

Tomando como referencia el caso "BJ's WHOLESALE", descrito a continuación, diseñe un sistema de información ejecutivo que permita a los directivos de la compañía, monitorear y controlar sus objetivos y factores claves de éxito.

Se propone el siguiente objetivo estratégico de la compañía:

"Para finales del 2008 lograr un incremento en las utilidades del 10% con respecto al año 2007"

Elaborar su propuesta de diseño a partir del objetivo anterior. Incluir en su elaboración los siguientes documentos:

1. Los F.C.E para el logro del objetivo estratégico propuesto. Si algunos F.C.E son basados en supuestos a partir de su experiencia, por favor indique claramente que esto es un supuesto. Incluir análisis de necesidad y suficiencia. **Valor (1.0)**
2. Los indicadores claves para el control del objetivo y de los F.C.E. **Valor (0.5)**
3. Los modelos en estrella para la implementación del indicador de control del objetivo y de un indicador de un FCE. Especifique claramente el análisis de granularidad de cada variable. **Valor (1.5)**
4. El plan de carga de las estructuras definidas para implementar el indicador del objetivo, suponiendo un sistema transaccional y un MER de este sistema. Debe incluir las vistas del MER requeridas **(0.8)**, y el mapa para el proceso de carga. **Valor (1.2)**

CASO: BJ's Wholesale

BJ's Wholesale es un club de bodega basado en membresías que, al igual que sus principales competidores (Costco y el Sam's Club Wal-Mart) les ofrece a los miembros que pagan una cuota una selección limitada de productos de bajo precio en una variedad muy amplia de categorías de mercancías. El club mantiene 4000 artículos en comparación con los 40.000 a 60.000 que mantienen los vendedores al menudeo de descuento (Wal-Mart) y los supermercados. El modelo de negocio del Club pretende reducir los costos de operación para permitir precios menores que los que

se encuentran en otros establecimientos de ventas al menudeo y seguir siendo rentables. Los clubes de bodegas bajan su estructura de precios comprando en grandes volúmenes, maximizando la rotación de inventarios, logrando una distribución eficiente y un menor manejo de la mercancía en instalaciones de autoservicio tipo bodega y sin lujos.

En la actualidad, BJ's es la empresa que ha tenido el mejor desempeño en el muy competido segmento de clubes de bodega de la industria de ventas al menudeo. Se fundó en 1984 y ha crecido hasta tener más de 120 tiendas. En el 2001, BJ's generó 5.3 mil millones de dólares en ventas, lo que representó un incremento de 15% con respecto al año 2000. La empresa no solamente ha crecido rápidamente, también lo ha hecho con utilidades. En el año 2001, el rendimiento que obtuvo sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés) fue de 19% en comparación con 13.5% que obtuvo Wal-Mart, 11% que obtuvo Costco, y el promedio de la industria de ventas al menudeo, que fue de 10%. Además, este desempeño no constituyó un evento de una sola vez: el ROIC de BJ's ha superado al de la industria y al de sus más cercanos competidores cada año desde 1996.

¿Cómo logra BJ's una rentabilidad superior? Comprando por volumen, BJ's puede obtener grandes descuentos de precio de los proveedores de mercancía, con lo cual baja el costo de los bienes que vende. Más aún, como también vende productos de marca propia, puede utilizar esto como un arma de negociación a la baja de los precios que paga por mercancía de otras marcas. BJ's elimina muchos de los costos de manejo de mercancía que se derivan de los canales tradicionales de distribución al comprar directamente a los fabricantes y luego almacenar la mercancía en el piso de ventas y no en almacenes centrales. En esencia, BJ's dedica mucho menos espacio a almacenar inventario que los vendedores tradicionales al menudeo, con lo cual reduce su inversión en propiedad, planta y equipo relativo a su base de ventas y eleva su ROIC. Las bodegas de BJ's tienen un acondicionamiento mínimo, con lo cual también se reduce la inversión en la planta de propiedad y el equipo relativo a las ventas, y se aumenta el rendimiento sobre el capital de la empresa. Además, debido a que su alto volumen de ventas conduce a una rápida rotación de inventarios, genera efectivo de la venta de una gran porción del inventario antes de que se le exija pagarle a sus proveedores de mercancía, con lo cual reduce su capital de trabajo e impulsa su ROIC.

