 15: SPLH 2011-2012	64
Figura 16: Crecimiento en Ventas 2011-2012	65
Figura 17: Ticket promedio 2011-2012	66
Figura 18: Gastos Gestionables / Ventas 2011-2012	67
Figura 19: IGM 2011-2012	68
Figura 20: EBITDAR 2011-2012.....	68
Figura 21: GMROI 2011-2012.....	69
Figura 22: Remuneración variable 2011-2012.....	70
Figura 23: Remuneración variable y horas extras 2011-2012	71
Figura 24: Hoja metodológica.....	79
Figura 25: Campos de acción nuevo enfoque	83
Figura 26: Organigrama Regional Sierra Centro Norte	85
Figura 27: Enfoque nueva estructura organizacional.....	86

Figura 28: Organigrama Líderes Regional Sierra Centro Norte	90
Figura 29: Indicadores por cargo	103
Figura 30: Ventas 2011-2015.....	124
Figura 31: Ventas Marcas Propias 2011-2015.....	125
Figura 32: Índice de Servicio al Cliente 2011-2015	126
Figura 33: SPLH 2011-2015	127
Figura 34: Crecimiento en Ventas 2011-2015	128
Figura 35: Ticket Promedio 2011-2015	129
Figura 36: Retención de Colaboradores 2011-2015.....	130
Figura 37: Gastos Gestionables/Ventas 2011-2015	131
Figura 38: Índice de Gestión de Marca 2011-2015.....	132
Figura 39: EBITDAR 2011-2015.....	133
Figura 40: GMROI 2011-2015.....	134
Figura 41: Remuneración variable 2011-2015.....	134
Figura 42: Remuneración variable y horas extras.....	135
Figura 43: Clima Laboral	136
Figura 44: Premiaciones resultados indicadores	137

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa de retail con la cual se ha podido plasmar la implementación de este proyecto, es una compañía que se encuentra en búsqueda de la mejora continua e innovación a todo nivel, siempre en sintonía con sus colaboradores y el ambiente de trabajo. Se ha consolidado a través del mercado, siendo un referente nacional y destacándose dentro de los primeros puntos en atención al cliente, venta de excelente calidad de productos y precios competitivos.

El análisis y creación de la matriz de indicadores por cargo en la empresa de retail, busca medir el desempeño de la organización y de sus colaboradores a través de un monitoreo constante de los resultados con el fin de buscar oportunidades de mejora en los mismos y cumplir con los objetivos de rentabilidad, productividad y servicio al cliente.

Hasta el año 2012, se puede evidenciar una realidad distinta con la implementación de la matriz de indicadores, ya que en años anteriores no existía una herramienta formal de medición, donde se pueda evaluar de forma técnica los resultados que se esperan a nivel empresarial. La inconformidad a nivel de ambiente laboral que se crea, permite poner en alerta a las autoridades de la compañía, la búsqueda de nuevos instrumentos que accedan a mejorar el clima laboral, a aumentar las ventas y a su vez, motivar a través de una remuneración variable objetiva como ingreso para sus colaboradores, logrando así, que exista un ganar-ganar.

A través del análisis que se realiza para la creación de la matriz, se logra determinar que se utilizarán indicadores que permitan medir mensualmente el nivel de ventas, ventas de marcas propias, índice de servicio al cliente, productividad, crecimiento en ventas, ticket promedio, retención de colaboradores, entre otros, para a su vez incrementar los niveles de satisfacción laboral por empleado y optimizar el balance financiero en la compañía, donde se disminuyan los resultados poco confiables y exista una medición objetiva de desempeño.

INTRODUCCIÓN

La empresa de retail mediante la cual se ha realizado el análisis respectivo en este mencionado plan de trabajo, cuenta con más de 86 años de trayectoria en el mercado, posicionándose entre las primeras cadenas de farmacias a nivel nacional. Uno de sus principales objetivos, es mantener un compromiso firme de contribución hacia el bienestar de la comunidad, ofreciendo servicio de excelencia, un portafolio amplio de medicinas y una variedad de productos.

El presente estudio se realizará en la Regional Sierra Centro Norte, donde se posee la mayor cantidad de puntos de venta, 38 en total con 800 colaboradores. El problema que presenta la empresa de retail para el estudio en mención, se enfoca en que no posee una herramienta objetiva que mida el desempeño de sus colaboradores a cargo, lo cual desemboca en diferentes problemáticas sobre varios aspectos que dificultan el desarrollo y progreso de la formación del personal y de los objetivos de la organización.

Al no tener establecidos indicadores de gestión en la compañía, de desempeño y de resultados de acuerdo a los respectivos niveles de cargo, no se puede apreciar con datos puntuales, la rentabilidad y productividad de la empresa, el crecimiento profesional de los equipos, las estrategias y los enfoques del negocio, los roles principales de cada cargo y la razón de ser de la organización. Es así, como la organización toma la iniciativa de crear una herramienta de indicadores que accederá a cumplir con políticas establecidas y procesos claros que lleven a resultados idóneos.

El objetivo principal de la empresa de retail es ser cada vez más rentable por esta razón, es necesario actualizar y evaluar nuevas herramientas que permitan cumplir esta meta y generar cambios importantes en la dinámica organizativa, donde exista un cambio de estructura hasta un mayor involucramiento de los colaboradores en los objetivos específicos de la empresa.

Conociendo estos antecedentes, el estudio permitirá medir paso a paso como los indicadores de gestión influyen en el desempeño de los colaboradores de la empresa de retail y en el progreso de los resultados de cada una de las áreas, en el logro de metas y en el comportamiento de los objetivos principales de la organización, rentabilidad, productividad y servicio al cliente. A su vez, se logrará mayor empoderamiento y compromiso en cada una de las posiciones de la compañía, ya que se trabajará en equipo y se incentivará a llegar a cumplir objetivos comunes.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA

Según el Secretaría Nacional del Buen Vivir (2013), propuesto por la Asamblea en su última etapa de participación ciudadana, sugiere en uno de sus 12 objetivos planteados: mejorar la calidad de vida de la población, considerando que la vida tiene su inicio en el ejercicio pleno de los derechos humanos y libertades fundamentales del Buen Vivir como: agua, alimentación, salud, educación y vivienda, esto como fundamento para la plenitud del ser humano como ente individual y social.

En este sentido García (2011), considera que la vida digna de las personas y las colectividades ayude al mejoramiento en las condiciones al acceso de los bienes y servicios vitales de calidad enmarcado en un proceso multifuncional y dinámico.

García (2011), menciona que la dignidad condensa al conjunto de los derechos fundamentales reconocidos, los cuales encuentran en el libre desarrollo de la personalidad su máxima expresión, más que un derecho en sí mismo, es el presupuesto esencial de la consagración y efectividad del entero sistema de derechos y garantías contemplados en nuestra Constitución, pues este derecho atiende necesariamente a la superación de la persona, respetando en todo momento su autonomía e identidad.

La Asamblea Constituyente (2008), menciona que en la Constitución de la República se regula el derecho a la salud en sus Art. 32, 358-366, con estas modificaciones se contribuye a la construcción de una sociedad más justa en todos sus ámbitos que respeta la dignidad como complemento para el buen vivir, con una población que dirige sus esfuerzos hacia el crecimiento de una vida en el respeto.

La Asamblea Constituyente (2008), describe que el servicio de salud permanente y oportuna es un derecho garantizado por el estado sin exclusión de ningún tipo y vinculada a un sistema integral de políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales, con especial atención en grupos vulnerables de la sociedad .

La Asamblea Constituyente (2008), explica que haciendo referencia a la necesidad de los seres racionales, se busca el bienestar social basado en la consecución de objetivos primordiales sin confundirlo con el hecho de poseer o no dinero y poder, esta satisfacción va más allá de todo ello, empezando por la búsqueda de una vida saludable que le permita la plena realización de todas sus demás actividades y metas.

1.1. Entorno político y legal

En la década de los noventa la Organización Panamericana de la Salud (2008), acota que la reforma del sector salud es el tema central del gobierno y busca impulsar cambios en el papel que desempeña el Estado (que pasa de ser oferente de servicios a ser rector de servicios, de responsable de la salud de la población a ser co-responsable, y de ser financiador de la salud a ser co-financiador), se determina un cambio profundo tanto en la relación Estado-sociedad como en las leyes del sistema de salud.

La Organización Panamericana de la Salud (2008), explica que a partir de estos nuevos lineamientos la desconcentración del poder ayuda a descentralizar la gestión, en cuanto al financiamiento, optimizar la utilización y la disponibilidad de los recursos económicos y, en la atención iniciar un modelo completo y sistémico de salud que genere atención y servicios de calidad, eficientes y oportunos, a través de una red múltiple de servicios de salud.

Con el gobierno ecuatoriano actual, se ha dado un nuevo giro en las prioridades del Ecuador, siendo la salud el eje fundamental en el desarrollo económico-social y un derecho prioritario, que a través de gestiones y procesos consultivos ha logrado afianzar políticas y lineamientos que garanticen efectivamente su cumplimiento.

A raíz de los nuevos cambios se incorporó el fortalecimiento de los servicios públicos estatales, las prácticas de salud ancestral y alternativa y la carrera sanitaria se redactó como promoción del desarrollo integral del personal de salud.

La Organización Panamericana de la Salud, (2008) cita que se garantiza la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, la atención universal y gratuita, el financiamiento de la salud a través de una preasignación. Se restituyó en el Art. 32 la SALUD COMO UN DERECHO.

Según la Organización Panamericana de la Salud (2008), dice que el derecho a la salud por sí solo no contribuye a un mejoramiento, por tanto, en la nueva constitución se aclaran los principios bajo los que se rige este derecho y en el Art. 32 se señalan, la equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución, bioética, y enfoque de género y generacional.

Para la Organización Panamericana de la Salud (2008), explica que en el Ecuador el Ministerio de Salud Pública (MSP) es el ente rector del sistema de salud, además, es el responsable del seguimiento de los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio) relacionados con salud y a través del cual se genera el Plan Integral de Salud el que contempla en su Art. 35, literal 1.

El Ministerio de Salud Pública (2002), menciona que las prestaciones en servicios de salud ya no solamente se basan en el tratamiento, sino en la integralidad del sistema desde la prevención, detección, diagnóstico, recuperación y rehabilitación de la salud. Dentro de este proceso se incluye los servicios, los medicamentos e insumos necesarios en los diferentes niveles del Sistema, para resolver problemas de salud de la población conforme al perfil que presente cada paciente.

El Ministerio de Salud Pública (2002), menciona que dentro del marco legal vigente en el país se encuentra el ARCSA (Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) que es el organismo encargado de dirigir la planificación y ejecución de los procesos de regulación, vigilancia y control sanitario de productos de uso y consumo humano que circulan en el país, así como de establecimientos sujetos a vigilancia sanitaria a excepción de aquellos prestadores de servicios de salud, en el marco de la Política Nacional del Sector, y en su misión resalta.

El ARCSA (2013), menciona que la garantía en salud de la población se basa en la regulación y el control de la calidad, seguridad, eficacia e inocuidad de los productos de uso y consumo humano; así como, las condiciones higiénico-sanitarias de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario en su ámbito de acción.

Según el ARCSA (2013), el incremento en el nivel de desarrollo en el sector salud impulsado por el gobierno nacional, se ido logrando cada vez con mayor eficiencia, gracias a la

intervención de todos los actores en el proceso, aunar esfuerzos por el mejoramiento en la calidad tanto de los productos como del servicio ha concluido en la satisfacción de los usuarios y clientes, quienes son los favorecidos con el resultado final de todo un cambio en las políticas de la matriz de gestión.

El ARCSA (2013), manifiesta que en la actual administración de gobierno, se destaca la prioridad que ha tenido el sector de la salud, sobre todo a personas de nivel socioeconómico bajo a quienes se les facilita la provisión completa de medicinas, así como, el equipamiento de los hospitales públicos y atención completa a personas de la red de salud pública.

El Ministerio de Salud Pública (2011), impulsando el proyecto “Mi Farmacia” es una de las iniciativas del régimen, que busca establecer convenios con la redes o cadenas de farmacias principales como Fybeka, el Grupo Difare y Farmaenlace para mejorar el acceso a medicamentos de pacientes con enfermedades que se encuentran entre las 6 principales causas de muerte en el país, de forma principal o subyacente.

El Ministerio de Salud Pública (2011), explica que las redes principales de farmacias deberán poner a disposición del proyecto todo su contingente tecnológico, personal entrenado y manejo profesional de procesos para el éxito del mismo.

Según Datos de Macro (2013), las innovaciones en salud propuestas en planes, programas y proyectos de este período de gobierno han contribuido a elevar el nivel de la esperanza de vida en el Ecuador, desde el 2003 hasta el 2013 aumentó de 73.73 años a 75.65 años.

1.1.1. Precios de medicamentos

Ayala (2014), menciona que el control y fijación de precios en el Ecuador data del año 1964 representado en ese entonces por la junta militar, en la actualidad el ente encargado de esta actividad es Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano, quienes se encargan de la fijación, revisión y control de precios.

Ayala (2014), cita que desde el año 2003 se estableció un congelamiento de los precios de los medicamentos y a partir de ese año se han detectado ciertas variaciones e incrementos

que no han sido generalizados, pese a ello, el mercado ecuatoriano es posiblemente que los precios y márgenes están congelados por más de una década.

Según Ayala (2014), el actual sistema empieza con el control de la industria nacional en el inicio del proceso productivo es decir desde la adquisición de la materia prima, insumos, costos de conversión y gastos administrativos, esto favorece a la importación puesto que el análisis de costos de productos importados inicia con la factura FOB (indica el envío gratuito para la persona que recibe la mercancía).

Considerando que los medicamentos que controlan enfermedades catastróficas como sida y cáncer son los de mayor precio y que influyen directamente en la balanza comercial deberían ser regulados mediante la fijación de precios utilizando la herramienta de la Ley de Control de Mercado. Mientras que los medicamentos que tienen muchos competidores están sujetos a la determinación del precio establecido por el mismo mercado. En la Figura 1 se muestra el precio promedio por año.

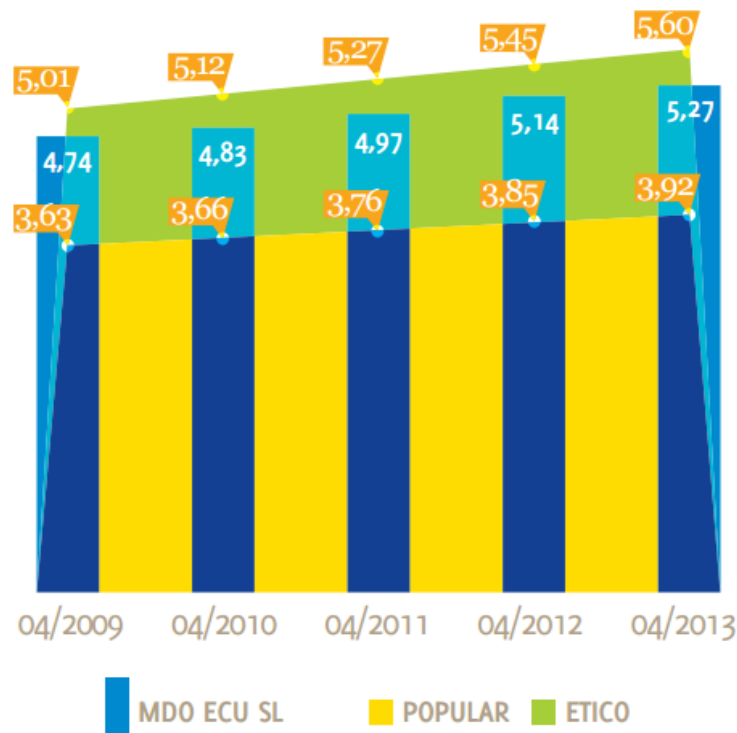


Figura 1: MDO ecuatoriano SI Precio promedio USD

Fuente: (Ayala, 2014)

1.1.2. Poder del mercado

Según Zamora (2015), destaca la importancia de la competencia en el mercado de medicamentos debido a su influencia estratégica en el desarrollo social, para abastecer una gama amplia de personas sobre todo de bajos recursos económicos, puesto que esto influye en el presupuesto público, y de los precios justos y razonables depende el flujo correcto del efectivo. Considerando que en el Ecuador la economía se basa en principios sociales y solidarios y que se reconoce al ser humano como sujeto y fin se necesita la relación eficiente y equitativa entre sociedad, Estado y mercado.

Según Rivadeneira (2012), la competencia desleal es un problema que surgió años atrás puesto que las grandes cadenas farmacéuticas se instalan cerca a otras farmacias independientes incumpliendo el Reglamento de Control y Funcionamiento de los Establecimientos Farmacéuticos artículo 7, de esta manera han orillado a los dueños de las farmacias independientes a negociar cupos con la finalidad de poder trabajar bajo la influencia de una marca de renombre, debido a que esta actividad es una fuente importante de empleo y la base de la economía de cientos de familias en todo el país.

1.1.3. Medicamentos genéricos

Estrella, Ramírez, & Zurita (2015), mencionan que los medicamentos genéricos se consideran una oportunidad para la salud y la economía del país. En términos generales un medicamento genérico debe tener la misma composición cualitativa y cuantitativa en principios activos, la misma forma farmacéutica y con bioequivalencia demostrada por estudios adecuados de biodisponibilidad, es decir aporta las mismas garantías de calidad, seguridad y eficacia, se comercializa utilizando la denominación común internacional y su precio de venta está por debajo del medicamento original.

Estrella, Ramírez, & Zurita (2015), al mencionar a la farmacéutica indica que inicia el proceso de industrialización y sus derechos de propiedad sobre un medicamento. Finalizado el periodo de patente de un producto cualquier laboratorio puede producir y comercializar una versión del mismo y ahí empieza la segunda etapa de la vida del producto que es un medicamento mutltifuentes y que debe ser bioequivalente al original.

Según Estrella, Ramírez, & Zurita (2015), menciona que la cultura en Ecuador ha sido uno de los factores del bajo consumo de medicamentos genéricos debido a su baja credibilidad en cuanto a calidad, no solamente por parte de los pacientes sino también de los profesionales de la salud, con la finalidad de mitigar este impacto en las farmacéuticas, favorecer la economía del país y dar cumplimiento al derecho de las personas al acceso a medicamentos, el gobierno facilita la producción, importación y comercialización de estos productos.

1.2. Entorno Económico

Según Álvarez (2015), la realidad económica actual se encuentra bajo dependencia de factores como la reducción de los precios del petróleo, el crecimiento de la economía de Estados Unidos, el bajo desarrollo de la zona euro, Japón, China y la crisis económica de Rusia son factores importantes para determinar la evolución de la economía mundial.

Álvarez (2015), señala que en el año 2014 en Latinoamérica y el Caribe se reportó un crecimiento económico del 1,2%, debido al bajo dinamismo de la demanda interna, debilidad en la demanda externa y una insuficiente inversión, este comportamiento seguirá bajando y se espera una recuperación para el 2016.

En el Tabla 1 se analizan los porcentajes de crecimiento económico que en el caso de Ecuador apunta a un 4,0% en el 2014, sin embargo aún no se puede cuantificar el impacto que tal caída del precio del petróleo sin duda tendrá ciertas repercusiones en las inversiones y el gasto público.

Tabla 1:

Crecimiento Económico

REGIÓN/PAÍS	2013	2014	2015	2016
América Latina	2,8%	1,2%	1,3%	2,3%
México	1,4	2,1	3,2	3,5
Brasil	2,5	0,1	0,3	1,5
Ecuador	4,6	4,0	4,1	4,0

Fuente: (Álvarez, 2015)

La caída de la demanda interna según Álvarez (2015), ha causado un empeoramiento de la balanza comercial. Otro de los riesgos importantes para la economía nacional es el deterioro a nivel monetario de los países que están constituidos como destinos de exportaciones tal es el caso de Estados Unidos, Chile, Vietnam, Colombia, Rusia y China, mientras que en las importaciones son provenientes de Estados Unidos, Chile, Colombia, Panamá, Corea del Sur, India y Perú, entre otros.

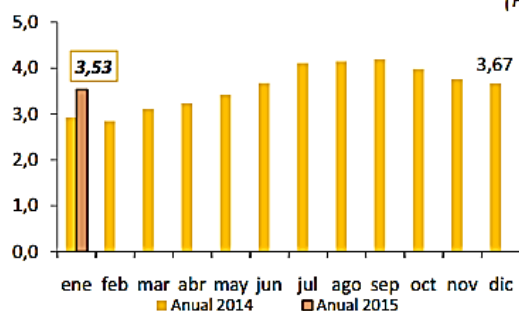
Álvarez (2015), expresa que dentro de los aspectos que deben ser tomados en consideración para comprender la situación nacional son el fortalecimiento del dólar frente a otras monedas que a su lo que implica una reducción con respecto a la competitividad monetaria de las exportaciones exportaciones; y por supuesto el desequilibrio presupuestario de otras naciones que tienen relaciones directas con el país.

El Banco Central del Ecuador (2015), indica que la actividad económica mundial afecta directamente a la nación, los niveles bajos de inflación presentados podrían ser explicados por la reducción del precio del petróleo.

La inflación del país se ha incrementado en el año 2014-2015 según el INEC muestra que a nivel general un reporte del 3,5% con respecto a los impuestos por consumo IPC, de los cuales el sector de la salud se muestra con un 4,10% es el cuarto rubro de la lista de divisas por productos consumidos. Los productos de Salud es un sector del mercado que la población consume y que a pesar del alza de los precios representan artículos de primera necesidad.

INFLACIÓN ANUAL DEL IPC Y POR DIVISIONES DE CONSUMO

(Porcentajes, 2014-2015)



La inflación anual de enero de 2015 se ubicó en 3,53%, porcentaje superior al de igual mes del 2014 (2,92%). Por divisiones de consumo, 6 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de *Bienes y Servicios Diversos*; *Alojamiento y Educación*; por el contrario, en las *Comunicaciones* se registró deflación (gráfico inferior).

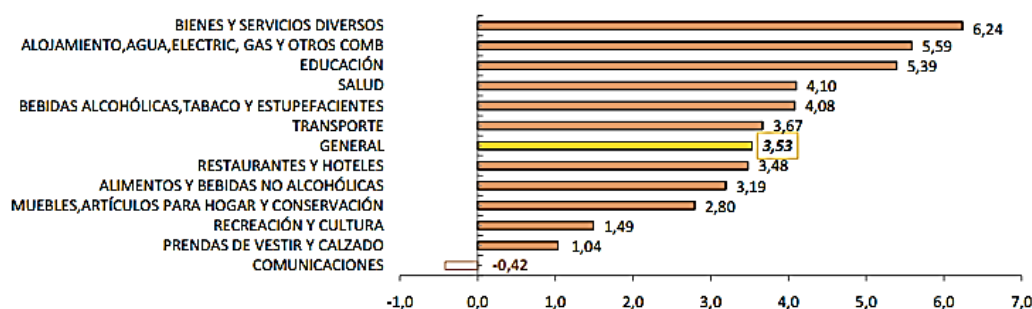


Figura 2: Inflación Anual del IPC y por división de consumo

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Jaramillo (2015), afirma que para tratar de contrarrestar y contribuir con el dinamismo de la economía en el país se están arbitrando varias medidas como salvaguardias, incremento de aranceles, medidas técnicas, etc. Para el financiamiento público la estrategia recae en el incremento de endeudamiento con la república popular de China.

Jaramillo (2015), explica que una de las alternativas principales es reducir al mínimo el apoyo externo, apoyando al incremento del empleo, dinamizando de esta forma la economía interna, sosteniendo la inversión de las hidroeléctricas y la continuidad de los programas sociales.

Asimismo, Jaramillo (2015), expone que el panorama para el sector salud en el Ecuador es realmente favorable para el año 2013, según la Revista Lideres (2013), la salud es un espacio con un alto índice de crecimiento a nivel nacional por el aporte de la inversión pública por parte del Gobierno del Economista Rafael Correa, junto a la educación se han convertido en servicios que han permitido incremento en el Producto Interno Bruto PIB.

La Revista Lideres (2013), nombra que las escuelas y hospitales son las obras que se observan por todo el país lo que implica que el presupuesto estatal y según autoridades corresponden a un incremento de inversión de USD 500 A 1700 millones presupuestados en el 2013. Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional propone que el trabajo continúe, pero mejorar la calidad del ámbito de salud.

1.2.1.Principales indicadores de coyuntura Económica

Los indicadores que se mencionan en la Tabla 2 explica Jaramillo (2015), hacen referencia a una perspectiva de cómo la economía ecuatoriana está evolucionando. El PIB, la tendencia es baja, lo que indica que la economía y el gasto público se encuentran en un proceso pausado y disminuido ocasionada por los precios del petróleo.

Jaramillo (2015), define que los precios de consumo (IPCA) permite tener una idea de lo que está pasando con la canasta familiar, indicador que se encuentra en alza por lo que existe un proceso de inflación de manera sostenida, aunque no necesariamente poseer un economía con inflación es positivo, los productores tienen una perspectiva de nuevos ingresos.

La Balanza Cta. Cte. (M.M.\$.) de cuenta corriente según Jaramillo (2015), se encuentra a la baja, esto implica un inconveniente más al país, este indicador muestra una comparación entre las exportaciones con las importaciones este último de manera mayoritaria y con tendencia a déficit. Una de las formas de contrarrestar esta circunstancia es aumentar productos de primera calidad y mejorar el proceso de producción en las exportaciones, además, de contar con modelos de crédito e investigaciones para los empresarios.

Las exportaciones de petróleo se vienen en alza, el estado continúa explotando el crudo por medio de instituciones públicas, dado al precio elevado registrado en el 2014. Para el 2015 las exportaciones decayeron logrando sostenerse de cierta manera y así velar por el capital que ingresa al estado.

Jaramillo (2015), declara que las reservas de Capital según varios analistas es el pecado gubernamental. En la actualidad este indicador se encuentra a la baja a pesar de tener en los últimos tiempos el mejor precio del petróleo, todo ingreso se lo a gastado e inclusive obteniendo nuevas deudas para un gasto mayoritario a lo producido.

La inversión extranjera directa según Jaramillo (2015), este indicador que años anteriores se mantenía estable hoy se encuentra a la alza, debido a la alianza con China, sea a manera de inversión o como políticas de créditos de estados.

Jaramillo (2015), expone que la tasa de paro, se encuentra a la baja lo que es algo positivo por el desempleo, sin embargo, existen indicadores que conviene entender si lo que realmente ha aumentado es el empleo o el subempleo.

Según Jaramillo (2015), la deuda externa pública, es necesaria porque el país se sostiene mediante el gasto público o conocida también como una Política Fiscal Expansiva, si los precios del petróleo disminuyen como el Estado sostiene el gasto, entonces el capital para realizar esta acción debe venir de algún lado, la circunstancia negativa es que ese dinero sirva para cubrir el gasto corriente y no realizar planes de inversión productiva.

Según Organización Mundial de la Salud (2016), menciona que otro factor igualmente significativo es que la mala salud coarta las posibilidades de las personas de incrementar sus ingresos, lo que contribuye a la pobreza.

Las capacidades económicas afectan a la salud ya que las limitaciones que conllevan los bajos ingresos restringen el acceso a la atención sanitaria y las oportunidades de la promoción de salud.

El Ministerio de Finanzas (2015), menciona que el estado ha ido incrementando el presupuesto general del estado del 2007 al 2015 con un incremento del último año de 5,88%. En el área de salud a inicios del 2014 se obtuvo 2,962.397.608 en el 2015 la proforma se plantea llegar 3,519.888.058 que representa un incremento de 557.490.450 lo que representa 18,82%.

El Ministerio de Finanzas (2015), afirma que el apoyo del Gobierno Nacional es muy importante, se ha comprometido con el desarrollo de la salud en actividades como el fortalecimiento del modelo de atención integral de Salud, prevención, promoción, provisión y prestación de servicios de Salud. Además, del control y vigilancia del Sistema Nacional de Salud.

Tabla 2:**Indicadores de Coyuntura Económica**

ECONOMÍA REAL	Último dato		Anterior	Tendencia Anual*
	Fecha	Valor		
PIB (% Crecimiento)***	VI-TRIM-14	0,5	1,4	Baja
Precios al Consumo (IPCA)	mar-15	3,8	3,1	Alza
Balanza Cta. Cte. (M.M.\$.)	feb-15	9,4	35,1	Baja
Petróleo (Var. Export. Acum. Barriles)	mar-15	4,8	-4,9	Alza
Reservas (M.M.\$.)**	feb-15	-14,2	2,8	Baja
Inversión Extranjera Directa (M.\$.)***	III-TRIM-14	330	142	Alza
Tasa de Paro	dic-14	4,5	5,6	Baja
Deuda Externa Pública (M.M.\$.)	ene-15	36,6	18,8	Alza
*según variación en últimos 12 mese	**excluido oro	**dato actual y del trimestre anterior		

Fuente: (Jaramillo, 2015)

El Ministerio de Finanzas (2015), explica que uno de los pilares fundamentales en el área de la salud viene siendo la distribución de farmacéuticos cuya expansión en el Ecuador inició a finales de los años 60 según Ayala (2014), se convierte en una industria de importancia internacional que crea fuentes de empleo y capacita a nuevos profesionales, para el año 2013 la mayoría de establecimientos farmacéuticos son creados con capital ecuatoriano así como también la administración y dirección técnica.

Ayala (2014), explica que el mercado de las medicinas posee dos segmentos claramente definidos los cuales pertenecen al sector privado y público, los cuales han generado ingresos de ventas al país, al hablar de la empresa privada reporta que ha logrado generar US\$1200 millones anuales aunque esta cifra se ha visto disminuida por las entidades gubernamentales.

En los últimos años las cadenas de farmacias expone Ayala (2014), que han tenido un crecimiento acelerado debido a factores que hacen que sea una alternativa importante al momento de encontrar medicamentos, no solamente ofrecen al cliente productos accesibles sino también facilidades de pago y mejores servicios. Este mercado principalmente se encuentra potencializado por personas que muestran nuevos productos, moléculas y alternativas de eficiencia terapéutica conocidos como visitantes médicos.

En la Figura 3 muestra cómo hasta el año 2012 las cadenas farmacéuticas tienen una evolución constante con respecto a las instituciones independientes que según la figura han bajado su productividad, representando de esta manera que la variedad de fármacos en un solo lugar con un buen servicio a nivel de establecimientos que se encuentran no sólo a nivel local sino nacional es muy apetecido por los consumidores, la variedad de sus productos depende en su mayoría por los grandes contratos de exportación de medicamentos y el capital importante para realizar productos propios y su distribución a gran escala, hace que las cadenas farmacéuticas no tenga competencia con respecto a las empresas independientes.



Figura 3: Número de farmacias del Ecuador

Fuente: (Ayala, 2014)

1.2.2. Población Económicamente Activa

Según el INEC (2015), entrega los siguientes datos que para comprender el grado de porcentaje de empleo, desempleo y subempleo se definirán varios conceptos

El INEC (2015), explica que la Población en edad de trabajar (PET), comprende a todas las personas de 15 años y más. La población económicamente inactiva (PEI), Son todas aquellas personas mayores de 15 años inactivas para trabajar como jubilados, rentista, estudiantes, amas de casa, entre otros. Población económicamente activa (PEA), Personas mayores de 15 años que han trabajado por lo menos una hora y personas que están disponibles o buscan un trabajo.

Además, el INEC (2015), declara que el 68,6% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa, en el primer trimestre del año 2016 el número de personas recae en 7,9 millones, de esta cifra el 95,16% poseen empleo.

En la siguiente figura mostrada por el INEC (2013), se encuentran datos estadísticos de la evolución de la clase obrera con respecto a la salud pública o el número de afiliados con los que hasta el año 2013 Ecuador contaba, se aprecia un rápido crecimiento, indicador relevante en la economía nacional y sobre todo en la seguridad que brinda el país para salvaguardar la vida de los trabajadores. Es de gran importancia que el prestador de servicios de cualquier institución, empresa o ministerio se encuentre con la seguridad de estar en un trabajo digno y que brinde todas las seguridades, sin duda, estas circunstancias son clave para la mejora de la producción y expansión de proyectos.



Figura 4: Evolución del total de personas afiliadas, pequeñas, medianas y grandes empresas período 2009-2013

Fuente: INEC, 2013

1.3. Entorno Socio-Cultural

Según Deloitte (2015), el Índice de Progreso Social permite evaluar de una manera eficaz como la evolución económica se transforma en progreso social.

Deloitte (2015), define al producto interno bruto permite tener una imagen incompleta del desarrollo humano y social a partir del siglo XXI se requiere de nuevas medidas como nutrición y asistencia médica, agua, saneamiento, vivienda, seguridad personal, acceso a

conocimientos básicos, información y comunicaciones, salud y bienestar, sustentabilidad del ecosistema, derechos personales, libertad personal y de elección, tolerancia e inclusión y educación superior.

Deloitte (2015), explica que el Ecuador se encuentra en el puesto 72 con relación a 133 países en PIB per cápita, pero asciende al 51 en progreso social mundial. Haciendo referencia a América Latina el país se encuentra en la novena posición. Los 15 millones de ecuatorianos viven con un nivel de progreso social de 68,25.

Hablando de las necesidades básicas, Deloitte (2015), menciona que el Ecuador ocupa el lugar 79 en nutrición y asistencia médica básica. Es la segunda nación más alta de esperanza de vida al nacer comparado con países que posee el mismo nivel per cápita. En salud y bienestar es 7mo en América Latina.

Según la Organización Mundial de la Salud (2016), la relación entre la salud, el crecimiento físico y el desarrollo psicológico, son factores primordiales que aseguran desde la niñez un incremento en las potencialidades que en lo posterior se verán reflejadas en un óptimo desenvolvimiento del ser humano en la sociedad.

Organización Mundial de la Salud (2016), menciona que el concepto básico que se tenía de desarrollo hacia los años 90, concernía solamente al aspecto económico, éste ha evolucionado hasta llegar a una noción más amplia que constituye el bienestar de las personas al menos en los elementos básicos como salud, vivienda y un trabajo digno. Con este nuevo planteamiento al hablar de pobreza no solo se refiere a los bajos recursos económicos, sino también a la deficiente capacidad humana para lograr su propio bienestar y un estilo de vida de calidad.

Con la finalidad de cimentar bases fuertes se propone principalmente en edades tempranas el cuidado de la salud haciendo hincapié en grupos vulnerables de la sociedad como son niños/as y adolescentes.

El objetivo 8 de los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio), establece las medidas para los países desarrollados a fin de crear un entorno más propicio en las esferas del comercio, la asistencia para el desarrollo, la deuda, los medicamentos esenciales, y la transferencia de

tecnología, sin la consecución de este objetivo es poco probable que los países más pobres consigan alcanzar los demás objetivos.

Sabiendo que la medicina juega un papel fundamental dentro de la sociedad, según Estrella, Ramírez, & Zurita (2015), el país dentro del mercado farmacéutico alcanzó ventas de 523,4 millones de dólares representando de esta manera el 2% del PIB mostrando un crecimiento del 6% en el 2015.

De los gastos totales del país explican Estrella, Ramírez, & Zurita (2015), que el 4 y 5% del PIB representa al sector salud. La inversión se encuentra destinada en un 50% tanto del sector público como del privado de este último el 88% del gasto proviene de los hogares con adquisición de insumos, medicamentos, exámenes, etc.

Estrella, Ramírez, & Zurita (2015), argumentan que el mercado farmacéutico está representado por 350 millones USD el 80% hace referencia al sector privado mientras que el 20% restante se encuentra en el sector público, por lo que se calcula que solo del 25 al 30% de los ecuatorianos han tenido la posibilidad real de acceder a los medicamentos en los últimos años

Además, Estrella, Ramírez, & Zurita (2015), indica que uno de los datos interesantes es que el 60% del presupuesto de los hogares ecuatorianos lo gastan en salud o compra de medicamentos, por la necesidad de obtener estos productos esenciales, surge una alternativa con los medicamentos genéricos que con relación a la mercancía que posee una marca, abriendo una brecha del 60-40% correspondientemente.

Para Estrella, Ramírez, & Zurita (2015), en el país los productos para el cuidado de la salud se comercializan dentro de un mercado netamente regulado, con precios congelados y estandarizados ya casi en una década.

1.3.1. Mercado Laboral Ecuatoriano

Según Fonseca (2013), el trabajador es la principal fuente de producción a nivel de un país, gracias a que las personas emplean su aporte físico, intelectual y espiritual se crean de bienes y servicios impulsando el consumo para la satisfacción de necesidades.

Según el INEC (2016), de cada 10 plazas de trabajo 9 son generadas por el sector privado y una por el sector público. Ayala (2014), menciona que el desarrollo nacional a nivel de las industrias farmacéuticas cuenta con ingresos mayores a los 20 mil dólares mensuales.

Las adquisiciones a nivel farmacéutico según Ayala (2014), estiman grandes sumas de dinero por la inversión estatal, con la Subasta Inversa Corporativa se han logrado contratos de 450 millones de dólares logrando una participación de laboratorios nacionales de 150 millones.

Ayala (2014), menciona que gracias a las inversiones nacionales ha logrado aumentar a nivel empresarial la capacidad instalada, mejoramiento del parque industrial, aumento de las plazas de empleo directo o indirecto reduciendo la salida de divisas del país.

Las empresas explica Ayala (2014), al verse con una mayor producción se vuelven más competitivas por lo cual en los reportes del 2012 la industria farmacéutica empleó de forma directa a 4862 personas y con un comercio indirecto a 9345.

Gracias a la subasta inversa corporativa expone Ayala (2014), se da preferencia a la labor nacional, en sentido de tiempo aumenta su efectividad ya que no es lo mismo solicitar un medicamento al exterior que pedirla a una nacional, un medicamento importado dura 120 días al llegar en comparación a los 15 que tarda un laboratorio local en fabricarlo.

1.4. Entorno Tecnológico

La meta del Gobierno Nacional explica el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (2015), que es pasar de un puesto 82 en ranking mundial de tecnología según NRI (Índice de Habilidad para la Conectividad) al 50, realizando mejoras en todos los aspectos lo que significa que se iniciará un crecimiento sostenido, gracias a la creación del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y al crecimiento constante y sostenido.

El Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (2015), comunica que mediante ciertos impulsos gubernamentales, establecidos en la constitución de la República de Ecuador, impulsa no solamente al aspecto de la Salud sino además al área tecnológica

como una unificación que promueva el desarrollo sustentable de los procesos producidos optimizando tiempos y recursos.

La Organización Panamericana de la Salud (2008), mediante el artículo 15 menciona que el Estado promoverá en los sectores tanto públicos como privados el uso de tecnologías que sean amigables con el ambiente usando energía alternativas que no afecten la soberanía alimentaria ni el agua.

La Organización Panamericana de la Salud (2008), argumenta que en la constitución presentada en 1998 menciona en el Art. 44. que el Estado formulará la política nacional de salud y vigilará su aplicación; controlará el funcionamiento de las entidades del sector; reconocerá, respetará y promoverá el desarrollo de las medicinas tradicional y alternativa, cuyo ejercicio será regulado por la ley, e impulsará el avance científico-tecnológico en el área de la salud, con sujeción a principios bioéticos.

El Ecuador sin duda con el aporte al sector de la Salud ha mejorado su situación social, el uso de tecnologías ha hecho que según ANDES (2013), la nación se encuentra situado dentro de los mejores sistemas de Salud de todo el mundo, se sitúa en el puesto 20 a nivel mundial.

Según ANDES (2013), los hospitales de la red pública de salud se encuentran equipados con tecnología de punta para brindar servicios de calidad como consulta externa con especialidades clínicas y quirúrgicas, emergencia y sala de primera acogida, hospitalización, unidad de cuidados intensivos, neonatología, imagenología y otros servicios como endoscopia, colonoscopia, broncoscopia y colposcopia.

Ekos (2015), considera que el sistema de negocios en 2015 se plantearon algunas nuevas tendencias que serán efectuadas en América Latina y el Caribe estas pueden ser humanizar la tecnología, los diseños de software para cualquier diseño de negocios se verá presentado de acuerdo a las características y necesidades que requiera el usuario.

