



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la Constructora Andrade Rodas VIP S.A., de la ciudad de Quito. Período 2008**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

**AUTORA:** María Augusta Andrade Rodas

**DIRECTORA:** Dra. Zulema Malo Montoya

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2009**

## **CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS**

Dra. Zulema Malo Montoya.,

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**C E R T I F I C A:**

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante María Augusta Andrade Rodas, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, octubre del 2009

---

Dra. Zulema Malo Montoya  
DIRECTORA DE TESIS

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, María Augusta Andrade Rodas; declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

---

María Augusta Andrade Rodas

AUTORA

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

---

María Augusta Andrade Rodas

## *Dedicatoria*

*Dedico este trabajo primeramente a Dios por el privilegio que me ha brindado de crecer profesionalmente con la gran responsabilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en pro de los demás.*

*A mis Padres bondadosos, incondicionales, ejemplo de trabajo, esfuerzo, sacrificio e inmenso amor.*

*A mis amigos: Pristine Jourdan quien hace 9 años atrás me motivó a obtener un título universitario, a Silvia de Moreno quién me enseñó primeramente a dedicar este trabajo a Dios y motivó a vencer todo obstáculo en la realización del mismo, a Claudia Terán que ha orado fervientemente por mi persona, a Mónica Freire por su apoyo profesional y a Hugo Silva por su apoyo incondicional.*

*Con cariño e inmensa gratitud*

*María Augusta*

## *Agradecimiento*

*A la culminación de mi Tesis agradezco a Dios por otorgarme la vida, la salud, y la fuerza para alcanzar este objetivo. A Él que ha puesto en mi camino amigos incondicionales los cuales me han brindado su desinteresado apoyo.*

*A mis Padres por su inmenso amor, apoyo incondicional y ejemplo de honestidad, perseverancia, sacrificio y esfuerzo.*

*A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.*

*Mi reconocimiento a Rodrigo Andrade, Presidente Ejecutivo de Constructora Andrade Rodas VTR S.A y a todo su personal., por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.*

*De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Dra. Zulema Malo Montoya, por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.*

*Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron hasta la culminación de éste trabajo.*

*María Augusta Andrade*

# **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	xi

## **CAPÍTULO I.**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Base Legal	4
1.3. Organigramas y mapa de procesos	10
1.3.1. Organigrama estructural	10
1.3.2. Organigrama funcional	11
1.3.3. Mapa de procesos	13

1.4. Plan estratégico	15
1.4.1. Misión	16
1.4.2. Visión	16
1.4.3. Valores	16
1.4.4. Objetivos	18
1.4.5. Análisis FODA	19

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1. Planificación	22
2.1.1. Planificación Estratégica	23
2.1.2. Planificación Corporativa	25
2.1.3. Planificación Operativa	26
2.2. Indicadores de Gestión	26
2.2.1. Conceptos	27
2.2.2. Características	28
2.2.3. Importancia	31
2.2.4. Clasificación	34
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	35
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores	37



2.3. Cuadro de mando integral	39
2.3.1. Perspectiva financiera	41
2.3.2. Perspectiva procesos internos	43
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento	45
2.3.3.1. Las capacidades de los empleados	46
2.3.3.2. Las capacidades de los sistemas de información	46
2.3.3.3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.	47
2.3.4. Perspectiva cliente	47

### **CAPITULO III.**

#### **DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES**

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	49
3.1.1. Área de planificación	49
3.1.1.1. Plan operativo del área de planificación	49
3.1.1.2. Variables del área de planificación	50
3.1.1.3. Objetivos del área de planificación	50
3.1.2. Área de comercialización	51
3.1.2.1. Plan operativo del área de comercialización	51
3.1.2.2. Variables del área de comercialización	52