Si bien estas estrategias ayudan a explicar su desempeño superior, Costco y Sam's Club funcionan con un modelo de negocios similar. Así es que, ¿qué es lo que BJ's hace en forma distinta a sus competidores que explique una rentabilidad superior? En primer lugar, a diferencia de Costco, BJ's sigue una estrategia de agrupamiento y coloca sus tiendas cerca una de otra para que se coman entre sí. Al hacer esto, BJ's puede maximizar la eficiencia de su sistema de distribución y esto aumenta su rentabilidad. La fuerte presencia de BJ's en una localidad también maximiza las oportunidades para la publicidad de boca a boca, lo cual reduce la necesidad de publicidad costosa, lo que aumenta el rendimiento. Finalmente, combina las compras para asociados cercanos y las embarca el mismo día, con lo cual obtiene mayores descuentos por volumen, menores desembolsos en embarques y menores costos de recepción.

En segundo lugar, BJ's se centra solamente en pueblos pequeños y en localidades suburbanas fuera de las ciudades, las cuales tienden a ser menos caras que las grandes ubicaciones urbanas que favorecen sus competidores, con esto se reduce la inversión de BJ's en tiendas y se aumenta su rentabilidad. La ubicación promedio de BJ's tiene 111 000 metros cuadrados, 20 por ciento menos que Costco y 10 por ciento menos que Sam's Club. Si bien los anaqueles promedio de Costco guardan el doble de mercancía que una tienda BJ's promedio (100 millones contra 43 millones de dólares), debido a las diferencias en ubicación y en los costos del tamaño de las tiendas, la cifra de ventas promedio para no perder ni ganar en una tienda de Costco es de 45 millones de dólares, o de 45 por ciento de las ventas promedio, en comparación con 17 millones en BJ's, o 39 por ciento de las ventas promedio. El que las cantidades para no perder ni ganar sean menores en BJ's se traduce en una mayor rentabilidad.

En tercer lugar, BJ's ha intentado diferenciarse al centrarse y atender las necesidades de los clientes individuales del comercio al menudeo. Comparativamente, sus competidores se centran tanto en individuos como en pequeños negocios. Para hacerlo BJ's mantiene más artículos de mercancía que lo que hacen sus competidores: 6000 en promedio contra 4000 en Costco y en el Sam's Club. De esta manera, BJ's puede tener cuatro o cinco tipos de televisores en comparación con uno o dos de Costco. BJ's considera que una selección más amplia atrae a más consumidores y le permite cargar precios ligeramente superiores a los de Costco y el Sam's Club. Mientras que Costco opera con sobrepuestos sobre las mercancías de entre 8 y 12 por ciento, BJ's se va hasta 15 por ciento. Esta orientación hacia el consumidor al menudeo también hizo que BJ's fuera la primera tienda bodega en aceptar tarjetas de crédito y de débito (para mantener los costos bajos, Costco y Sam's permiten solo pago en efectivo o cheque).

Finalmente, BJ's ha sido líder en las inversiones en tecnología de información. Fue el primer club de bodega en introducir dispositivos de escaneo que funcionan junto con las terminales de punto de venta electrónico (EPOS, por sus siglas en inglés), con lo cual ha podido simplificar sus sistemas de reorden y pagos. BJ's analiza los datos de ventas todos los días con fines de reabastecimiento de mercancías. La eficiencia que obtiene le ha permitido contratar a menos gente. La empresa ha reducido su nómina como un porcentaje de las ventas en cada uno de los tres años anteriores, lo que se ha traducido en menores desembolsos de ventas y mayores ganancias. BJ's también ha utilizado sus sistemas de información para recopilar información detallada de compras sobre miembros individuales. Esto le permite a los gerentes de tiendas y al personal de compras rastrear cambios en el comportamiento de compra de los miembros, y modificar las existencias de acuerdo con ello, para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.