Además, Ekos (2015), menciona que el avance mediante el uso de una oficina virtual crea una nueva generación de empleados que se relaciona al acceso móvil de información y acceso inmediato de las tecnologías. La idea actual no es solamente generar tecnologías, el avance hacia la oficina virtual hace referencia a la combinación entre las necesidades que

plantean las nuevas generaciones, el desafío de las compañías será ir más allá de los modelos obsoletos de computación que están exclusivamente enfocados en el centro de datos, este espacio virtual ya no dependerá de un área física específica, sino que será portable, generando nuevos ambientes de trabajo, optimizando tiempo y aumento en la productividad.

La tendencia de poseer una app según Ekos (2015), explica que es para resolver cualquier problema o circunstancia es la actualidad el mundo del consumidor tecnológico, las aplicaciones están en el centro de la escena y de manera formal o informal, esta tendencia llegará a las empresas. Otra de las opciones es el de mantener el cuidado de la información corporativa por medio de tecnologías accesibles y seguras.

El crecimiento del sector Salud en el país es de suma importancia para la dinamización de la economía nacional como se ha explicado ya anteriormente y por ende no podría estar descartado al adelanto de la ciencia y tecnología según Ayala (2014), explica la importancia de estos campos en el ámbito de la medicina, durante la Asamblea Mundial de la Salud OPS/OMS, para mejorar las circunstancias deplorables de la medicina en los países de escasos recursos por esta circunstancia se declara el proyecto “Salud para todos en el año 2000” transformado de esta manera el modelo capitalista en un ámbito más humanista.

Ayala (2014), menciona que Ecuador en el 2002 establece una Política de Ley del Sistema de Salud, posteriormente para el 2004 mediante el Foro Internacional de Salud instala la comisión de ciencia y tecnología COMCYT del Consejo Nacional de Salud liderando así una investigación de ciencia y tecnología sin olvidar que la globalización mundial deja a un lado a la geoeconomía y la geopolítica para introducir más bien un pensamiento científico, la nación no podría quedarse fuera de este importante proyecto futurista.

Según Ayala (2014), argumenta que la misión del proceso de ciencia y tecnología es impulsar a investigaciones relacionadas con el desarrollo tecnológico y científico, así como el asesoramiento de toma de decisiones en casos con esta connotación.

La PCYT explica Ayala (2014), que ejerce la rectoría del proyecto con el apoyo de varias organizaciones nacionales e internacionales, con el fin de cumplir a cabalidad el derecho a la salud y calidad de vida, con la disposición de recursos y material necesario para la coordinación de investigaciones de carácter científico y tecnológico incluyendo en cada

proceso principios y valores de ético profesional. Este proceso incluye a muchos actores para un mejor resultado dentro de los cuales se encuentra la Vicepresidencia, la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, Universidades, ONGS, instituciones privadas, empresas farmacéuticas, etc.

Declara Ayala (2014), que el ámbito farmacéutico ha dado un gran salto en el país, la inversión pública ha permitido el rápido crecimiento de esta empresa mediante procesos de capacitación y tecnología creando medicamentos de alta eficacia y eficiencia terapéutica con precios justos y modificados de acuerdo a la economía ecuatoriana, pero manteniendo estándares internacionales de producción al igual que certificaciones de manufactura que garantizan la calidad de los medicamentos elaborados.

1.5. Aspecto Ambiental

Según ALFATECLIMIN (2007), originalmente el ministerio regulador en cuanto a problemas de contaminación era el Ministerio de Salud, puesto que se lo atendía desde una óptica de salud pública, es decir en medida que afectaba a la población y no como un problema que perjudique en general al medio ambiente, actualmente el cuerpo legal más específico en temas ambientales es la Ley de Gestión Ambiental que derogó a las anteriores y está relacionada directamente con la prevención, control y sanciones de actividades contaminantes de los recursos naturales.

ALFATECLIMIN (2007), explica que por parte el Ministerio del Ambiente es el encargado de la verificación del cumplimiento de las normas de calidad referentes a aire, agua, suelo, ruido, desechos y agentes contaminantes.

Gómez (2009), argumenta que el estado ecuatoriano sin afán de desatender la gestión ambiental, dará prioridad a aspectos relacionados con la pobreza agravada por el crecimiento poblacional y directamente proporcional a la falta de empleo, erosión, deforestación, pérdida de biodiversidad, explotación irracional de recursos, contaminación, generación y manejo deficiente de desechos tóxicos y peligrosos.

También Gómez (2009), enfatiza la importancia de atender las consecuencias de los problemas mencionados anteriormente como el deterioro de las condiciones ambientales

urbanas y su incidencia en la salud por contaminación y mal nutrición, desertificación, sequías y los riesgos de desastres naturales.

El Ministerio de Salud Pública (2011), menciona con el afán de cumplir lo estipulado en la consitución Ecuatoriana de que la población debe vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, promoviendo el uso de nuevas tecnologías limpias, no contaminantes y que causen el menor impacto, presenta a través de la Ley Orgánica de Salud las responsabilidades del MSP, siendo de interés público que se el organismo que controle, regule y tome medidas destinadas al cuidado de la salud, evitar daños y estblecer normas de bioseguridad en coordinación con municipios o entidades competentes.

El Ministerio de Salud Pública (2011), alude que los desechos hospitalarios sean manejados por los municipios lo que implica que sean los entes encargados de la recolección, transporte y tratamiento de este tipo de desperdicios, regulados por leyes, reglamentos y ordenanzas la autoridad sanitaria nacional.

El Ministerio de Salud Pública (2011), explica que dentro del reglamento para el manejo adecuado de los desechos infecciosos generados por los establecimientos de salud en el capítulo IV explica la necesidad de poseer recipientes separadores para poder clasificar los mismos, sean líquidos, cortopunzantes, infecciosos, comunes y especiales.

Dependiendo de la complejidad de la entidad de salud meciona el Ministerio de Salud Pública (2011), que el tipo de almacenamiento entra en un proceso como el de generación que representa cuando se utilizan los materiales, el intermedio que se refiere a un acopio provisional y el final que es el lugar donde se recolectan a nivel municipal los desperdicios.

Según el Ministerio de Salud Pública (2011), los materiales de recolección deben ser resistentes, de material plástico rígido, además los recipientes y fundas deben tener colores que distintivos como, el Rojo destinado para desechos infecciosos; Negro para desechos comunes; Verde material orgánico y Gris para marterial reciclable. La recolección y el transporte sera estructurada mediante rutas frecuencias y horarios por parte de las entidades de salud encargadas.

Los métodos de tratamiento sean de acuerdo a la estarelización mediante procesos de calor y presión de agua. Además, de la desinfección con productos químicos.

Para los procesos finales de manejo de los desechos infecciosos hospitalarios asegura el Ministerio de Salud Pública (2011), que se formaran comites a nivel provincial, cantonal y de establecimientos de salud que conforman la red de salud nacional, el MSP evaluará y controlará los procesos, finalmente si el proceso es adecuado, las instituciones recibirán una certificación que avale su gestión por el lapso de un año.

El Ministerio de Salud Pública (2011), menciona que es de responsabilidad de todas las instituciones, el correcto manejo de los desechos, desde el inicio de obtención hasta su desalojo al vehículo recolector diferenciado del Municipio. Los comites tienen la obligación de capacitar, evaluar y monitorear el proceso interno y externo de los desechos infecciosos.

Según el Ministerio de Salud Pública (2011), argumenta que las disposiciones son claras y los establecimientos dedicados a la salud deben acatarse a las normas del reglamento para evitar posibles sanciones. Importantes datos para demostrar el proceso cooperativo que el Gobierno se encuentra realizando para brindar mayor seguridad socio ambiental.

1.6. Análisis de la situación actual de la empresa de retail

1.6.1. Historia

Por temas de políticas de confidencialidad de la organización en estudio, no se mencionará el nombre de la misma en el desarrollo del proyecto, solamente se remitirá como empresa de retail como parte de una Corporación.

Según la Corporación (2012), la historia de la empresa de retail en estudio comienza en 1930, con una botica en el centro de Quito. En 1950 adquirió otras farmacias que en unos años se convertirían en la cadena de farmacias más grande del país. Es una empresa ecuatoriana estable con 86 años en el mercado, generando empleo y bienestar para sus colaboradores y sus clientes. El compromiso de la empresa es contribuir a la comunidad con salud y bienestar, ofreciendo servicios y productos de calidad a todos sus clientes internos y externos.

En 1930 abre su primera botica ubicada en el centro de la ciudad en el Arco de la Reina, posteriormente en el año de 1965 forma el grupo de farmacias y boticas, que por su búsqueda

permanente de la excelencia en servicios y operaciones la han llevado a ser la cadena de farmacias más reconocidas del país. Para el año de 1990 logra generar un nuevo negocio que gestionaría apoyo para el grupo de farmacias consolidando de esta forma a su centro de distribución, el cual es responsable también de la logística. Recreó mercadería de los proveedores y la distribuye a todas las unidades de negocio a nivel nacional. En el año 2000 se crea su empresa de retail hermana con el fin de llegar con medicinas, productos de bazar y consumo a los barrios de las diferentes ciudades, Corporación (2012).

La Corporación (2012), explica que en el año 2005 la Administradora de Beneficios Farmacéuticos se constituye como el brazo comercial de la Corporación. Maneja distintas líneas de negocio y productos y posee más de 300.000 clientes y ofrece beneficios a los colaboradores de más de 1300 empresas y 20 ventas corporativas. Finalmente, se establece la unidad de negocio más reciente de la Corporación, una cadena de exprés marts que nació en junio del 2010 y cuenta con 18 locales en Quito y Guayaquil.

1.6.1.1. Antecedentes de la Empresa de retail

De acuerdo a los datos proporcionados por la Corporación (2012), en el año 1930 nace la cadena de farmacias de mayor crecimiento en el Ecuador, pionera en el sector de retail farmacéutico, tiene presencia a nivel nacional con 94 puntos de venta y más de 1400 colaboradores, ofreciendo excelencia en servicios, gran variedad de productos, precios competitivos y ubicación estratégica. Su búsqueda permanente de calidad e innovación le han convertido en una empresa líder en el mercado orgullosamente ecuatoriana con presencia en las regiones Costa y Sierra del Ecuador, notoriamente conocida en el mercado ecuatoriano, lo cual le ha llevado a recibir varios premios por estar en la memoria y recordación del público consumidor con los autoservicios más grandes y modernos de Latinoamérica.

Según Corporación (2012), “somos parte de tu vida” es la filosofía que ha inspirado a la marca para buscar soluciones integrales, apoyados en tecnología de punta, para mejorar la calidad de vida de sus clientes. La empresa de retail fue la primera cadena de farmacias en el Ecuador en ofrecer servicio a domicilio personalizado, acceso a clubes y una amplia gama de beneficios, promociones, charlas sobre salud y bienestar, que revolucionaron el mercado. El objetivo de la empresa es contribuir con el mantenimiento y recuperación de la salud y

bienestar de la comunidad, brindando una excelente atención y la mejor variedad de productos; medicinas, productos de rehabilitación, productos de bazar, consumo y cuidado personal, obsequios, productos para niños, adultos y adultos mayores. Los productos provienen de laboratorios y proveedores reconocidos y de alta calidad nacionales e internacionales.

La empresa de retail está constituida por los siguientes cargos principales dentro de su organigrama como lo representa la Figura 5.

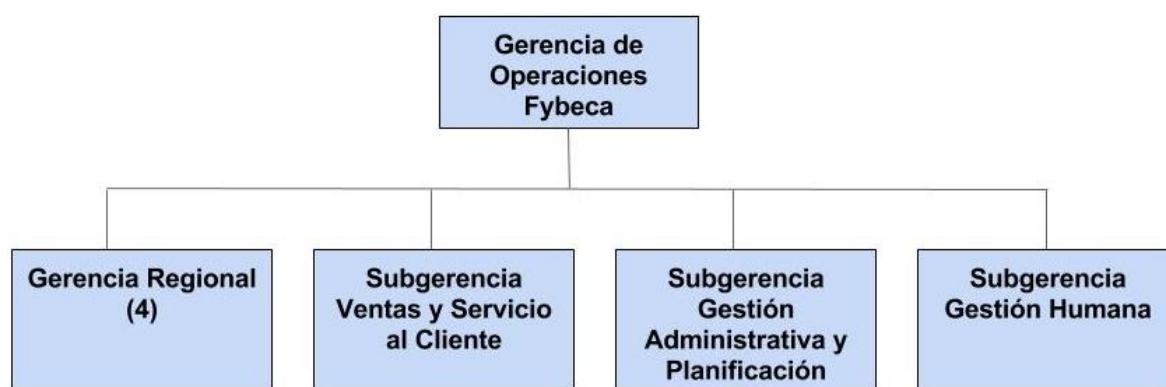


Figura 5: Organigrama de la empresa de retail

Fuente: Empresa de retail, 2015

- **Gerencia de Operaciones**

Está a cargo del manejo de y desarrollo de la Unidad de Negocio, tiene un equipo inmediato de apoyo que está constituido por cuatro Gerentes Regionales; uno en la Regional Sierra Centro Norte, que radica en Quito, uno en la Regional Costa, en Guayaquil, uno en la Regional Austro, en Cuenca y uno en la Regional Manabí, en Manta; un Subgerente de Ventas y Servicio al Cliente, un Subgerente de Gestión Administrativa y Planificación y un Subgerente de Gestión Humana. Adicionalmente, tiene diversas áreas de soporte estratégico como Finanzas Corporativas, Tecnología y Procesos, Desarrollo de Negocios; áreas primarias como Comercial, Operaciones y Logística y áreas de apoyo como Control de Riesgos, Asuntos Públicos y Responsabilidad Empresarial, Corporación (2012).

- **Gerencia Regional**

Esta posición se encarga de mantener la operatividad de los puntos de venta de cada Regional. Cada Gerente Regional tiene a su cargo 4 Líderes de Negocio y 15 Líderes de Zona. Los Líderes de Negocio se encargan de la apertura de nuevos puntos de venta por lo que están bajo su responsabilidad la negociación, instalación y apertura de los mismos mediante cronogramas operativos de ejecución de actividades. Los Líderes de Zona son responsables del manejo de la operatividad de los puntos de venta, son quienes coordinan cada uno de los requerimientos para que éstas se encuentren en las mejores condiciones para atender a los clientes, tanto internos como externos, Corporación (2012).

- **Subgerente de Ventas y Servicio al Cliente**

Es responsable del manejo de la marca, servicio al cliente y ventas, coordinando promociones propias y de los proveedores, adicionalmente gestiona campañas de recordación de marca apoyándose en actividades de BTL, días de descuentos, etc, Corporación (2012).

- **Subgerencia de Gestión Humana**

Bajo su responsabilidad se encuentra el trabajo con los colaboradores de la Unidad de Negocio, tanto en la parte administrativa como en los puntos de venta, esta área es responsable de la etapa de ingreso del nuevo personal, inducciones, sus capacitaciones, crecimiento personal y profesional, clima laboral, retención de personal y las desvinculaciones de aquellos colaboradores que no cumplen con las políticas establecidas en la empresa, Corporación (2012).

- **Subgerencia de Gestión Administrativa y Financiera**

Allí se engloban todas las actividades financieras de la Unidad de Negocio, trabajan muy de cerca con el área de Operaciones debido a que hay diversas actividades que deben gestionar mutuamente como los permisos de funcionamiento, multas, procesos y procedimientos, códigos de nuevos puntos de venta, contratos de arriendo, escrituras de compra -venta, etc, Corporación (2012).

1.6.2. Ubicación Geográfica

La Corporación está ubicada en la parroquia de Amaguaña, está asentada al costado derecho del río San Pedro y en las faldas del volcán de Chillo. Este territorio limita al norte con la parroquia de Conocoto, al sur con el Cantón Mejía, al este con el Cantón Rumiñahui y al oeste con el Cantón Mejía y la ciudad de Quito, Corporación (2012).

1.6.3. Infraestructura

Según la Corporación (2012), la empresa de retail contribuye al bienestar de la comunidad con productos y servicios de calidad, brindando innovación y variedad a sus clientes, creando verdaderas experiencias de compra, a través de una infraestructura adecuada a las necesidades de cada cliente. Esta infraestructura tiene la responsabilidad de definir, evaluar, adquirir, mantener y finalmente realizar mejoras continuas en los diferentes procesos y funciones que permitan obtener los mejores beneficios para la empresa.

La infraestructura de la organización y sobre todo de sus puntos de venta, a nivel logístico y operativo está soportada por un grupo de áreas que brindan el soporte necesario para poder ejecutar satisfactoriamente todos los procesos operativos necesarios. Existen cuatro áreas que brindan el apoyo requerido a los locales: Servicios Corporativos, brinda apoyo en todo lo relacionado a los beneficios del personal; Centro Corporativo, gestiona actividades de planeación y estrategias; Capacidades Corporativas, brinda apoyo logístico y comercialización y Staff Corporativo, apoyo en gestión legal, control de riesgos y auditoría, Corporación (2012).

1.6.4. Estrategias

- **Análisis de la actividad Económica de la empresa de retail**

Dentro de la Corporación (2012), la empresa de retail como una de las Unidades de Negocio del grupo, se compromete a cumplir todos los procedimientos y procesos bajo el marco legal vigente del país. Actualmente, desarrolla su actividad económica a través de cada uno de sus puntos de venta. Cuenta con un portafolio de productos divididos en dos secciones, productos de consumo y bazar (productos para el aseo

personal, cuidado del bebé, snacks, obsequios y bebidas, entre otros) y medicamentos (medicinas en general OTC, de marca, genéricos y marcas propias). La empresa de retail tiene 86 años en el mercado y ha logrado posicionarse como una marca fuerte a nivel nacional y como la primera marca de recordación para los clientes. De esta manera, está obligada a cumplir su promesa de compra que es brindar alivio en todo sentido, entregando a sus clientes calidad, variedad, innovación y ubicación.

- **Plan Estratégico**

Según la Corporación (2012), dentro de la visión, misión y objetivos que maneja la empresa de retail como parte de su plan estratégico se detallan cada una dentro de su plan estratégico.

La visión de la empresa está 100% enfocada en la satisfacción del cliente, teniendo como objetivo que un día cualquiera en un momento cualquiera sus clientes puedan encontrar una experiencia que inspire alegría en su vida, sorprendiéndoles cada vez con algo más de los que esperaban y brindándoles una amplia diversidad de soluciones relacionadas con el bienestar, salud y convivencia.

La misión de la organización hace referencia a contribuir con el bienestar de la comunidad, ofreciéndoles productos y servicios de calidad y los objetivos se describen a continuación:

- Lograr una sólida conexión emocional con nuestros clientes, creando buenos momentos con su experiencia de compra y ofreciéndoles soluciones que generen un atractivo valor percibido.
- Alcanzar el mejor servicio al cliente de retail farmacéutico, siendo ágiles, cordiales y construyendo buenos momentos personalizados para nuestros clientes.
- Contar con variedad e innovación en soluciones diferenciadas para ser destino en medicinas y categorías especiales de consumo y bazar para nuestros clientes.
- Puntos de venta que brindan conveniencia y generan buenos momentos a nuestros clientes, llegando con confiabilidad donde ellos nos necesitan.

- Usar con eficiencia herramientas de comunicación innovadas y personalizadas para permanecer cerca de nuestros clientes y cautivarles sobre los buenos momentos que tenemos preparados para ellos.

La empresa de retail se define cada vez más como uno de los principales jugadores regionales en el segmento de retail como un experto en el manejo de formatos pequeños, grandes y medianos Corporación (2012). El éxito de la organización en los mercados está basado principalmente en sus capacidades corporativas bien desarrolladas, especialmente en el manejo logístico y comercial. De esta manera, enfoca los siguientes pasos estratégicos hacia una profesionalización, expansión y diversificación de su actividad comercial buscando siempre la mejor solución para sus clientes en las distintas etapas de su vida, Corporación (2012).

Con la finalidad de perseguir con agilidad este gran propósito, el grupo aplica una metodología en la cual su planeación estratégica se ve y entiende como un proceso continuo, que trabaja sobre campos definidos por el Consejo de Administración, donde los nuevos retos cubren un horizonte en tres y cinco años. Su desarrollo se lo ejecuta con una administración centralizada en el ámbito corporativo y se basa en una estructura de distintos comités mensuales, una metodología que asegura que toda la organización está alineada y comprometida con sus retos estratégicos, Corporación (2012).

La Corporación (2012), proyectando esta metodología al negocio del retail, comprobó su eficacia para gestionar los principales retos relacionados con esta industria, retos que demandan el actuar con agilidad y rapidez frente a cambios en el mercado y/o en el entorno regulatorio. La empresa de retail a través de su modelo de compra rápida y ágil, se ha posicionado como una de las principales cadenas de farmacias y comisariatos en el mercado ecuatoriano. La empresa de retail ofrece una gran variedad de productos que contribuyen a mantener la salud y bienestar de la comunidad y una de sus fortalezas es que los productos que comercializa provienen de laboratorios nacionales e internacionales que son entregados en cada punto de venta oportunamente desde su centro de distribución guardando los debidos estándares de transporte y almacenamiento.

Su prioridad estratégica ha sido lograr ser una empresa rentable con un fuerte servicio al cliente con localidades importantes en el país y sosteniéndose mediante un nuevo modelo de negocio vinculado directamente al sector, al cual pertenece la empresa.

Dentro de lo que establecen las directrices estratégicas de la empresa resaltan sus tres ejes principales que están orientados al servicio de los clientes y ventas, rentabilización y productividad con gente capacitada, como lo muestra la Figura 6.

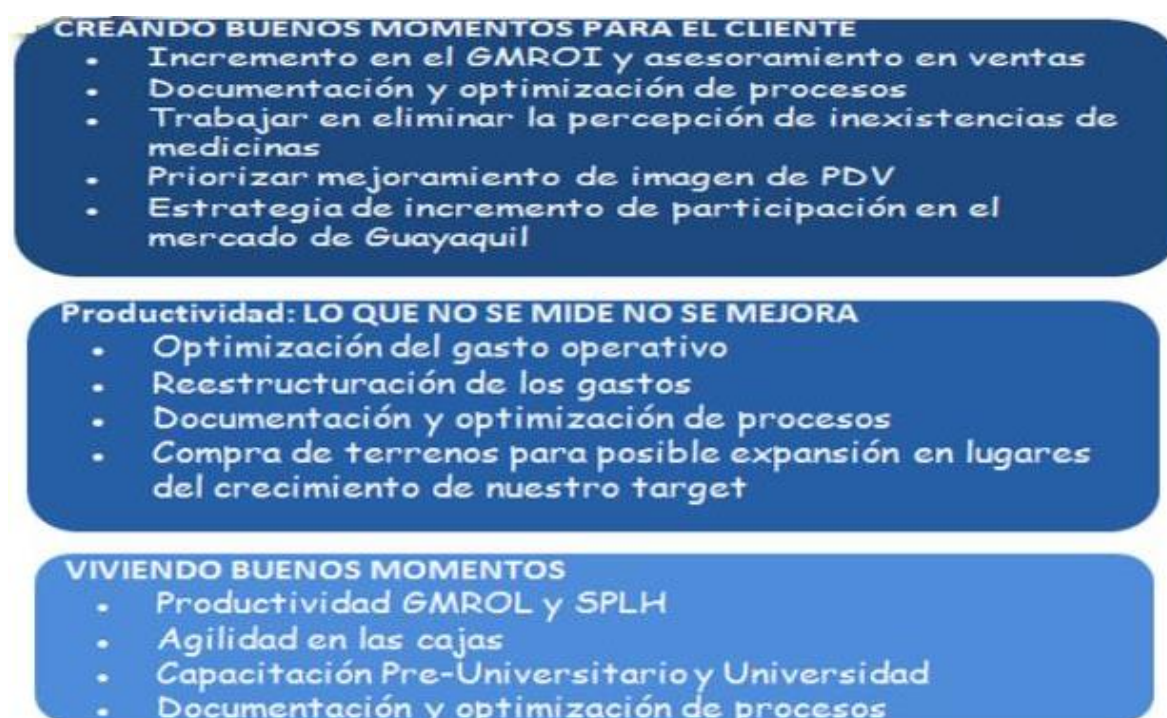


Figura 6: Directrices estratégicas

Fuente: Empresa de retail, 2015

1.6.5. Estructura Organizacional

La empresa está conformada por personal calificado que cumple con las competencias, principios y valores organizacionales demandados para gestionar en cada una de sus áreas tanto a nivel administrativo como en los diversos puntos de venta. Los valores que se practican y predicen en todas las acciones que encaminan a la organización se pueden ver en la siguiente figura, los cuales son: Orientación a la acción, ética, integridad y confianza, orientación al cliente y trabajo en equipo, Corporación (2012).



Figura 7: Valores de la organización

Fuente: Empresa de retail, 2012

La estructura organizacional de la empresa de retail se establece dentro de la estructura de la Corporación. Cada Unidad de Negocios dentro de la organización está liderada por un gerente quien a la vez reporta al Director de Retail de la Corporación. Es así como esta estructura permite que el desempeño del negocio sea eficaz y eficiente, Corporación (2012).

A continuación, se describe el organigrama de las Regionales donde se pueden observar los cargos que están directamente relacionados con la operación del negocio.

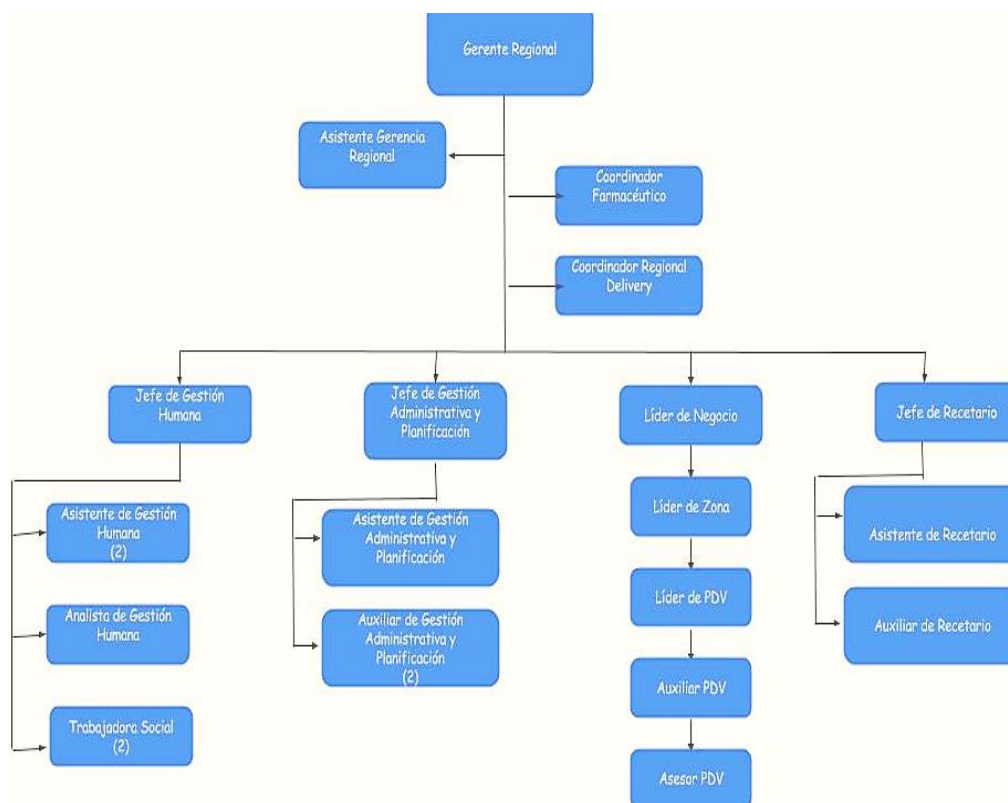


Figura 8: Estructura organizacional

Fuente: Empresa de retail, 2015

La estructura organizacional de cada punto de venta cuenta con un Líder de Punto de Venta, cinco o más Auxiliares y cinco o más Asesores de Punto de Venta, dependiendo el tamaño de cada uno.

1.6.6. Estructura Financiera

De acuerdo a la información de la Corporación (2012), para la empresa de retail, la estructura financiera es de suma importancia, razón por la cual opera con un área específica denominada Gestión Administrativa y Planificación, quienes se encargan de un mejor desarrollo financiero de la empresa para intentar conseguir los objetivos establecidos, maximizar el valor de la empresa, proporcionando el menor coste posible, con el menor nivel de riesgo y que procuren el mayor apalancamiento financiero posible.

Es importante destacar que además de ésta, las áreas de Ventas y Servicio al Cliente y Gestión Humana, junto con las respectivas Gerencias Regionales y la Gerencia de Operaciones, también se encargan de que los resultados financieros sean los óptimos, a

través de cada una de sus gestiones y enfoques, ya que todos en la organización están alineados hacia un mismo objetivo y las acciones de un departamento influyen en otro, es decir tienen un efecto dominó. Los principales índices de la empresa de retail se detallan en la Tabla 3, los cuales permiten revisar si el cumplimiento de los resultados de la organización responden a los objetivos planteados, a su visión y misión establecidos, año a año, Corporación (2012).

Tabla 3:

Indicadores financieros

INDICADORES	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Ventas	116.032.860,46	125.155.788,34	131.236.467,23
EBITDAR	10.467.244,29	13.119.390,33	16.255.087,11
Gastos	19.248.575,61	18.998.123,45	18.756.488,98
Utilidad Operacional	7.887.375,22	10.443.275,16	12.117.567,96

Fuente: Empresa de retail, 2015

1.6.7. Productos que se comercializan

La empresa de retail busca productos diferenciados, de calidad comprobada y de alta demanda, con excelente valor de compra en el área de medicinas, consumo, cuidado de la salud, alimentos, cuidado personal, bazar, rehabilitación, entre otros, Corporación (2012).

- **Medicinas**

Rehabilitación y cuidado de la salud, productos naturales, productos homeopáticos, primeros auxilios, productos éticos y OTC, Corporación (2012).

- **Alimentos**

Alimentos y bebidas, snacks, confitería a excepción de comida rápida y bebidas alcohólicas, Corporación (2012).

- **Productos de cuidado personal**

Higiene bucal, cuidado del cabello, productos dermatológicos, cuidado de la piel del rostro y cuerpo, cosméticos y maquillajes, productos manicure y pedicure, jabones y productos de baño, Corporación (2012).

- **Otros**

Perfumería, planificación familiar, cuidado del bebé y ropa infantil, productos para el hogar, productos escolares, obsequios, libros, juguetes y otros productos relacionados a las cadenas de la Corporación, Corporación (2012).

1.6.8. Clientes

Según la Corporación (2012), al definir un cliente se debe referir adicionalmente a todos los compradores, usuarios y consumidores indistintamente quien adquiera, compre o use el producto, bien o servicio. Actualmente, la empresa de retail tiene dos tipos de clientes.

- **Clientes Individuales**

Son personas naturales que realizan sus compras de manera frecuente con un alto o bajo volumen y que realizan sus pagos de contado, tarjeta de crédito o un pago mixto. En la actualidad la empresa en sus puntos de venta cuenta con aproximadamente 42.600 clientes al año, Corporación (2012).

- **Clientes Empresariales**

Son todas las empresas u organizaciones que solicitan a la empresa tarjetas de descuento o crédito para entregar a sus colaboradores como parte de los beneficios que esta les otorga. Actualmente la empresa cuenta con 100.000 clientes empresariales a nivel nacional, Corporación (2012).

1.6.9. Proveedores

La empresa de retail trabaja con una red de diversos proveedores y permanentemente busca nuevos socios que satisfagan las necesidades del grupo y de todos sus clientes. Es importante para la organización trabajar con proveedores con experiencia y buenas prácticas. Se requiere aliados principalmente en productos de medicinas, consumo y bazar y adicionalmente se gestiona con proveedores en las áreas de mantenimiento y remodelación, mantenimiento y adecuación, servicios figuras, marketing, catering, insumos varios, entre otros, Corporación (2012).

Es sustancial indicar que para convertirse en proveedor de bienes y servicios se debe cumplir varios requisitos indispensables que se encuentran en el portal web de la Corporación, en la sección de proveedores se registra una solicitud de registro de proveedores e inmediatamente se le asignará un usuario y contraseña con la cual podrá ingresar al portal y ofertar los bienes y /o servicios. Dentro de los requisitos para ser proveedor se encuentran, Corporación (2012).

- RUC
- Lista de productos, bienes y/o servicios y precios.
- Detalle de la oferta de productos, bienes y/o servicios.
- Información de condiciones comerciales.
- Calificarse bajo los lineamientos de la Corporación.

Todos los proveedores que trabajan con la empresa de retail se convierten en socios estratégicos logrando de esta manera el incremento del porcentaje de participación del mercado del sector que pertenece y promoviendo el crecimiento de su negocio. Adicionalmente, los proveedores contarán con el apoyo de Corporación para establecer estrategias de crecimiento conjunto, Corporación (2012).

La Corporación (2012), menciona que de acuerdo al tipo de bien y/o servicio requerido, se realizan compras y contrataciones mediante una licitación, optando por una u otra oferta en función de los montos presupuestados y alcance del bien o servicio. La participación en las licitaciones no tiene costo alguno para el proveedor.

Una vez que el proveedor califica para trabajar con la Corporación ésta notificará mediante una carta la aceptación de la oferta enviada, finalmente los pagos se realizan a través de cheque o transferencia a nombre del proveedor. Todos los productos, bienes y servicios requeridos por la Unidad de Negocio para su operación en el día a día son requeridos mediante el área de adquisiciones, los mismos que determinan si la compra debe realizarse bajo contratación o al detal, Corporación (2012).

1.6.10. La Competencia

Condo (2013), señala que en el Ecuador existen alrededor de seis mil farmacias. De esos 2.000 están registrados como cadenas y los otros 4.000 son independientes.

Con los datos descritos por Condo (2013), según el Servicio de Rentas Internas Difare, con sus cadenas Pharmacy's, Cruz Azul y Comunitarias y GPF con sus cadenas de farmacias Fybeca y Sana Sana captan el 54,9% del mercado de medicinas. Ambas empresas manejan flujos de ventas elevados, pues en el año 2010 tuvieron ingresos por más de US\$680 millones, mientras que las farmacias independientes menos de la mitad, US\$290 millones.

Condo (2013), menciona además que, las grandes cadenas representan solo el 20% del mercado, el restante 80% está conformado por farmacias, botiquines o droguerías tradicionales que realizan sus actividades operativas de manera independiente y es importante recalcar que este es el único sostén de familias consagradas a este negocio durante 3 o 4 descendencias.

Para la empresa de retail, asegura Condo (2013), la competencia está representada por las demás cadenas de farmacias que poseen las mismas características dentro de sus procesos de comercialización y distribución, siendo su principal competidor el Grupo Difare compuesto por farmacias Cruz Azul, Pharmacy's, Farmacias Comunitarias y la empresa Farmaenlace con su cadena de farmacias Económicas y Medicity.

1.7. Análisis de Fortalezas y Debilidades de la empresa de retail

Según Zambrano (2011), el análisis de fortalezas y debilidades es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la

evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental; y a su vez el análisis ayuda a realizar una síntesis sobre los factores de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

1.7.1. Fortalezas

- Locales modernos y cómodos en las principales ciudades del país.
- Visión de marca, líderes en el mercado, 100% ecuatorianos.
- Amplia oferta de medicamentos y productos de consumo en distintas especialidades.
- Innovación tecnológica en todos los campos requeridos por la organización.
- Ampliación de categorías y familias de productos propios lo que permite tener una mejor oferta de compra a los clientes.
- Servicio a domicilio personalizado.

1.7.2. Debilidades

- Fallas en el sistema de facturación cuando existe una cantidad mayor de transacciones a nivel nacional.
- Falta de indicadores de gestión para medir el desempeño.
- Rotación de personal

1.7.3. Oportunidades

- Existencia de nuevos segmentos de mercado
- Expandir sus locales a nivel internacional.
- Incrementar su cartera de clientes.
- Expansión de algunos locales de acuerdo al sector.

1.7.4. Amenazas

- Nuevos aranceles establecidos por el gobierno.
- Incremento de impuestos.
- Entrada de nuevos competidores.
- Industria dependiente de políticas gubernamentales.

2. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES EN LA EMPRESA DE RETAIL

2.1. Desempeño Laboral

El desempeño laboral según Chiavenato (2000), es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para las empresas, donde los empleados funcionan en base a un elemento fundamental como es la satisfacción laboral. En este sentido el desempeño de las personas va a depender de su comportamiento observable y también de los resultados obtenidos. El desempeño estará influenciado por las expectativas del empleado sobre el trabajo, las actitudes hacia los logros y su deseo de armonía, vinculado con sus habilidades y conocimientos con dirección hacia los objetivos de la compañía.

La administración del desempeño según Chiavenato (2012), está dirigida hacia el seguimiento y evaluación del cumplimiento de las metas establecidas por una institución, a través de la medición de los procesos organizacionales y de la productividad que generen los empleados, para mejorar el el valor de la fuerza de trabajo, elevar los niveles de cumplimiento de los objetivos perseguidos y encaminar los esfuerzos en la dirección correcta. Como parte del sistema de administración del desempeño tenemos la capacitación, la recompensa y la evaluación, buscando siempre la eficacia organizacional continua, direccionada hacia la consecución de metas estratégicas, con personal satisfecho y capacitado.

Por otro lado, según Rodríguez (2007), el desempeño describe el grado en el que se desenvuelve el empleado en sus labores diarias, la manera en la que cumple los objetivos de la organización y los requisitos del puesto al que es asignado, siendo la evaluación un instrumento clave que ayuda a comunicar al empleado su nivel de rendimiento y sirve como pauta para establecer un plan de mejoramiento.

Rodríguez (2007), menciona que una administración eficazmente realizada se debe examinar en cada una de sus fases; planeación, organización, integración, dirección y control, con el objetivo de conocer la eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos de toda actividad, diseñando e implementando procedimientos para evaluar el desempeño de los empleados en cada una de sus funciones. Por lo tanto, son múltiples las razones por las que la evaluación debe ser dirigida y llevada a cabo eficazmente, sobre todo para cubrir las necesidades más indispensables como conocer a los empleados y poder establecer con claridad sistemas de selección y un programa claro y específico de recompensas al buen desempeño, ya que ésta es la motivación más fuerte para el trabajo de calidad.

2.1.1. Evaluación del desempeño

Según Werther & Davis (2008), la evaluación del desempeño es un proceso a través del cual se puede valorar el rendimiento global del empleado y con ello su contribución total para con los fines de la empresa, determinando la permanencia o no de dicho empleado en su puesto de trabajo. Cuando el desempeño no cumple con los parámetros establecidos y está por debajo de los niveles sugeridos se procura la retroalimentación y se fijan actividades correctivas.

A través de la evaluación también se puede identificar problemas de información sobre procesos equivocados de selección, inducción y capacitación y poner en evidencia un deficiente diseño del puesto o con desafíos externos no considerados en todos sus ámbitos. De acuerdo a Werther & Davis (2008), existen características comunes en todos los sistemas de evaluación de desempeño, entre las que se destacan a las principales como sistemas válidos, confiables, efectivos y aceptados, en base a las necesidades específicas de cada empresa y al tamaño de la organización.

Chiavenato (2012), menciona la importancia que tiene la evaluación del desempeño en las empresas, sean en varios de los casos a nivel productivo, financiero, técnico, ventas, marketing, pero fundamentalmente el talento humano que es el recurso más importante para la dinámica organizacional. El desempeño es la actividad que se realiza para revisar los procesos productivos del pasado y medir la contribución que brinda el trabajador para el cumplimiento de los objetivos del sistema de la empresa.

El desempeño laboral explica Chiavenato (2012), es una situación que varía de persona a persona, donde se presentan factores que influyen directamente con el desarrollo, de esta forma cada individuo estará inmerso a una evaluación de relación-costos para conocer si el esfuerzo vale la pena y verificar si la aplicación de habilidades, capacidades y conocimientos son los correctos. Toda persona debe tener en consideración el conocimiento o retroalimentación que necesita para realizar su trabajo en condiciones óptimas, por lo cual resulta fundamental la realización de evaluaciones periódicas para medir el desempeño de las capacidades humanas.

2.1.2. Ventajas de la evaluación de desempeño

Werther & Davis (2008), afirman que el capital humano dentro de una empresa es de mucha importancia, ya que los medios materiales solo se convierten en producto de calidad gracias al valor agregado que aporta cada trabajador a la organización, así como el logro de objetivos corporativos y su aporte a los resultados finales.