3.1.2.3. Objetivos del área de comercialización	52
3.1.3. Área financiera - administrativa	53
3.1.3.1. Plan operativo del área financiera- administrativa	53
3.1.3.2. Variables del área financiera- administrativa	53
3.1.3.3. Objetivos del área financiera- administrativa	54
3.2. Preparación de indicadores	55
3.2.1. Área de planificación	55
3.2.2. Área de comercialización	55
3.2.3. Área financiera- administrativa	56
3.3. Diseño cuadro de indicadores	57
3.4. Análisis e interpretación	67
3.4.1. Área de planificación	67
3.4.2. Área de comercialización	72
3.4.3. Área financiera- administrativa	76
Conclusiones	84
Recomendaciones	86
Bibliografía	88
Anexos	90

## RESUMEN EJECUTIVO

---

”Sin duda, la única ventaja sostenible que tendrán las organizaciones a largo plazo será la velocidad con que los individuos que las conforman adquieren nuevo conocimiento y aún más importante, de qué forma la organización a través de ellos puede llevar este conocimiento a la práctica antes que la competencia.” Arie de Geus.

En una economía globalizada donde el ser competitivo no es una opción sino una obligación, las organizaciones se ven en la gran necesidad de adaptarse de la manera más rápida posible a los requerimientos del ambiente empresarial y de los clientes.

Por esta razón la gran importancia del uso de indicadores de gestión como una poderosa herramienta de control de gestión integral, que permite a la organización ser efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

Es de suma relevancia tener bajo monitoreo constante los indicadores claves que enmarquen el desempeño total de la organización. Un sistema de control de gestión que permita evaluar de forma continua el desempeño de la empresa, tomando como base los objetivos trazados en su planeación estratégica, táctica y operativa; así como también tomar las decisiones preventivas o correctivas de forma oportuna.

Proporcionarle a la compañía una herramienta a través de la cual pueda predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observados en su desempeño global no únicamente financiero, que le permita evaluar tanto los factores endógenos como exógenos que afectan directamente a su competitividad.

Enfatizo que lo que mantiene viva a una empresa es la efectividad de su gestión, inicia con el logro de eficacia, cumpliendo sus objetivos; seguida por el logro de la eficiencia, aprovechando óptimamente sus recursos; y por último con la calidad del producto o servicio prestado u ofertado.

Son precisamente los indicadores de gestión los instrumentos que contribuirán a construir una gran compañía valorada en el mercado y que se mantenga a la vanguardia de sus competidores.

El presente trabajo fue desarrollado en la empresa Constructora Andrade Rodas VIP S.A., específicamente en las áreas de Planificación, Comercialización y Financiera-administrativa, con el objetivo de implementar el diseño de indicadores de gestión y su consecuente análisis e interpretación, para proporcionar a los directivos de la empresa una herramienta del control de gestión altamente eficaz, permitiéndoles de esta manera aumentar su eficiencia, creciendo de manera ordenada y sustentable, generando valor para sus accionistas, buscando ser percibidos por sus clientes como una Compañía de alta credibilidad en el mercado constructivo, con altos niveles de calidad, y que genere un entorno de trabajo adecuado para sus colaboradores.

Constructora Andrade Rodas VIP S.A. es una compañía privada que se caracteriza por el exclusivo diseño, ubicación estratégica, excelente calidad, cumplimiento y seriedad en la edificación de sus proyectos constructivos.

Realmente esta empresa maneja la crisis como una oportunidad para ser más eficaz y eficiente porque cree en el país. La proyección de Constructora Andrade Rodas VIP S.A. es que a través de un proceso de mejoramiento continuo, innovación, creatividad y de manejar estándares internacionales tanto en sistemas constructivos como diseños vanguardistas, pueda expandir su mercado hacia América Latina y Estados Unidos, por lo que se está preparando para asumir este reto en un futuro cercano.

Por la relevancia anteriormente expuesta, surge la presente investigación estructurada metodológicamente en tres capítulos:

En el capítulo I se hace referencia a la descripción de la empresa, la actividad a la que se dedica, la base legal, la estructura organizativa, el plan estratégico, los objetivos y el análisis FODA.

El capítulo II comprende el marco teórico de la investigación, se establecen las bases teóricas y se conceptualizan los términos básicos para darle mayor comprensión y un mejor sentido a la investigación.

Seguidamente en el capítulo III se implementa el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión en las áreas relevantes de la Compañía.

Para finalizar el presente estudio, se establecen las conclusiones y recomendaciones efectuadas en base a los resultados logrados en la investigación.

## **CAPITULO I**

### **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **1.1. Descripción de la empresa**

Constructora Andrade Rodas VIP SA orgullosamente ecuatoriana con visión internacional, nace el 22 de diciembre del 2005 con el propósito de satisfacer la necesidad de apartamentos, casas, oficinas, quintas vacacionales y cualquier tipo de bien raíz, con una nueva tendencia arquitectónica que maneja el minimalismo, elegancia, exclusividad, vista privilegiada y confort, como puntos básicos en la planificación y edificación de sus proyectos.

La empresa tiene una estructura organizacional bastante flexible la cual está integrada por la Junta General de Accionistas que es el órgano supremo de la empresa compuesta por dos accionistas; seguida por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Gerencia Administrativa Financiera, Departamento de Planificación Arquitectónica y Departamento de Comercialización.

La Compañía cuenta con personal y contratistas del ramo altamente calificados a nivel profesional y humano, con el firme propósito de construir un mejor Ecuador desde su actividad; generando empleo en beneficio de sus empleados, funcionarios, clientes y por supuesto del país.

Constructora Andrade Rodas VIP S.A. pese a su poco tiempo en el mercado, ha logrado consolidarse como una de las empresas del ramo de muy buen prestigio dentro del país, gracias a la seriedad y cumplimiento con sus clientes; y con una política adecuada de comercialización, que es vender en planos del 80 al 90% de los edificios y/ o proyectos en un lapso promedio no mayor a seis meses de iniciada la construcción.

Los apartamentos entregados en su mayoría brindan una vista espectacular hacia el volcán Pichincha o al Parque Metropolitano, donde su arquitectura se caracteriza por su identidad propia, matizada por líneas modernas y sencillas que se conjugan con familias felices; clientes satisfechos y convencidos que en Constructora Andrade

Rodas VIP S.A realizaron una inversión segura que perdurará en el tiempo y les permitirá tener exclusividad, diseño y disfrutar de la naturaleza.

Los logros alcanzados realmente se sustentan en lo mencionado por Rodrigo Andrade, Presidente Ejecutivo: “Constructora Andrade Rodas VIP S.A. tiene siempre como filosofía empresarial ponerle un extra a sus proyectos, hacer algo adicional a lo que ofrecemos y ha sido una costumbre nuestra el entregar departamentos con detalles adicionales que nuestros clientes valoran. El cliente es para nosotros lo más importante en nuestra organización, es el factor prioritario, es quien al final califica las bondades de nuestro trabajo, realmente estamos muy satisfechos con el nivel de clientes que tenemos y a lo largo y en el camino de la construcción nuestros clientes se han convertido en aliados y amigos. Nuestra mejor garantía es el cumplimiento y seriedad demostradas en todo este tiempo, nuestro mayor objetivo es que nuestros clientes disfruten de comodidad, exclusividad y tranquilidad en familia”.

El mayor porcentaje de los proyectos entregados son edificios aterrizados de lujo, con apartamentos y suites que van desde los 75m<sup>2</sup> hasta los 400m<sup>2</sup>, los mismos que se han desarrollado básicamente en 2 parroquias del cantón Quito: Urbanización Jardines del Batán, donde tenemos nueve proyectos entregados y dos proyectos en marcha; así como también en la exclusiva Urbanización Sierra del Moral donde entregamos Diamond Club I y Diamond Club II, edificios llenos de lujo, funcionalidad, claridad, elegancia, con una vista impresionante hacia el valle de Tumbaco y los nevados Cayambe, Cotopaxi y Antisana; y que además cuentan cada uno con un club exclusivo para propietarios, con piscina, hidromasaje, sauna, turco, área de descanso, gimnasio, áreas verdes con BBQ, dos ascensores panorámicos; siendo seguramente estos dos proyectos de los mejores edificios de la ciudad.