Werther & Davis (2008), sugieren algunas ventajas en cuanto a la evaluación del desempeño, las cuales se describen a continuación:

- **Mejoramiento del desempeño:** La retroalimentación del desempeño permite al evaluador tomar acciones adecuadas e intervenir para mejorar el rendimiento de cada integrante de la empresa.
- **Ajustes de compensación:** Las evaluaciones ayudan a los responsables de tomar decisiones a determinar quiénes son acreedores a aumentos salariales. Muchas empresas basan sus incrementos de sueldo a través del mérito que se establece en la evaluación del desempeño.
- **Decisiones de ubicación:** Los ascensos, transferencias o promociones se basan por lo general en el desempeño del colaborador durante su tiempo en la compañía.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** Un desempeño por debajo de lo establecido puede indicar la necesidad de capacitar nuevamente al empleado y a su vez, un

desempeño muy por encima de lo requerido puede indicar un potencial latente en busca de desarrollo.

- Planeación y desarrollo de carreras: La retroalimentación del desempeño es una guía para la toma de decisiones acertadas acerca de las posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: Un bajo desempeño puede ser indicador de las deficiencias en el análisis de información sobre el puesto, planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de recursos humanos. Al basarse en información que no es tan exacta o precisa se pueden tomar decisiones erróneas para la contratación, capacitación, etc.
- Errores de diseño de puestos: El desempeño deficiente puede ser una guía para detectar errores en el diseño de puestos mal concebidos dentro de la empresa.
- Desafíos externos: En ciertos casos el desempeño es influenciado por factores externos a la empresa como situaciones familiares, de salud, economía, entre otras. Con la evaluación adecuada se los puede detectar y es factible que se pueda proporcionar una ayuda oportuna.

La medición del desempeño de los colaboradores se enfoca tanto en las aptitudes como en las actitudes de cada uno, en función de las metas que quieran alcanzar junto con la visión, misión, normas y políticas de la organización.

2.2. Herramientas utilizadas

Para la empresa de retail que se estudiará para el proyecto en mención, el desempeño de la organización y por ende de sus colaboradores, es y ha sido importante como uno de los aspectos que ha permitido determinar los ascensos del personal y las premiaciones que se han realizado mensualmente tanto de mejor farmacia como de mejor jefe de farmacia y mejores colaboradores, desde el año 2010 hasta el año 2012.

Antes de describir las herramientas utilizadas para la medición de desempeño, es importante mencionar el organigrama que tenía antes la organización a nivel del área de Operaciones.

Existía una estructura jerárquica específica del área, un organigrama vertical donde las unidades se despliegan de arriba hacia abajo y el gerente se encuentra en el extremo superior, desplegándose así las jerarquías de manera escalonada como se puede observar en la Figura 9.

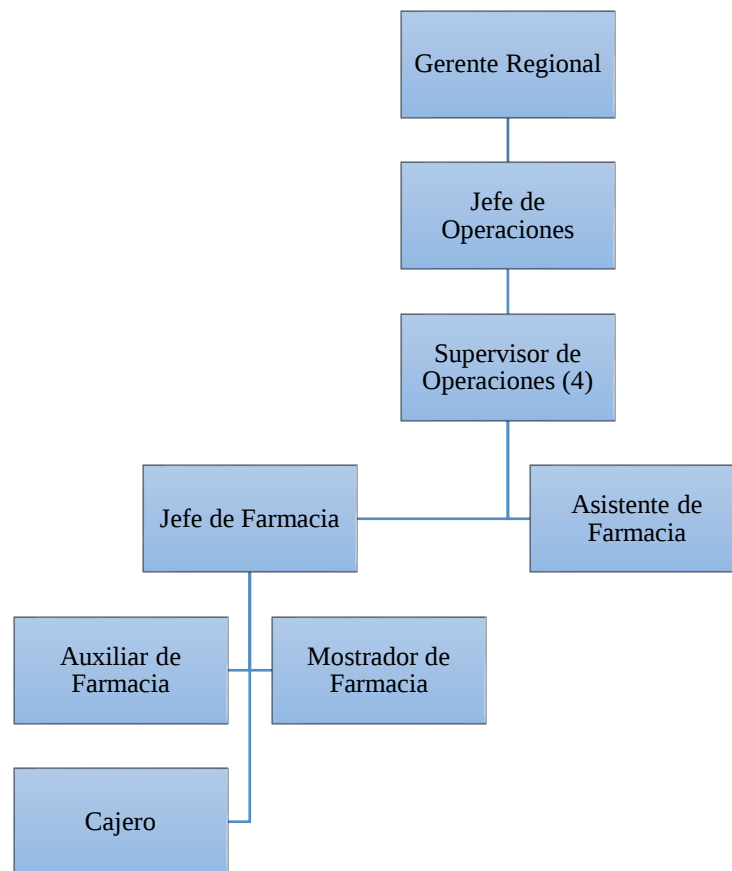


Figura 9: Organigrama Operaciones de la Regional Sierra Centro Norte

Fuente: Empresa de retail, 2010

Todavía se utilizaba la nomenclatura de Jefes, Supervisores, Asistentes y Mostradores de farmacia, los mismos que formaban parte del departamento de Operaciones de la empresa, con 38 farmacias la estructura de la Regional tenía hasta el año 2012 una estructura de 805 personas; 796 a en el área de Operaciones, 403 mostradores, 174 cajeros, 156 Auxiliares, 36 Jefes y 27 Asistentes de farmacias y 9 personas en el área Administrativa; 1 Gerente Regional, 1 Jefe de Operaciones, 4 Supervisores de Operaciones, 1 Auxiliar de Gerencia, 1 Jefe Farmacéutico, 1 Auxiliar de Operaciones.

El Jefe de Operaciones tenía a su cargo cuatro Supervisores y este cargo le reportaba al Gerente Regional; los Supervisores dirigían a los Jefes y Asistentes de las 38 farmacias que existían hasta el año 2012, los mismos que se distribuían dos por farmacia y al jefe de farmacia le reportaban los auxiliares, cajeros y mostradores, veinte personas promedio por farmacia en ese año.

Las herramientas que se han utilizado hasta el año 2012 en la compañía para medir el desempeño de los colaboradores son las siguientes, las cuales se han manejado en base a matrices de cumplimiento de factores calificados por los jefes de manera mensual o trimestral, como también se ha evaluado el desempeño de acuerdo a las capacitaciones recibidas por los colaboradores.

- Capacitaciones de Medicinas y No Medicinas.
- Matriz mejores colaboradores.
- Matriz mejor farmacia.
- Matriz mejor jefe y asistente de farmacia.

2.2.1. Capacitaciones de Medicinas y No Medicinas

Los colaboradores que ingresaban a la empresa hasta el año 2012 tenían como requisito aprobar los cinco módulos de la Escuela de Medicinas, en donde se trataban temas como la historia de los fármacos, los principios activos, los efectos farmacológicos de los medicamentos, precauciones ante malos despachos y el vademécum en general.

La nota mínima en los cinco módulos para pasar la Escuela de Medicinas era 17 y después de este proceso los Auxiliares de Medicinas, ascendían al cargo de Mostradores de Medicinas, es decir incrementaban su sueldo y estaban a cargo del área de fármacos en el punto de venta.

Por otro lado, las empleadas que ingresaban a la compañía, específicamente las personas de género femenino, asistían a la Escuela de No Medicinas, la cual se enfocaba en temas de productos de belleza, higiene, perfumería y productos de bebés. Si culminaban la Escuela con una nota mínima de 18, ascendían al cargo de Mostradores de No Medicinas y esto

significaba un aumento en su salario y un cambio de funciones dentro del área de No Medicinas, es decir dentro de todo lo que tiene que ver con Bazar.

2.2.2. Matriz mejores colaboradores

En la Tabla 4 se detallan a los veinte mejores colaboradores del trimestre enero – marzo 2010, a quienes se los escogía cada trimestre de una población de trescientas personas, quienes tenían más de dos años en la empresa. Esta matriz medía los siguientes parámetros:

- **Disciplina:** Faltas y atrasos de cada colaborador.
- **Contribución en Ventas:** Si el punto de venta cumple más del 98% la puntuación es 10, sino baja de acuerdo al criterio de cada Jefe de Farmacia.
- **Trabajo en Equipo:** Apoyo en todas las áreas de la farmacia y sobre todo cuando llega la mercadería.
- **Planificación y Organización:** Cumplimiento del percheo de la mercadería cada semana.
- **Orientación y Servicio al Cliente:** Correcta atención a los clientes, abordaje y asesoramiento de los productos.
- **Proactividad y Dinamismo:** Cumplimiento de todas las tareas que le asigne el Jefe de Farmacia diariamente.
- **Orientación a la calidad:** Cumplimiento de planogramas en cada una de las perchas asignadas y retiro de los productos próximos a caducarse.

Tabla 4:**Mejores Colaboradores Enero-Marzo 2010**

COLABORADOR	DISCIPLINA	CONTRIBUCIÓN EN VENTAS	TRABAJO EN EQUIPO	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ORIENTACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	PROACTIVIDAD Y DINAMISMO	ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	TOTAL % DE CUMPLIMIENTO
Colaborador 1	10	9	10	10	10	10	10	99%
Colaborador 2	9	9	10	9	10	10	10	96%
Colaborador 3	9	9	10	9	10	9	10	94%
Colaborador 4	9	9	10	9	10	9	10	94%
Colaborador 5	8	8	10	9	10	10	10	93%
Colaborador 6	10	8	9	9	8	10	10	91%
Colaborador 7	10	8	9	9	8	10	10	91%
Colaborador 8	9	9	9	9	9	9	9	90%
Colaborador 9	9	8	9	9	8	8	8	84%
Colaborador 10	8	8	8	8	10	8	8	83%
Colaborador 11	8	8	9	8	9	8	8	83%
Colaborador 12	8	8	9	8	9	8	8	83%
Colaborador 13	8	8	9	8	8	8	8	81%
Colaborador 14	9	8	9	9	7	7	8	81%
Colaborador 15	8	8	8	8	8	8	8	80%
Colaborador 16	8	8	8	8	8	8	8	80%
Colaborador 17	8	8	8	7	8	9	8	80%
Colaborador 18	8	8	8	7	8	9	8	80%
Colaborador 19	8	8	9	9	7	7	8	80%
Colaborador 20	8	8	9	9	7	7	8	80%

Fuente: Empresa de retail, 2010

Esta tabla se manejaba en base a una puntuación del 1 al 10 de acuerdo al criterio de cada jefe de farmacia a cargo de cada equipo, siendo el máximo 10 y el mínimo 1, es decir no existía un rango específico de calificación.

La suma de estos siete factores que se medían en esta matriz se los dividía para obtener el cumplimiento en porcentaje, el cual permitía conocer los mejores colaboradores del trimestre, solamente los que se encontraban con un puntaje superior al 80%, en este caso fueron veinte los empleados premiados en el trimestre enero – marzo del año 2010, ocho colaboradores con un puntaje desde 90% hasta 99% y doce colaboradores entre 80 % y 84%, cumpliendo así los parámetros que miden a los mejores colaboradores del trimestre.

2.2.3. Matriz mejor farmacia

En la Tabla 5 se puede observar dieciséis farmacias del mes de abril del año 2010, las cuales obtuvieron puntajes superiores al 90%, de un total de 38 farmacias de la Regional Sierra Centro Norte. Se basaba en la calificación de tres factores fundamentales; SAC que hace referencia al servicio al cliente, ventas mensuales de cada farmacia y la complejidad de acuerdo al tamaño y a la estructura de cada local.

Tabla 5:**Mejor Farmacia Abril 2010**

FARMACIAS	SAC (35%)	VENTAS (55%)	COMPLEJIDAD (10%)	CUMP. (100%)
FARMACIA ESTACIÓN SUR	99,60%	106,31%	0,10	94,33%
FARMACIA FICOA	98,85%	103,23%	0,20	93,38%
FARMACIA QUICENTRO	97,79%	103,00%	0,20	92,88%
FARMACIA SAN RAFAEL	99,60%	103,60%	0,05	92,34%
FARMACIA AMAZONAS	99,35%	102,75%	0,10	92,29%
FARMACIA SAN LUIS	98,28%	102,83%	0,10	91,95%
FARMACIA RECREO	96,93%	102,09%	0,15	91,57%
FARMACIA MALL DE LOS ANDES	97,87%	102,25%	0,10	91,49%
FARMACIA BACA ORTIZ	98,35%	100,58%	0,15	91,24%
FARMACIA PLAZA NORTE	98,94%	100,95%	0,10	91,15%
FARMACIA INCA	97,99%	100,47%	0,10	90,56%
FARMACIA SALUD	97,45%	100,39%	0,10	90,32%
FARMACIA MEDITROPOLI	98,84%	98,52%	0,15	90,28%
FARMACIA PLAZA DE TOROS	98,63%	97,54%	0,20	90,17%
FARMACIA GRANADOS	98,27%	99,50%	0,10	90,12%
FARMACIA PLAZA IBARRA	94,58%	101,61%	0,10	90,00%

Fuente: Empresa de retail, 2010

Los tres parámetros de esta matriz permitían determinar la mejor farmacia en base al puntaje más alto que en este caso específico es Estación Sur con un 94,33% sobre las otras 15 farmacias que alcanzaron un puntaje menor a este. Se distinguen las farmacias con un puntaje mayor a 90% cada mes, ya que en la premiación se las nombra y se les envía un email felicitándolos e invitándolos a gestionar mucho más para alcanzar el primer puesto los siguientes meses.

El factor de Servicio al Cliente (SAC), tenía una ponderación del 35% y se obtenía a través de los resultados obtenidos del cliente fantasma que visita cada farmacia mensualmente y de 30 encuestas EKOS, donde se mide si la persona que le atendió le saludó, asesoró y se despidió de manera cordial. El promedio de los dos resultados era el dato final de calificación.

Las ventas alcanzaban una ponderación del 55%, este factor se obtenía de acuerdo al presupuesto asignado a cada farmacia mensualmente y la complejidad tenía un peso del 10%, valor previamente asignado por el criterio del Jefe de Operaciones según el tamaño y la estructura de la farmacia.

2.2.4. Matriz mejor jefe y asistente de farmacia

La medición del desempeño de los jefes y asistentes de la organización se realizaba cada trimestre con los 36 jefes y 27 asistentes de farmacia a nivel de la Regional Sierra Centro Norte de todas las farmacias. Se destacan trimestralmente en esta matriz los jefes y asistentes con un puntaje mayor al 85% que en este caso fueron 30 colaboradores.

Esta tabla se ponderaba de acuerdo a siete factores que se calificaban del 1 al 10, siendo 10 el máximo y 1 el mínimo, los mismos que se describen a continuación:

- Planifica adecuadamente los horarios del personal, tomando en cuenta los turnos de cada local de acuerdo al horario de apertura y cierre y en base al número de colaboradores de la farmacia.
- Verifica que el personal cumpla las actividades del turno, percheo, limpieza, atención al cliente, revisión de inventarios, recepción de mercadería.
- Imagen de la farmacia: parqueadero, pisos, tachos, vidrios y toda la farmacia limpios.
- Comunicación de toda la información que llega a la farmacia, promociones, reuniones, capacitaciones, procedimientos, cambios, entre otros.
- Verifica el cumplimiento de políticas y procedimientos de acuerdo al reglamento interno y al código de ética de la empresa.
- Cumplimiento de presupuesto de ventas mensual de cada farmacia.
- Cumplimiento de presupuesto de impulsaciones mensual de cada local.

Los 30 jefes y asistentes de este trimestre fueron los premiados, destacándose el Jefe de farmacia 1 y el Asistente 1 con los puntajes más altos de 94% y 93% respectivamente, 3 jefes de farmacias obtuvieron un puntaje de 91%, 89% alcanzaron 10 colaboradores entre asistentes y jefes, 5 empleados lograron un 87% y 10 jefes y asistentes un puntaje del 86%.

2.2.5. Matriz mejor supervisor

Según la Tabla 6, los mejores supervisores de la empresa se determinan en base a una matriz trimestral, donde participaban los cuatro Supervisores de Operaciones que pertenecen a la Regional en mención y en la cual, se medían los siguientes parámetros:

- Índice de pérdidas de inventarios mensual de cada local.
- Control de horas extras del personal de cada farmacia de manera mensual.
- Coordinación y seguimiento del proceso de inducción de todos los colaboradores nuevos que ingresan a la organización.
- Cumplimiento de políticas de recursos humanos en base al reglamento interno y al código de ética de la empresa.
- Cumplimiento de planes de acción sobre clima laboral que se mide de manera anual a cada uno de los colaboradores por farmacia.
- Trabajo en Equipo del grupo de colaboradores de cada farmacia.
- Cumplimiento de presupuesto en ventas mensual.

Tabla 6: Mejores Supervisores Enero-Marzo 2010

SUPERVISORES	INDICE DE PERDIDAS DE INVENTARIOS	CONTROL DE HORAS EXTRAS DE PERSONAL	COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	CUMPLIMIENTO DE POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS (EVALUACIONES DE PERSONAL)	CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN DE CLIMA LABORAL	TRABAJO EN EQUIPO	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE VENTAS	TOTAL % DE CUMPLIMIENTO
Supervisor 1	8	9	8	8	9	9	9	86%
Supervisor 2	8	8	8	8	9	10	8	84%
Supervisor 3	8	9	7	8	9	9	8	83%
Supervisor 4	7	8	8	7	8	10	8	80%

Fuente: Empresa de retail, 2010

Se calificaba en base a un rango del 1 al 10 y se obtenía el cumplimiento total mediante una división de los siete aspectos fundamentales que se detallan a continuación. En este caso en el trimestre mencionado el porcentaje alcanzado superaba el 80% en todos los factores y el Supervisor 1 fue el mejor entre los cuatro Supervisores, obteniendo una calificación de 86%.

Como parte de los premios en cada una de las mediciones se realizaba una cena con las personas ganadoras, el Gerente Regional, el Jefe de Operaciones, el Coordinador de Desarrollo Organizacional y los Supervisores. Para el mejor Supervisor se le invitaba a la cena a un acompañante y participaban los mismos directivos de la empresa arriba descritos.

2.3. Análisis de ventajas y desventajas de este modelo

Esta información fue obtenida de las entrevistas realizadas a 10 colaboradores evaluados en base a estas herramientas utilizadas anteriormente en la empresa durante el primer trimestre del año 2010, que fue el trimestre del cual se muestran los datos para describir cómo se medía el desempeño organizacional hasta el año 2012.

Se tomaron en cuenta a los 10 colaboradores para las entrevistas, ya que son las únicas personas que todavía están en la empresa y que participaron durante el trimestre en mención en las diferentes evaluaciones, tres de ellos fueron calificados con la matriz de mejores colaboradores, tres empleados con la matriz de mejor farmacia, dos con la matriz de mejores jefes y asistentes y dos personas con la matriz de mejores supervisores, quienes relatan las ventajas y desventajas de este modelo de medición de desempeño.

2.3.1. Ventajas

- Nueve colaboradores entrevistados opinan que las capacitaciones tanto de Medicinas como de No Medicinas permiten obtener conocimientos necesarios para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades y de esta forma ascender de Auxiliares a Mostradores con un mejor sueldo.
- En base a la matriz de mejores colaboradores, tres de los entrevistados mencionan que se puede rescatar el desempeño de los colaboradores del equipo con el fin de conocer

si están trabajando orientados a las ventas y a la disciplina con las normas y reglas que solicita la empresa.

- De acuerdo a la medición de la mejor farmacia mensual, dos empleados afirman que la organización genera una cultura de calidad en el servicio al cliente en base a la complejidad de cada farmacia y exige vender y atender al cliente tomando en cuenta el tamaño y la estructura de cada local.
- Los mejores jefes y asistentes de farmacia demuestran su desempeño no solo en base al cumplimiento de ventas e impulsaciones, sino a la planificación de horarios con el equipo de trabajo, a la imagen del local y al cumplimiento de procedimientos, tareas que se complementan y permiten determinar a los mejores, ventaja que los mencionan dos de los colaboradores que fueron jefes y asistentes en ese trimestre.
- Cinco entrevistados indican que, para escoger tanto a los mejores colaboradores y farmacias como a los mejores jefes, asistentes y supervisores, se toma en cuenta como factor estándar el cumplimiento en ventas, el cual mueve a todos los demás aspectos de medición, generando así un enfoque de gestión mayor en las ventas e impulsaciones que permite alcanzar mejores resultados en las diferentes matrices de evaluación de desempeño.

2.3.2. Desventajas

- Existen actividades dentro de las cuatro mediciones de desempeño que no generan valor agregado, ya que son muy operativas y que son parte de las funciones del día a día que no generan un reto importante para los resultados de la empresa, así opinan cuatro de los colaboradores a quienes se realizaron las entrevistas.
- Tres empleados afirman que estas mediciones de desempeño no cuentan con la intervención del departamento de Recursos Humanos para la definición de los aspectos a evaluar, de los pesos y de la selección de los colaboradores premiados.

- Los aspectos a medir no se han modificado con el tiempo, son los mismos y no se basan en todos los objetivos que persigue la empresa, lo mencionan tres personas después de las entrevistas.
- Nueve empleados indican que la calificación de los aspectos medidos en cada una de las matrices se basa en el criterio de los jefes a cargo, es decir es muy subjetiva y genera una percepción de favoritismo dentro del equipo, la cual no permite un ambiente laboral adecuado.
- Cada uno de los factores que se miden no generan cambios en la rentabilidad y productividad de la empresa, opinan cuatro entrevistados.
- Nueve personas mencionan que este proceso de medición de desempeño no cuenta con un manual de políticas o reglas claras que permitan calificar las matrices de acuerdo a estándares objetivos, donde se detallen los rangos, las metas, las excepciones, las prohibiciones y la descripción de cada aspecto para obtener a los mejores colaboradores.
- No existen indicadores de gestión, de desempeño y de resultados establecidos que permitan realizar un seguimiento continuo de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño de los empleados, indican siete entrevistados.
- Existen factores que se miden a los jefes y asistentes de farmacia que no necesariamente tienen que ver con sus funciones, por ejemplo, el cumplimiento de impulsaciones que directamente lo realiza el Auxiliar o el Mostrador de Medicinas y No Medicinas, mencionan los tres jefes y asistentes que participaron en la medición ese año.
- Las capacitaciones no deberían ser el único factor de ascenso para los colaboradores, afirman cinco de ellos.

Los colaboradores entrevistados comentan más desventajas que ventajas con este modelo de medición de desempeño y concluyen que en el transcurso del tiempo estas herramientas han

perdido credibilidad entre los equipos de trabajo, ya que no han presentado cambios ni en los factores de medición ni en los premios entregados.

Existen ventajas y desventajas que no se mencionan después de las entrevistas realizadas, ya que no tienen que ver con la evaluación del desempeño que es el tema principal del estudio.

2.4. Resultados de este modelo de medición de desempeño

Después de la aplicación de estas herramientas para medir el desempeño de los colaboradores de la empresa de retail en mención, es importante detallar la influencia de estos factores en los resultados principales del desempeño organizacional hasta el año 2012.

- Rotación de personal
- Capacitaciones
- Reuniones de Jefes y Asistentes
- Remuneración variable
- Clima laboral
- Ventas
- Servicio al Cliente
- Ventas marcas propias
- SPLH
- Crecimiento en Ventas
- Ticket Promedio
- Gastos/Ventas
- IGM
- EBITDAR
- GMROI

2.4.1. Rotación de personal

En la Figura 10 se observa la rotación de personal a nivel de la Regional Sierra Centro Norte de los 38 puntos de ventas existentes hasta el año 2012 en comparación a los años 2010 y 2011, porcentaje que incrementa en un 0,50% del 2010 al 2011 y un 0,30% del 2011 al 2012.

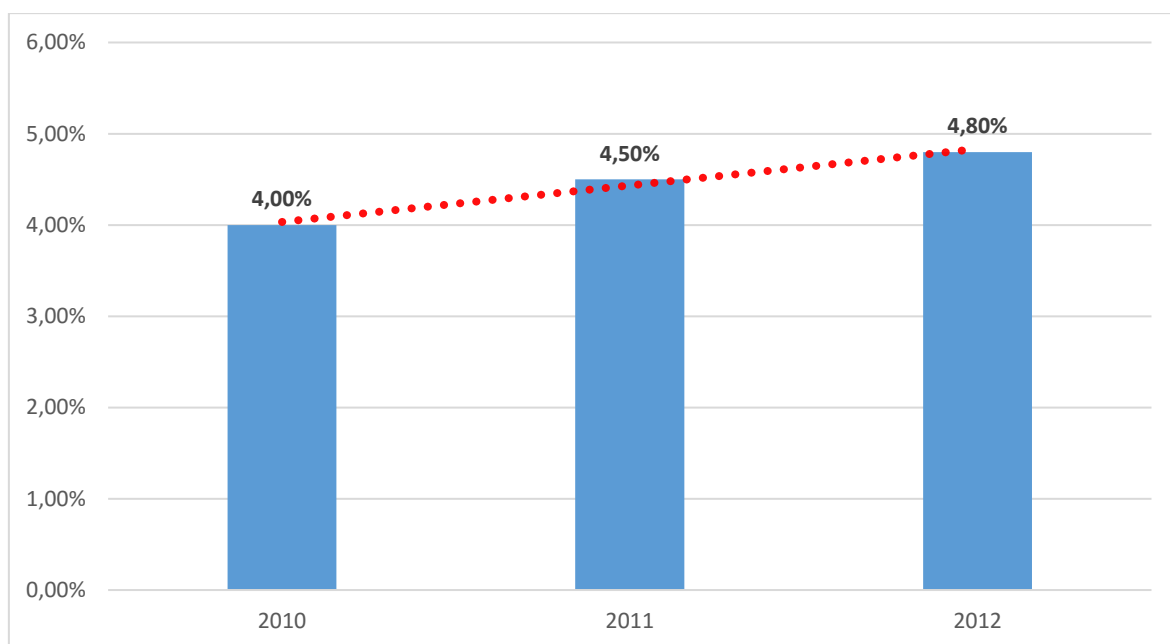


Figura 10: Rotación de personal 2010-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

Se puede concluir que estas herramientas de medición de desempeño no permitían retener al personal de la empresa de retail, ya que la rotación aumentaba de un año a otro, años en los que se aplicaban las mismas.

2.4.2. Capacitaciones

Las capacitaciones que se brindaban a los empleados hasta el año 2012 se regían solamente a dos áreas específicas; medicinas y no medicinas. Para aprender cajas existía un curso virtual que debían tomar los colaboradores que ingresaban a esa área.

Los colaboradores no eran polifuncionales sino que solamente aprendían lo que necesitaban saber para su área y no podían apoyar en otros ámbitos dentro de la farmacia.

Se realizaban también reuniones con todos los Jefes y Asistentes de farmacia de manera mensual, con el fin de comunicar las novedades que se han presentado en cada uno de los puntos de venta, las nuevas disposiciones de la empresa y en este espacio se mencionaban a los mejores jefes y asistentes de farmacia, mejores colaboradores, supervisores y mejor farmacia.

Según las opiniones de los colaboradores entrevistados, en estas reuniones los jefes y asistentes de farmacia querían conocer los resultados de la empresa mensualmente con respecto a rentabilidad, ventas, servicio al cliente, productividad, pero no se emitía este tipo de información.

2.4.3. Remuneración variable

Todos los auxiliares y mostradores de farmacia, es decir los cargos operativos de los locales, recibían un bono de remuneración variable, el cual consistía en un valor mensual en base a las impulsaciones de ciertos productos que se escogían y un valor fijo por servicio al cliente, como señala la Tabla 7.

Tabla 7:

Pago remuneración variable mensual

Concepto	Valor
Servicio al Cliente	\$30 valor fijo
Impulsaciones	Se asigna un presupuesto mensual a todas las farmacias: De 80% a 100% de cumplimiento recibe \$40 De 79% a 50% de cumplimiento recibe \$30 De 49% en adelante no recibe por este factor

Fuente: Empresa de retail, 2012

Todas las farmacias tenían los mismos rangos de cumplimiento de impulsaciones, no se distinguían por tamaños o por estructuras. El factor de servicio al cliente tenía un valor de \$30 y las impulsaciones se asignaban en base a un presupuesto de manera mensual, cuando el cumplimiento estaba entre 80% y 100% el valor a recibir era \$40, entre 79% y 50% se alcanzaban \$30 y de 49% en adelante no se percibía remuneración variable ese mes.

2.4.4. Clima laboral

En la Tabla 8 se detallan los factores más importantes que mide la encuesta de clima laboral que utiliza la organización a través de la contratación de la empresa GPTW (Great Place to Work), para determinar de manera anual el ambiente que viven los 800 colaboradores en cada uno de los equipos de trabajo con sus compañeros y jefes.

Tabla 8:**Factores más relevantes de clima laboral**

Factores	Objetivos	Valoración Obtenida
Orgullo de la empresa	Excelente	Media (+)
Ausencia de favoritismo	Alta	Baja
Participación	Alta	Media (+)
Accesibilidad	Media (+)	Media (-)
Información	Media (+)	Media (+)
Visión	Media (+)	Baja

Fuente: Empresa de retail, 2012

A continuación, se detalla la definición de cada uno de los factores según la empresa Great Place to Work, con el fin de conocer específicamente la descripción de los aspectos más relevantes para la organización dentro del clima laboral de cada uno de los equipos de trabajo.

- **Orgullo de la empresa:** El nivel de orgullo que sienten los empleados por toda la empresa, el deseo de trabajar en la organización por mucho tiempo, expresando a otros el gusto por formar parte de una institución que me apoya como persona, como profesional y que contribuye a la comunidad.
- **Ausencia de favoritismo:** Los jefes de la empresa evitan el favoritismo, los ascensos son obtenidos por quienes más lo merecen y los empleados evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir lo que desean.
- **Participación:** Los jefes de la compañía incentivan, consideran y responden de forma genuina a las sugerencias e ideas de los empleados, involucrándolos en las decisiones que afectan sus actividades, tareas, funciones y su ambiente de trabajo.
- **Accesibilidad:** Todos los empleados pueden hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa, teniendo siempre la apertura y la flexibilidad para hablar con ellos con mucha facilidad.
- **Información:** Los jefes mantienen informados a los colaboradores sobre asuntos y cambios importantes y comunican de forma clara sus expectativas.

- Visión: Todos los colaboradores de la empresa tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización, cuál es su dirección y su norte y la forma en la que se debe alcanzarla.

Además, es importante detallar el significado de cada uno de los aspectos que utiliza la empresa Great Place to Work para calificar estos factores mencionados, tanto para los objetivos como para la valoración obtenida como se muestra a continuación.

- Excelente: Consenso excepcional.
- Muy Alta: Consenso muy sobresaliente, pocas veces superado.
- Alta: Consenso superior al habitual.
- Media (+): Consenso superior dentro del rango habitual.
- Media (-): Consenso inferior dentro del rango habitual.
- Baja: Cuestionamiento superior al habitual.
- Muy Baja: Cuestionamiento muy marcado, pocas veces superado.
- Crítica: Cuestionamiento excepcional.

De acuerdo a los datos obtenidos dentro de los factores más relevantes se puede determinar que la ausencia de favoritismo y la visión son aspectos bajos de acuerdo a la valoración obtenida de los colaboradores con respecto a los objetivos esperados por la empresa. En la Figura 11 se observa los resultados de clima laboral en la Regional Sierra Centro Norte desde el año 2010 hasta el año 2012.

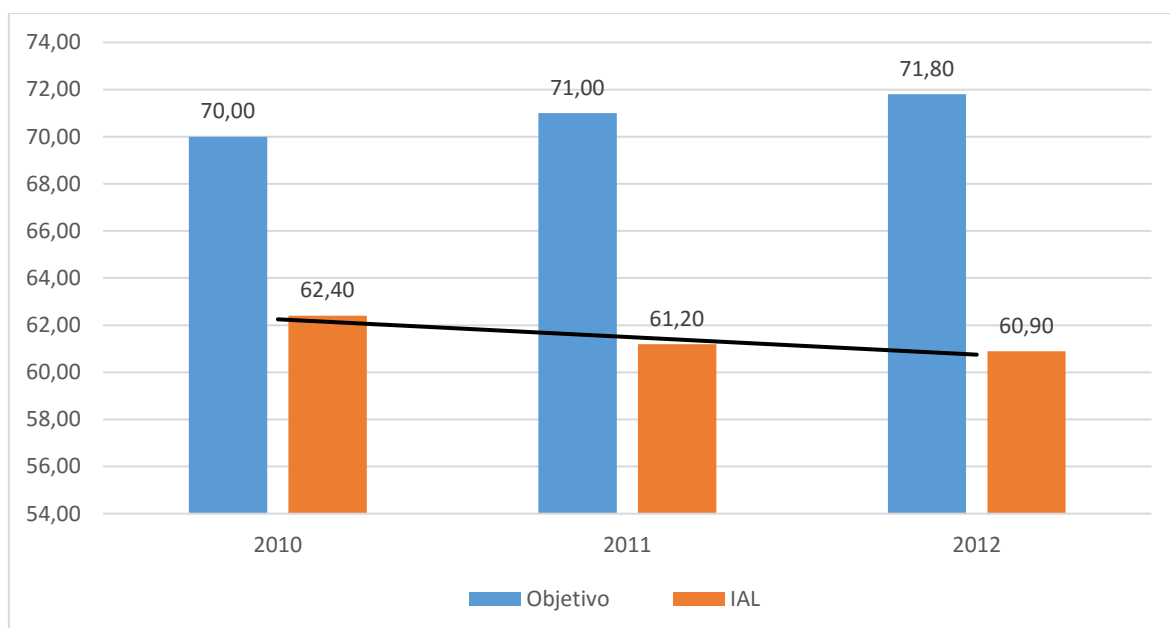


Figura 11: Clima laboral 2010-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

El clima laboral de la Regional en la empresa de retail, decrece en los tres años de acuerdo al objetivo planteado por la organización y por GPTW (Great Place to Work) que es la empresa contratada para realizar las mediciones del Índice de Ambiente Laboral (IAL) a través de encuestas en línea a todos los colaboradores. En el año 2010, el objetivo es 70 puntos y la organización obtiene 62,40 puntos, en el año 2011 la meta es 71 y el ambiente laboral alcanza 61,20 puntos y en el año 2012 el objetivo incrementa a 71,80 y el real obtenido fue de 60,90.

2.4.5. Cifras importantes

A continuación, se presentan los resultados que para la empresa de retail es muy importante medir para evaluar el desempeño organizacional y de sus colaboradores y a la vez, tenerlos monitoreados constantemente, con el fin de mejorar los mismos en el transcurso del tiempo con las diferentes estrategias y se utilizarán los datos de los años 2011 y 2012 que son los proporcionados por la organización para el estudio.

Se mencionarán los resultados de las ventas, servicio al cliente, ventas de marcas propias, SPLH que hace referencia a las ventas sobre las horas trabajadas, crecimiento en ventas, ticket promedio, gastos gestionables sobre ventas, índice de gestión de marca, EBITDAR

(ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones y rentas), GMROI (ganancia sobre el inventario).

La Figura 12 muestra el comportamiento de las ventas de los años 2011 y 2012 de la empresa de retail, con respecto a todas las 38 farmacias de la Regional Sierra Centro Norte, de acuerdo a la gestión de los equipos de trabajo.

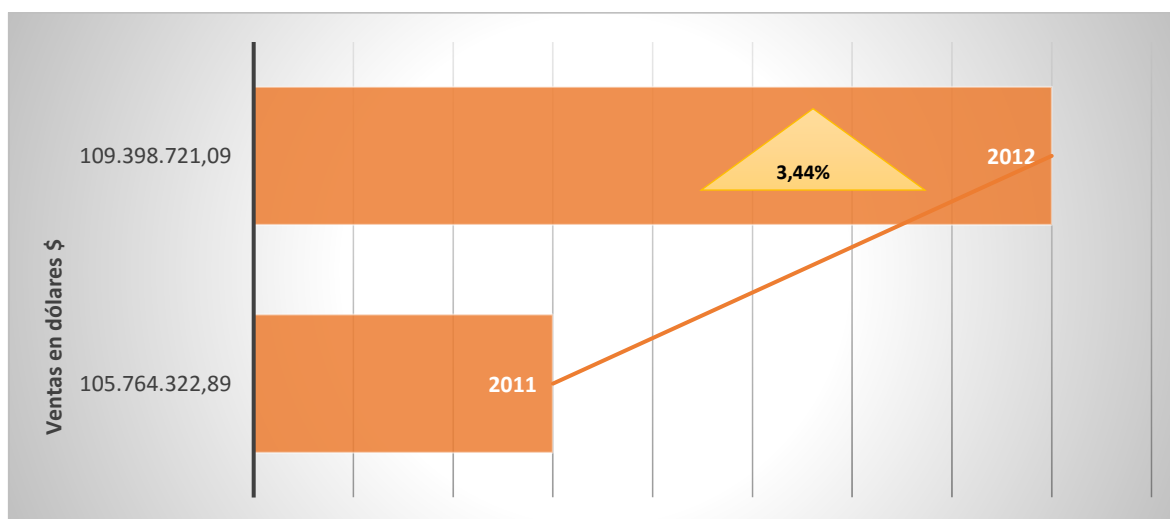


Figura 12: Ventas 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

Las ventas indican un crecimiento del 3,44% en el año 2012 con respecto al año 2011. Con estos datos se presenta una premisa para poder observar los cambios en los resultados con la implementación de los indicadores gestionados por los colaboradores.

La Figura 13 muestra los datos del servicio al cliente de la organización con respecto a los años mencionados anteriormente, de todas las 38 farmacias de la Regional Sierra Centro Norte.

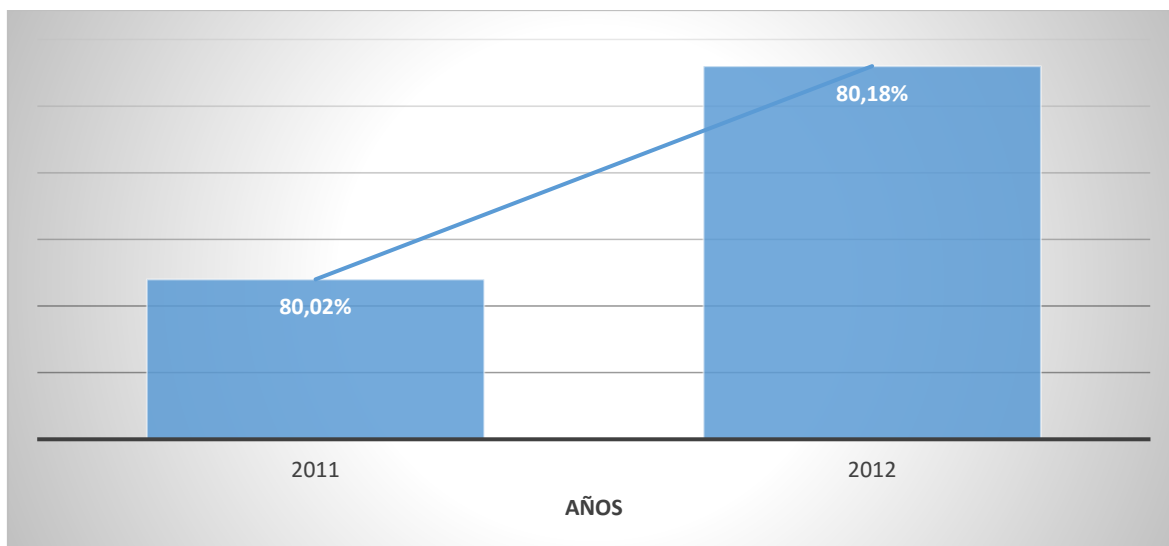


Figura 13: Servicio al Cliente 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

El servicio al cliente de la compañía muestra un crecimiento del 3,44% en el año 2012 con respecto al año 2011. Con estos datos se tiene una premisa para poder observar los cambios en los resultados con la implementación de los indicadores gestionados por los colaboradores.