Sin embargo Constructora Andrade Rodas VIP S.A. se ha diversificado y también construye oficinas, quintas vacacionales y está promoviendo y fiscalizando uno de los mejores complejos de departamentos vacacionales para Ecuador y el mundo, “Diamond Beach” marcando la diferencia con la calidad de servicios e infraestructura que entrega tales como: vista al mar del 100% de departamentos; nueve piscinas con vista al mar, cuatro hidromasajes tipo crucero, gimnasio – spa equipados, dos canchas de tenis iluminadas, tres de volley, cancha de golfito, circuito cerrado de

seguridad, guardianía privada las 24 horas del día y los 365 días del año, mega cisternas y plantas de tratamiento de agua, ascensores de alta velocidad para 15 personas, parqueaderos cubiertos, transporte personalizado desde el proyecto y hasta el aeropuerto.

En una rápida relación costo-beneficio se puede mencionar que este proyecto tiene características encontradas únicamente en el contexto internacional, pero con precios adecuados a nuestro entorno.

El aporte de este proyecto para la provincia de Esmeraldas es la generación de empleo, a través de la creación de puestos de trabajo directos e indirectos que benefician a alrededor de cinco mil personas, entre empleados, contratistas, proveedores y personal de la provincia, con lo cual la Compañía aporta al ornato y a la consolidación socio económica del lugar.

El 30% de los clientes son extranjeros de Rusia, Canadá, Portugal, Argentina y Estados Unidos; y el 70% son de la serranía ecuatoriana. El proyecto continúa promoviéndose en Europa y Estados Unidos. Algunos clientes vivirán permanentemente en el lugar, gozando de todas las comodidades, confort y naturaleza que ofrece Diamond Beach, cerca de todo y lejos del estrés cotidiano.

Está previsto que en un periodo de cuatro años se concluya el proyecto que consta de cuatro torres funcionales de 15 pisos cada una que se complementan con seguridad permanente, un entorno paradisíaco y que ofrecen comodidades equivalentes a un resort cinco estrellas frente al mar. La Compañía entregará las torres en diciembre 2009, junio 2011, junio 2012 y junio 2013 respectivamente.

Situado frente al mar en Tonsupa – Esmeraldas, con un concepto totalmente innovador en cuanto a diseño, funcionalidad y amenities, que hacen de éste el mejor proyecto de toda la Provincia de Esmeraldas y uno de los más bonitos del país. Diamond Beach posee la mejor ubicación posible frente al mar, siendo este sitio el destino preferido para vacacionar por parte de las personas de la serranía ecuatoriana dada la cercanía desde la ciudad de Quito, a cuatro horas vía terrestre en carreteras de primer orden y veinte minutos en avión.



Se puede resaltar que realmente Constructora Andrade Rodas VIP S.A. maneja la crisis como una oportunidad para ser más eficaz y eficiente porque cree en el país.

La proyección de la Constructora Andrade Rodas VIP S.A. es que a través de un proceso de mejoramiento continuo, innovación, creatividad y de manejar estándares internacionales tanto en sistemas constructivos como diseños vanguardistas, pueda ampliar su mercado hacia América Latina y Estados Unidos, por lo que se está preparando para asumir este reto en un futuro cercano.

## **1.2. Base Legal**

Constructora Andrade Rodas VIP S.A. desarrolla sus actividades sujeta a las disposiciones de las leyes ecuatorianas y a su estatuto social.

De acuerdo al Art. 143 y siguientes de la Ley de Compañías, la empresa se constituye como sociedad anónima el 22 de diciembre del 2005 en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante Escritura Pública suscrita en la Notaría Trigésima Cuarta, aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 06.Q.IJ 0292 de fecha 25 de enero del 2006 e inscrita en el Registro Mercantil el 13 de febrero del 2006 bajo el número 0322, tomo 137.

El capital social de la Compañía se encuentra suscrito y pagado en su totalidad, mediante aportes en numerario efectuados por todos los accionistas fundadores de la siguiente manera: Accionista Hernán Rodrigo Andrade Rodas, capital suscrito y pagado US\$ 990,00 porcentaje 99%; Accionista Raúl Esteban Gavela Charvet, capital suscrito y pagado US\$ 10,00 porcentaje 1%; total capital suscrito y pagado US\$ 1000,00 porcentaje 100%.

Constructora Andrade Rodas VIP S.A inicia sus actividades el 13 de febrero del 2006 y obtiene el Registro Único de Contribuyentes para Sociedades No. 1792922932001, siendo su actividad principal la construcción y planificación de bienes inmuebles. Además podrá realizar tareas de reconstrucción, urbanización y promoción de proyectos inmobiliarios. Registra un sólo establecimiento domiciliado

en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Chaupicruz, Calle de Los Motilones, Lote 40, Edificio Diamond IV, Penthouse, entre Charapa y Bermejo.

De acuerdo al Estatuto Social parte integrante de la Escritura de Constitución de la Compañía, Constructora Andrade Rodas VIP S.A se rige por lo dispuesto en este documento; seguidamente hago mención resumida de los artículos más relevantes del mismo:

Una vez inscrita en el Registro Mercantil la Compañía puede operar durante 90 años. Las acciones de la empresa se pueden negociar libremente o transferir a través de una carta cesión dirigida al Gerente de la Compañía. En el libro de acciones y accionistas constan los accionistas de la Compañía, quienes responderán sólo por el monto de sus acciones. La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la Compañía, administrada por el presidente y gerente de la misma e integrada por los accionistas o representantes con el quórum que el estatuto determina. Una vez por año deberá efectuarse la Junta General Ordinaria en un tiempo máximo de 3 meses posterior al ejercicio económico, y extraordinariamente cuando lo requieran a través del presidente y/o gerente general sea por propia iniciativa o de los accionistas que representen un mínimo del 25% del capital social. En la Junta General, cada acción dará derecho al accionista a un voto.

El acceso a libros y cuentas de la compañía se permitirá únicamente a las personas y entidades facultados por la ley así como también a funcionarios y empleados de la empresa cuya función lo requiera.

Son atribuciones de la Junta General de Accionistas:

- Aprobar el establecimiento de sucursales, agencias u oficinas en otras ciudades del país o exterior.
- Designar al presidente y al gerente general de la Compañía por dos años con opción de reelección indefinida. No se requiere de ser accionistas para desempeñar estas funciones.

- Decidir de ser el caso si el total o una parte de las utilidades por distribuirse podrán destinarse a reservas facultativas, de existir un saldo la distribución dependerá del capital pagado.
- Aprobar el aumento de capital el cual deberá inscribirse en el Registro Mercantil.
- Aprobar la disolución o liquidación de la Compañía antes del plazo aprobado o extender o reducir la duración del mismo.

La Compañía cumple con las leyes ecuatorianas en los ámbitos pertinentes al ramo de su actividad, como son: laboral, constructivo y tributario.