Según la Figura 14, se muestran las ventas de las marcas propias de la empresa de retail de los años 2011 y 2012, en base a todas las 38 farmacias de la Regional Sierra Centro Norte, de acuerdo a la gestión de los equipos de trabajo.

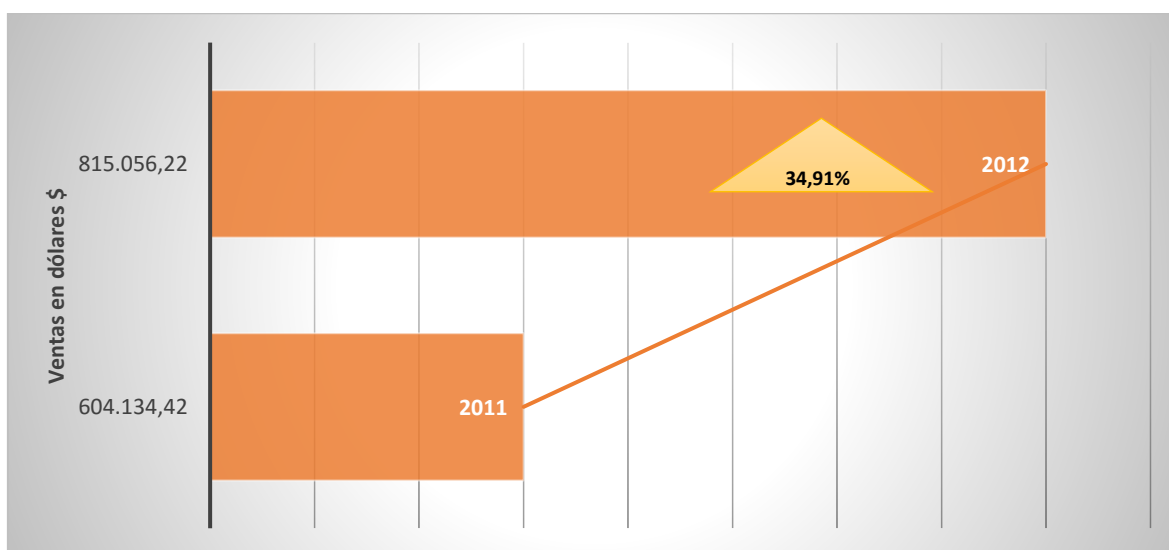


Figura 14: Ventas Marcas Propias 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

Existe un incremento de 34,91% con respecto al año 2011, teniendo presente que para estos años mencionados no existía muchos productos propios de la empresa, solamente los productos que fabricaba el recetario como vaselinas, cloruro de magnesio y ciertas preparaciones recetadas por los médicos especialmente para los niños.

En la Figura 15, se indican las ventas sobre las horas trabajadas que hace referencia al SPLH a nivel de toda la Regional Sierra Centro Norte de los años 2011 y 2012, de todas las 38 farmacias de la Regional.

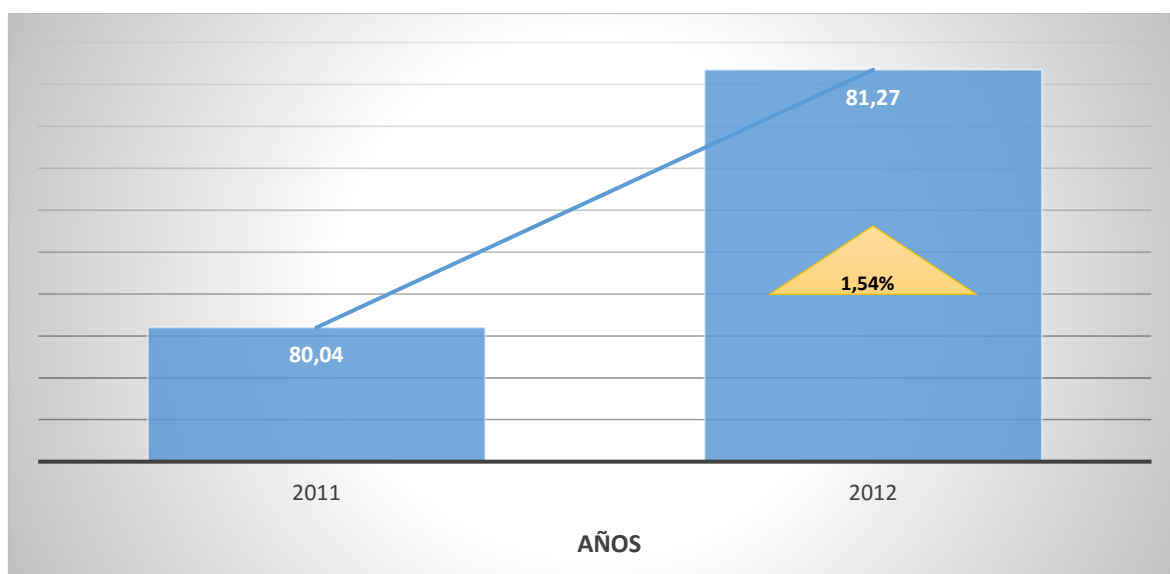


Figura 15: SPLH 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

Según la Figura 15 el SPLH (sales per labor hour) presenta un ligero crecimiento de 1,54% en el año 2012, presentando una productividad de 80,04 en el año 2011 y 81,27 en el año 2012, como índice total de todos los puntos de venta de la Regional.

De acuerdo a la Figura 16, se puede observar el crecimiento en ventas de la Regional Sierra Centro Norte con respecto a los años 2011 y 2012, en base a la gestión de todos los colaboradores de los equipos de las farmacias.

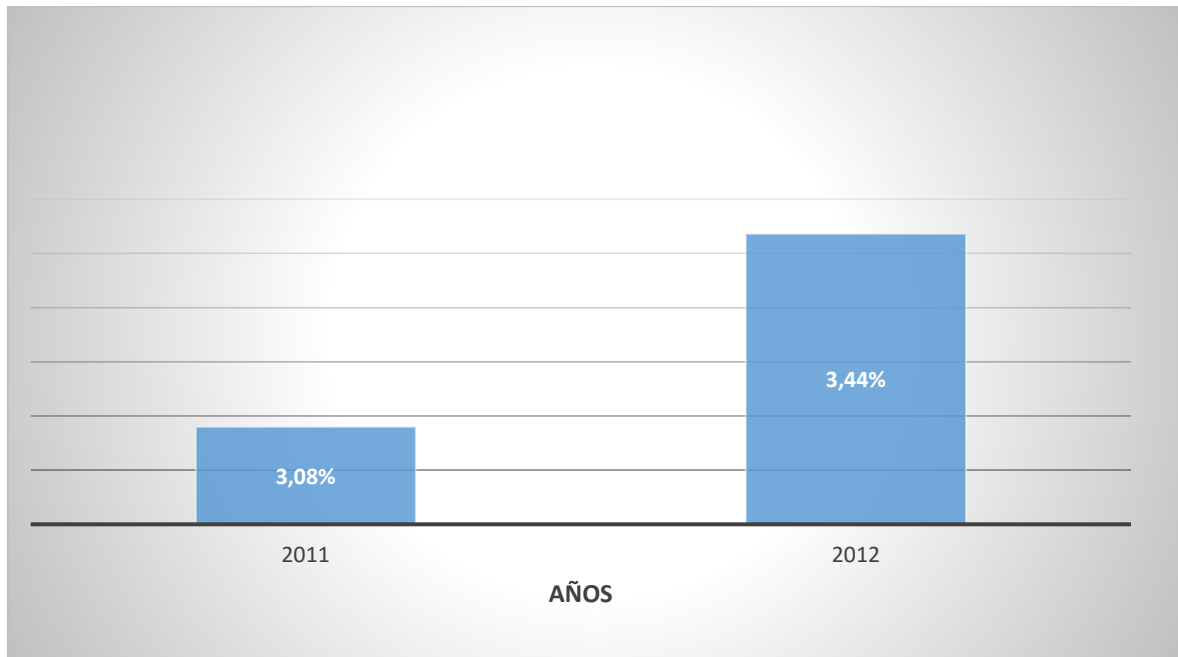


Figura 16: Crecimiento en Ventas 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

El crecimiento en ventas de la compañía muestra un porcentaje de 3,08% en el año 2011 y 3,44% en el año 2012, presentando un ligero incremento de 0,36%. con respecto al año 2011. Con estos datos se tiene una premisa para poder observar los cambios en los resultados con la implementación de los indicadores gestionados por los colaboradores.

Se puede observar en la Figura 17, el ticket promedio de la organización, el cual hace referencia a las ventas sobre las transacciones realizadas en la Regional con respecto a los años 2011 y 2012.

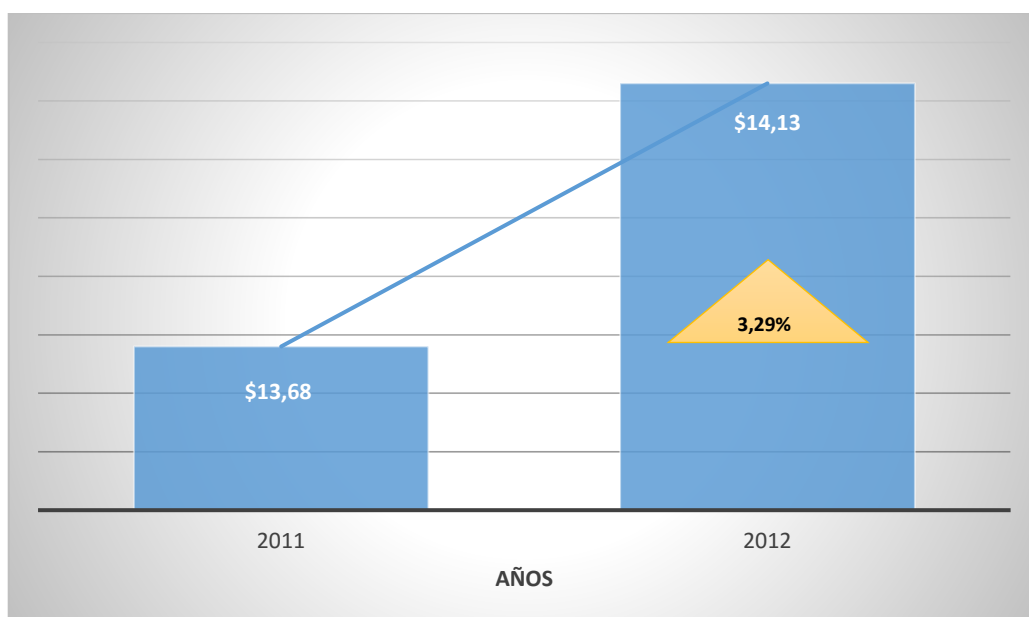


Figura 17: Ticket promedio 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

El ticket promedio de la compañía crece un 3,29% con respecto al año 2011 y pasa de \$13,68 a \$14,13 para el año 2012 en la Regional con respecto a todos los 38 puntos de venta, es decir sube solamente \$0,45 centavos de dólar si ya se lo analiza desde un valor absoluto. Con estos datos se tiene una premisa para poder observar los cambios en los resultados con la implementación de los indicadores gestionados por los colaboradores.

Se puede observar en la Figura 18, los gastos gestionables sobre las ventas de la empresa en la Regional Sierra Centro Norte de los años en mención. Los gastos gestionables que maneja la organización son las horas extras, servicio de recorrido, refrigerio, vacaciones, papelería y útiles de escritorio, suministros, movilización interna, gastos días de descuentos, suministros merchandising, servicios blindado, transporte mercadería, servicios de distribución logística, servicios control de inventarios, servicio de impresión, servicios de limpieza, mantenimiento correctivo, adecuación de locales, electricidad, agua potable, vigilancia física y monitoreo, movimiento de mercadería, ajustes despacho de bodega, selección de personal.

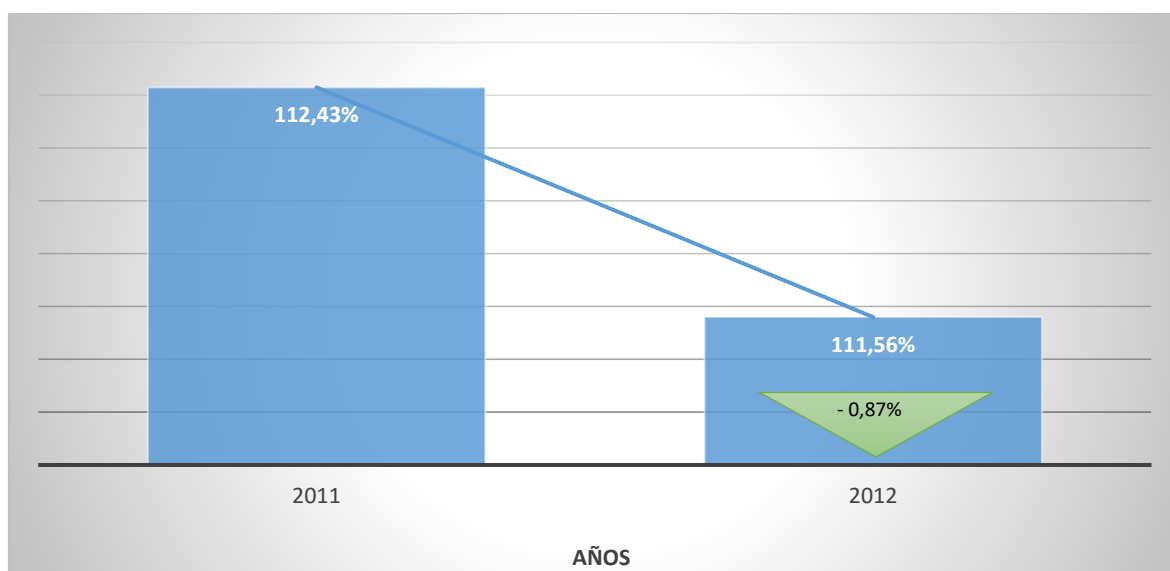


Figura 18: Gastos Gestionables / Ventas 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

Para los años 2011 y 2012 no se manejaban como gastos que gestionaban directamente los jefes y no se realizaba el seguimiento respectivo para poder controlar este dato de manera mensual, por esta razón, solo disminuye en un 0,87% con respecto al año 2011 sobre las ventas obtenidas en el mismo año que tampoco crecieron de manera importante y la esperada por la empresa, manteniéndose aún por sobre el 100% con un porcentaje de cumplimiento del 111,56% en el año 2012.

De acuerdo a la Figura 19 se muestra el Índice de Gestión de Marca (IGM) de los años 2011 y 2012, el cual se maneja de manera trimestral solamente con los datos obtenidos de las encuestas Ekos por medio de llamadas telefónicas a 50 clientes que visitan las farmacias. Ekos es una empresa contratada para medir el servicio al cliente y el índice de gestión de marca.

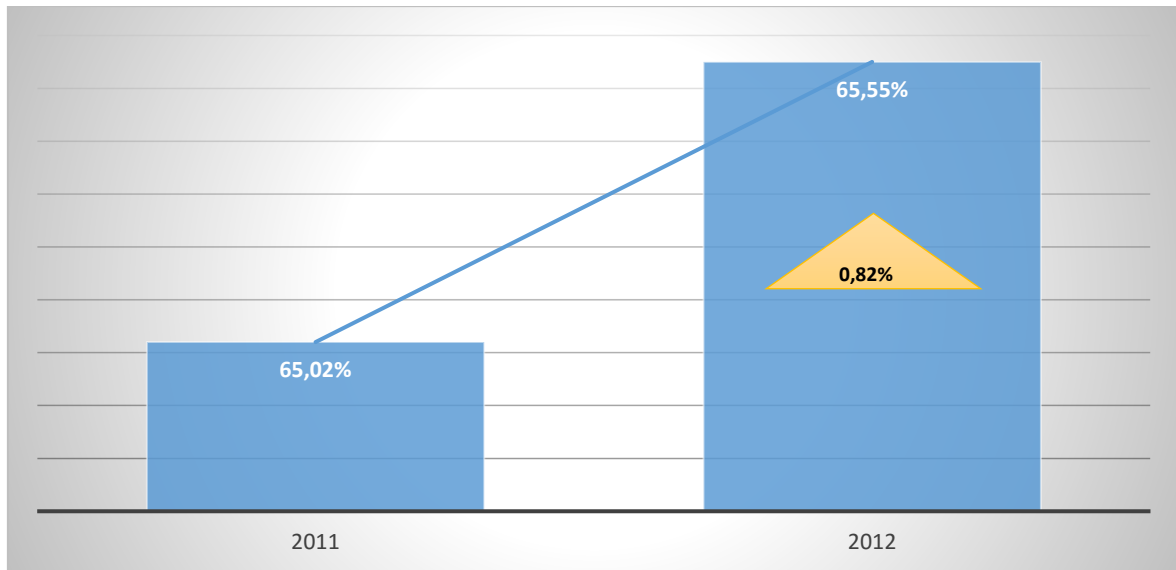


Figura 19: IGM 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

El IGM de la compañía crece un 0,82% con respecto al año 2011, pasa de un porcentaje de 65,02% en el año 2011 a un 65,55% en el año 2012. Con estos datos se tiene una premisa para poder observar los cambios en los resultados con la implementación de los indicadores gestionados por los colaboradores en base a las nuevas herramientas.

Se puede observar en la Figura 20, el EBITDAR de la organización, indicador que trata sobre los ingresos antes de intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones y arriendos.

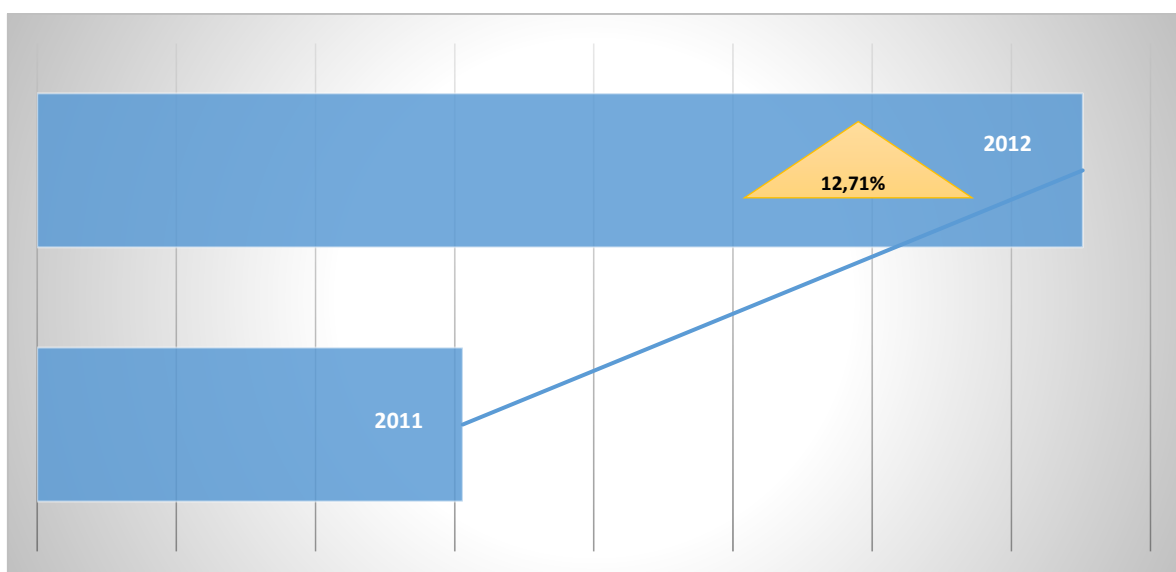


Figura 20: EBITDAR 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

El EBITDAR de la compañía crece un 12,71% con respecto al año 2011 y si se lo analiza en base al valor absoluto, solamente se incrementa de un año a otro con un valor de \$22.273,87, generando así la expectativa de obtener un mejor resultado en los siguientes años.

En la Figura 21, el GMROI, el cual hace referencia a la ganancia que obtiene la empresa sobre el inventario y se detalla el mismo de los años 2011 y 2012 como resultado de la Regional.

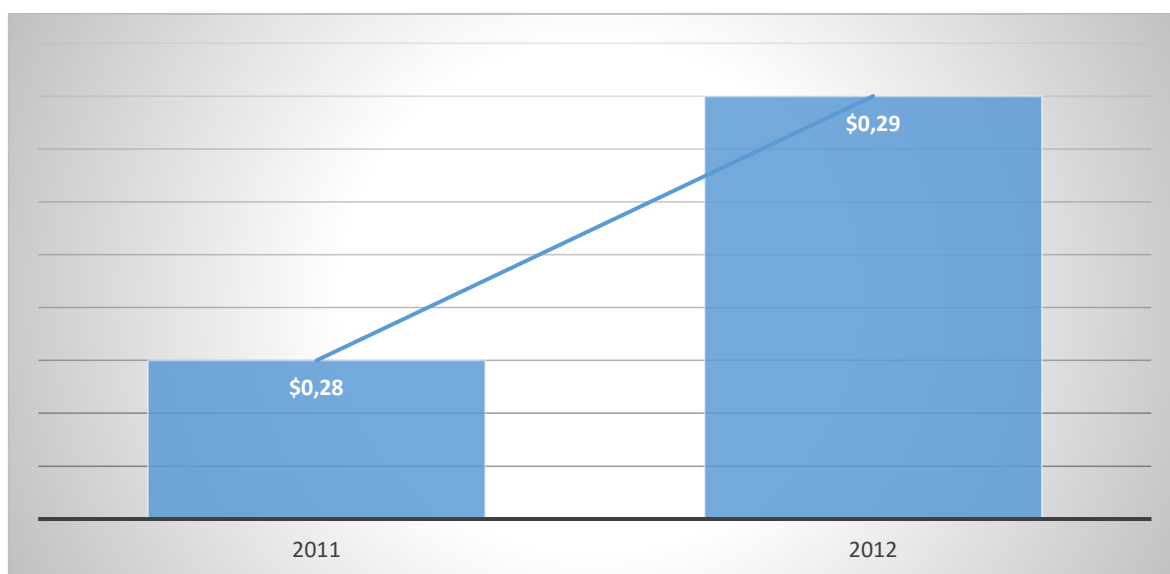


Figura 21: GMROI 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

El GMROI de la compañía en el año 2011 es de \$0,28 y para el año 2012 pasa a \$0,29, es decir no crece de un año a otro de ninguna manera, razón por la cual será importante revisar este indicador con la implementación de las nuevas herramientas de gestión.

En la Figura 22, la remuneración variable, la cual hace referencia al ingreso mensual que recibe cada uno de los colaboradores, solamente los cargos de auxiliares y mostradores de farmacias, por el cumplimiento de sus indicadores gestionados y se detalla el monto recibido de los años 2011 y 2012 como resultado de la Regional.

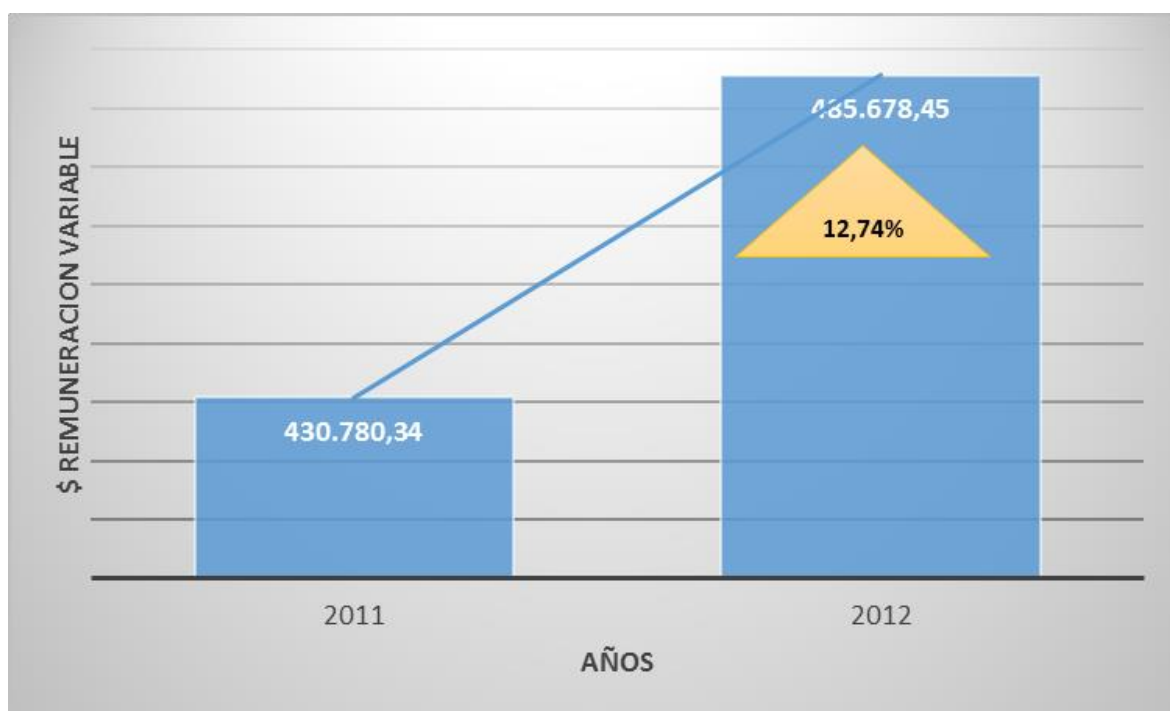


Figura 22: Remuneración variable 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

La remuneración variable en el año 2011 es de \$430.780,34 y para el año 2012 pasa a \$485.678,45, es decir crece el monto en un 12,74%, comportamiento que será revisado en los siguientes años, con el fin de conocer si incrementa el valor en base al pago por indicadores de gestión.

En la Figura 23, se puede observar el comportamiento del pago de las horas extras y la remuneración variable de los años 2011 y 2012, pagados a los colaboradores de los puntos de venta cada mes en la empresa de retail en la Regional Sierra Centro Norte.

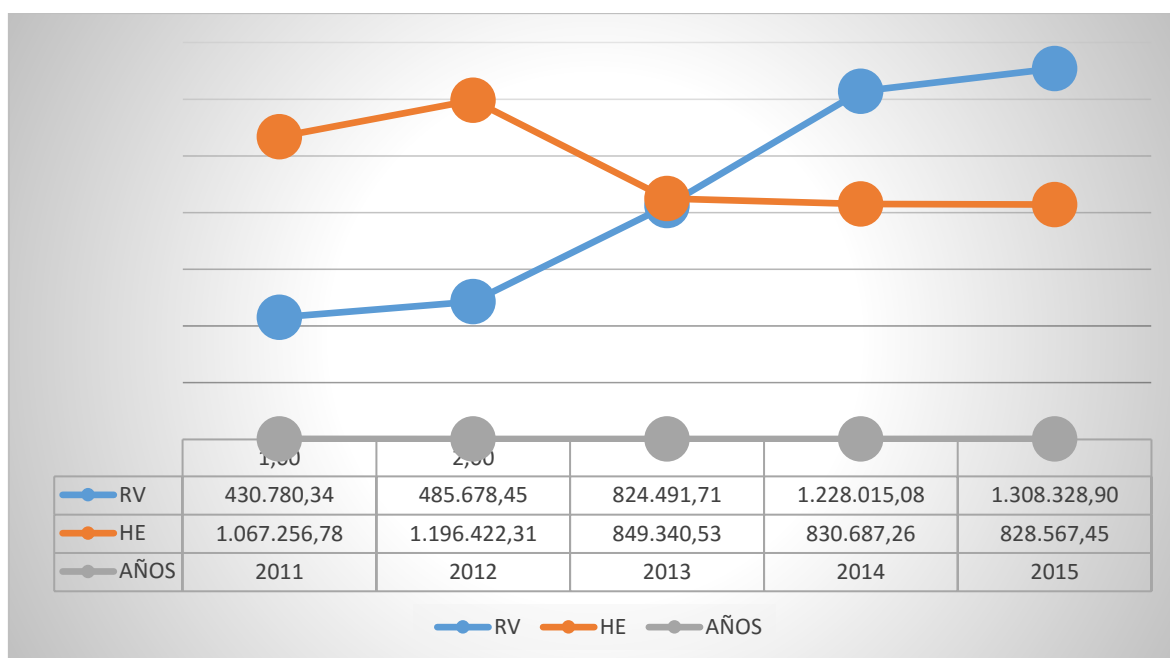


Figura 23: Remuneración variable y horas extras 2011-2012

Fuente: Empresa de retail, 2012

El monto de horas extras pagado era mayor en los años 2011 y 2012 con respecto al pago de la remuneración variable, es decir el porcentaje de participación del año 2011 fue de 71% en horas extras y el 29% en la remuneración variable y en el año 2012 tuvo la misma participación. Estos resultados permitían evidenciar que los colaboradores percibían un ingreso mayor por trabajar más horas en los locales y menos por su gestión.

3. DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES POR CARGO

3.1. Marco teórico indicadores

Para definir un indicador no existe un concepto unificado, sin embargo existen varias referencias según expresa Mondragón (2015), son herramientas de soporte que permiten calificar y definir los objetivos y las metas que un establecimiento o empresa desean conseguir, por tanto se podría decir que hace referencia a ciertas normas y parámetros que son medibles y permiten una organización de los procesos de producción al consumidor final, mediante un documento estándar que permite evaluar el grado de eficacia y eficiencia del establecimiento importante en el posicionamiento de la empresa en el mercado. Para medir todos los resultados obtenidos no solamente se podría describir un solo indicador sino más bien poseer un grupo que evalúe todas o la mayoría de actividades.

Otro concepto mencionado por Suárez (2003), describe a un indicador como una opción que no solamente es estadística sino más bien se considera como una variable que depende según la función de valor que se realice en determinado momento. También difieren a una lista de datos con valor social, los cuales pueden ser expresados en términos absolutos los cuales pueden ser obtenidos mediante la medición o a través de los derivados de un proceso de cálculo y permiten la multiplicidad de propósitos específicos en distintas áreas. Los relativos son obtenidos mediante la asociación de los usos que se da a cada indicador y se establece según un análisis comparativo que establece procedimientos de normalización estadística que facilitan el análisis y la legalidad de un aspecto importante.

Explica Suárez (2003), que los indicadores deben ser de fácil medición, tangibles, susceptibles a cambios, de fácil recolección, que las modificaciones sean medibles a través del tiempo dependiendo la calidad de sus componentes, debe tener aspectos importantes como descubrir si lo que se quiere medir puede ser medido, si la medición presenta los mismos resultados cuantas veces se repita, deben de ser capaces a dar respuestas a los objetivos planteados y que los resultados justifiquen la inversión en tiempo y recursos.

La construcción de los indicadores es un proceso de clasificación y medición de un fenómeno, mientras menor sea el número de indicadores mejor será el proceso de análisis, estos pueden ser cualitativos y cuantitativos, se construyen a raíz de encontrar la dimensión observada y la descripción utilizados, explica Suárez (2003).

3.1.1. Ventajas de la medición de la gestión

Silva (2010), menciona las ventajas que el proceso de medición de gestión tiene en una empresa, con el objetivo de implementar indicadores en base a los objetivos que desea alcanzar cada área y cada colaborador.

- Apoyar constantemente en el proceso de planeación y formulación de políticas que serán enfocados al cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.
- Adecuación de los procesos internos mediante la medición de problemas.
- Aumento de la eficiencia de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Aclara el panorama de la empresa para la toma de decisiones rápidas y acertadas.
- Fomenta la comunicación y coordinación de las áreas productivas y administrativas.
- Mejora el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Evalúa y controla la satisfacción del cliente.
- Implementa actividades para mejorar los procesos.
- Esclarece las funciones y responsabilidades de los directivos.
- Promueve el trabajo en equipo.

Según Silva (2010), uno de los factores determinantes para que todo proceso, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los

misimos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas de los procesos establecidos.

Los indicadores de gestión proporcionan sobre todo información clave no solamente datos al azar, lo que genera un valor agregado para administrar realmente un proceso. Toda actividad puede ser medible bajo ciertos parámetros fundamentales a la hora de tomar de decisiones, asegurando que la producción se torne en un marco correcto, evaluando los resultados y verificando el cumplimiento de los objetivos establecidos, todo esto a través de indicadores de gestión, menciona Pérez (2005).

Pérez (2005), explica que un indicador de gestión viene a ser una expresión medible que recae sobre el desempeño de un proceso que al ser comparado con otro factor similar puede señalar las características oportunas para realizar cualquier acción correctiva o preventiva que se requiera según el caso. El indicador representa la condición que se le da a un proceso o evento en un momento determinado, en conjunto proporcionan la situación actual en la que se puede encontrar las actividades que se realizan en los negocios o ventas de una compañía.

Ocupando los indicadores en tiempos adecuados son capaces de controlar situaciones y su importancia recae en la opción de predecir las tendencias positivas o negativas que se pueden encontrar en el desempeño. Cubillos & Nuñez (2012), explican que un indicador tiene la cualidad de evidenciar en qué nivel se encuentran la organización en el cumplimiento de los procesos como talento humano, presupuesto, estadísticas, metas, resultados, el impacto conseguido de los productos en el mercado y el grado de satisfacción de los clientes después de obtener servicios o productos que tengan un alto grado de calidad con tiempos de respuesta oportuna y la racionalización de cualquier trámite.

3.1.2. Beneficios de los indicadores

Existen varios beneficios de los indicadores según Pérez (2005), los cuales se enfocan en la satisfacción del cliente, el mejoramiento de los procesos, la medición de las metas y resultados, la identificación de las falencias, el incremento del compromiso de los colaboradores, entre otros, como se detalla a continuación:

- La satisfacción del cliente, cuando la empresa entiende que esta es una de las pautas o indicador principal de rendimiento, por consiguiente el personal velará por conseguir esta actividad y velar por enlazarse con los indicadores de gestión, para que el personal se dirija a la búsqueda de los resultados esperados.
- El monitoreo continuo, es imprescindible para lograr el mejoramiento de los procesos, la consecución de las actividades deben ser medidas de forma continua con herramientas de fácil usos y que premitan detectar oportunidades de mejora y acciones correctivas.
- La gerencia del cambio, hace referencia al sistema de medición donde el personal permite conocer las metas y resultados alcanzados de manera adecuada.
- La comparación de acciones en periodos de tiempo distintos permite la fijación de objetivos y metas más precisos a corto y mediano plazo, es decir se agudiza la planificación y se la lleva a niveles de exactitud superiores.
- Permite la identificación de falencias en procesos de cualquier índole, ayudando a la empresa a minimizar los riesgos y ampliar las oportunidades.
- Según el análisis proporcionado por los indicadores se pueden tomar acciones correctivas y realizar reajustes a los procesos de gestión para reencauzar el curso de acción, eliminando actividades repetitivas, burocracia innecesaria o simplemente realizar reformulaciones en el ámbito organizacional.
- Facilita la planificación de presupuesto, con fundamentos sólidos para la asignación de recursos.
- Incrementa el compromiso del personal para con los resultados de la empresa, y enfoca con mayor claridad la determinación y consecución de los objetivos empresariales y del talento humano, con transparencia en el uso de los recursos.
- Conduce a la introducción de sistemas de reconocimiento al desempeño laboral y funcional de la institución, con base en resultados individuales y grupales.

3.2. Metodología para establecer indicadores de gestión

Silva (2010), menciona que para la implementación de un sistema de indicadores dentro de una organización se necesita de ciertos criterios a ser evaluados como parte de una metodología formal y objetiva, los mismos que se detallan a continuación:

- Establecer un equipo de trabajo responsable de la asignación de los indicadores.
- Determinar las actividades que van a ser medidas, cuáles serán sus objetivos y responsabilidades administrativas.
- Poner en marcha los procesos.
- Control y evaluación del sistema y generación de acciones correctivas.
- Contribución de nuevos indicadores.

Según Cubillos & Nuñez (2012), explican que existen actividades para la construcción de indicadores dentro de una organización, entre los que menciona los siguientes:

- Revisar la estructura filosófica o la misión, visión, objetivos estratégicos, el número de beneficiarios o servicios.
- Proceder a realizar la medición del desempeño de los indicadores.
- Verificar las responsabilidades que cada nivel organizacional posee y la forma en que las cumple.
- Poseer un punto focal de comparación con referentes competitivos en el mercado.
- Creación de fórmulas.
- Validación de los indicadores.

- Informar y comunicar la información extraída para la toma de decisiones.

En la construcción de los indicadores se debe hacer un análisis profundo acerca de la organización para contestar ciertas interrogantes tales como qué tipo de actividades realiza la empresa y la finalidad para la cual ha sido creada. Además, se pretende conocer las actividades que deben ser medidas de acuerdo al grado que se consideren prioritarias dependiendo del valor considerado por ejemplo del 0 al 10 según el mecanismo que se establezca para la priorización. Principalmente la concentración es basada en acciones que tienen que ver con el tiempo que se dedica y aquellas tareas que consumen gran cantidad de esfuerzo, lo mencionan Cubillos & Nuñez (2012).

Cubillos & Nuñez (2012), indican que después de ser evaluada las actividades pasa a un proceso de preguntar cuáles van a ser los beneficiados de la información y la definición de los responsables de los datos. Para la obtención de información se debe poseer una frecuencia que sea capaz de entregar los datos requeridos dependiendo de la actividad y el beneficiario, procediendo a realizar comparaciones que permiten evaluar bajo una referencia las condiciones tanto internas como externas de la empresa.

Una vez descritas las necesidades de la empresa explican Cubillos & Nuñez (2012), se debe proceder a la identificación de productos y objetivos que serán medidos, siendo el punto de partida la definición del tipo de medición y hacia dónde van enfocados los esfuerzos. Así también, es importante precisar las metas que se pretende conseguir de acuerdo a la consecución de los objetivos planteados por la empresa. Para la identificación de las mismas se considera tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Verificar los aspectos del desempeño de gestión como eficiencia, eficacia, calidad y economía.
- Siempre definida por la consecución de compromisos internos sin dependencia de otras instituciones.
- Debe ser medible de acuerdo a los factores de disposición referidos al talento humano y el recurso financiero.

Como parte de la metodología, es fundamental describir los siguientes pasos como lo mencionan Cubillos & Nuñez (2012).

1. **Establecer medidas claves:** Hace referencia al número de indicadores que se necesita construir, enfocados directamente a los objetivos de la evaluación, características y nivel organizativo de la empresa, tomando en cuenta el número de usuarios al que va dirigido, según las áreas de la organización.
2. **Asignación de responsabilidades:** Por las características ya antes mencionadas en el proceso de construcción de los indicadores, llega el componente humano encargado de liderar los indicadores de forma que se entregue y recolecte la información adecuada y precisa, como también la presentación de resultados y el mejoramiento continuo.
3. **Referentes comparativos:** Es importante tener un punto focal o de referencia que permita la comparación histórica de los datos, el éxito o fracaso de la aplicación de los mismos en otras áreas u otras empresas similares.
4. **Construcción de fórmulas:** La construcción de las fórmulas servirá para la obtención de los resultados de los indicadores teniendo en cuenta la estructura básica de un indicador y una hoja metodológica para identificar a los indicadores de una manera detallada.

La estructura básica de un indicador tiene que ver con un objetivo, la definición, un responsable, los recursos, la periodicidad, niveles de referencia para estudios comparativos y medidas de evaluación. En la Figura 24 se puede observar la hoja metodológica para identificar a los indicadores.

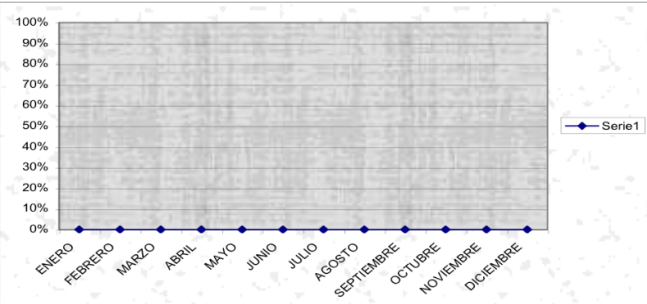
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR													
Proceso													
Producto/servicio													
Responsables	Proceso		Medición										
Nombre del indicador													
Objetivo del indicador													
Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación de la variable	Fuente de Información									
Mide: Eficiencia ☐ Eficacia ☐ Efectividad ☐ Periodicidad: Mensual ☐ Bimestral ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐													
Rango de Gestión													
Tendencia	Ascendente	Maximo	Sobresaliente	Satisfactorio	Aceptable	Mínimo							
	Descendente	Maximo	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	Mínimo							
META		Línea base	Fuente información línea base										
II. INFORMACIÓN OPERACIONAL													
Registro de resultados													
Variables	Periodo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
0													
0													
Resultado (%)		#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!
							Interpretación de resultados Propuesta de mejoramiento 						

Figura 24: Hoja metodológica

Fuente: (Cubillos & Nuñez, 2012)

En la descripción de la hoja metodológica se menciona el nombre del proceso, producto, servicio y responsables, la medición, que hace referencia a la persona que está a cargo de registrar e interpretar los resultados para proponer mejoras, el nombre y objetivos del indicador, la fórmula a utilizar, con su respectiva unidad, la variable que se usará y su explicación, todo finalmente respaldado gracias a las fuentes de información requeridas para la información del cálculo.

Además, señalará si el proceso es de eficacia, eficiencia o efectividad, el periodo referido al tiempo en el que va a ser medido el indicador, el rango de gestión que mide la tendencia de evaluación que permite captar los niveles de mínimo, máximo, sobresaliente, satisfactorio y los que se muestran en la hoja metodológica. Las líneas base se

establecerán de acuerdo a los datos que se obtienen de datos anteriores, de no existir se coloca no aplica, se verifica la fuente de información respectiva y el registro de los resultados se los elabora mediante la recolección de los datos, variables y los resultados de los indicadores de acuerdo a periodos de tiempo.

Se deben validar los indicadores como parte de una etapa importante en la maduración de elaboración del indicador, una herramienta constituida para resolver cualquier circunstancia, necesaria para la toma de decisiones y la rendición de cuentas, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- **Pertinencia:** Se refiere a la organización de la información en los procesos y productos esenciales para la empresa. El registro de todos puede causar una saturación interna o externa.
- **Relevancia.** Crear indicadores de tipo global que sean capaces de tomar acción estratégica según la misión propuesta.
- **Homogeneidad.** Hace referencia a la equivalencia que debe existir entre las unidades de la empresa con los recursos necesarios para la consecución de las metas, con la finalidad de sacar adelante los procesos donde se necesiten una gran cantidad de recursos.
- **Independencia.** Los indicadores deben responder directamente a las acciones que se desarrollan en un ambiente interno que no depende de la situación que ocurre a nivel externo.
- **Costo.** La construcción del indicador debe representar los costos con relación a los recursos necesarios para realizar las actividades.
- **Confiabilidad.** Los datos y estadísticas deberán ser claros, fácilmente leídos por todas las personas de la organización.
- **Simplicidad.** Poseer indicadores de fácil comprensión sin mucha complejidad en la consecución de los procesos.

- **Oportunidad.** El indicador debe ser realizado en el momento oportuno relacionado a la necesidad y la difusión.
- **Focalizado en áreas controlables.** Los indicadores deben estar dispuestos en áreas donde se pueda corregir el desempeño y crear mayor afianzamiento del personal para con la empresa.
- **Participación.** El indicador debe presentar un proceso participativo donde todos los involucrados se vean inmersos en el desarrollo de los objetivos y afianzar el compromiso con la empresa.

5. **Comunicación:** Para la comunicación de los resultados es recomendable sacar extractos de los indicadores por varios puntos que se requiera. Además, para el cumplimiento de este proceso de entrega de información se debe identificar al público que se pretende difundir, el lenguaje a usar debe tener aspectos dinámicos y términos sencillos y para informes destinados para la alta gerencia se recomienda realizarlo de acuerdo a una línea base que sea capaz de analizar procesos de continuidad y la premura de toma de decisiones acertadas.

3.2.1. Proceso previo para la determinación de indicadores

Para determinar los indicadores por cargo en la empresa de retail existió un proceso de cambio desde la estructura de la organización hasta el pago diferenciado de la remuneración variable de los colaboradores desde los auxiliares de punto de venta hasta los líderes de negocio de acuerdo a su gestión en cada uno de sus roles dentro de la empresa, el cual se describe en el transcurso de este capítulo.

Esta determinación de indicadores se basó en la búsqueda de los siguientes aspectos enfocados en la visión, misión y objetivos de la compañía, por ende, como factor principal en la medición objetiva del desempeño de sus colaboradores para la obtención de mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

3.2.1.1. Nuevo Enfoque

Como parte del nuevo enfoque que la organización planteó para iniciar el proceso de asignación de indicadores por cargo, se tomaron en cuenta tres factores importantes y específicos que definieron como claves para el proceso de esta nueva evolución organizacional.

La productividad como aspecto principal de este nuevo enfoque, tiene el objetivo de romper los paradigmas, para efectivizar cada dólar gastado, acompañado de un positivo liderazgo de marca, donde la innovación sea una mejor herramienta para diferenciarnos de la competencia. Por último, la empresa busca crear y vivir una experiencia de compra, para servir y asesorar al cliente como a todos los colaboradores les gustaría ser tratados, tomando en cuenta que el servicio al cliente no es un departamento sino una actitud.

Para focalizar la gestión, se diseñarán estrategias alineadas y con el apoyo de toda la organización, operativizando las mismas con una excelente ejecución basada en indicadores medibles, aplicando una reingeniería de procesos en armonía con la rentabilidad, productividad y servicio al cliente, alineando la fuerza y las directrices del trabajo en equipo con estrategias de administración de personas para coadyuvar la gestión del cambio y transformación.

Como se indica en la Figura 25 los campos de acción que se escogieron para iniciar este proceso de determinación de indicadores, responden a varias iniciativas que la empresa ha determinado como las más relevantes para encaminar este nuevo enfoque y gestionar de una manera eficaz y efectiva; estrategias, procesos, estructura y remuneración.

	Liderazgo de Marca	Productividad	Servicio al Cliente
Estrategia	DISEÑO Apoyo de todas las áreas	DISEÑO Equilibrio entre las actividades y el tiempo	DISEÑO Protocolo de Servicio y Manual de Imagen
Procesos	OPERATIVIZAR Apoyo de todas las áreas	GASTOS (-) VENTAS (+)	Velocidad y Calidad
Organización	ALINEAR Apoyo de todas las áreas	RECURSOS Calidad y Optimización	Actitud y servicio

Figura 25: Campos de acción nuevo enfoque

Fuente: Empresa de retail, 2013

Dentro de las estrategias principales está el rediseño del área de Operaciones de la Regional con el objetivo de estandarizar la experiencia de compra de nuestros clientes tanto en los locales como en el servicio en general, incrementando la capacidad para vender más de forma rentable con énfasis en marcas propias y en productos nuevos, con el fin de mejorar el servicio al cliente de manera perceptible y estandarizada, para lograr una sólida conexión emocional con nuestros clientes a través de la difusión de la visión de marca.

El objetivo de enfocarse y crear nuevos procesos es mejorar la eficiencia de los procesos reduciendo la carga administrativa de los puntos de venta por medio del apoyo de todas las áreas de la empresa, con el fin de enfocar a los equipos en servicio al cliente y la venta consultiva, logrando una mejor productividad y rentabilidad, simplificación y efectividad, complementado con la agilidad de procesos claves de atención al cliente, menos filas en cajas y asesoramiento de productos para un cierre de venta efectivo.

Otra de las iniciativas que busca la organización, es alinear la operación con las necesidades del cliente y con la estrategia del negocio, realizando una reingeniería del core de la

estructura de la organización, cambios de nomenclaturas, asignación de roles y responsables, para crear una compensación con enfoque en una remuneración variable en base a gestión de resultados.

Además, crear un programa de reconocimientos en el cual se premien a los colaboradores de acuerdo a metas retadoras basados en indicadores, desarrollar una universidad para todos los colaboradores con el fin de formar generalistas polifuncionales en todas las áreas y así lograr retener al personal por más tiempo en la empresa a través de todas estas iniciativas y beneficios diferenciadores.

Como parte de este nuevo enfoque, la empresa estableció los siguientes objetivos para la creación de la nueva estructura organizacional:

- Enfocar los ingresos percibidos por cada colaborador hacia un componente direccionado hacia los resultados de la organización.
- Unificar los criterios operativos y enfocar el liderazgo desde el cambio de las nomenclaturas de los cargos hasta el cambio de enfoque de la estructura organizacional.
- Mejorar la distribución de tiempos entre lo operativo y lo estratégico para la toma de decisiones.
- Fortalecer el equipo a nivel de liderazgo, reduciendo los niveles de reporte con la creación de una nueva estructura.
- Administrar el tiempo para el análisis de tendencias y mejoras en cada una de los puntos de venta.

3.2.1.2. Nueva estructura organizacional

Dentro de la antigua estructura organizacional se identificó a través de un comité de directivos que la capacidad para resolver problemas operativos del día a día, se distribuía de

la siguiente manera entre los cargos y se descuidaba en las jefaturas y las gerencias la parte estratégica; Gerente Regional 10%, Jefe de Operaciones 20%, Supervisores 30%, Jefes, Asistentes de Farmacia, Auxiliares y Mostradores 40%.

También con el apoyo de estos datos se implementó la nueva estructura de la empresa, en la cual existió cambios en la nomenclatura y en los niveles jerárquicos, como indica la Figura 26.

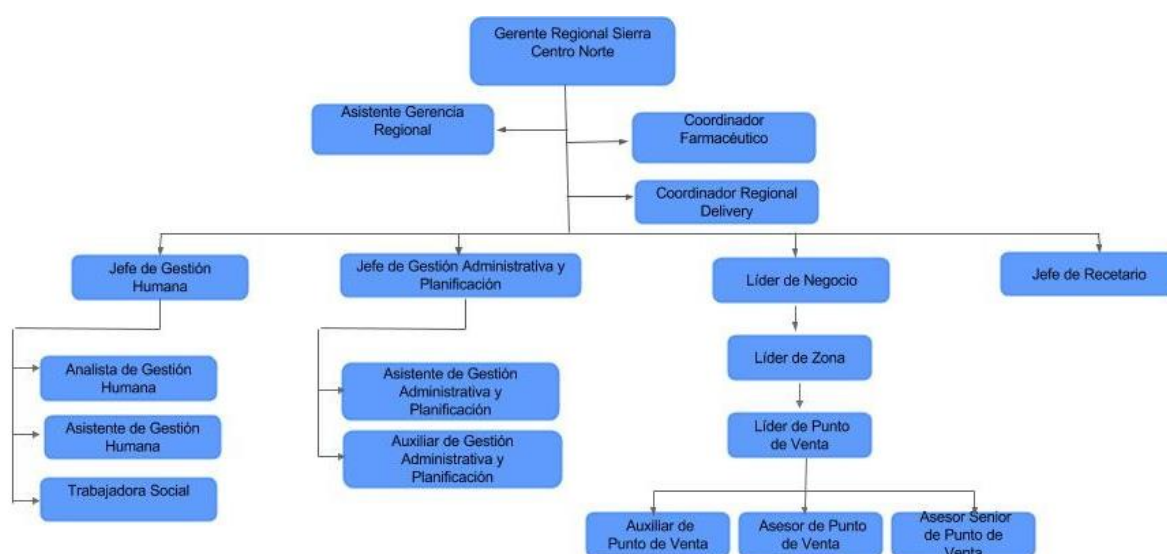


Figura 26: Organigrama Regional Sierra Centro Norte

Fuente: Empresa de retail, 2013

Todos los cargos que antes pertenecían a áreas diferentes como Recursos Humanos y Control Administrativo, pasaron a formar parte del departamento de Operaciones, donde lidera el Gerente Regional con sus brazos derechos la Jefatura de Gestión Humana y la Jefatura de Gestión y Administrativa y Planificación y su equipo operativo de Líderes de Negocio, de Zona y de Punto de Venta.

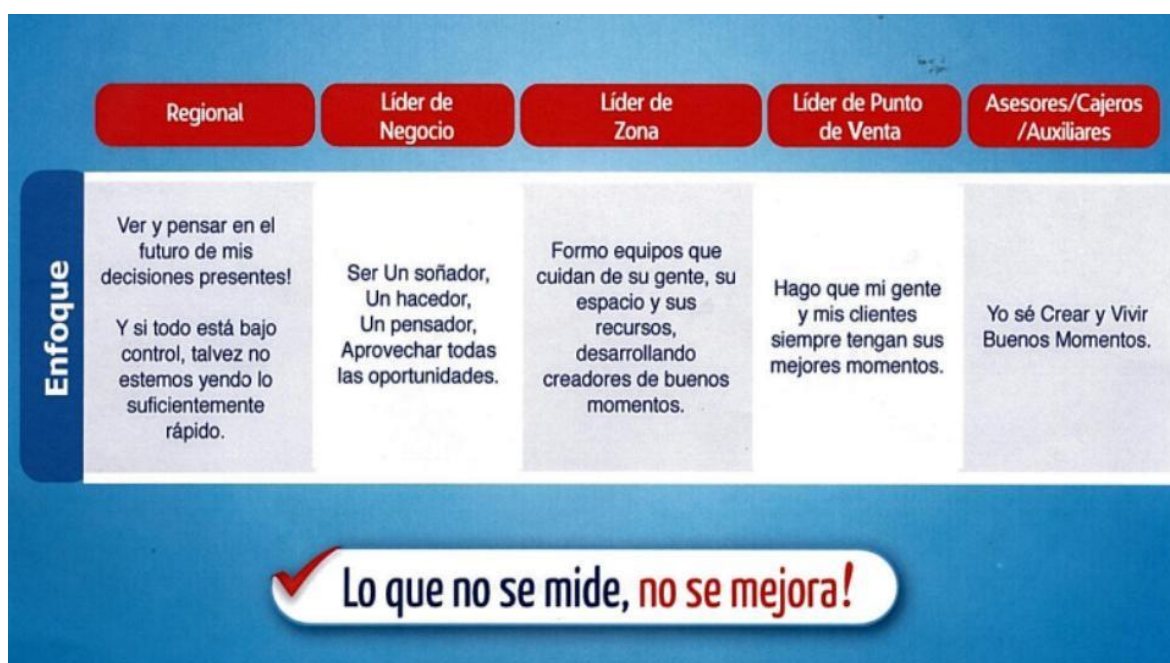
Como se indica en la Tabla 9, la nomenclatura de las áreas y de los cargos también fue parte del proceso de reestructuración dentro de la compañía y dio el inicio a un nuevo lenguaje entre los colaboradores, dando paso de este modo a la generación de una nueva cultura organizacional.

Tabla 9:**Nomenclaturas anteriores y nuevas**

Nomenclatura anterior	Nomenclatura nueva
Desarrollo Organizacional	Gestión Humana
Control Administrativo	Gestión Administrativa y Planificación
Farmacia	Punto de Venta
Supervisor	Líder de Negocio
Jefe de Farmacia	Líder de Zona
Asistente de Farmacia	Líder de Punto de Venta
Auxiliar de Farmacia	Auxiliar de Punto de Venta
Mostrador de Medicinas y Consumo	Asesor y Asesor Senior de Punto de Venta

Fuente: Empresa de retail, 2013

El nuevo enfoque por cargo se detalla en la Figura 27, el cual permite a los colaboradores tener claridad de la misión de cada una de sus funciones, olvidándose un poco de la rigidez en las jerarquías e incentivando un liderazgo participativo donde todas las personas se involucren dentro de este cambio y caminen hacia una misma dirección para el logro de los objetivos de la organización.

**Figura 27: Enfoque nueva estructura organizacional**

Fuente: Empresa de retail, 2013

Con la creación de esta nueva estructura y este nuevo enfoque, los porcentajes de resolución de problemas operativos que se tomaron en cuenta dentro de la empresa, cambiaron como muestra la Tabla 10.

Tabla 10:

Resolución de problemas operativos

Antes	Después
Gerente Regional 10%	Gerente Regional 2%
Líder de Negocio 20%	Líder de Negocio 5%
Líder de Zona 30%	Líder de Zona 8%
Líder de Punto de Venta 40%	Líder de Punto de Venta 85%

Fuente: Empresa de retail, 2013

Este cambio en la asignación de la responsabilidad de la resolución de problemas operativos, se generó con el objetivo de que tanto el Gerente Regional como sus Líderes de Negocio y de Zona, trabajen mucho en planes estratégicos y de mejora para apoyar a la operación y que sean los Líderes de Punto de Venta quienes estén a cargo de todos los procesos operativos con sus distintas aristas que se presentan en el día a día, ya que ellos dan la cara al cliente todo el tiempo.

Como paso fundamental de este nuevo enfoque, existió también la asignación de nuevos cargos y funciones, la cual se realizó por medio de una reunión formal donde participó el Presidente de la Corporación, el Gerente Nacional de la Unidad de Negocios, el Gerente Regional, Jefaturas de Gestión Humana, Gestión Administrativa y Planificación y como invitados los nuevos Líderes a quienes se les dio la noticia de este cambio.

En esta reunión se presentaron los nuevos enfoques, los objetivos, los campos de acción y toda la información anteriormente mencionada, se les entregó un chaleco con el logo de la organización como símbolo del inicio de esta etapa y una carta de compromiso.

Para la asignación de los nuevos cargos la empresa determinó una misión para cada cargo, la cual hace referencia al para qué del mismo; las funciones principales que debe desempeñar el o los ocupantes del cargo y los resultados que se esperan de cada una de las funciones descritas, con el fin de poder medir el desempeño y siempre encontrar oportunidades de mejora y mantener las fortalezas en el transcurso del proceso.

La misión del Líder de Negocio es guiar, alinear y potencializar el equipo de Líderes de Zona,

en la operativización de los planes estratégicos de la Unidad de Negocios, apoyando la gestión del Gerente Regional. Las funciones y los resultados esperados se describen en la Tabla 11.

Tabla 11:

Funciones Líder de Negocio

FUNCIONES	RESULTADO ESPERADO
Generar estrategias enfocadas al crecimiento en ventas, servicio al cliente de calidad, control de gastos e inventarios.	Cumplir con los objetivos planteados por la Unidad de Negocios e incrementar la rentabilidad del negocio, orientando a sus Líderes de Zona.
Analizar e informar oportunamente al Gerente Regional sobre novedades del entorno y datos importantes propios del negocio.	Mantener información actualizada con el fin de anticiparnos a posibles cambios que pueda exigir el mercado.
Apoyar la gestión operativa, gastos y ventas de la Gerencia Regional, efectuando un seguimiento constante y oportuno.	Asegurar un nivel adecuado de desempeño en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Unidad de Negocios.
Analizar y tomar los correctivos necesarios con el inventario de los puntos de venta.	Garantizar un óptimo abastecimiento que permita mantener un stock actual y adecuado, mejorando el retorno sobre la inversión y la rentabilidad del negocio.

Fuente: Empresa de retail, 2013

La misión del Líder de Zona es desarrollar y ejecutar eficaz y eficientemente los planes de acción para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Unidad de Negocios, como responsable de los resultados de los puntos de venta de su zona asignada. Se menciona en la Tabla 12 las funciones principales de acuerdo al nuevo enfoque de la empresa.

Tabla 12:**Funciones Líder de Zona**

FUNCIONES	RESULTADO ESPERADO
Generar estrategias de ventas, optimización de costos, recursos y servicio al cliente de calidad en la zona asignada.	Cumplir con los objetivos planteados por la Unidad de Negocios e incrementar la rentabilidad de la zona, asistiendo y orientando a los líderes en la gestión y organización de sus puntos de venta.
Participar activamente con el equipo, efectuando un seguimiento constante y oportuno al negocio asegurando un nivel adecuado de desempeño, vigilando la buena presentación, uso y cumplimiento de estándares y reglamentos.	Garantizar el cumplimiento de los estándares de servicio e imagen de los puntos de venta, desarrollando un ambiente de trabajo que motive positivamente a los colaboradores y brinde calidad a nuestros clientes.
Resolver y dar soluciones de manera ágil las situaciones de nuestros clientes internos y externos, enmarcados en las políticas y procedimientos establecidos.	Exceder las expectativas del cliente, fidelizándolo y satisfaciendo sus necesidades.
Informar oportunamente al líder inmediato sobre novedades del entorno (competencia, geografía, tráfico, eventos, entre otros) y datos importantes propios del negocio.	Mantener información actualizada con el fin de anticiparnos a posibles cambios que pueda exigir el mercado.

Fuente: Empresa de retail, 2013

La misión del Líder de Punto de Venta es optimizar y trabajar rentablemente con los recursos asignados, como responsable de su equipo de trabajo y punto de venta, asegurando la implementación y cumplimiento de los planes de acción establecidos; garantizando la fidelización de nuestros clientes. La Tabla 13 describe las funciones y resultados principales de acuerdo al nuevo enfoque de la empresa.

Tabla 13:**Funciones Líder de Punto de Venta**

FUNCIONES	RESULTADO ESPERADO
Asesorar y servir, informarse, comunicar y tener conocimiento de los programas y promociones que ofrece la empresa a todos sus clientes.	Exceder las expectativas del cliente vendiendo más y de manera rentable en el punto de venta asignado.
Brindar y garantizar un servicio al cliente de calidad como anfitriones del punto de venta, creando con nuestros clientes una relación de cercanía, confianza y con un valor agregado diferenciador.	Lograr mantener un alto índice de satisfacción del cliente, buscando siempre un servicio de excelencia.
Crear un ambiente en el que los colaboradores puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de recursos.	Buscar una satisfacción total de nuestros clientes internos y externos.
Mantener informado al equipo de trabajo sobre temas propios de la Unidad de Negocios y de la Corporación.	Garantizar el cumplimiento de lineamientos y disposiciones establecidas.

Fuente: Empresa de retail, 2013

Cada uno de los Líderes de Negocio tiene a su cargo cuatro Líderes de Zona y cada Líder de Zona tiene a su cargo dos o tres puntos de venta dependiendo del tamaño, como se muestra en la Figura 28.

**Figura 28: Organigrama Líderes Regional Sierra Centro Norte**

Fuente: Empresa de retail, 2013

3.2.2. Asignación de indicadores por cargo

Para la asignación de los indicadores por cargo, la empresa de retail utilizó su propia metodología en base al nuevo enfoque que desea obtener, iniciando con un cambio en todas las estrategias, procesos y estructura de la organización como ya se mencionó anteriormente, siendo importante recalcar que el desarrollo de la nueva herramienta para esta determinación de los indicadores no tuvo un costo adicional para la organización ni se utilizó algún tipo de software nuevo, ya que fue parte del trabajo del equipo de colaboradores encargados de este proyecto.

Este proceso lo encabezó el Gerente Nacional de la Unidad de Negocio y después de establecer la nueva estructura de la empresa de retail, fue él quien convocó a un comité a todos los cuatro Gerentes Regionales a nivel nacional, Sierra, Costa, Austro y Manabí, a las Subgerencias de Ventas y Servicio al Cliente, Gestión Administrativa y Planificación y Gestión Humana y a las Jefaturas de Gestión Administrativa y Planificación y Gestión Humana de la Regional Sierra y Costa, quienes conformaron el equipo principal para el desarrollo de esta nueva herramienta.

En este comité, el Gerente Nacional de la empresa de retail, presentó su propuesta de los indicadores que para él eran importantes empezar a medir mensualmente a cada uno de los cargos creados en la nueva estructura e invitó a los participantes de la reunión a opinar sobre la propuesta y a colocar otros indicadores acordes a los nuevos objetivos de la organización, enfatizando con una presentación previa el nuevo enfoque.

Para definir cada uno de los indicadores correspondientes a cada cargo, se tomaron en cuenta criterios que al comité le parecieron importantes para la respectiva asignación de los mismos, áreas de éxito, factores críticos del éxito, objetivos, fórmulas de cálculo, origen de los datos, responsables del cálculo y la periodicidad.

El área de éxito o el área de resultado clave según Drucker (1954), son ámbitos de acción y de la propia gestión, en los cuales la empresa necesita lograr mejores resultados que le permitan llegar al éxito esperado, a través de la fijación de prioridades sobre las que se deben unir esfuerzos para posibilitar la orientación de los objetivos y sus resultados, incluyendo aspectos estratégicos y operativos.

Los factores críticos de éxito son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la medición de los indicadores, puesto que aportarán información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Rockart (1961), define los factores críticos del éxito como un número limitado de áreas en las cuales los resultados satisfactorios asegurarán un desempeño exitoso para los colaboradores, el departamento y la organización en general. Además, menciona que se centran sobre las necesidades de información para controlar la gestión de la compañía, donde se definen con facilidad los datos para mejorar cada una de las áreas del negocio.

Entre las ventajas de utilizar los factores críticos de éxito según Rockart (1961), se mencionan la identificación de las actividades en las que se debe centrar la atención para mantener o elevar el posicionamiento competitivo de la empresa, analizando las mejores prácticas de los competidores más exitosos; son instrumentos útiles para la preparación de estrategias y la gestión de las empresas; identifican factores decisivos para determinar políticas y acciones para superar a los competidores.

El objetivo que se asignó a cada uno de los indicadores hace referencia a la meta que se desea alcanzar con la gestión realizada; la fórmula de cálculo detalla la manera en la que el indicador se obtiene mediante una función matemática; el origen de los datos es la fuente o el medio de donde se obtendrá la información para dar a conocer el resultado del indicador; el responsable del cálculo es la persona o el área asignada para entregar el resultado final del indicador mensual o trimestralmente y la periodicidad es el tiempo en el que se evaluará determinado indicador.

Después de establecer los factores que permitirán tener claros los indicadores en cada cargo, en el comité los gerentes y los jefes se enfocaron en tres objetivos principales, rentabilidad, productividad y servicio al cliente, los cuales permitieron asignar los indicadores de acuerdo a la complejidad del cargo y a lo que quería alcanzar la empresa con la gestión de sus colaboradores para medir el desempeño organizacional a corto, mediano y largo plazo.

De esta manera, se crearon las tablas que se muestran a continuación donde se detallan las definiciones de cada uno de los indicadores asignados para cada cargo, el área de éxito, el factor crítico de éxito, objetivo, fórmula de cálculo, origen de los datos, responsable del cálculo y periodicidad.

EBIT: Según Lorenzana (2013), éste constituye un indicador esencial dentro de los estados contables y financieros de una determinada compañía y sirve para comparar los resultados empresariales entre compañías. Es un buen indicador para medir la capacidad de obtención beneficios de una empresa eliminando el efecto negativo tanto de los intereses de la deuda como de los impuestos. En la Tabla 14 se muestra el detalle del indicador EBIT de la compañía.

Tabla 14:

EBIT

ÁREA DE ÉXITO	RENTABILIDAD
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	OBTENER RENTABILIDAD
OBJETIVO	MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
FÓRMULA DE CÁLCULO	+ Ingresos por ventas – Gastos generales de administración <u>= Margen bruto</u> – Amortizaciones – Provisiones +/- Otros ingresos y gastos +/- Gastos e ingresos financieros <u>= Beneficio ordinario antes de impuesto</u> +/- Ingresos y gastos extraordinarios <u>= Beneficio antes de impuesto (BAI)</u> – Impuesto sobre Sociedades (IS) <u>= Beneficio después de impuesto (BDI)</u> ----- • EBIT = Beneficio antes de intereses e impuestos = BDI + IS + Gastos e ingresos financieros
ORIGEN DE LOS DATOS	BALANCES MENSUALES DE LA EMPRESA
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	SUBGERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN
PERIODICIDAD	MENSUAL

Fuente: Empresa de retail, 2013

CUMPLIMIENTO EN VENTAS: Es el presupuesto que se le asigna de manera mensual a cada punto de venta de acuerdo al histórico existente, al comportamiento mensual y a todos los factores que influyen en el mismo de acuerdo a la realidad. En la Tabla 15 se muestra el detalle del indicador ventas de la compañía.

Tabla 15:**Ventas**

ÁREA DE ÉXITO	VENTAS
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	CRECIMIENTO EN VENTAS
OBJETIVO	CUMPLIR CON EL PRESUPUESTO DE VENTAS ASIGNADO A CADA PUNTO DE VENTA.
FÓRMULA DE CÁLCULO	- PRESUPUESTO EN VENTAS / VENTAS REALES = CUMPLIMIENTO EN VENTAS - VENTAS NETAS= VENTAS BRUTAS - DEVOLUCIONES
ORIGEN DE LOS DATOS	SISTEMA DE CADA PUNTO DE VENTA DE LA EMPRESA
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	GERENTE REGIONAL Y SUBGERENTE DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE
PERIODICIDAD	MENSUAL

Fuente: Empresa de retail, 2013

ISC: Índice de Servicio al Cliente, el cual se calcula en base a dos criterios de manera trimestral; a través de los resultados de las 50 encuestas EKOS y la calificación del cliente fantasma que visita mensualmente algunos puntos de venta y que se promedia con el dato trimestral. En la Tabla 16 se muestra el detalle del ISC de la empresa.

Tabla 16:**Índice de Servicio al Cliente**

ÁREA DE ÉXITO	SERVICIO AL CLIENTE
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	EXPERIENCIA DEL CLIENTE
OBJETIVO	ENTREGAR UN SERVICIO DE CALIDEZ Y CALIDAD A TODOS NUESTROS CLIENTES, CREANDO UNA VERDADERA EXPERIENCIA DE COMPRA.
FÓRMULA DE CÁLCULO	EKOS: Información trimestral en base a 50 encuestas telefónicas realizadas a clientes que nos visitan, sobre el servicio de cada punto de venta. CLIENTE FANTASMA: Evaluación mensual de las visitas que se realizan a 20 puntos de venta al mes. El promedio de los dos resultados, tanto de las encuestas como del cliente fantasma es el dato final de servicio al cliente para cada punto de venta.
ORIGEN DE LOS DATOS	DATOS ENTREGADOS POR LA EMPRESA EKOS Y LA EMPRESA QUE MANEJA EL CLIENTE FANTASMA.
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	SUBGERENTE DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE
PERIODICIDAD	TRIMESTRAL ENCUESTAS EKOS Y MENSUAL CLIENTE FANTASMA.

Fuente: Empresa de retail, 2013

IGM: Índice de Gestión de Marca. Este indicador se maneja de manera trimestral solamente con los datos obtenidos de las encuestas Ekos por medio de llamadas telefónicas a 50 clientes que visitan nuestros puntos de venta. En la Tabla 17 se muestra el detalle del IGM de la compañía.

Tabla 17:**Índice de Gestión de Marca**

ÁREA DE ÉXITO	GESTIÓN DE MARCA Y SERVICIO AL CLIENTE
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	MEJORAR LA VISIÓN DE MARCA DE LA COMPAÑÍA
OBJETIVO	EXPERIMENTAR LA MARCA POR MEDIO DE UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE
FÓRMULA DE CÁLCULO	TABULACIÓN DE 50 ENCUESTAS POR PUNTO DE VENTA EMPRESA EKOS
ORIGEN DE LOS DATOS	EKOS: Información trimestral en base a 50 encuestas telefónicas realizadas a clientes que nos visitan, sobre el servicio y la marca en general.
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	SUBGERENTE DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE
PERIODICIDAD	TRIMESTRAL

Fuente: Empresa de retail, 2013

EBITDA: Según Merkel (2011), es un indicador de tipo administrativo, utilizado comúnmente para la evaluación del desempeño financiero y asignación de recursos, específicamente la rentabilidad. Son las ganancias antes de los intereses, impuestos, depreciación y amortización. En la Tabla 18 se muestra el detalle del indicador EBITDA de la compañía.

Tabla 18:**EBITDA**

ÁREA DE ÉXITO	RENTABILIDAD
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	OBTENER RENTABILIDAD
OBJETIVO	MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
FÓRMULA DE CÁLCULO	+ Ingresos por ventas – Gastos generales de administración <u>= Margen bruto</u> – Amortizaciones – Provisiones +/- Otros ingresos y gastos +/- Gastos e ingresos financieros <u>= Beneficio ordinario antes de impuesto</u> +/- Ingresos y gastos extraordinarios <u>= Beneficio antes de impuesto (BAI)</u> – Impuesto sobre Sociedades (IS) <u>= Beneficio después de impuesto (BDI)</u> ----- • EBITDA = Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones = BDI + IS + Amortizaciones + Gastos e ingresos financieros
ORIGEN DE LOS DATOS	BALANCES MENSUALES DE LA EMPRESA
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	SUBGERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN
PERIODICIDAD	MENSUAL

Fuente: Empresa de retail, 2013

GMROI (Gross Margin Return On Investment): Valero (2009), menciona que este indicador es una herramienta que permite medir y administrar la productividad de la inversión en inventario, es una medida de productividad de inventario que expresa la relación entre el total de las ventas, el margen bruto de dichas ventas y el valor monetario invertido en el inventario. Una de las principales ventajas, es que GMROI funciona para cualquier tamaño de negocios, departamento o clasificación de mercancías dentro de una empresa. En la Tabla 19 se muestra el detalle del indicador GMROI de la compañía.

Tabla 19:**GMROI**

ÁREA DE ÉXITO	OPTIMIZACIÓN DE LOS INVENTARIOS
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	PRODUCTIVIDAD DE LA INVERSIÓN EN INVENTARIOS
OBJETIVO	MAXIMIZAR EL MARGEN DE GANANCIA POR UNIDAD DE INVENTARIO
FÓRMULA DE CÁLCULO	$GMROI = \text{MARGEN BRUTO} / \text{COSTO DE INVENTARIOS}$
ORIGEN DE LOS DATOS	MARGEN BRUTO = BALANCE MENSUAL DE LA EMPRESA INVENTARIOS = DATOS CONTABLES
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	SUBGERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN
PERIODICIDAD	MENSUAL

Fuente: Empresa de retail, 2013

CUMPLIMIENTO CRECIMIENTO EN VENTAS: Este indicador se maneja directamente con el incremento en ventas que exista de un año a otro en cada punto de venta, en base a la inflación que se presente y a la economía del país. En la Tabla 20 se muestra el detalle del indicador de crecimiento de ventas de la compañía.

Tabla 20:**Crecimiento en Ventas**

ÁREA DE ÉXITO	VENTAS
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	CRECIMIENTO EN VENTAS
OBJETIVO	ALCANZAR CRECIMIENTOS DE VENTAS ACORDE A LA ECONOMÍA DEL PAÍS Y LA INFLACIÓN.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\text{VENTAS MES ACTUAL} / \text{VENTAS MISMO MES AÑO ANTERIOR}$
ORIGEN DE LOS DATOS	VENTAS MES ACTUAL = DATOS CONTABLES VENTAS MISMO MES AÑO ANTERIOR = DATOS HISTÓRICOS CONTABLES
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	SUBGERENTE DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE
PERIODICIDAD	MENSUAL

Fuente: Empresa de retail, 2013

GASTOS GESTIONABLES: Este indicador permite medir los gastos efectuados en determinadas cuentas mensualmente por punto de venta, las cuales deben ser controladas por los Líderes de Zona y de Negocio para conservar las cifras y no alterar las mismas, con el fin de mantener la rentabilidad de la empresa.

Entre las cuentas de gastos gestionables se manejan las horas extras, servicio de recorrido, refrigerio, vacaciones, papelería y útiles de escritorio, suministros, movilización interna, gastos días de descuentos, suministros merchandising, servicios blindado, transporte mercadería, servicios de distribución logística, servicios control de inventarios, servicio de impresión, servicios de limpieza, mantenimiento correctivo, adecuación de locales, electricidad, agua potable, vigilancia física y monitoreo, movimiento de mercadería, ajustes despacho de bodega, selección de personal. En la Tabla 21 se muestra el detalle del indicador Gastos Gestionables de la compañía.

Tabla 21:
Gastos Gestionables

AREA DE ÉXITO	OPTIMIZACIÓN DE LOS GASTOS
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	RENTABILIDAD
OBJETIVO	OPTIMIZAR RECURSOS CONTROLANDO EL GASTO QUE SE PUEDE GESTIONAR.
FÓRMULA DE CÁLCULO	ESTE VALOR SE OBTIENE DE LA CONSOLIDACIÓN DE LOS GASTOS REALIZADOS EN LAS CUENTAS GESTIONABLES
ORIGEN DE LOS DATOS	BALANCE MENSUAL DE LA EMPRESA, CUENTAS DE GASTOS GESTIONABLES
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	SUBGERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN
PERIODICIDAD	MENSUAL

Fuente: Empresa de retail, 2013

SPLH (Sales per labor hour): Este indicador mide la productividad de cada punto de venta en relación con las ventas mensuales y las horas trabajadas, cuál es el nivel de productividad por colaborador en cada hora de trabajo. En la Tabla 22 se muestra el detalle del indicador SPLH de la organización.

Tabla 22:**SPLH**

AREA DE ÉXITO	OPTIMIZACIÓN DE LAS HORAS TRABAJADAS DE ACUERDO A LAS VENTAS
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	PRODUCTIVIDAD POR HORA TRABAJADA
OBJETIVO	MAXIMIZAR EL RETORNO A LA INVERSIÓN EN BASE A CADA HORA TRABAJADA POR COLABORADOR.
FÓRMULA DE CÁLCULO	VENTAS BRUTAS / HORAS TRABAJADAS
ORIGEN DE LOS DATOS	VENTAS BRUTAS = SISTEMA DE CADA PUNTO DE VENTA DE LA EMPRESA HORAS TRABAJADAS = SISTEMA DE NOMINA
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	SUBGERENTE DE GESTIÓN HUMANA
PERIODICIDAD	MENSUAL

Fuente: Empresa de retail, 2013

TICKET PROMEDIO: Este indicador trata sobre la facturación promedio que un cliente realiza en la compra de un producto o servicio dentro de un punto de venta. Se lo maneja de manera mensual de acuerdo a las ventas sobre las transacciones realizadas. En la Tabla 23 se muestra el detalle del indicador ticket promedio de la compañía.

Tabla 23:**Ticket Promedio**

ÁREA DE ÉXITO	VENTAS
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	INCREMENTO DE INGRESOS
OBJETIVO	MAXIMIZAR LAS VENTAS POR CADA TRANSACCIÓN REALIZADA EN CADA PUNTO DE VENTA.
FÓRMULA DE CÁLCULO	VENTAS BRUTAS / TRANSACCIONES
ORIGEN DE LOS DATOS	SISTEMA DE CADA PUNTO DE VENTA DE LA EMPRESA.
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	SUBGERENTE DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE
PERIODICIDAD	MENSUAL

Fuente: Empresa de retail, 2013

RETENCIÓN DE COLABORADORES: Es importante recalcar que la organización decidió cambiar el término rotación de personal por retención de colaboradores, con el fin de utilizar un lenguaje más positivo entre los Líderes y los equipos de trabajo. Este indicador se maneja por medio del número de colaboradores activos con el que termina el punto de venta a fin de mes versus el número de personas con el que inicia. En la Tabla 24 se muestra el detalle del indicador retención de colaboradores de la empresa. En la Tabla 24 se muestra el detalle del indicador de retención de colaboradores de la compañía.

Tabla 24:

Retención Colaboradores

ÁREA DE ÉXITO	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	RETENER A LOS COLABORADORES POR MÁS TIEMPO EN LA COMPAÑÍA.
OBJETIVO	ALCANZAR RETENCIONES DE PERSONAL ADECUADAS PARA MANTENER UN ÓPTIMO NIVEL DE SERVICIO Y ASESORÍA A NUESTROS CLIENTES.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{HEAD COUNT FIN DE MES} \times 100}{\text{HEAD COUNT INICIO DE MES}}$
ORIGEN DE LOS DATOS	SISTEMA DE NÓMINA DE LA EMPRESA
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	GESTIÓN HUMANA
PERIODICIDAD	MENSUAL

Fuente: Empresa de retail, 2013

CUMPLIMIENTO VENTA MARCAS PROPIAS: Este indicador mide todas las ventas que se realizan con los productos que tienen la marca específica de la empresa de retail, desde productos de aseo personal hasta productos de consumo, los mismos que generan mayor rentabilidad a la compañía. En la Tabla 25 se muestra el detalle del indicador venta de marcas propias de la compañía.