A continuación se detalla las principales obligaciones de la empresa ante los distintos organismos públicos, municipales y privados:

#### **Superintendencia de Compañías.-**

Constructora Andrade Rodas VIP S.A. está obligada a presentar hasta el 30 de abril de cada año los siguientes documentos por el periodo fiscal del año anterior:

- Copias autorizadas del Balance General Anual, Estado De Pérdidas y Ganancias, debidamente aprobados por la Junta General de Accionistas.
- La nómina de los administradores, representantes legales y accionistas.
- Presentar informes de Comisario.
- Presentar informes de Gerente General
- Exhibición del pago del 1.5x mil.
- Formulario 101 (Declaración de Impuesto a la Renta) y comprobante de pago

**Ilustre Municipio de Quito:**

- Pago de la Patente Municipal, en forma anual durante el primer trimestre.
- Pago del 1.5x mil, en forma anual hasta el mes de abril

**Servicio de Rentas Internas:**

- Anexo Relación de dependencia
- Anexo Transaccional
- Declaración anual del Impuesto a la Renta, Sociedades
- Declaración mensual de retenciones en la fuente
- Declaración mensual del IVA

**Ministerio de Trabajo:**

- Presentar en el mes de Agosto, la planilla de pago del Décimo Cuarto Sueldo debidamente firmada por los empleados.
- Presentar en el mes de Diciembre, la planilla de pago del Décimo Tercer Sueldo debidamente firmada por los empleados,
- Presentar en el mes de Abril, la planilla de pago de utilidades debidamente firmada por los empleados, o la planilla de pérdida.
- Inscribir los contratos de empleados al momento que se genere la dependencia laboral.

### **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:**

- Afiliar a sus empleados desde el primer día de labores
- Pagar mensualmente los aportes patronales y personales
- Notificar la entrada y salida de empleados
- Estar al día en el pago de Fondos de Reserva, Décima Cuarta y Tercera Remuneración, Utilidades.

Además Constructora Andrade Rodas VIP S.A. cumple con todas las ordenanzas municipales y demás requisitos previos, durante y posterior de la construcción de cualquier proyecto:

- Construir de acuerdo al Informe de Regulación Metropolitana, IRM, que es el documento necesario para realizar la mayor parte de los trámites en el Municipio del Distrito, así: comprar o vender una propiedad, fraccionar, edificar y conocer si el predio está afectado o no, por trazados viales. Y sirve para obtener datos básicos de un predio:
  - Proporciona parámetros para lotizar o urbanizar
  - Área disponible para construir la planta baja (COS)
  - Área máxima de edificación (CUS)
  - Altura máxima de edificación permitida
  - Número máximo de unidades de vivienda
  - Retiro de edificación que se debe respetar
  - Usos del suelo permitidos y prohibidos
  - Disponibilidad de servicios básicos
  - Referencia de línea de fábrica
- Aprobación de Planos Arquitectónicos, Estructurales, Sanitarios, Eléctricos, otorgado por el Ilustre Municipio de Quito (IMQ).

- Entrega al IMQ de garantías bancarias o pólizas de seguro para garantizar Licencia de Construcción para proyectos mayores a 600m<sup>2</sup> y por Áreas Comunales Construidas. Además en determinadas ocasiones Pólizas de Todo Riesgo de Construcción.
- Licencia de Construcción dada por el IMQ.
- Si el proyecto es un edificio de varios departamentos, durante la construcción se debe obtener la Propiedad Horizontal debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad. La propiedad horizontal o copropiedad inmobiliaria es un concepto jurídico que hace alusión a un tipo de propiedad caracterizado por extenderse de manera privativa sobre un piso o local de una edificación, y además, sobre una cuota de propiedad de los elementos comunes de todo el edificio.
- Permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
- Al concluir el proyecto, obtener el Permiso de Habitabilidad otorgado por el IMQ, documento que certifica que una edificación se ha concluido, permite ocupar la vivienda y solicitar la devolución de las garantías entregadas previamente.
- Para proceder a la transferencia de dominio a los compradores del inmueble, se suscribe Escrituras de Compra Venta de cada uno de los departamentos y se obtiene por cada uno de éstos: certificados de gravámenes ante el Registrador de la Propiedad, fichas catastrales, pago de impuestos prediales y plusvalía.