Tabla 25:**Ventas Marcas Propias**

ÁREA DE ÉXITO	VENTAS
FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	RENTABILIDAD
OBJETIVO	MAXIMIZAR EL PRONÓSTICO DE LAS VENTAS DE MARCAS PROPIAS Y LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS.
FÓRMULA DE CÁLCULO	PRESUPUESTO DE VENTAS MARCAS PROPIAS / VENTAS REALES MARCAS PROPIAS
ORIGEN DE LOS DATOS	SISTEMA DE CADA PUNTO DE VENTA DE LA EMPRESA.
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	SUBGERENTE DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE
PERIODICIDAD	MENSUAL

Fuente: Empresa de retail, 2013

Después de definir estos criterios mencionados anteriormente en las tablas para cada indicador por cargo, el comité asignó los mismos de acuerdo a tres frentes importantes Gestión Administrativa y Planificación, Ventas y Servicio al Cliente y Gestión Humana, tomando en cuenta como cada área manejará los datos de manera directa para realizar el seguimiento, el monitoreo, la obtención de los datos, el cálculo de los mismos y así entregar respuestas a las dudas que puedan presentar los colaboradores en el transcurso de la medición de los indicadores y su desempeño, como muestra la Figura 29.

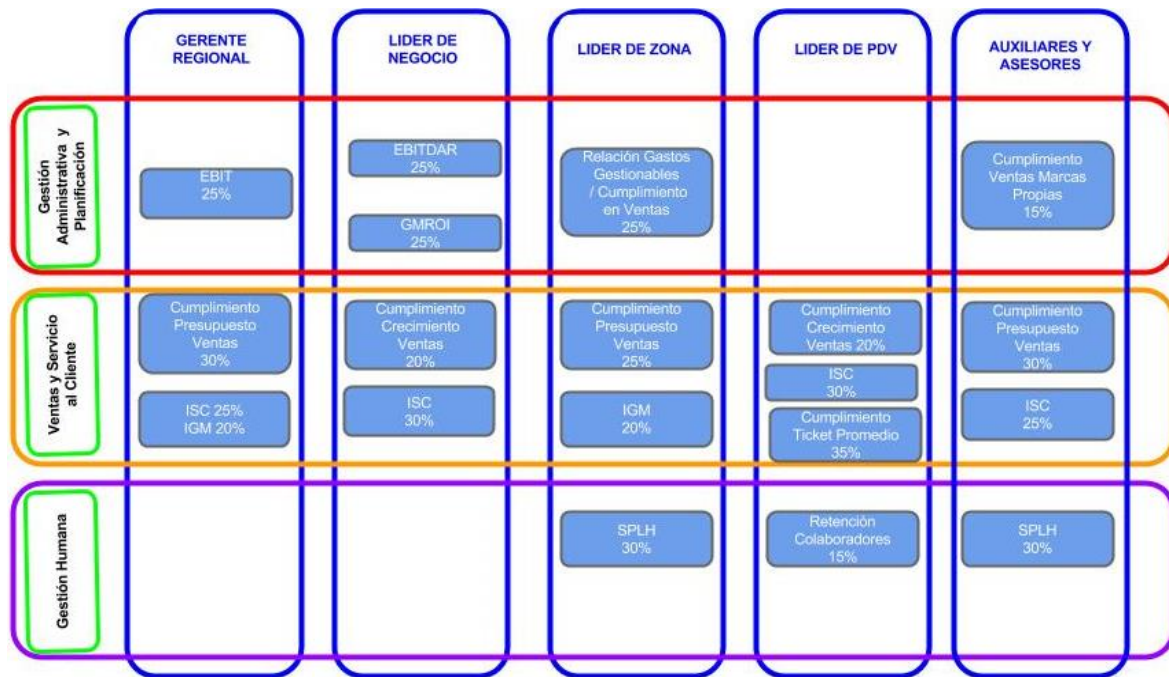


Figura 29: Indicadores por cargo

Fuente: Empresa de retail, 2013

Como siguiente paso a la asignación de los indicadores por cargo desde el Gerente Regional hasta el Auxiliar de Punto de Venta, bajo un consenso entre todos los participantes del comité, se colocaron los pesos a cada uno de estos, repartidos dentro de un 100% y determinando el mayor peso a los indicadores que más se requerían gestionar para alcanzar los objetivos de rentabilidad, productividad y servicio al cliente entre los principales de acuerdo a las áreas.

El Gerente Regional tiene asignados los indicadores EBIT con un peso del 25%, ventas con un 30%, índice de servicio al cliente 25% y el índice de gestión de marca 20%.

Los cuatro indicadores que medirán el desempeño de los Líderes de Negocio tienen diferentes pesos, EBITDAR el 25%, GMROI el 25%, crecimiento en ventas 20% y el índice de servicio al cliente 30%, lo que me da un total del 100%.

Los indicadores de los Líderes de Zona hacen referencia a los gastos gestionables con un peso del 25%, ventas el 25%, índice de gestión de marca 20% y SPLH 30%.

Los cuatro indicadores que miden el desempeño de los Líderes de Punto de Venta tienen diferentes pesos, crecimiento en ventas el 20%, ticket promedio el 35%, índice de servicio al cliente 30% y retención de colaboradores 15%.

Para los Auxiliares y Asesores de Punto de Venta los pesos de los indicadores se manejarán así: venta de marcas propias el 15%, ventas totales el 30%, índice de servicio al cliente 25% y SPLH 30%.

El indicador de productividad SPLH se mide tanto al Líder de Zona como a los Auxiliares y Asesores de Punto de Venta y a todos los cargos se les asigna el servicio al cliente con un porcentaje importante, con el fin de trabajar juntos en lograr mejores experiencias de compra con los clientes, al igual que las ventas para maximizar los ingresos y crecer en este factor mes a mes con la gestión de todo el equipo.

4. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES SOBRE EL DESEMPEÑO POR CARGO

4.1. Implementación de una matriz de indicadores por cargo

Después de asignar los indicadores por cargo y colocar los pesos a cada uno dentro del comité de gerentes, subgerentes y jefes, para la implementación de todos los indicadores se diseñó una matriz de indicadores creada para cada uno de los cargos, la misma que es compartida en línea a todos los puntos de venta, con el fin de transparentar la información y de monitorear los resultados mes a mes a través de un seguimiento constante por parte de todos los líderes y sus equipos. De esta manera, lo que no se pudo alcanzar en un mes es una oportunidad de mejora para el siguiente mes de acuerdo a las brechas encontradas y así alcanzar un ingreso cada vez mayor con respecto a la remuneración variable.

Los datos de esta matriz se alimentan mes a mes por las respectivas Subgerencias y Jefaturas responsables de la información hasta el 18 de cada mes. La matriz da a conocer valores a mes vencido, es decir en febrero se ingresa la data de enero y así con los siguientes meses. De esta manera, el pago de la remuneración variable por el cumplimiento de estos indicadores determinados, tanto para los Auxiliares y Asesores de Punto de Venta como para los Líderes de Negocio, de Zona y de Punto de Venta se realiza de manera mensual también a mes vencido.

La matriz está diseñada para que de acuerdo a los porcentajes alcanzados se marque el color en la pestaña de cumplimientos como muestra la Tabla 26:

Tabla 26:**Colores matriz cumplimiento indicadores**

PORCENTAJES CUMPLIMIENTOS	COLOR
100% o superior	Verde
95% hasta 89,99%	Azul
90% hasta 79,99%	Amarillo
80% hasta 78%	Naranja
79% hasta 0%	Rojo

Fuente: Empresa de retail, 2013

Si el cumplimiento es igual o superior al 100% el dato que divide al resultado real sobre el objetivo se marcará con color verde dentro de la matriz, si oscila entre 95% hasta 89,99% se marcará azul, desde 90% hasta 79,99% será amarillo, de 80% a 78% se mostrará naranja y de 79% a 0% aparecerá el dato de color rojo mes a mes.

En la matriz de indicadores se detallan las definiciones de cada indicador, los factores críticos de éxito, las áreas claves, el objetivo, la fórmula de cálculo, el origen de los datos y la periodicidad como se describió en el capítulo anterior, como guía para que todos los colaboradores constantemente miren los conceptos y el detalle de cada indicador y se familiaricen con los mismos para que sepan de qué se trata la medición y cuáles son los objetivos que la compañía desea alcanzar como parte de la medición del desempeño organizacional.

Dentro de la matriz se detalla, además, los objetivos de los indicadores, el real obtenido en cada indicador y el cumplimiento del mismo, donde se divide el resultado real para la cifra del objetivo y solamente en los gastos gestionables se divide el objetivo para el real obtenido. Esta información consta por mes, por punto de venta para la medición grupal de los asesores y auxiliares y también el detalle de los resultados por cada líder de punto de venta, por gerente regional, por cada líder de negocio y líder de zona.

En las tablas que se mencionarán a continuación constan ejemplos de las pestañas que contiene la matriz de indicadores por cargo, para el caso de los asesores, auxiliares y líderes de punto de venta se enlistarán diez puntos de venta de los 38 que son en total en la Regional y para el caso de los líderes de negocio y de zona se incluirán a cinco líderes de zona de los

quince que existen y los cuatro líderes de negocio. Además, es importante recalcar que se toma como ejemplo al mes de abril del año 2013, que fue el año en el que inició la implementación de la nueva herramienta de medición de desempeño.

En la Tabla 27 se muestra un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta de los objetivos de diez puntos de venta de los indicadores asignados a los asesores y auxiliares de punto de venta de la empresa de retail correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 27:

Objetivos de los indicadores Asesores y Auxiliares de Punto de Venta del mes de abril 2013

PUNTO DE VENTA	ABRIL 2013			
	Gestión Administrativa y Planificación	Ventas y Servicio al Cliente		Gestión Humana
	Presupuesto Ventas Marcas Propias	Presupuesto Ventas	ISC	SPLH
PUNTO DE VENTA 1	3,151.60	524,469.91	86.18%	81.27
PUNTO DE VENTA 2	3,260.14	538,154.25	86.18%	81.27
PUNTO DE VENTA 3	2,978.57	550,530.96	86.18%	81.27
PUNTO DE VENTA 4	1,238.07	202,809.81	86.18%	81.27
PUNTO DE VENTA 5	1,174.70	150,230.53	86.18%	81.27
PUNTO DE VENTA 6	1,572.44	274,233.29	86.18%	81.27
PUNTO DE VENTA 7	1,812.45	361,616.12	86.18%	81.27
PUNTO DE VENTA 8	2,474.62	404,371.06	86.18%	81.27
PUNTO DE VENTA 9	4,173.78	726,404.15	86.18%	81.27
PUNTO DE VENTA 10	884.58	137,815.44	86.18%	81.27

Fuente: Empresa de retail, 2013

Los objetivos de los indicadores se basan en históricos con respecto a las ventas y a las marcas propias; el objetivo del índice de servicio al cliente es el mismo para todos los puntos de venta de acuerdo al último trimestre del año 2012, el cual fue de 80,18% y para el año 2013 la meta fue de 86,18% para lograr alcanzar 6 puntos adicionales. El objetivo de la

productividad SPLH, es el mismo también para todos los puntos de venta, el cual se fijó en base a un promedio de las ventas y las horas trabajadas de todo el año 2012.

En la Tabla 28 se muestra un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta del real obtenido de diez puntos de venta de los indicadores asignados a los asesores y auxiliares de punto de venta de la empresa de retail correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 28:

Real obtenido de los indicadores Asesores y Auxiliares de Punto de Venta mes de abril 2013

PUNTOS DE VENTA	ABRIL 2013			
	Gestión Administrativa y Planificación	Ventas y Servicio al Cliente		Gestión Humana
	Presupuesto Ventas Marcas Propias	Presupuesto Ventas	ISC	SPLH
PUNTO DE VENTA 1	1,586.01	234,412.93	83.00%	34.61
PUNTO DE VENTA 2	3,887.27	504,431.25	78.00%	78.47
PUNTO DE VENTA 3	4,226.64	527,400.46	83.00%	77.30
PUNTO DE VENTA 4	2,345.31	194,026.12	70.00%	66.56
PUNTO DE VENTA 5	8,476.66	133,696.83	80.00%	71.23
PUNTO DE VENTA 6	3,314.74	279,217.29	78.00%	75.43
PUNTO DE VENTA 7	1,442.47	341,390.17	79.00%	69.00
PUNTO DE VENTA 8	3,838.45	427,611.91	83.00%	67.85
PUNTO DE VENTA 9	7,365.29	675,226.14	79.00%	64.26
PUNTO DE VENTA 10	2,767.29	427,019.85	84.00%	69.28

Fuente: Empresa de retail, 2013

El real obtenido en cada indicador por punto de venta se obtiene del sistema con respecto a las ventas y a las marcas propias; el índice de servicio al cliente de las encuestas EKOS y el cliente fantasma y el SPLH de las ventas de ese mes sobre las horas trabajadas que proporciona el área de Nómina.

En la Tabla 29 se muestra un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta del cumplimiento de diez puntos de venta de los indicadores asignados a los asesores y auxiliares de punto de venta correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 29:

Cumplimiento (real/objetivo) de los indicadores Asesores y Auxiliares de Punto de Venta mes de abril 2013.

PUNTOS DE VENTA	ABRIL 2013			
	Gestión Administrativa y Planificación	Ventas y Servicio al Cliente		Gestión Humana
	Presupuesto Ventas Marcas Propias	Presupuesto Ventas	ISC	SPLH
PUNTO DE VENTA 1	50.32%	43.89%	96.31%	42.59%
PUNTO DE VENTA 2	119.24%	92.52%	90.51%	96.56%
PUNTO DE VENTA 3	141.90%	94.07%	96.31%	95.12%
PUNTO DE VENTA 4	189.43%	94.33%	81.23%	81.90%
PUNTO DE VENTA 5	721.60%	87.97%	92.83%	87.64%
PUNTO DE VENTA 6	210.80%	101.18%	90.51%	92.81%
PUNTO DE VENTA 7	79.59%	92.90%	91.67%	84.90%
PUNTO DE VENTA 8	155.11%	104.05%	96.31%	83.49%
PUNTO DE VENTA 9	176.47%	90.72%	91.67%	79.07%
PUNTO DE VENTA 10	116.50%	95.78%	97.47%	85.24%

Fuente: Empresa de retail, 2013

El cumplimiento de cada indicador asignado para todos los puntos de venta es una división entre los resultados reales obtenidos en los mismos y los objetivos planteados en el mes, lo que resulta en un porcentaje determinado.

Según la Tabla 30, se observa un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta de los objetivos de diez puntos de venta de los indicadores asignados a los líderes de punto de venta de la empresa de retail correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 30:**Objetivos de los indicadores Líder de Punto de Venta abril 2013**

PUNTOS DE VENTA	ABRIL 2013			
	Gestión Administrativa y Planificación	Ventas y Servicio al Cliente		Gestión Humana
	Presupuesto Crecimiento Ventas	ISC	Ticket Promedio	Retención Colaboradores
PUNTO DE VENTA 1	0.97%	86.18%	33.56	98%
PUNTO DE VENTA 2	1.81%	86.18%	16.05	98%
PUNTO DE VENTA 3	1.47%	86.18%	10.7	98%
PUNTO DE VENTA 4	2.95%	86.18%	16.36	98%
PUNTO DE VENTA 5	12.66%	86.18%	9.53	98%
PUNTO DE VENTA 6	5.52%	86.18%	7.72	98%
PUNTO DE VENTA 7	4.72%	86.18%	12.04	98%
PUNTO DE VENTA 8	5.15%	86.18%	15.03	98%
PUNTO DE VENTA 9	0.11%	86.18%	17.24	98%
PUNTO DE VENTA 10	0.67%	86.18%	13.78	98%

Fuente: Empresa de retail, 2013

Los objetivos de los indicadores se basan en históricos con respecto al crecimiento en ventas; el objetivo del índice de servicio al cliente es el mismo para todos los Líderes de Punto de Venta, definido exactamente como para los Auxiliares y Asesores de Punto de Venta; el objetivo del ticket promedio, se basa también en históricos del año 2012 sobre las ventas y las transacciones y la retención de colaboradores se fijó en el comité de directivos que sea 98% para todos los puntos de venta, con el fin de cada año llegar a la meta del 100%.

Según la Tabla 31, se observa un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta de los resultados reales de diez puntos de venta de los indicadores asignados a los líderes de punto de venta de la empresa de retail correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 31:**Real obtenido de los indicadores Líder de Punto de Venta mes de abril 2013**

PUNTOS DE VENTA	ABRIL 2013			
	Gestión Administrativa y Planificación	Ventas y Servicio al Cliente		Gestión Humana
	Presupuesto Crecimiento Ventas	ISC	Ticket Promedio	Retención Colaboradores
PUNTO DE VENTA 1	-54.87%	83%	15.00	100%
PUNTO DE VENTA 2	-4.57%	78%	15.04	97%
PUNTO DE VENTA 3	-2.80%	83%	10.25	97%
PUNTO DE VENTA 4	-1.51%	70%	15.65	100%
PUNTO DE VENTA 5	0.26%	80%	8.48	100%
PUNTO DE VENTA 6	7.44%	78%	7.86	100%
PUNTO DE VENTA 7	-1.14%	79%	11.36	90%
PUNTO DE VENTA 8	11.20%	83%	15.90	100%
PUNTO DE VENTA 9	-6.94%	79%	16.02	97%
PUNTO DE VENTA 10	-2.23%	84%	13.39	93%

Fuente: Empresa de retail, 2013

El real obtenido en cada indicador por punto de venta se obtiene del sistema con respecto al crecimiento en ventas y al ticket promedio; el índice de servicio al cliente de las encuestas EKOS y el cliente fantasma y la retención de colaboradores del sistema de Nómina de acuerdo al personal activo y salido.

Según la Tabla 32, se observa un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta del cumplimiento de diez puntos de venta de los indicadores asignados a los líderes de punto de venta de la empresa de retail correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 32:

Cumplimiento (real/objetivo) de los indicadores Líder de Punto de Venta mes de abril 2013

PUNTOS DE VENTA	ABRIL 2013			
	Gestión Administrativa y Planificación	Ventas y Servicio al Cliente		Gestión Humana
	Presupuesto Crecimiento Ventas	ISC	Ticket Promedio	Retención Colaboradores
PUNTO DE VENTA 1	95.31%	96.31%	44.70%	102.04%
PUNTO DE VENTA 2	-114.80%	90.51%	93.71%	98.64%
PUNTO DE VENTA 3	-75.92%	96.31%	95.79%	98.85%
PUNTO DE VENTA 4	-24.68%	81.23%	95.66%	102.04%
PUNTO DE VENTA 5	4.86%	92.83%	88.98%	102.04%
PUNTO DE VENTA 6	70.72%	90.51%	101.81%	101.58%
PUNTO DE VENTA 7	-90.60%	91.67%	94.35%	91.84%
PUNTO DE VENTA 8	233.16%	96.31%	105.79%	102.04%
PUNTO DE VENTA 9	156.66%	91.67%	92.92%	99.36%
PUNTO DE VENTA 10	-219.06%	97.47%	97.17%	94.75%

Fuente: Empresa de retail, 2013

El cumplimiento de cada indicador es una división del real obtenido en el mes sobre el objetivo planteado, lo que resulta en un porcentaje por punto de venta. La matriz está diseñada para que de acuerdo a los datos de cumplimiento se marque el color como muestra la Tabla 32.

De acuerdo a la Tabla 33, se indica un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta de los objetivos de los indicadores asignados a cinco líderes de zona de la organización, correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 33:**Objetivos de los indicadores Líder de Zona abril 2013**

AREA	INDICADOR	LIDERES	OBJETIVOS
Gestión Administrativa y Planificación	Relación: % Cumplimiento Gastos Gestionables / % Cumplimiento Ventas	Líder de Zona 1	100%
		Líder de Zona 2	100%
		Líder de Zona 3	100%
		Líder de Zona 4	100%
		Líder de Zona 5	100%
Gestión Administrativa y Planificación	Presupuesto de Ventas	Líder de Zona 1	523,252.51
		Líder de Zona 2	912,147.08
		Líder de Zona 3	645,983.47
		Líder de Zona 4	883,313.01
		Líder de Zona 5	1,123,948.25
Ventas y Servicio al Cliente	IGM	Líder de Zona 1	82.42%
		Líder de Zona 2	82.42%
		Líder de Zona 3	82.42%
		Líder de Zona 4	82.42%
		Líder de Zona 5	82.42%
Gestión Humana	SPLH	Líder de Zona 1	81.27
		Líder de Zona 2	81.27
		Líder de Zona 3	81.27
		Líder de Zona 4	81.27
		Líder de Zona 5	81.27

Fuente: Empresa de retail, 2013

Los objetivos de los indicadores para los Líderes de Zona se fijan de acuerdo a históricos para las ventas; para los gastos gestionables el objetivo es 1 para todos los Líderes; el IGM que es el Índice de Gestión de Marca se calcula de acuerdo al último trimestre del año 2012, el cual fue de 79,42% y para el año 2013 la meta fue de 82,42% para lograr alcanzar 3 puntos adicionales.

De acuerdo a la Tabla 34, se indica un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta de los resultados reales de los indicadores asignados a cinco líderes de zona de la organización, correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 34:**Real obtenido de los indicadores Líder de Zona mes de abril 2013**

AREA	INDICADOR	LIDERES	RESULTADO REAL
Gestión Administrativa y Planificación	Relación: % Cumplimiento Gastos Gestionables / % Cumplimiento Ventas	Líder de Zona 1	0.66
		Líder de Zona 2	0.75
		Líder de Zona 3	0.75
		Líder de Zona 4	0.66
		Líder de Zona 5	1.13
Gestión Administrativa y Planificación	Presupuesto de Ventas	Líder de Zona 1	535,159.79
		Líder de Zona 2	868,790.63
		Líder de Zona 3	634,897.46
		Líder de Zona 4	839,603.08
		Líder de Zona 5	1,055,272.09
Ventas y Servicio al Cliente	IGM	Líder de Zona 1	83.5%
		Líder de Zona 2	82.00%
		Líder de Zona 3	69.00%
		Líder de Zona 4	77.00%
		Líder de Zona 5	78.00%
Gestión Humana	SPLH	Líder de Zona 1	52.27
		Líder de Zona 2	73.81
		Líder de Zona 3	63.59
		Líder de Zona 4	77.67
		Líder de Zona 5	70.14

Fuente: Empresa de retail, 2013

El real obtenido en cada indicador por punto de venta se obtiene del sistema con respecto a las ventas; los gastos gestionables de los balances de la empresa; el IGM de las encuestas EKOS y el SPLH de Nómina como para los otros cargos.

De acuerdo a la Tabla 35, se indica un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta del cumplimiento de los indicadores asignados a cinco líderes de zona de la organización, correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 35:**Cumplimiento (real/objetivo) de los indicadores Líder de Zona mes de abril 2013**

AREA	INDICADOR	LIDERES	CUMPLIMIENTO
Gestión Administrativa y Planificación	Relación: % Cumplimiento Gastos Gestionables / % Cumplimiento Ventas	Líder de Zona 1	151.52%
		Líder de Zona 2	133.33%
		Líder de Zona 3	133.33%
		Líder de Zona 4	151.52%
		Líder de Zona 5	88.50%
Gestión Administrativa y Planificación	Presupuesto de Ventas	Líder de Zona 1	102.28%
		Líder de Zona 2	95.25%
		Líder de Zona 3	98.28%
		Líder de Zona 4	95.05%
		Líder de Zona 5	93.89%
Ventas y Servicio al Cliente	IGM	Líder de Zona 1	101.31%
		Líder de Zona 2	99.49%
		Líder de Zona 3	83.72%
		Líder de Zona 4	93.42%
		Líder de Zona 5	94.64%
Gestión Humana	SPLH	Líder de Zona 1	64.32%
		Líder de Zona 2	90.82%
		Líder de Zona 3	78.25%
		Líder de Zona 4	95.57%
		Líder de Zona 5	86.30%

Fuente: Empresa de retail, 2013

El cumplimiento de cada indicador es una división del real obtenido en el mes sobre el objetivo planteado, lo que resulta en un porcentaje por líder de zona. En este caso el indicador de los gastos gestionables es el único que se divide el objetivo para el real, ya que a menor porcentaje, mejor cumplimiento.

Según la Tabla 36, se indica un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta de los objetivos de los indicadores asignados a cuatro líderes de negocio de la compañía, correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 36:**Objetivos de los indicadores Líder de Negocio abril 2013**

AREA	INDICADOR	LIDERES	OBJETIVOS
Gestión Administrativa y Planificación	EBITDAR	Líder de Negocio 1	3.02
		Líder de Negocio 2	1.95
		Líder de Negocio 3	1.72
		Líder de Negocio 4	3.67
	GMROI	Líder de Negocio 1	0.33
		Líder de Negocio 2	0.33
		Líder de Negocio 3	0.33
		Líder de Negocio 4	0.33
Ventas y Servicio al Cliente	Crecimiento en Ventas	Líder de Negocio 1	3.56%
		Líder de Negocio 2	4.64%
		Líder de Negocio 3	10.22%
		Líder de Negocio 4	3.00%
	ISC	Líder de Negocio 1	86.18%
		Líder de Negocio 2	86.18%
		Líder de Negocio 3	86.18%
		Líder de Negocio 4	86.18%

Fuente: Empresa de retail, 2013

Los objetivos de los indicadores para los Líderes de Negocio se fijan de acuerdo a históricos para el EBIT desde los balances de la compañía junto con el crecimiento en ventas, la ganancia obtenida por cada dólar invertido y el costo promedio del inventario (GMROI). El ISC se calcula igual que para los otros cargos ya mencionados.

Según la Tabla 37, se indica un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta de los resultados obtenidos en los indicadores asignados a cuatro líderes de negocio de la compañía, correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 37:**Real obtenido de los indicadores Líder de Zona mes de abril 2013**

AREA	INDICADOR	LIDERES	RESULTADOS REALES
Gestión Administrativa y Planificación	EBITDAR	Líder de Negocio 1	472,539.23
		Líder de Negocio 2	291,078.17
		Líder de Negocio 3	484,744.16
		Líder de Negocio 4	624,276.90
	GMROI	Líder de Negocio 1	0.31
		Líder de Negocio 2	0.26
		Líder de Negocio 3	0.30
		Líder de Negocio 4	0.34
Ventas y Servicio al Cliente	Crecimiento en Ventas	Líder de Negocio 1	1%
		Líder de Negocio 2	-8%
		Líder de Negocio 3	9%
		Líder de Negocio 4	3%
	ISC	Líder de Negocio 1	82.11%
		Líder de Negocio 2	82.00%
		Líder de Negocio 3	82.09%
		Líder de Negocio 4	77.82%

Fuente: Empresa de retail, 2013

El real obtenido en cada indicador por punto de venta se obtiene del sistema con respecto al crecimiento en ventas, el EBITDAR y el GMROI de los balances de la empresa y el ISC de las encuestas EKOS.

Según la Tabla 38, se indica un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta del cumplimiento de los indicadores asignados a cuatro líderes de negocio de la compañía, correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 38:**Cumplimiento (real/objetivo) de los indicadores Líder de Negocio mes de abril 2013**

AREA	INDICADOR	LIDERES	CUMPLIMIENTO
Gestión Administrativa y Planificación	EBITDAR	Líder de Negocio 1	120.34%
		Líder de Negocio 2	112.59%
		Líder de Negocio 3	118.37%
		Líder de Negocio 4	121.67%
	GMROI	Líder de Negocio 1	93.94%
		Líder de Negocio 2	78.79%
		Líder de Negocio 3	90.91%
		Líder de Negocio 4	103.03%
Ventas y Servicio al Cliente	Crecimiento en Ventas	Líder de Negocio 1	28.09%
		Líder de Negocio 2	-272.41%
		Líder de Negocio 3	88.06%
		Líder de Negocio 4	100.00%
	ISC	Líder de Negocio 1	95.28%
		Líder de Negocio 2	95.15%
		Líder de Negocio 3	95.25%
		Líder de Negocio 4	90.30%

Fuente: Empresa de retail, 2013

El cumplimiento de cada indicador es una división del resultado real obtenido en el mes sobre el objetivo planteado, lo que resulta en un porcentaje por líder de negocio.

Según la Tabla 39, se indica un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta de los objetivos de los indicadores asignados al gerente regional, correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 39:**Objetivos de los indicadores Gerente Regional abril 2013**

AREA	INDICADOR	GERENTES	OBJETIVOS
Gestión Adminisitrativa y Planificación	EBIT	Gerente Regional	590,489.31
	GMROM	Gerente Regional	215.00
Ventas y Servicio al Cliente	Ventas	Gerente Regional	8,989,567.45
	ISC	Gerente Regional	86.18%
	IGM	Gerente Regional	82.42%

Fuente: Empresa de retail, 2013

Los objetivos de los indicadores para el Gerente Regional se enmarcan en dos áreas, Gestión Administrativa y Planificación y Ventas y Servicio al Cliente. Tanto el EBIT, el GMROM y las ventas se fijan de acuerdo a históricos, el ISC y el IGM se calcula igual que para los otros cargos ya mencionados.

Según la Tabla 40, se indica un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta de los resultados reales obtenidos de los indicadores asignados al gerente regional, correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 40:**Real obtenido de los indicadores Gerente Regional mes de abril 2013**

AREA	INDICADOR	GERENTES	RESULTADOS OBTENIDOS
Gestión Adminisitrativa y Planificación	EBIT	Gerente Regional	560,798.44
	GMROM	Gerente Regional	167.34
Ventas y Servicio al Cliente	Ventas	Gerente Regional	8,415,956.34
	ISC	Gerente Regional	80.87%
	IGM	Gerente Regional	72.97%

Fuente: Empresa de retail, 2013

El real obtenido en cada indicador por punto de venta se obtiene del sistema con respecto a las ventas, el GMROM y EBIT, el ISC e IGM de las encuestas EKOS.

Según la Tabla 41, se indica un ejemplo del contenido de una de las pestañas de la matriz que consta del cumplimiento de los indicadores asignados al gerente regional, correspondientes al mes de abril del año 2013.

Tabla 41:

Cumplimiento (real/objetivo) de los indicadores Gerente Regional mes de abril 2013

AREA	INDICADOR	GERENTES	CUMPLIMIENTO
Gestión Administrativa y Planificación	EBIT	Gerente Regional	150.38%
	GMROM	Gerente Regional	87.16%
Ventas y Servicio al Cliente	Ventas	Gerente Regional	96.31%
	ISC	Gerente Regional	93.84%
	IGM	Gerente Regional	88.53%

Fuente: Empresa de retail, 2013

El cumplimiento de cada indicador es una división del real obtenido en el mes sobre el objetivo planteado, lo que resulta en un porcentaje.

4.2. Pesos y tablas de medición de cumplimientos de indicadores por cargos

Después del diseño e implementación de la matriz de indicadores por cargo, se diseñaron las tablas de cumplimiento de los indicadores, con el fin de medir el desempeño de los mismos a través de pesos específicos por indicador, los cuales fueron determinados en el comité de directivos y además, los rangos de cumplimiento para el pago mensual por colaborador.

Las tablas fueron diseñadas de manera exponencial con el objetivo de tener cumplimientos más retadores e incentivar el trabajo en equipo para la obtención de mejores resultados, ya que se puede observar en la matriz de indicadores por cargo, cada uno de estos tiene un efecto dominó, es decir si los resultados de las ventas son buenos, mejoró el crecimiento en ventas, las transacciones, el ticket promedio, el servicio al cliente, etc; si se controla bien el gasto aporta a una mejor rentabilidad y productividad, etc.

Es importante mencionar también, que los indicadores no están aislados por cargos, es decir, así como a los Auxiliares y Asesores de Punto de Venta se le mide las ventas y el servicio al

cliente a los Líderes de igual forma, fortaleciendo el camino hacia el mismo objetivo que tiene la organización, donde todos trabajan juntos.

Como se muestra en la Tabla 42, se asignaron pesos también para el pago del cumplimiento de los indicadores según el porcentaje alcanzado en ese mes.

Tabla 42:

Cumplimientos Auxiliares, Asesores y Líderes de Punto de Venta

		Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	PAGO
		Peso %	Peso %	Peso %	Peso %	
0.00%	79.99%					00%
80.00%	89.99%					10%
90.00%	94.99%					40%
95.00%	97.49%					80%
97.50%	98.99%					90%
99.00%	99.99%					95%
100%	➡					100%

Fuente: Empresa de retail, 2013

Si los cumplimientos no pasan de 79,99% no se recibe un valor monetario por ese indicador o los indicadores respectivos, si el cumplimiento es mayor a 80% hasta 89,99% se recibe un 10% del valor asignado para el pago de la remuneración variable mensual, si el resultado es hasta 94,99% se da un salto importante al 40% del pago y si alcanza hasta un 97,49% el pago ya es del 80%.

Para los cumplimientos mayores a 97,50% hasta 98,99% la ganancia es el 90% del valor asignado para el pago, entre 99 y 99,99% el 95%, hasta llegar al 100%, donde ya se recibe el valor completo por el indicador o los indicadores que lleguen a ese resultado.

Tabla 43:**Cumplimientos Líder de Zona**

		Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	PAGO
		Peso %	Peso %	Peso %	Peso %	
0.00%	89.99%					00%
90.00%	92.49%					10%
92.50%	94.99%					20%
95.00%	97.49%					70%
97.50%	98.99%					90%
99.00%	99.99%					95%
100%	➡					100%

Fuente: Empresa de retail, 2013

Si los cumplimientos no pasan el 90% no se recibe un valor monetario por ese indicador o los indicadores respectivos, si el cumplimiento es mayor a 90% hasta 92,49% se recibe un 10% del valor asignado para el pago de la remuneración variable mensual, si el resultado es desde 92,50% hasta 94,99% se paga un 20% y si alcanza desde 95% hasta un 97,49% se produce un salto importante al 70% del pago.

Para los cumplimientos mayores a 97,50% hasta 98,99% la ganancia es del 90% del valor asignado para el pago, entre 99 y 99,99% el 95%, hasta llegar al 100%, donde ya se recibe el valor completo por el indicador o los indicadores que lleguen a ese resultado.

Tabla 44:**Cumplimientos Líder de Negocio**

		Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	PAGO
		Peso %	Peso %	Peso %	Peso %	
0.00%	89.99%					00%
90.00%	92.49%					40%
92.50%	94.99%					50%
95.00%	97.49%					80%
97.50%	98.99%					90%
99.00%	99.99%					95%
100%	➡					100%

Fuente: Empresa de retail, 2013

Si los cumplimientos no pasan el 90% no se recibe un valor monetario por ese indicador o los indicadores respectivos, si el cumplimiento es mayor a 90% hasta 92,49% se recibe un 40% del valor asignado para el pago de la remuneración variable mensual, si el resultado es desde 92,50% hasta 94,99% se paga un 50% y si alcanza desde 95% hasta un 97,49% se produce un salto importante al 80% del pago.

Para los cumplimientos mayores a 97,50% hasta 98,99% la ganancia es del 90% del valor asignado para el pago, entre 99 y 99,99% el 95%, hasta llegar al 100%, donde ya se recibe el valor completo por el indicador o los indicadores que lleguen a ese resultado.

Después de la implementación de los indicadores para cada cargo y las tablas de cumplimiento para medir el desempeño mensual de los colaboradores, el directorio de la empresa de retail aprobó todo el proyecto en el que participó todo el equipo de gerentes, subgerentes y jefes y se realizaron finalmente, varias reuniones con todos los equipos de los puntos de venta, asesores, auxiliares, líderes de punto de venta, líderes de zona, líderes de negocio, con el fin de socializar a detalle la nueva herramienta y la manera en la que se empezaría a pagar la remuneración variable en base a resultados gestionados por todos los equipos de trabajo de manera mensual. Estas reuniones fueron lideradas por el gerente regional, la jefatura de Gestión Administrativa y Planificación y la jefatura de Gestión Humana de la Regional Sierra Centro Norte.

4.3. Análisis y evaluación de los resultados

Después del proceso de cambio estructural y organizacional que vivió la empresa de retail en estudio y con la implementación de la matriz de indicadores para cada cargo, se pudo evaluar la influencia que tuvo esta herramienta de medición en el desempeño de los colaboradores y por ende en los resultados de la compañía desde el año 2013 hasta el año 2015, en comparación a los periodos anteriores.

A partir del mes de marzo del año 2013 que los colaboradores empezaron a recibir su remuneración variable en base a los indicadores respectivos, inició una gestión en conjunto con los Líderes y una competencia sana con todos los puntos de venta por alcanzar los objetivos retadores que mes a mes mostraba la matriz.

Este cambio que giró a la organización y tener las metas claras, permitió generar una cultura en equipo orientada a resultados, una cultura de adaptación al cambio, de gestión, de ahorro, de rentabilidad y productividad, construyendo así para la empresa, un camino de cumplimiento de grandes objetivos y claros enfoques.

Con respecto a la medición del desempeño de los Auxiliares y Asesores de Punto de Venta de toda la Regional Sierra Centro Norte, en base a sus indicadores asignados se puede evaluar y analizar el comportamiento de las ventas totales, la venta de marcas propias, el SPLH y el índice de servicio al cliente como se muestra en las siguientes figuras:

- **Ventas:** Como se muestra en la Figura 30, las ventas de la compañía tienen un comportamiento importante desde el año 2013, año en el que se implementan los indicadores para cada cargo. El incremento es de 6,06% con respecto al año 2012, para el año 2014 existe un incremento del 7,86% y para el año 2015 un 4,86%, permitiendo de esta manera a los colaboradores y a toda la empresa alcanzar los objetivos planteados y medir un mejor desempeño mensual, evaluando sus resultados.

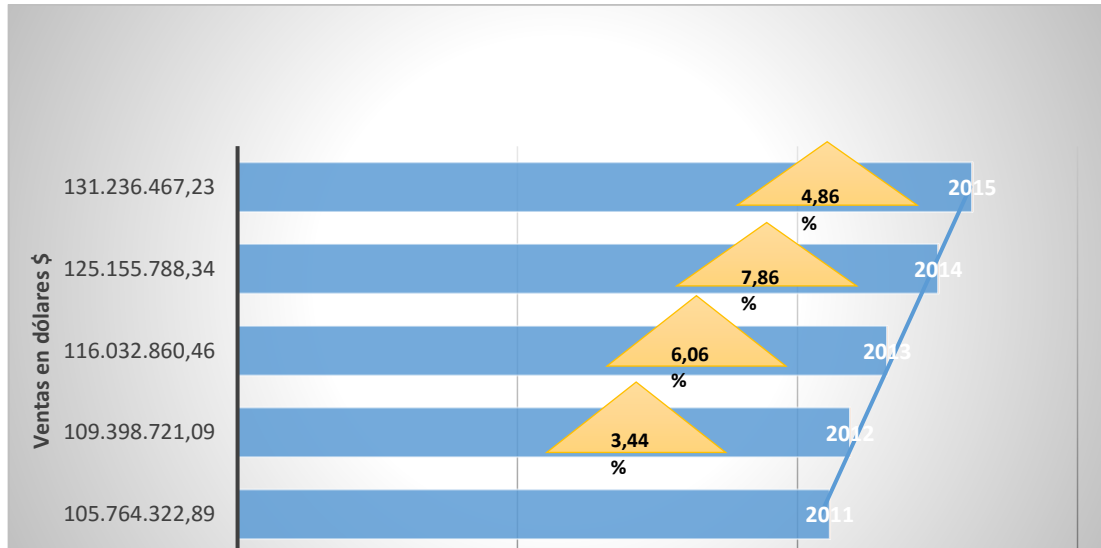


Figura 30: Ventas 2011-2015

Fuente: Empresa de retail, 2013

- **Ventas Marcas Propias:** En la Figura 31, las ventas de las marcas propias de la empresa de retail también presentan un comportamiento importante desde el año 2013, con los indicadores planteados. El incremento de la venta de marcas propias es de

72,22% con respecto al año 2012, para el año 2014 existe un incremento de 53,90% y para el año 2015 un 49,74%, permitiendo de esta manera a los colaboradores y a toda la organización alcanzar los objetivos planteados y medir de manera objetiva el desempeño de su gente. Es importante recalcar que en los últimos tres años ha existido más variedad de productos con la marca de la empresa de retail.

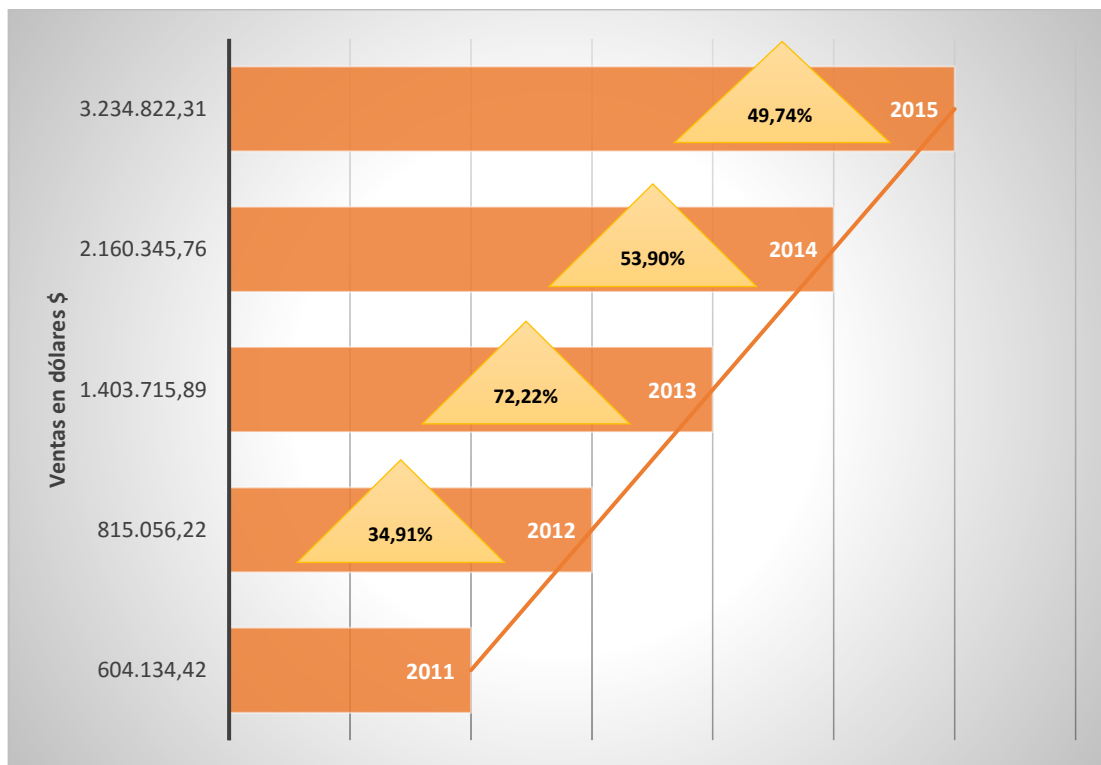


Figura 31: Ventas Marcas Propias 2011-2015

Fuente: Empresa de retail, 2013

- **ISC (Índice de Servicio al Cliente):** Según la Figura 32, el índice de servicio al cliente crece desde el año 2013 en un 2,43% con respecto al año 2012, un 1,16% en el año 2014 y un 1,22% en el año 2015. Para que el desempeño de este indicador mejore de esta manera cada año desde que se implementaron los indicadores para todos los cargos, se diseñó un protocolo de servicio y además, un manual de imagen, sobre los cuales también se miden las encuestas de EKOS y la evaluación del cliente fantasma.

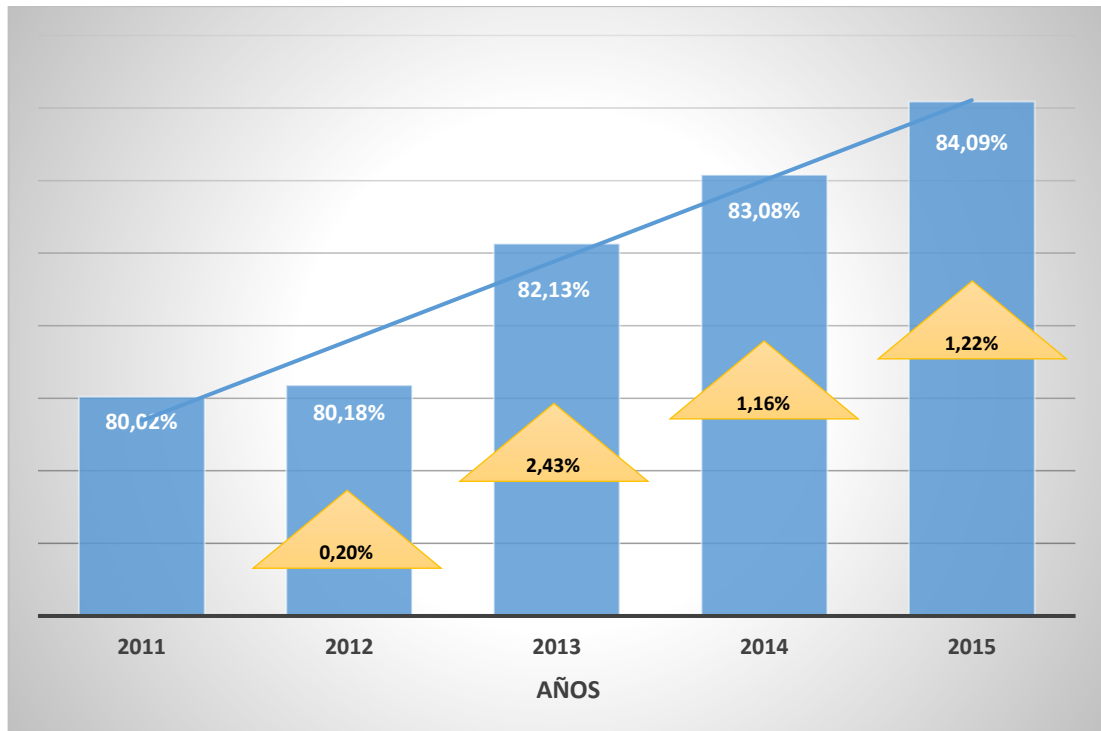


Figura 32: Índice de Servicio al Cliente 2011-2015

Fuente: Empresa de retail, 2013

- **SPLH:** En base a la Figura 33, el SPLH que mide las ventas sobre las horas trabajadas de manera mensual, se incrementa para el año 2013 en un 4,10% con respecto al año 2012, un 5,08% en el año 2014 y un 3,52% en el año 2015. Para que el desempeño de este indicador mejore de esta manera cada año desde que se implementaron los indicadores para todos los cargos, todos los Líderes de Punto de Venta con la guía y el acompañamiento de los Líderes de Zona revisaron los horarios de los equipos de trabajo según los horarios de atención y las horas pico, modificaron las estructuras de los puntos de venta y reubicaron al personal dentro de cada zona dependiendo la necesidad, si un punto requería más gente se movía del punto en el que estaban más personas.

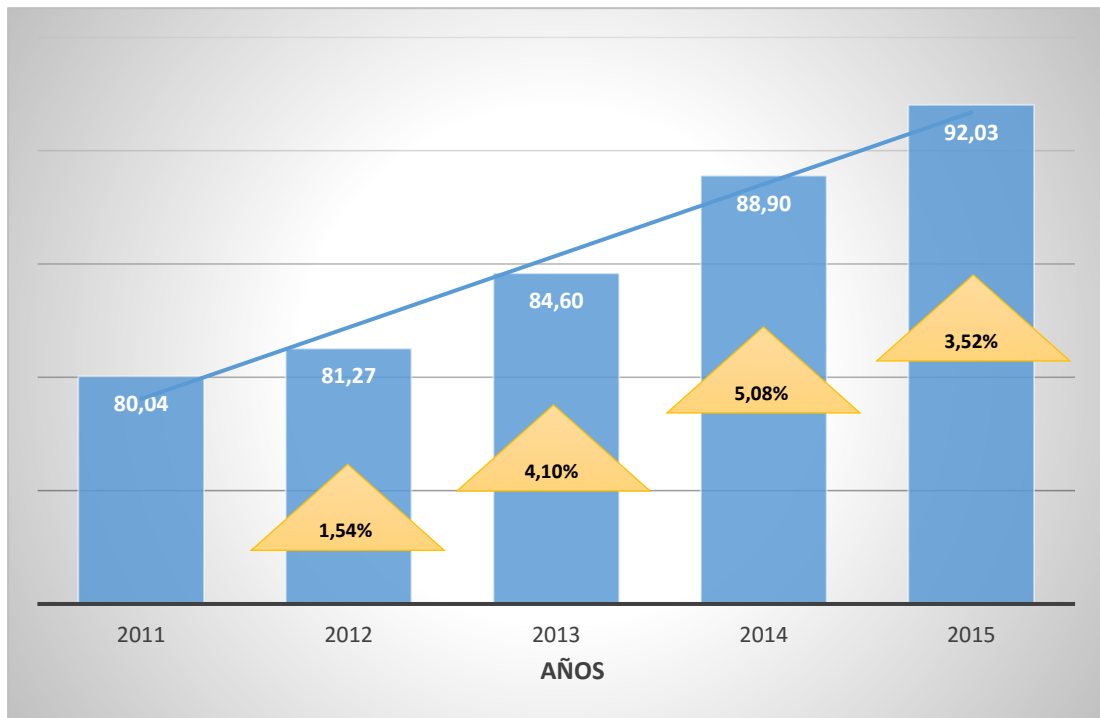


Figura 33: SPLH 2011-2015

Fuente: Empresa de retail, 2013

Con respecto a la medición del desempeño de los Líderes de Punto de Venta de toda la Regional Sierra Centro Norte, en base a sus indicadores asignados se puede evaluar y analizar el comportamiento del crecimiento en ventas, el ticket promedio y la retención de colaboradores como se muestra en las siguientes figuras:

- **Crecimiento en Ventas:** Como indica la Figura 34, el crecimiento en las ventas de la compañía se desarrolla de manera satisfactoria desde el año 2013. Existe un crecimiento de 6,06% con respecto al año 2012, para el año 2014 un incremento del 7,86% y para el año 2015 un 4,86%, permitiendo de esta manera a los colaboradores y a toda la empresa alcanzar los objetivos planteados a través de una medición observable y objetiva. Todos los equipos de los puntos de venta trabajaron en impulsaciones de productos importantes para que el crecimiento en ventas sea visible y exitoso.

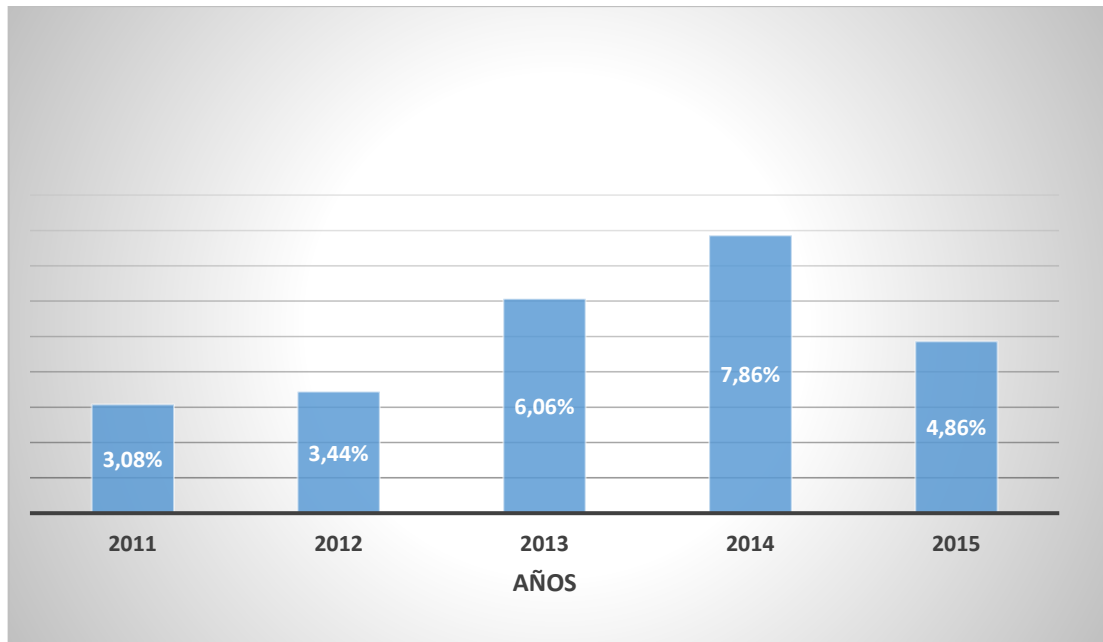


Figura 34: Crecimiento en Ventas 2011-2015

Fuente: Empresa de retail, 2013

- **Ticket Promedio:** De acuerdo a la Figura 35, el ticket promedio que se maneja con las ventas sobre las transacciones de cada mes, presenta un incremento desde el año 2013 en un 6,86% con respecto al año 2012, un 7,42% en el año 2014 y un 4,62% en el año 2015, permitiendo de esta manera verificar que el desempeño de los colaboradores a través del trabajo en equipo se puede medir con esta herramienta que apoya en los resultados de toda la compañía.



Figura 35: Ticket Promedio 2011-2015

Fuente: Empresa de retail, 2013

- **Retención de colaboradores:** Como indica la Figura 36, la retención de colaboradores, antes conocida como rotación de personal, es un indicador que se desarrolla de manera satisfactoria desde el año 2013 con respecto a los años anteriores y es en este año cuando se empieza a retener más a los colaboradores, presentando así un 0,76% de decrecimiento en este factor. Para el año 2014 decrece en un 0,15% y para el 2015 en un 0,43%. Los Líderes de Punto de Venta encargados de gestionar este indicador trabajan de la mano con sus equipos reforzando las funciones y actividades y según las entrevistas realizadas, los colaboradores se sienten más motivados ahora que tienen Líderes en vez de Jefes, que la información es más transparente y que pueden ganar una remuneración variable en base a indicadores que ellos pueden gestionar directamente.

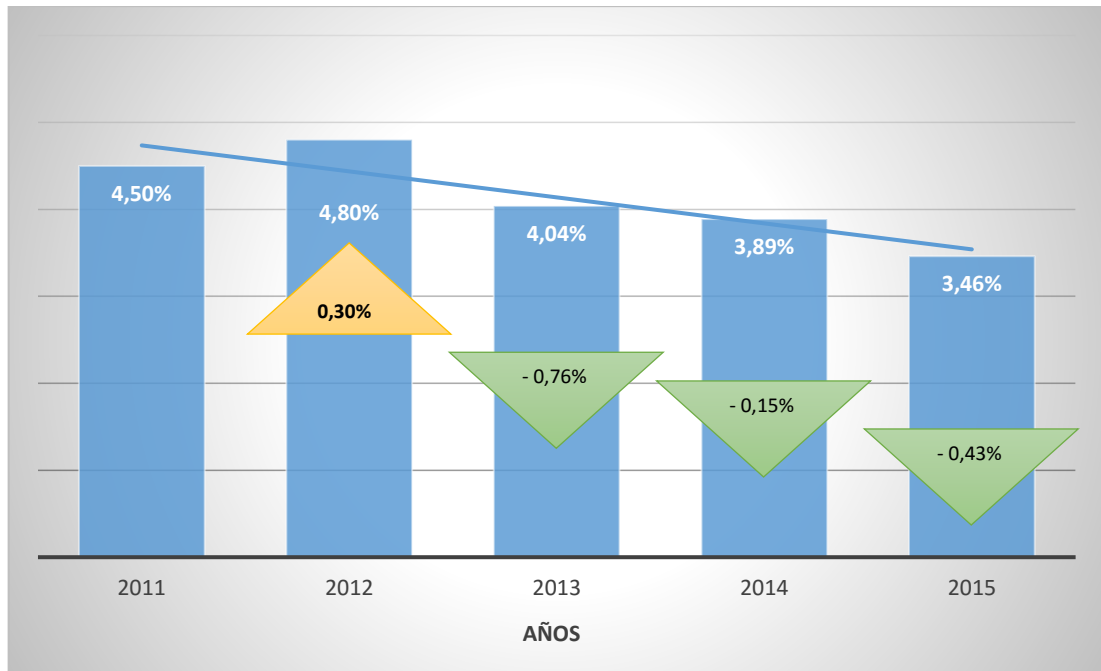


Figura 36: Retención de Colaboradores 2011-2015

Fuente: Empresa de retail, 2013

De acuerdo a la medición del desempeño de los Líderes de Zona de toda la Regional Sierra Centro Norte, se puede evaluar y analizar el comportamiento de los indicadores gastos gestionables sobre cumplimiento en ventas y el índice de gestión de marca, como se muestra en las siguientes figuras. Las ventas y el SPLH ya se detallaron en los cargos anteriores.

- **Gastos Gestionables / Ventas:** De acuerdo a la Figura 37, los gastos gestionables sobre las ventas que manejan mensualmente los Líderes de Zona de la Regional, presenta un desempeño positivo desde el año 2013 que decrece el indicador en un 8,28% con respecto al año 2012, un 15,10% en el año 2014 y un 5,37% en el año 2015, permitiendo observar que la gestión de los Líderes a cargo de este indicador mejora el desempeño del mismo y logra los objetivos planteados.

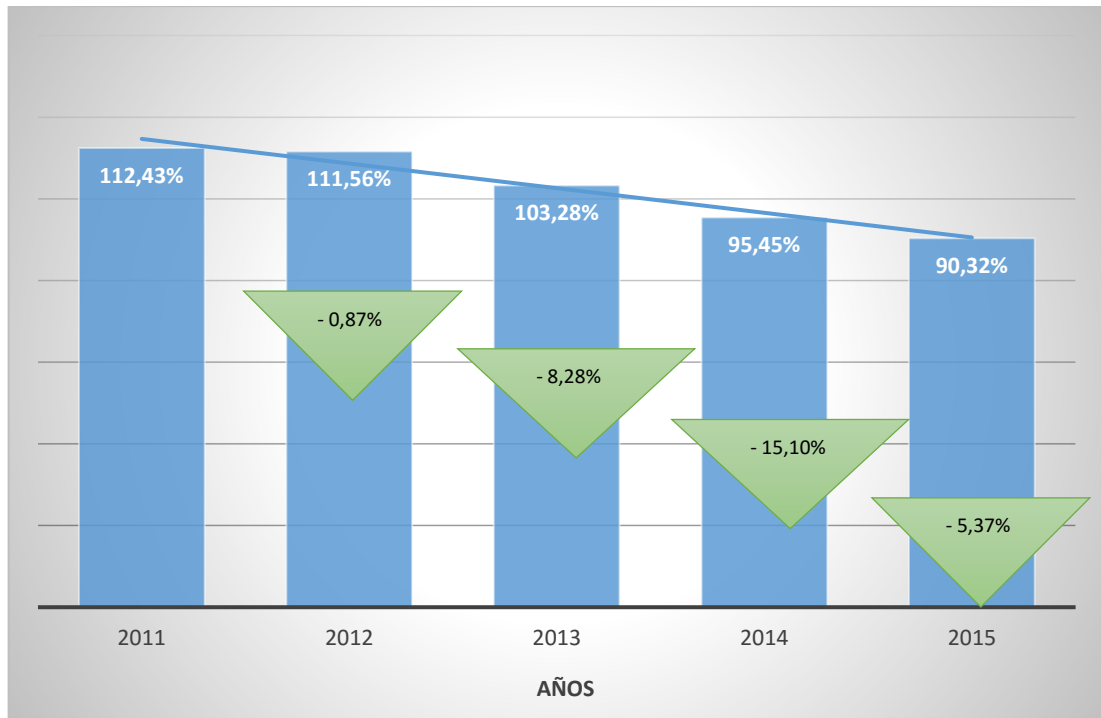


Figura 37: Gastos Gestionables/Ventas 2011-2015

Fuente: Empresa de retail, 2013

- **IGM:** Según la Figura 38, el índice de gestión de marca crece desde el año 2013 en un 0,92% con respecto al año 2012, un 2,87% en el año 2014 y un 3,64% en el año 2015. Para que el desempeño de este indicador mejore de alguna manera cada año desde que se implementaron los indicadores para todos los cargos, se presupuestó un valor para remodelaciones y arreglos de locales que necesitaban mejorar su imagen, se cambió la ubicación de algunas perchas y ciertos productos en otros locales y se modernizó la tecnología de las cajas en otros para facilitar el pago de las compras de los clientes.

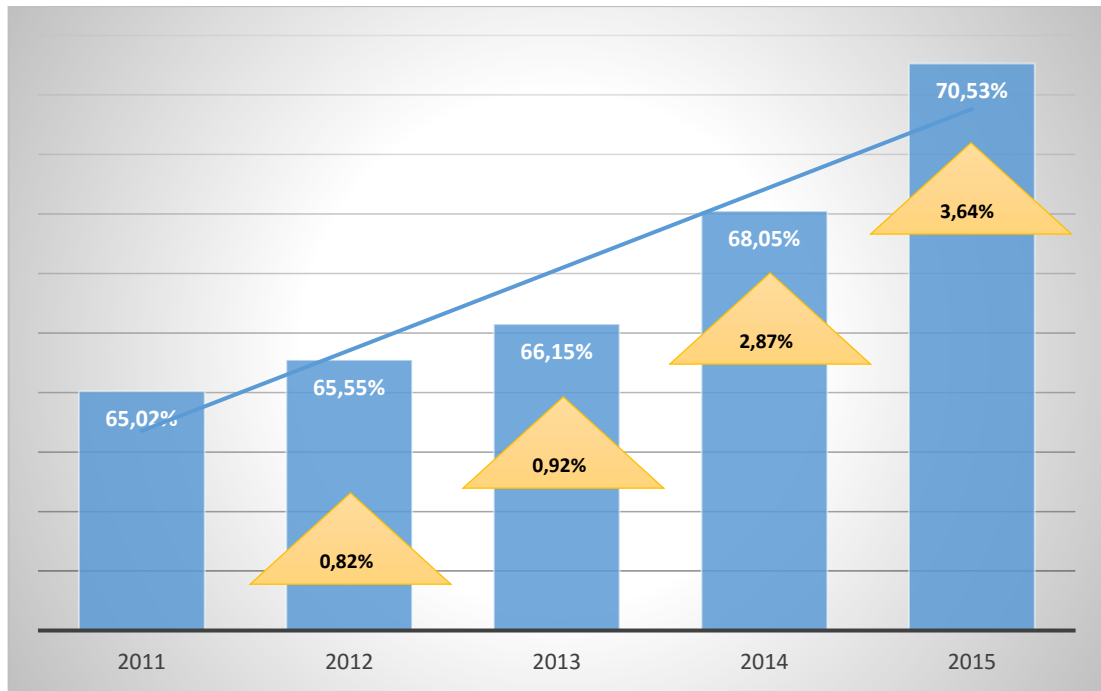


Figura 38: Índice de Gestión de Marca 2011-2015

Fuente: Empresa de retail, 2013

De acuerdo a la medición del desempeño de los Líderes de Negocio de toda la Regional Sierra Centro Norte, se puede evaluar y analizar el comportamiento de los indicadores EBITDAR y GMROI, como se muestra en las siguientes figuras. El crecimiento en ventas y el ISC ya se detallaron en los cargos anteriores.

- **EBITDAR:** De acuerdo a la Figura 39, el EBITDAR que trata sobre las ganancias que la empresa obtiene antes de los intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones y arriendos, tiene un incremento importante desde el año 2013 en un 29,39% con respecto al año 2012, un 30,92% en el año 2014 y un 21,61% en el año 2015. Los Líderes de Negocio encargados de gestionar directamente este indicador cumplen satisfactoriamente con las estrategias para que sus equipos obtengan ganancias importantes en el desempeño de su día a día.

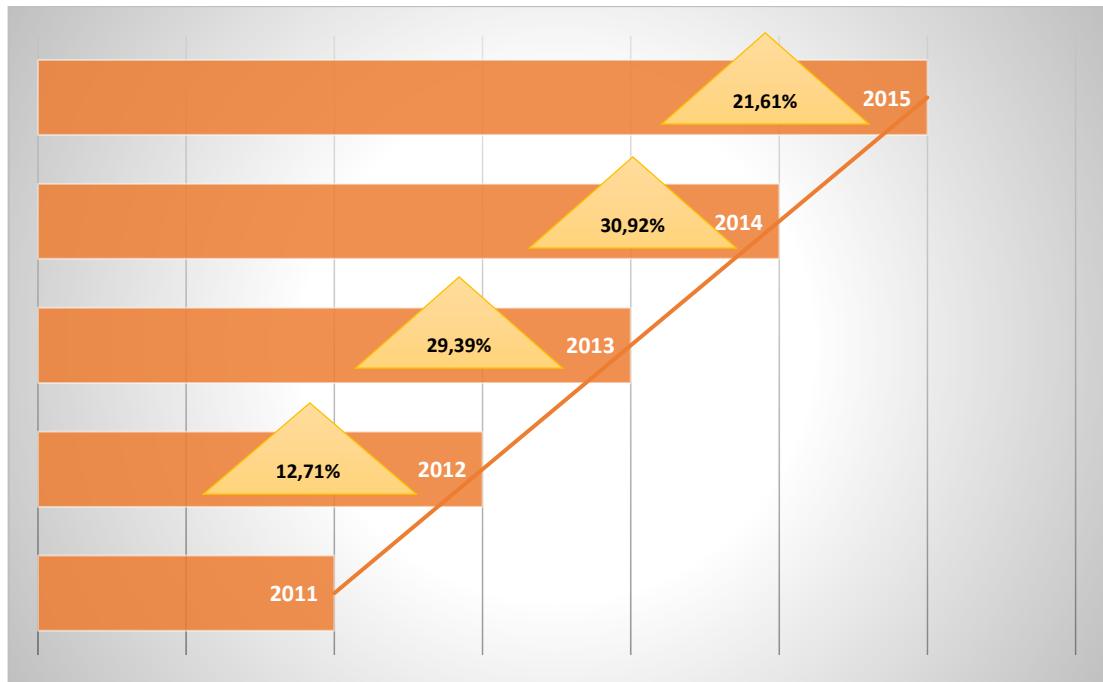


Figura 39: EBITDAR 2011-2015

Fuente: Empresa de retail, 2015

- **GMROI:** Según la Figura 40, el indicador GMROI que nos indica el margen bruto del retorno de la inversión de los inventarios cada mes, la cual mide qué tan productivo es el inventario, tiene un incremento, pero de manera lenta desde el año 2013 con dos puntos adicionales con respecto al año 2012, 2 puntos más en el año 2014 y un punto en el 2015, ya que no existe una rotación mayor del inventario en todos los puntos de venta por la cantidad de productos existentes.

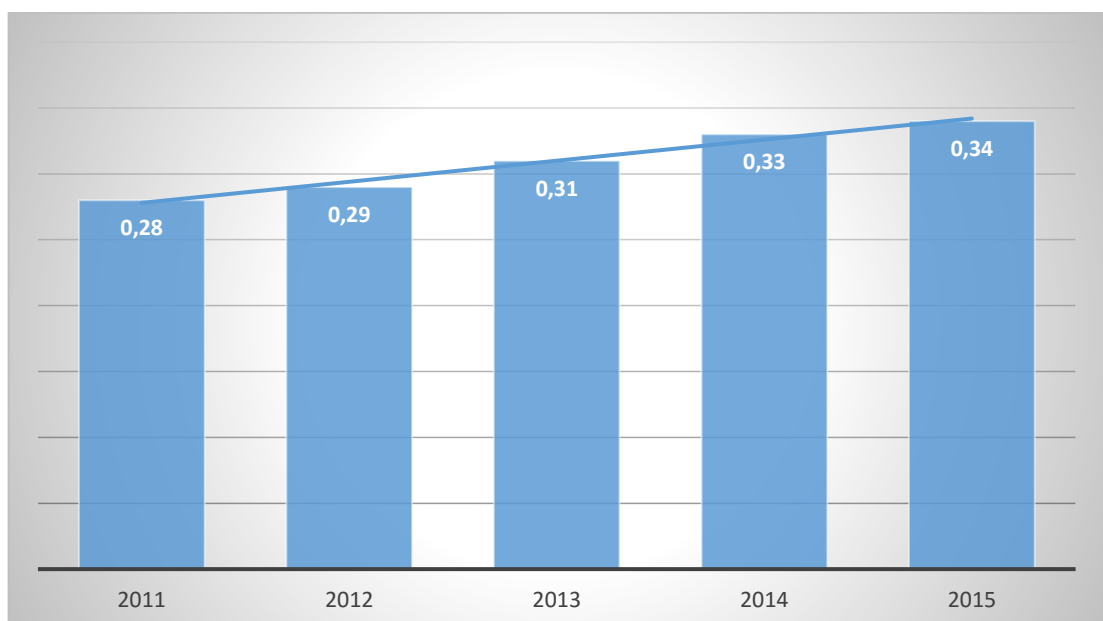
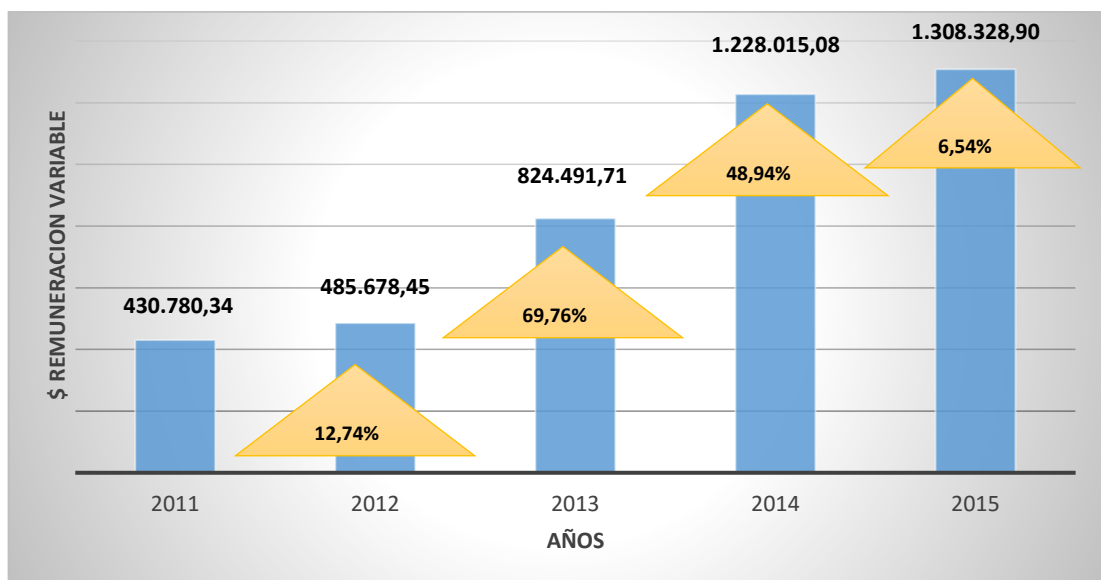


Figura 40: GMROI 2011-2015**Fuente:** Empresa de retail, 2013

- **Remuneración Variable:** Según la Figura 41, la remuneración variable que es un ingreso mensual para todos los colaboradores de los puntos de venta de la Regional Sierra Centro Norte en base a los indicadores de gestión asignados por cargo, desde los auxiliares de punto de venta hasta los líderes de negocio, tiene un incremento importante desde el año 2013 en un 69,76% con respecto al año 2012, ya que desde este año se pagó este valor en base a la medición objetiva de los indicadores establecidos; aumenta un 48,94% en el año 2014 y un 6,54% en el año 2015, demostrando que desde este año se mantiene este ingreso de acuerdo a la gestión en mención.

**Figura 41: Remuneración variable 2011-2015****Fuente:** Empresa de retail, 2015

El monto de remuneración variable que se incrementó desde el año 2013 se redujo en las horas extras pagadas mes a mes a los colaboradores de los puntos de venta, ya que una de las metas de la organización fue generar productividad en cada una de las horas trabajadas, optimizando tiempo y recursos, es decir, no obtener un mayor ingreso por trabajar más horas, sino por gestionar los indicadores en el tiempo adecuado.

En la Figura 42, se indica el comportamiento de los montos pagados en remuneración variable y horas extras a los colaboradores y la manera en que se cumple esta meta. Desde el año 2013 la remuneración variable tiene una participación del 49% y las horas extras el 51%, en el año 2014 60% y 40% respectivamente y en el año 2015 un 61% en remuneración variable y 39% en horas extras.

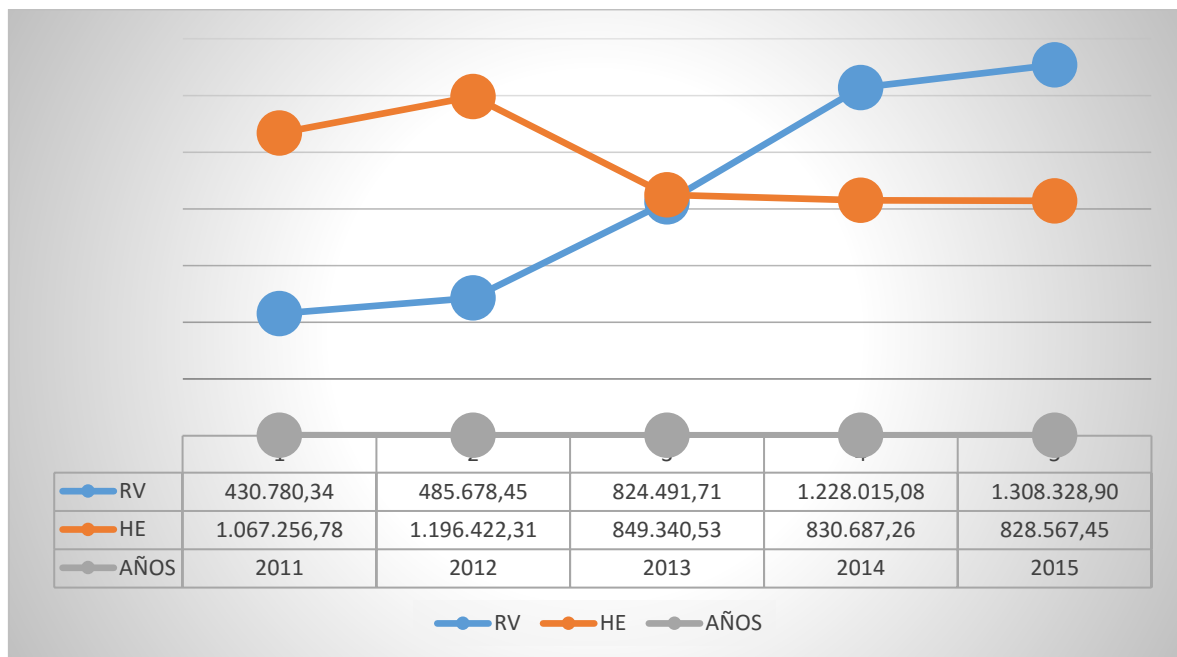


Figura 42: Remuneración variable y horas extras

Fuente: Empresa de retail, 2015

Los resultados de clima laboral y sus factores también mejoraron después de la implementación de los indicadores por cargos desde el año 2013 en adelante, resultados que proporciona año a año GPTW (Great Place to Work), la empresa externa que mide la forma en la que se sienten los colaboradores dentro de la organización y si la consideran un buen lugar para trabajar.

En el año 2013, a pesar de todos los cambios que sufrió la compañía, el Índice de Ambiente Laboral (IAL) incrementó y en la participación de GPTW con otras diez empresas dentro de la categoría de las organizaciones con más de 500 colaboradores, obtuvo el 5to lugar. La Figura 43 muestra el crecimiento del indicador.

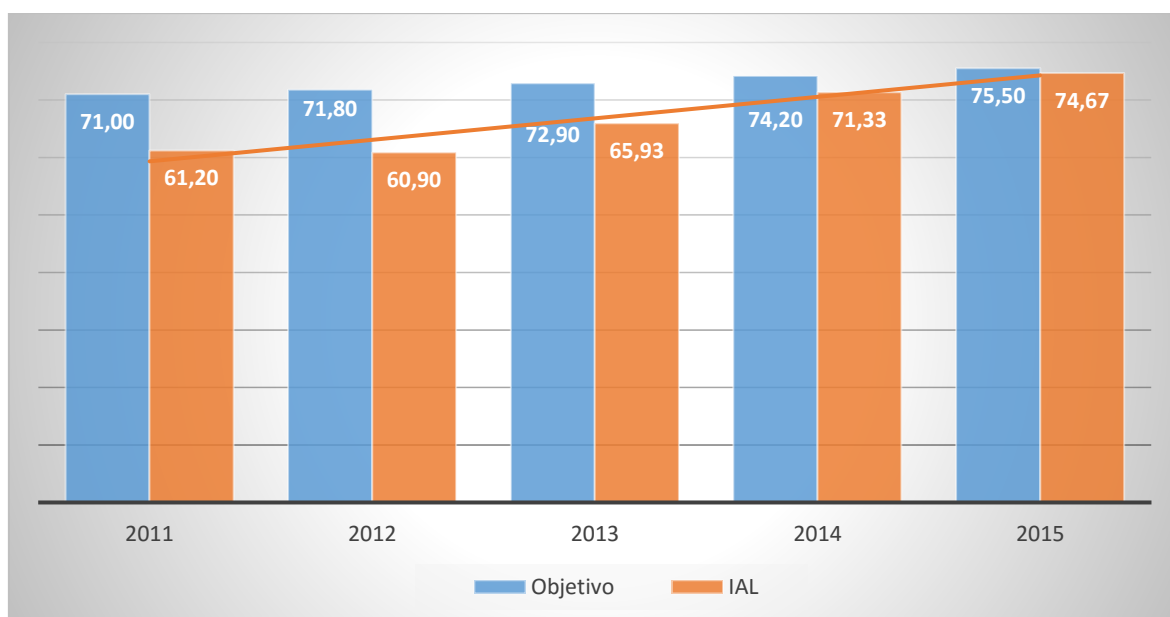


Figura 43: Clima Laboral

Fuente: Empresa de retail, 2015

Tabla 45:

Factores clima laboral

Factores	Objetivos	Valoración Obtenida
Orgullo de la empresa	Excelente	Alta
Ausencia de favoritismo	Alta	Alta
Participación	Alta	Alta
Accesibilidad	Media (+)	Media (+)
Información	Media (+)	Media (+)
Visión	Media (+)	Media (+)

Fuente: Empresa de retail, 2015

La Tabla 45 indica los cambios en los factores que hasta el año 2012 se encontraban por debajo de la media, como el favoritismo, la accesibilidad y la visión del personal dentro de la empresa y que para el año 2015 alcanzaron los objetivos planteados.

Con el fin de reforzar el uso, las ventas y beneficios de la matriz de indicadores por cargos, la empresa de retail en el año 2014 diseñó un programa de reconocimiento para sus colaboradores, mediante el cual se premian los resultados de cada uno de los puntos de venta de manera mensual a través de siete indicadores; cuatro de los Auxiliares y Asesores y tres de los Líderes.

El programa se basa en un ranking de los diez mejores puntos de venta a nivel nacional, donde sobresalen los puntos de venta la Regional Sierra Centro Norte con más premiaciones desde el año 2014 hasta el 2015 como se detalla en la Figura 44:

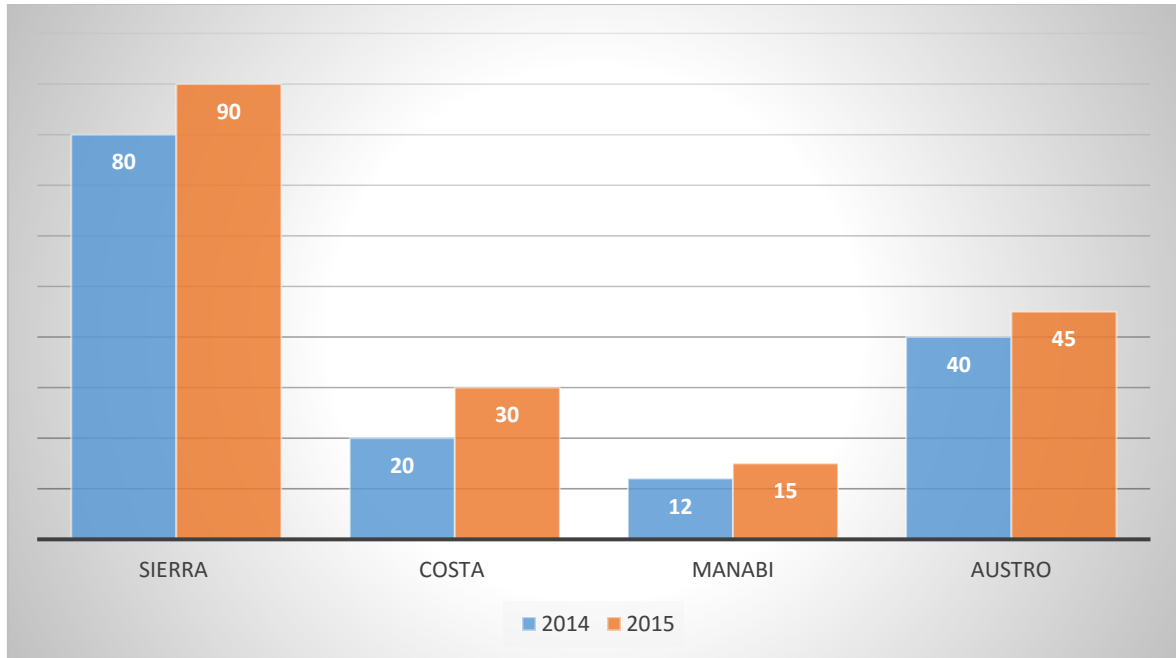


Figura 44: Premiaciones resultados indicadores

Fuente: Empresa de retail, 2015

Como se puede observar en las figuras anteriormente descritas, después de la asignación, implementación y aplicación de los indicadores por cargo a través de la nueva herramienta de la matriz de indicadores, el desempeño organizacional mejora notablemente con la gestión de todo el equipo de la Regional Sierra Centro Norte con respecto a los resultados que la compañía esperaba en cada uno de los factores señalados desde el inicio de esta etapa en el comité con sus directivos, cumpliendo así sus objetivos de un año a otro.