Aunque mediante ley se determina la no obligatoriedad de estar afiliado a una de las Cámaras, es importante la aportación anual por los beneficios que se perciben por dicho aporte; razón por la cual Constructora Andrade Rodas VIP S.A. es miembro de la Cámara de Construcción de Quito así como también de la Cámara de Comercio de Quito.

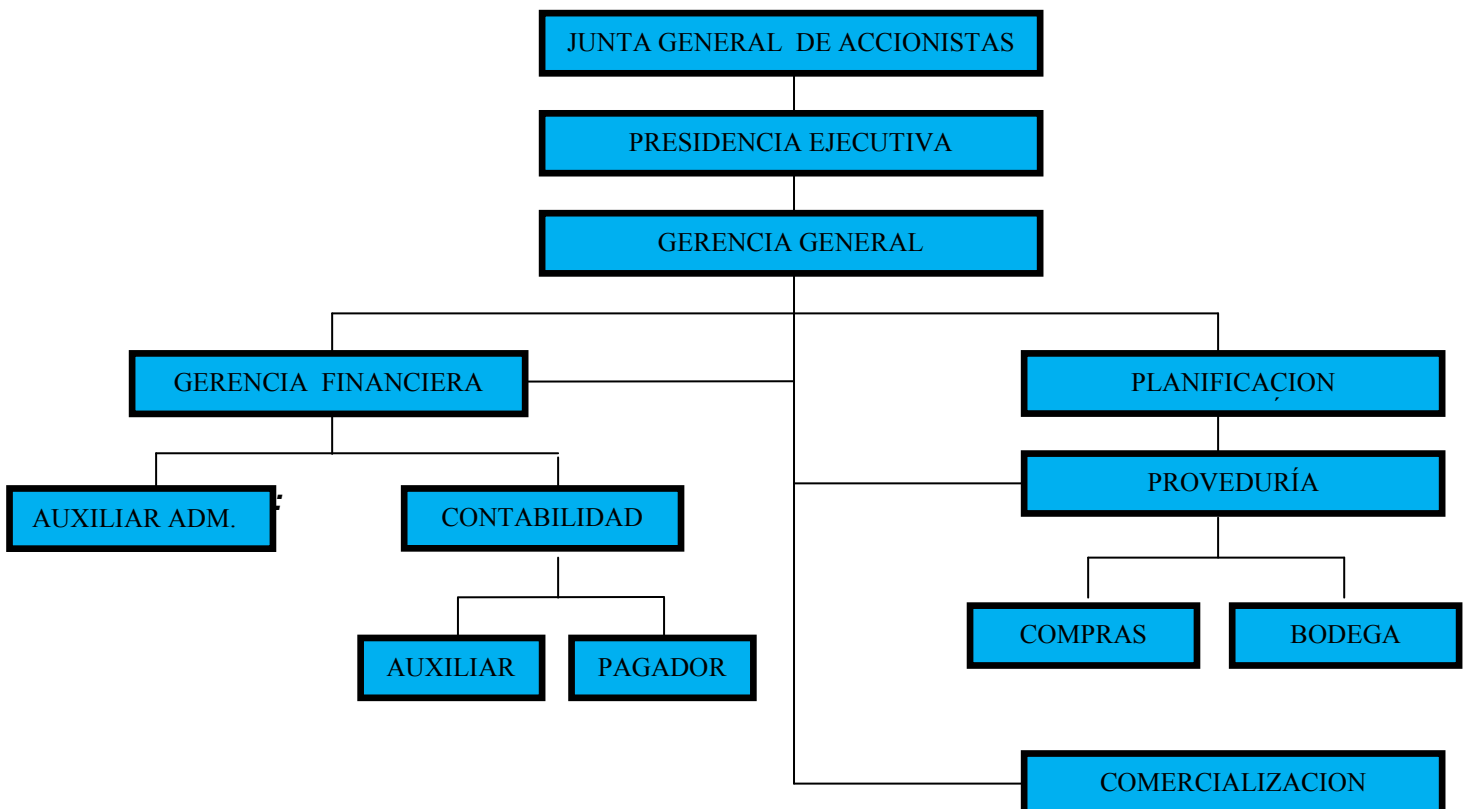
### 1.3. Organigramas y mapa de procesos

#### 1.3.1. Organigrama estructural

Se definen como organigramas estructurales aquellos que presentan gráficamente la estructura administrativa de una institución y las relaciones que se dan entre sus órganos.