El desempeño de la empresa de retail logra incrementar su rentabilidad, productividad y servicio al cliente por medio de la excelente gestión en las ventas totales y marcas propias, en el control del gasto generando un importante ahorro, en la optimización de sus recursos reteniendo a sus colaboradores y creando un mejor ambiente para trabajar, posicionando la calidad de su servicio y de su marca en el mercado, para crear mejores experiencias de compra en sus clientes, incrementado su ticket promedio en base a la creación de más impulsaciones y promociones y cuidando mucho que cada hora de trabajo sea muy productiva de acuerdo a la venta entre cada equipo de todos los puntos de venta.

El desempeño de los auxiliares y asesores de punto de venta se midió de manera grupal en cada punto de venta de acuerdo al cumplimiento de los indicadores asignados con sus respectivos pesos mes a mes y solamente a los líderes de zona, de negocio y de punto de venta se les midió de forma individual el desempeño también mensual, permitiendo de este modo, tomar decisiones objetivas y con datos reales gestionados por los mismos equipos, como ascensos, premiaciones, capacitaciones, reconocimientos y retroalimentaciones constantes para mejorar los resultados de acuerdo a la información revisada cada mes.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La implementación de una nueva herramienta como la matriz de indicadores por cargo en la empresa de retail, fue un proceso basado en las nuevas estrategias y el nuevo enfoque de la organización, el cual permitió transparentar los resultados del desempeño en cada cargo de una manera más objetiva, logrando mayor confiabilidad en los mismos.
- Mediante el diseño de la matriz con los indicadores respectivos a ser medidos en cada cargo, se ha logrado un monitoreo constante de los resultados del desempeño de la organización, del desempeño grupal de los colaboradores de los 42 puntos de venta de la Regional Sierra Centro Norte y del desempeño de cada Líder de Zona, de Punto de Venta y de Negocio, con el fin de mantener los resultados satisfactorios y de mejorar los resultados que no alcanzan un cumplimiento sobre el 80% como lo determinan las tablas de medición de objetivos que estableció la empresa de retail.
- Los indicadores aplicados para medición del desempeño de los colaboradores de la Regional Sierra Centro Norte de la empresa de retail, fueron expuestos mediante reuniones con todos los equipos, donde lideraron las mismas, el Gerente Regional y las Jefaturas de Gestión Humana y Gestión Administrativa y Planificación, con el fin de entregar esta importante información de primera mano y dejar clara la medición de desempeño mensual que se realizará.
- El diagnóstico y análisis de cada indicador, accedió a aumentar el nivel de confiabilidad en los procesos de la compañía y al mismo tiempo, la credibilidad de los colaboradores en sus mediciones a nivel de desempeño.

- El poseer indicadores de desempeño por cada cargo, permite que cada uno de los resultados que van atados al cumplimiento de objetivos a nivel empresarial y personal, se manejen de forma estandarizada, de esta manera no existen inequidades e injusticias profesionales que generen un mal ambiente laboral.
- Al momento de realizar el diseño de la matriz de indicadores por cargo, se diseñaron también las tablas de cumplimiento de los indicadores, las cuales aportaron a que mediante el peso asignado a cada uno, los colaboradores gestionen los mismos de acuerdo a los objetivos principales de la organización, rentabilidad, productividad y servicio al cliente, tomando en cuenta el nuevo enfoque de una medición de desempeño objetiva y con datos reales mensuales.
- Se evidencia que la creación de esta herramienta de medición de desempeño, incrementa los resultados de la empresa en base a los objetivos planteados, puesto que existe un crecimiento en ventas de un año a otro, incremento del índice de servicio al cliente y la gestión de marca, ahorro con respecto al control de los gastos gestionables, evidenciando un manejo responsable por parte de todo el equipo de la Regional en el cumplimiento de las metas propuestas.
- Los resultados tanto de retención de personal como de clima laboral de la organización mejoraron después de la implementación de la matriz de indicadores por cargo, factores gestionados directamente por los Líderes de cada equipo, siendo ellos los protagonistas de generar un mejor ambiente de trabajo con ausencia de favoritismo, accesibilidad, flexibilidad y apertura a todos los colaboradores, permitiendo así retener al personal por más tiempo en la empresa.
- La remuneración variable de los colaboradores de la empresa de retail, mejoró notablemente como un ingreso mensual importante gestionado en base a indicadores objetivos conectados con las metas que quería alcanzar la organización con el nuevo enfoque y generando dentro de los equipos de trabajo una cultura de orientación a resultados, donde todos ganan si el desempeño mejora mes a mes.

- La nueva herramienta de medición de desempeño dio un giro con respecto a dos cuentas importantes que maneja la empresa mensualmente, horas extras y remuneración variable, ya que uno de los objetivos que tuvo la empresa con la aplicación de la matriz de indicadores por cargo, fue que los colaboradores sean más productivos en cada hora de trabajo, cambiando el concepto de que si se trabajan más horas en los puntos de venta el ingreso es mayor. De esta forma, la organización logró que su personal reciba un ingreso mayor no por generar más horas extras sino por gestionar los indicadores específicos en los tiempos adecuados, desde los auxiliares de punto de venta hasta el gerente regional.

5.2. RECOMENDACIONES:

- Establecer reuniones mensuales en coordinación con el Gerente Regional, los Líderes de Zona y Negocio y las Jefaturas de Gestión Humana y Gestión Administrativa y Planificación, para revisar los avances obtenidos en los resultados a través de la nueva herramienta y de esta manera, poder guiar a los líderes y a los equipos.
- Los cambios que existan en la matriz de indicadores deberán ser socializados en la compañía a todos los colaboradores, a través de mecanismos claves detallando cada uno de los factores que se manejarán como puntos de medición, logrando de esta manera, que los colaboradores puedan sentirse confiados y seguros de que los resultados están siendo manejados de forma transparente.
- Será necesario establecer políticas y procedimientos a medida que se utiliza la matriz de indicadores por cargo y se encuentran aspectos de mejora, para que pueda mantenerse en el tiempo y que las reglas sean claras y justas para todo el personal.
- Realizar seguimiento de los indicadores diseñados para todo el personal de forma equitativa, revisando de forma anual o semestral, el peso que se le ha dado a cada indicador para que los resultados varíen positivamente y tengan un ajuste idóneo.

- Efectuar encuestas internas con los colaboradores y mandos medios, para conocer cuál es el nivel de satisfacción en el manejo de la implementación de indicadores y receptar al mismo tiempo, sugerencias de mejora en el mismo.
- Ejecutar capacitaciones internas al personal para el uso de la nueva herramienta de medición de indicadores y reforzar conocimientos técnicos de cómo se debe manejar y calcular un indicador y como afecta el mismo a sus actividades diarias.
- Realizar un manual de procedimientos donde se detalle de qué forma se usarán los indicadores y cuáles son los parámetros de calificación que se emplearán en cada caso, para que de esta forma, el colaborador tenga acceso de forma física a un instructivo que lo ayude a guiarse.

REFERENCIAS

1. ALFATECLIMIN. (2007). *Leyes ambientales*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador_leyesamb.html
2. Alonso, M. (2009). *Índice de Calidad de Servicio*. Recuperado el 29 de Abril de 2016, de http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_046-048_Alonso.pdf
3. Álvarez, S. (4 de Febrero de 2015). *Previsiones económicas 2015. América Latina y Ecuador*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/SG_Previsiones%20economicas%202015_%20America%20Latina%20y%20Ecuador\(1\).pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/SG_Previsiones%20economicas%202015_%20America%20Latina%20y%20Ecuador(1).pdf)
4. ANDES. (9 de Septiembre de 2013). *El sistema de salud de Ecuador se ubica entre los 20 mejores del mund*. Recuperado el 6 de Marzo de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/sistema-salud-ecuador-ubica-entre-20-mejores-mundo.html>
5. ARCSA. (Octubre de 2013). *Aseguramiento de la calidad e inocuidad de productos de uso y conusmo humano*. Recuperado el 5 de Marzo de 2016, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/1.4-Marco-Dehesa-Aseguramiento-de-calidad-de-productos-de-uso-y-consumo-humano.pdf>
6. Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la república del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador.
7. Ayala, M. (2014). *El Mercado Farmacéutico en el Ecuador: Diagnóstico y Perspectiva*. Recuperado el 05 de 03 de 2016, de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/ElMercadoFarmaceuticoenelEcuadorDiagnosticoyPerspectiva.pdf>
8. Banco Central del Ecuador. (Enero de 2015). *Ecuador: Reporte mensual de inflación*. Recuperado el 26 de Febrero de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201501.pdf>
9. Banco Central del Ecuador. (Junio de 2015). *Monitoreo de los principales riesgos internacionales de la economía ecuatoriana*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/RiesgosIntern_jun_15.pdf

10. Bonnefoy, J. (2006). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de <http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf>
11. Chacon, N. (6 de Junio de 2015). *¿Cómo calculo el ticket promedio?* Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de <https://gerenciaretail.com/2015/06/06/como-calculo-el-ticket-promedio/>
12. Chiaveto, I. (2012). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
13. Condo, L. (28 de Noviembre de 2013). *Prescripción, farmacia y utilización*. Recuperado el 16 de 02 de 2016, de <http://www.saludyfarmacos.org/lang/es/boletin-farmacos/boletines/ago2011/farmacia-ecuador/>
14. Cubillos, M., & Nuñez, S. (Agosto de 2012). *Guía para la construcción de Indicadores de Gestión*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016, de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445
15. Datos macro. (2013). *Ecuador - Esperanza de vida al nacer*. Recuperado el 4 de Marzo de 2016, de <http://www.datosmacro.com/demografia/esperanza-vida/ecuador>
16. Deloitte. (2015). *Indice de Progreso Social (IPS) 2015*. Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de file:///C:/Users/User/Downloads/3%20%20IPS_Infografico_ECUADOR-2015.pdf
17. Ekos. (7 de Enero de 2015). *Cinco tendencias tecnológicas en 2015*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5114>
18. Estrella, R., Ramírez, M., & Zurita, S. (1 de Diciembre de 2015). *Proyecto para la creación de una compañía dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos en el mercado ecuatoriano*. Recuperado el 1 de Abril de 2016, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2961/1/5458.pdf>
19. Fernández, J. (15 de Febrero de 2009). *Indicadores de Gestión*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016, de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/indicadores-de-gestin-1031612>
20. Fonseca, P. (2013). *Mercado laboral ecuatoriano*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.analisiseconomico.info/index.php/opinion2/422-mercado-laboral-ecuadoriano>
21. García, J. (19 de Mayo de 2011). *Derecho Constitucional a una vida digna*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoconstitucional/2011/05/19/derecho-constitucional-a-una-vida-digna

22. Garrido, C. (30 de 2009). *Informes de ventas por hora*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de <http://central-de-conversiones.blogspot.com/2009/10/informes-por-hora.html>
23. Gómez, C. (2009). *Titulo preliminar de las Políticas Básicas Ambientales del Ecuador*. Recuperado el 16 de Abri de 2016, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6078/79/T%C3%ADtulo%20Preliminar.pdf>
24. Gonzales, D. (17 de Abril de 2009). *Estrategias de retención del personal, una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Recuperado el 8 de Mayo de 2016, de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/4/4>
25. INEC. (2013). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Presentacion_Resultados_Principales_DIEE-2013.pdf
26. INEC. (Marzo de 2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Indicadores Laborales*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion_Empleo_Marzo_2015.pdf
27. INEC. (Marzo de 2016). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo Indicadores Laborales*. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
28. Insituto de Contadores Públicos de Colombia. (2012). *Principales indicadores financieros y de gestión*. Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
29. Instituto Tecnológico Metropolitano. (2010). *Manual de indicadores de gestión*. Recuperado el 7 de Mayo de 2016, de <http://www.itm.edu.co/Data/Sites/1/SharedFiles/CalidadManuales/Manual%20Indicadores.pdf>
30. Jaramillo, J. (mayo de 2015). *La Tendencia Económica del Ecuador en el 2015*. Recuperado el 5 de Marzo de 2016, de <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2015mayo/Perspectiva%20Mayo%202015.9-12.pdf>
31. Lorenzana, D. (30 de Diciembre de 2013). *¿Qué es el EBIT de una empresa y por qué es una magnitud tan utilizada?* Recuperado el 07 de Mayo de 2016, de <http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-es-el-ebit-de-una-empresa-y-por-que-es-una-magnitud-tan-utilizada>

32. Merkel, S. (2011). *¿Cuál es la diferencia entre el EBITDA, EBITDAR y EBITDARM?* Recuperado el 07 de 05 de 2016, de <http://www.investopedia.com/ask/answers/09/ebitda-ebitdar-ebitdarm.asp>
33. Ministerio de Finanzas. (2015). *Proforma del Presupuesto General del Estado 2015*. Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Proforma-del-PGE-2015.pdf>
34. Ministerio de Salud Pública. (2002). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud*. Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/ley-sis-nac-salud.pdf>
35. Ministerio de Salud Pública. (3 de Noviembre de 2011). *Control y mejoramiento de la Salud Pública Salud Ambiental*. Recuperado el 17 de Abril de 2016, de <http://simce.ambiente.gob.ec/sites/default/files/documentos/Jackson/Control%20y%20mejoramiento%20de%20la%20salud%20p%C3%ABblica%20-%20Salud%20Ambiental.pdf>
36. Ministerio de Salud Pública. (19 de Septiembre de 2011). *Proyecto “Mi Farmacia” busca atender a cerca de 250 mil personas*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de http://instituciones.msp.gob.ec/misalud/index.php?option=com_content&view=article&id=166:proyecto-mi-farmacia-busca-atender-a-cerca-de-250-mil-personas&catid=55:promocion-de-la-salud
37. Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (Julio de 2015). *Presidente Correa resalta avances tecnológicos del Ecuador*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/presidente-correa-resalta-avances-tecnologicos-del-ecuador/>
38. Mondragón, A. (2015). *¿Qué son los indicadores?* Recuperado el 6 de Mayo de 2016, de http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/sp/wp-content/uploads/2015/09/bibliografia_basica_08a.pdf
39. Murillo, G. (2012). *Indicadores de gestion*. Recuperado el 7 de Mayo de 2016, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>
40. Organización Mundial de la Salud. (25 de Abril de 2016). *Capítulo 2: Objetivos de Salud del Milenio: caminos hacia el futuro*. Recuperado el 27 de Febrero de 2016, de <http://www.who.int/whr/2003/chapter2/es/index2.html>
41. Organización Mundial de la Salud. (2016). *Salud de la madre, el recién nacido, del niño y del adolescente*. Recuperado el 10 de Abri de 2016, de http://www.who.int/maternal_child_adolescent/topics/child/development/es/
42. Organización Panamericana de la Salud. (2008). *La Salud en la Nueva Constitución 2008*. Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de www.paho.org/ecu/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=58&Itemid=

43. Pérez, C. (Octubre de 2005). *LOS INDICADORES DE GESTIÓN*. Obtenido de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
44. Pinzon, P. (2011). *Presupuesto de ventas*. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de <https://www.scribd.com/doc/128865202/TEORIA-PRESUPUESTO-DE-VENTAS-pdf>
45. Portafolio. (24 de Septiembre de 2015). Grupo Éxito, el líder en ventas de marcas propias del país. *Negocios*. Recuperado el 29 de Abril de 2016, de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/grupo-exito-lider-ventas-marcas-propias-pais-27812>
46. Revista Lideres. (2013). *En el Ecuador, la economía se sostiene en seis sectores*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-economia-sostiene-seis-sectores.html>
47. Rivadeneira, L. (21 de Noviembre de 2012). *Por Competencia Desleal Farmacias Independientes De Santa Elena Se Reunieron En Quito*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de <http://www.periodicolaprimera.com/2012/11/por-competencia-desleal-farmacias.html>
48. Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal* (Séptima ed.). México: Cengage Learning.
49. Secretaría de Salud de los Estados Unidos Mexicanos. (2012). *Indicadores de Resultado*. Recuperado el 8 de Mayo de 2016, de <http://www.dged.salud.gob.mx/contenidos/dedss/ir.html>
50. Secretaría Nacional del Buen Vivir. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de www.buenvivir.gob.ec/objetivo-3.-mejorar-calidad-de-vida-de-la-poblacion
51. Silva, D. (2010). *teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica*. Recuperado el 7 de Mayo de 2016, de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf
52. Songel, G. (2008). *Manual de gestión de marca y Merchandising para Pymes*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016, de <http://www.asepri.es/privada/marcas/archivos/Manual.pdf>
53. Suárez, D. (2003). *Programa de información e indicadores de gestión de riesgos*. Recuperado el 6 de Mayo de 2016, de <http://idea.unalmzl.edu.co/documentos/Conceptos%20y%20formulacion%20de%20indicadores.pdf>
54. Valero, N. (10 de Marzo de 2009). *GMROI, Margen Bruto del Retorno de la Inversión en Inventario*. Recuperado el 06 de Mayo de 2016, de <http://gravitar.biz/tecnologia-negocios/gmroi-margen-bruto-retorno-inversion-inventario/>

55. Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimo Primera ed.). México: Pearson Educación de México S.A.
56. Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
57. Zamora, G. (Abril de 2015). *Geografía y competencia en farmacias*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-4-GEOGRAFIA-Y-COMPETENCIA-1.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz Mejor Farmacia Abril 2010

MEJOR FARMACIA				
FARMACIAS	SAC	VENTAS	COMPLEJIDAD	PESOS
FYBECA ESTACIÓN SUR	99,60%	106,31%	0,10	94,33%
FYBECA FICOA	98,85%	103,23%	0,20	93,38%
FYBECA QUICENTRO	97,79%	103,00%	0,20	92,88%
FYBECA SAN RAFAEL	99,60%	103,60%	0,05	92,34%
FYBECA AMAZONAS	99,35%	102,75%	0,10	92,29%
FYBECA SAN LUIS	98,28%	102,83%	0,10	91,95%
FYBECA RECREO	96,93%	102,09%	0,15	91,57%
FYBECA MALL DE LOS ANDES	97,87%	102,25%	0,10	91,49%
FYBECA BACA ORTIZ	98,35%	100,58%	0,15	91,24%
FYBECA PLAZA NORTE	98,94%	100,95%	0,10	91,15%
FYBECA INCA	97,99%	100,47%	0,10	90,56%
FYBECA SALUD	97,45%	100,39%	0,10	90,32%
FYBECA MEDITROPOLI	98,84%	98,52%	0,15	90,28%
FYBECA PLAZA DE TOROS	98,63%	97,54%	0,20	90,17%
FYBECA GRANADOS	98,27%	99,50%	0,10	90,12%
FYBECA PLAZA IBARRA	94,58%	101,61%	0,10	89,99%
FYBECA MEGAMAXI QUITO	99,41%	97,77%	0,10	89,57%
FYBECA LA PRENSA	97,52%	98,16%	0,10	89,12%
FYBECA VENTURA MALL	97,30%	98,25%	0,10	89,09%
FYBECA PLAZA DEL VALLE	99,14%	95,23%	0,20	89,08%
FYBECA C.C.I.	97,24%	96,14%	0,20	88,91%
FYBECA EL CONDADO	96,75%	96,33%	0,20	88,84%
FYBECA PLAZA DE LAS AMERICAS	98,98%	96,31%	0,10	88,61%
FYBECA BOSQUE QUITO	97,23%	97,37%	0,10	88,59%
FYBECA ATAHUALPA	99,92%	94,88%	0,10	88,16%
FYBECA CUMBAYA	96,07%	96,40%	0,15	88,14%
FYBECA CARCELEN	98,37%	95,61%	0,10	88,01%
FYBECA JARDIN	92,68%	97,81%	0,15	87,73%
FYBECA LA LUZ	98,92%	94,18%	0,10	87,42%
FYBECA AEROPUERTO	99,03%	94,96%	0,05	87,39%
FYBECA PLAZA DEL TEATRO	95,92%	95,36%	0,10	87,02%
FYBECA BATAN	97,01%	93,41%	0,15	86,83%
FYBECA CORUÑA	98,01%	91,13%	0,10	85,43%
FYBECA SAN GABRIEL	99,60%	89,17%	0,10	84,90%
FYBECA PLAZA NORTE	88,16%	96,10%	0,10	84,71%
FYBECA SALUD	87,22%	95,01%	0,10	83,78%
FYBECA EL EGIDO	89,17%	93,78%	0,10	83,79%
FYBECA PATRIA	89,17%	92,16%	0,10	82,90%

Fuente: Corporación, 2010

Anexo 2: Matriz Mejor Jefe y Asistente de Farmacia Enero-Marzo 2010

JEFES Y ASISTENTES	PLANIFICA ADECUADAMENTE LOS HORARIOS DEL PERSONAL.	VERIFICA QUE EL PERSONAL CUMPLA LAS ACTIVIDADES DEL TURNO.	IMAGEN: PARQUEADERO, PISOS, TACHOS DE BASURA, LIMPIEZA DE VIDRIOS Y ESPEJOS, ETC.	ACTUALIZACIÓN, ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN QUE LLEGA A FARMACIA	VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE VENTAS	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE IMPULSIONES	TOTAL % DE CUMPLIMIENTO
JEFE DE FARMACIA 1	10	10	9	9	9	9	10	94%
ASISTENTE DE FARMACIA 1	10	10	9	9	8	10	9	93%
JEFE DE FARMACIA 2	10	10	9	9	8	10	8	91%
JEFE DE FARMACIA 3	10	9	9	9	9	10	8	91%
JEFE DE FARMACIA 4	9	9	9	9	9	10	9	91%
ASISTENTE DE FARMACIA 2	10	10	9	8	7	10	8	89%
ASISTENTE DE FARMACIA 3	10	10	9	8	7	10	8	89%
ASISTENTE DE FARMACIA 4	10	10	9	8	7	10	8	89%
ASISTENTE DE FARMACIA 5	10	10	9	8	7	10	8	89%
ASISTENTE DE FARMACIA 6	10	10	9	8	7	10	8	89%
JEFE DE FARMACIA 5	10	9	9	9	8	9	8	89%
JEFE DE FARMACIA 6	9	9	10	8	8	9	9	89%
JEFE DE FARMACIA 7	9	9	10	10	9	10	5	89%
JEFE DE FARMACIA 8	9	9	10	8	8	9	9	89%
JEFE DE FARMACIA 9	10	9	9	9	8	9	8	89%
ASISTENTE DE FARMACIA 7	10	9	9	8	7	9	9	87%
ASISTENTE DE FARMACIA 8	10	9	9	8	7	9	9	87%

JEFES Y ASISTENTES	PLANIFICA ADECUADAMENTE LOS HORARIOS DEL PERSONAL.	VERIFICA QUE EL PERSONAL CUMPLA LAS ACTIVIDADES DEL TURNO.	IMAGEN: PARQUEADERO, PISOS, TACHOS DE BASURA, LIMPIEZA DE VIDRIOS Y ESPEJOS, ETC.	ACTUALIZACIÓN, ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN QUE LLEGA A FARMACIA	VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE VENTAS	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE IMPULSIONES	TOTAL % DE CUMPLIMIENTO
JEFE DE FARMACIA 10	9	9	9	10	9	8	7	87%
JEFE DE FARMACIA 11	9	9	9	9	8	9	8	87%
JEFE DE FARMACIA 12	9	9	9	9	8	9	8	87%
ASISTENTE DE FARMACIA 9	10	9	9	8	7	9	8	86%
ASISTENTE DE FARMACIA 10	10	9	9	8	7	9	8	86%
ASISTENTE DE FARMACIA 11	10	9	9	8	7	9	8	86%
ASISTENTE DE FARMACIA 12	9	9	9	8	8	9	8	86%
JEFE DE FARMACIA 13	9	9	10	8	8	8	8	86%
JEFE DE FARMACIA 14	9	9	10	8	8	8	8	86%
JEFE DE FARMACIA 15	9	9	9	8	8	9	8	86%
JEFE DE FARMACIA 16	9	9	9	8	8	9	8	86%
JEFE DE FARMACIA 17	9	9	9	8	9	10	6	86%
JEFE DE FARMACIA 18	9	8	9	8	9	10	7	86%

Fuente: Corporación, 2010

Anexo 3: Entrevista ventajas y desventajas del modelo anterior de medición de desempeño

COLABORADOR 1
¿Cuáles son las ventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012? Las capacitaciones tanto de Medicinas como de No Medicinas permiten obtener conocimientos necesarios para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades y de esta forma ascender de Auxiliares a Mostradores con un mejor sueldo. Con la matriz de mejores colaboradores, se puede rescatar el desempeño de los colaboradores del equipo con el fin de conocer si están trabajando orientados a las ventas y a la disciplina con las normas y reglas que solicita la empresa. Para escoger tanto a los mejores colaboradores y farmacias como a los mejores jefes, asistentes y supervisores, se toma en cuenta como factor estándar el cumplimiento en ventas, el cual mueve a todos los demás aspectos de medición, generando así un enfoque de gestión mayor en las ventas e impulsaciones que permite alcanzar mejores resultados en las diferentes matrices de evaluación de desempeño.
¿Cuáles son las desventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012? Existen actividades dentro de las cuatro mediciones de desempeño con las cuatro matrices utilizadas, que no generan valor agregado, ya que son muy operativas y que son parte de las funciones del día a día que no generan un reto importante para los resultados de la empresa. Estas mediciones de desempeño no cuentan con la intervención del departamento de Recursos Humanos para la definición de los aspectos a evaluar, de los pesos y de la selección de los colaboradores premiados. Este proceso de medición de desempeño no cuenta con un manual de políticas o reglas claras que permitan calificar las matrices de acuerdo a estándares objetivos, donde se detallen los rangos, las metas, las excepciones, las prohibiciones y la descripción de cada aspecto para obtener a los mejores colaboradores. Las capacitaciones no deberían ser el único factor de ascenso para los colaboradores.

COLABORADOR 2
¿Cuáles son las ventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
Las capacitaciones tanto de Medicinas como de No Medicinas permiten obtener conocimientos necesarios para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades y de esta forma ascender de Auxiliares a Mostradores con un mejor sueldo. Con la matriz de mejores colaboradores, se puede rescatar el desempeño de los colaboradores del equipo con el fin de conocer si están trabajando orientados a las ventas y a la disciplina con las normas y reglas que solicita la empresa. Para escoger tanto a los mejores colaboradores y farmacias como a los mejores jefes, asistentes y supervisores, se toma en cuenta como factor estándar el cumplimiento en ventas, el cual mueve a todos los demás aspectos de medición, generando así un enfoque de gestión mayor en las ventas e impulsaciones que permite alcanzar mejores resultados en las diferentes matrices de evaluación de desempeño.
¿Cuáles son las desventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
Existen actividades dentro de las cuatro mediciones de desempeño con las cuatro matrices utilizadas, que no generan valor agregado, ya que son muy operativas y que son parte de las funciones del día a día que no generan un reto importante para los resultados de la empresa. Estas mediciones de desempeño no cuentan con la intervención del departamento de Recursos Humanos para la definición de los aspectos a evaluar, de los pesos y de la selección de los colaboradores premiados. La calificación de los aspectos medidos en cada una de las matrices se basa en el criterio de los jefes a cargo, es decir es muy subjetiva y genera una percepción de favoritismo dentro del equipo, la cual no permite un ambiente laboral adecuado. Este proceso de medición de desempeño no cuenta con un manual de políticas o reglas claras que permitan calificar las matrices de acuerdo a estándares objetivos, donde se detallen los rangos, las metas, las excepciones, las prohibiciones y la descripción de cada aspecto para obtener a los mejores colaboradores. Las capacitaciones no deberían ser el único factor de ascenso para los colaboradores.

COLABORADOR 3
¿Cuáles son las ventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
Las capacitaciones tanto de Medicinas como de No Medicinas permiten obtener conocimientos necesarios para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades y de esta forma ascender de Auxiliares a Mostradores con un mejor sueldo. Con la matriz de mejores colaboradores, se puede rescatar el desempeño de los colaboradores del equipo con el fin de conocer si están trabajando orientados a las ventas y a la disciplina con las normas y reglas que solicita la empresa.
¿Cuáles son las desventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
Existen actividades dentro de las cuatro mediciones de desempeño con las cuatro matrices utilizadas, que no generan valor agregado, ya que son muy operativas y que son parte de las funciones del día a día que no generan un reto importante para los resultados de la empresa. Estas mediciones de desempeño no cuentan con la intervención del departamento de Recursos Humanos para la definición de los aspectos a evaluar, de los pesos y de la selección de los colaboradores premiados. La calificación de los aspectos medidos en cada una de las matrices se basa en el criterio de los jefes a cargo, es decir es muy subjetiva y genera una percepción de favoritismo dentro del equipo, la cual no permite un ambiente laboral adecuado. Este proceso de medición de desempeño no cuenta con un manual de políticas o reglas claras que permitan calificar las matrices de acuerdo a estándares objetivos, donde se detallen los rangos, las metas, las excepciones, las prohibiciones y la descripción de cada aspecto para obtener a los mejores colaboradores. Las capacitaciones no deberían ser el único factor de ascenso para los colaboradores.

COLABORADOR 4
¿Cuáles son las ventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
Las capacitaciones tanto de Medicinas como de No Medicinas permiten obtener conocimientos necesarios para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades y de esta forma ascender de Auxiliares a Mostradores con un mejor sueldo. Con la matriz de mejor farmacia, la organización genera una cultura de calidad en el servicio al cliente en base a la complejidad de cada farmacia y exige vender y atender al cliente tomando en cuenta el tamaño y la estructura de cada local.
¿Cuáles son las desventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
Existen actividades dentro de las cuatro mediciones de desempeño con las cuatro matrices utilizadas, que no generan valor agregado, ya que son muy operativas y que son parte de las funciones del día a día que no generan un reto importante para los resultados de la empresa. La calificación de los aspectos medidos en cada una de las matrices se basa en el criterio de los jefes a cargo, es decir es muy subjetiva y genera una percepción de favoritismo dentro del equipo, la cual no permite un ambiente laboral adecuado. Este proceso de medición de desempeño no cuenta con un manual de políticas o reglas claras que permitan calificar las matrices de acuerdo a estándares objetivos, donde se detallen los rangos, las metas, las excepciones, las prohibiciones y la descripción de cada aspecto para obtener a los mejores colaboradores. No existen indicadores de gestión, de desempeño y de resultados establecidos que permitan realizar un seguimiento continuo de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño de los empleados.

COLABORADOR 5
¿Cuáles son las ventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
Las capacitaciones tanto de Medicinas como de No Medicinas permiten obtener conocimientos necesarios para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades y de esta forma ascender de Auxiliares a Mostradores con un mejor sueldo. Con la matriz de mejor farmacia, la organización genera una cultura de calidad en el servicio al cliente en base a la complejidad de cada farmacia y exige vender y atender al cliente tomando en cuenta el tamaño y la estructura de cada local.
¿Cuáles son las desventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
Los aspectos a medir no se han modificado con el tiempo, son los mismos y no se basan en todos los objetivos que persigue la empresa. La calificación de los aspectos medidos en cada una de las matrices se basa en el criterio de los jefes a cargo, es decir es muy subjetiva y genera una percepción de favoritismo dentro del equipo, la cual no permite un ambiente laboral adecuado. Este proceso de medición de desempeño no cuenta con un manual de políticas o reglas claras que permitan calificar las matrices de acuerdo a estándares objetivos, donde se detallen los rangos, las metas, las excepciones, las prohibiciones y la descripción de cada aspecto para obtener a los mejores colaboradores. No existen indicadores de gestión, de desempeño y de resultados establecidos que permitan realizar un seguimiento continuo de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño de los empleados.

COLABORADOR 6

¿Cuáles son las ventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
--

Las capacitaciones tanto de Medicinas como de No Medicinas permiten obtener conocimientos necesarios para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades y de esta forma ascender de Auxiliares a Mostradores con un mejor sueldo.
--

Los mejores jefes y asistentes de farmacia demuestran su desempeño no solo en base al cumplimiento de ventas e impulsaciones, sino a la planificación de horarios con el equipo de trabajo, a la imagen del local y al cumplimiento de procedimientos, tareas que se complementan y permiten determinar a los mejores
--

¿Cuáles son las desventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?

Los aspectos a medir no se han modificado con el tiempo, son los mismos y no se basan en todos los objetivos que persigue la empresa.
--

La calificación de los aspectos medidos en cada una de las matrices se basa en el criterio de los jefes a cargo, es decir es muy subjetiva y genera una percepción de favoritismo dentro del equipo, la cual no permite un ambiente laboral adecuado.
--

Este proceso de medición de desempeño no cuenta con un manual de políticas o reglas claras que permitan calificar las matrices de acuerdo a estándares objetivos, donde se detallen los rangos, las metas, las excepciones, las prohibiciones y la descripción de cada aspecto para obtener a los mejores colaboradores.

No existen indicadores de gestión, de desempeño y de resultados establecidos que permitan realizar un seguimiento continuo de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño de los empleados.

COLABORADOR 7

¿Cuáles son las ventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?

Las capacitaciones tanto de Medicinas como de No Medicinas permiten obtener conocimientos necesarios para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades y de esta forma ascender de Auxiliares a Mostradores con un mejor sueldo.

Los mejores jefes y asistentes de farmacia demuestran su desempeño no solo en base al cumplimiento de ventas e impulsaciones, sino a la planificación de horarios con el equipo de trabajo, a la imagen del local y al cumplimiento de procedimientos, tareas que se complementan y permiten determinar a los mejores

¿Cuáles son las desventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?

Los aspectos a medir no se han modificado con el tiempo, son los mismos y no se basan en todos los objetivos que persigue la empresa.

La calificación de los aspectos medidos en cada una de las matrices se basa en el criterio de los jefes a cargo, es decir es muy subjetiva y genera una percepción de favoritismo dentro del equipo, la cual no permite un ambiente laboral adecuado.

Cada uno de los factores que se miden no generan cambios en la rentabilidad y productividad de la empresa.

Este proceso de medición de desempeño no cuenta con un manual de políticas o reglas claras que permitan calificar las matrices de acuerdo a estándares objetivos, donde se detallen los rangos, las metas, las excepciones, las prohibiciones y la descripción de cada aspecto para obtener a los mejores colaboradores.

No existen indicadores de gestión, de desempeño y de resultados establecidos que permitan realizar un seguimiento continuo de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño de los empleados.

COLABORADOR 8
¿Cuáles son las ventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
Las capacitaciones tanto de Medicinas como de No Medicinas permiten obtener conocimientos necesarios para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades y de esta forma ascender de Auxiliares a Mostradores con un mejor sueldo. Para escoger tanto a los mejores colaboradores y farmacias como a los mejores jefes, asistentes y supervisores, se toma en cuenta como factor estándar el cumplimiento en ventas, el cual mueve a todos los demás aspectos de medición, generando así un enfoque de gestión mayor en las ventas e impulsaciones que permite alcanzar mejores resultados en las diferentes matrices de evaluación de desempeño.
¿Cuáles son las desventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
La calificación de los aspectos medidos en cada una de las matrices se basa en el criterio de los jefes a cargo, es decir es muy subjetiva y genera una percepción de favoritismo dentro del equipo, la cual no permite un ambiente laboral adecuado. Cada uno de los factores que se miden no generan cambios en la rentabilidad y productividad de la empresa. Este proceso de medición de desempeño no cuenta con un manual de políticas o reglas claras que permitan calificar las matrices de acuerdo a estándares objetivos, donde se detallen los rangos, las metas, las excepciones, las prohibiciones y la descripción de cada aspecto para obtener a los mejores colaboradores. No existen indicadores de gestión, de desempeño y de resultados establecidos que permitan realizar un seguimiento continuo de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño de los empleados. Existen factores que se miden a los jefes y asistentes de farmacia que no necesariamente tienen que ver con sus funciones, por ejemplo, el cumplimiento de impulsaciones que directamente lo realiza el Auxiliar o el Mostrador de Medicinas y No Medicinas

COLABORADOR 9

¿Cuáles son las ventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
--

Las capacitaciones tanto de Medicinas como de No Medicinas permiten obtener conocimientos necesarios para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades y de esta forma ascender de Auxiliares a Mostradores con un mejor sueldo.
--

Para escoger tanto a los mejores colaboradores y farmacias como a los mejores jefes, asistentes y supervisores, se toma en cuenta como factor estándar el cumplimiento en ventas, el cual mueve a todos los demás aspectos de medición, generando así un enfoque de gestión mayor en las ventas e impulsaciones que permite alcanzar mejores resultados en las diferentes matrices de evaluación de desempeño.

¿Cuáles son las desventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?

La calificación de los aspectos medidos en cada una de las matrices se basa en el criterio de los jefes a cargo, es decir es muy subjetiva y genera una percepción de favoritismo dentro del equipo, la cual no permite un ambiente laboral adecuado.
--

Cada uno de los factores que se miden no generan cambios en la rentabilidad y productividad de la empresa.

Este proceso de medición de desempeño no cuenta con un manual de políticas o reglas claras que permitan calificar las matrices de acuerdo a estándares objetivos, donde se detallen los rangos, las metas, las excepciones, las prohibiciones y la descripción de cada aspecto para obtener a los mejores colaboradores.

No existen indicadores de gestión, de desempeño y de resultados establecidos que permitan realizar un seguimiento continuo de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño de los empleados.

Existen factores que se miden a los jefes y asistentes de farmacia que no necesariamente tienen que ver con sus funciones, por ejemplo, el cumplimiento de impulsaciones que directamente lo realiza el Auxiliar o el Mostrador de Medicinas y No Medicinas
--

COLABORADOR 10
¿Cuáles son las ventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
Para escoger tanto a los mejores colaboradores y farmacias como a los mejores jefes, asistentes y supervisores, se toma en cuenta como factor estándar el cumplimiento en ventas, el cual mueve a todos los demás aspectos de medición, generando así un enfoque de gestión mayor en las ventas e impulsaciones que permite alcanzar mejores resultados en las diferentes matrices de evaluación de desempeño.
¿Cuáles son las desventajas que encuentra en las herramientas de medición de desempeño que la empresa utilizaba hasta el año 2012?
La calificación de los aspectos medidos en cada una de las matrices se basa en el criterio de los jefes a cargo, es decir es muy subjetiva y genera una percepción de favoritismo dentro del equipo, la cual no permite un ambiente laboral adecuado. Cada uno de los factores que se miden no generan cambios en la rentabilidad y productividad de la empresa. No existen indicadores de gestión, de desempeño y de resultados establecidos que permitan realizar un seguimiento continuo de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño de los empleados. Existen factores que se miden a los jefes y asistentes de farmacia que no necesariamente tienen que ver con sus funciones, por ejemplo, el cumplimiento de impulsaciones que directamente lo realiza el Auxiliar o el Mostrador de Medicinas y No Medicinas

Fuente: Colaboradores Corporación, 2015