Constructora Andrade Rodas VIP S.A. presenta en su organigrama estructural a la Junta General de Accionistas como el órgano supremo de la organización estructural, seguida por la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General, quien tiene a su cargo la Gerencia Administrativa Financiera, el Departamento de Planificación Arquitectónica y el Departamento de Comercialización.

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.



FUENTE:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ELABORADO POR:

DR. ALEXANDER TROYA

### **1.3.2. Organigrama funcional**

Presentan gráficamente las unidades prioritarias de la institución y sus relaciones, además las principales funciones que deberán desarrollar cada una de ellas.

El organigrama funcional de Constructora Andrade Rodas VIP S.A. detalla las funciones principales de las unidades prioritarias de la Compañía, las cuales son: La Junta General de Accionistas, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Gerencia Administrativa Financiera y el Departamento de Planificación Arquitectónica.

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.**

### **JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

- Vigilar la buena marcha administrativa y financiera de la Compañía.
- Resolver acerca del destino de utilidades y su distribución
- Decidir sobre el aumento o disminución del capital social de la Compañía.
- Nombrar por dos años al gerente general y presidente de la Compañía, así como también fijar sus remuneraciones y removerlos.
- Autorizar al gerente general los montos hasta los cuales pueda obligar a la Compañía, o a nombre de ésta pueda efectuar inversiones, garantías o suscribir contratos.
- Acordar modificaciones al estatuto social.



## **PRESIDENCIA EJECUTIVA**

- Establecer directrices en cuanto a políticas comerciales, financieras, administrativas y de construcción.
- Presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas
- Vigilar la buena marcha de la Compañía
- Sustituir al gerente general en caso de ausencia temporal
- Vigilar la gestión del gerente general
- Cumplir y ejercer los demás deberes fijados en el estatuto de la Compañía.

## **GERENCIA GENERAL**

- Ejercer la representación legal, tanto judicial como extrajudicial de la Compañía.
- Dirigir los negocios de la Compañía.
- Administrar y responder por los bienes, valores y archivos de la Compañía.
- Controlar, revisar la contabilidad, y tomar medidas para proteger los intereses de la Compañía y archivos de la misma.
- Presentar a la Junta General de accionistas el proyecto de presupuesto e inversiones; y un informe sobre la marcha de la Compañía y el resultado de sus gestiones, balance general y de resultados del ejercicio económico.

## **GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

- Elaboración del programa anual de financiamiento de la Compañía.
- Presentación y análisis de estados financieros a la Gerencia General y Presidencia Ejecutiva.
- Establecimiento de controles internos previos y posteriores en todas las áreas de la Compañía.
- Dirigir las labores administrativas de la Compañía.

## **PLANIFICACIÓN ARQUITECTÓNICA**

- Responsable por el diseño, ejecución, dirección y control de proyectos.
- Supervisar el departamento de proveeduría.
- Formular el programa anual de labores

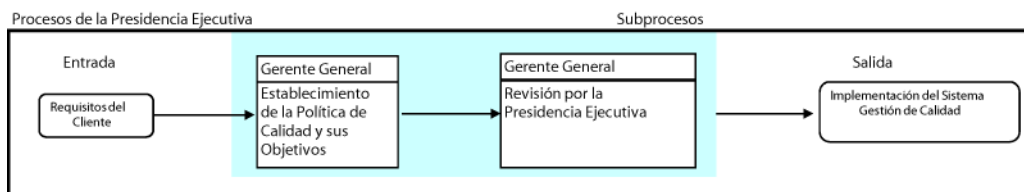
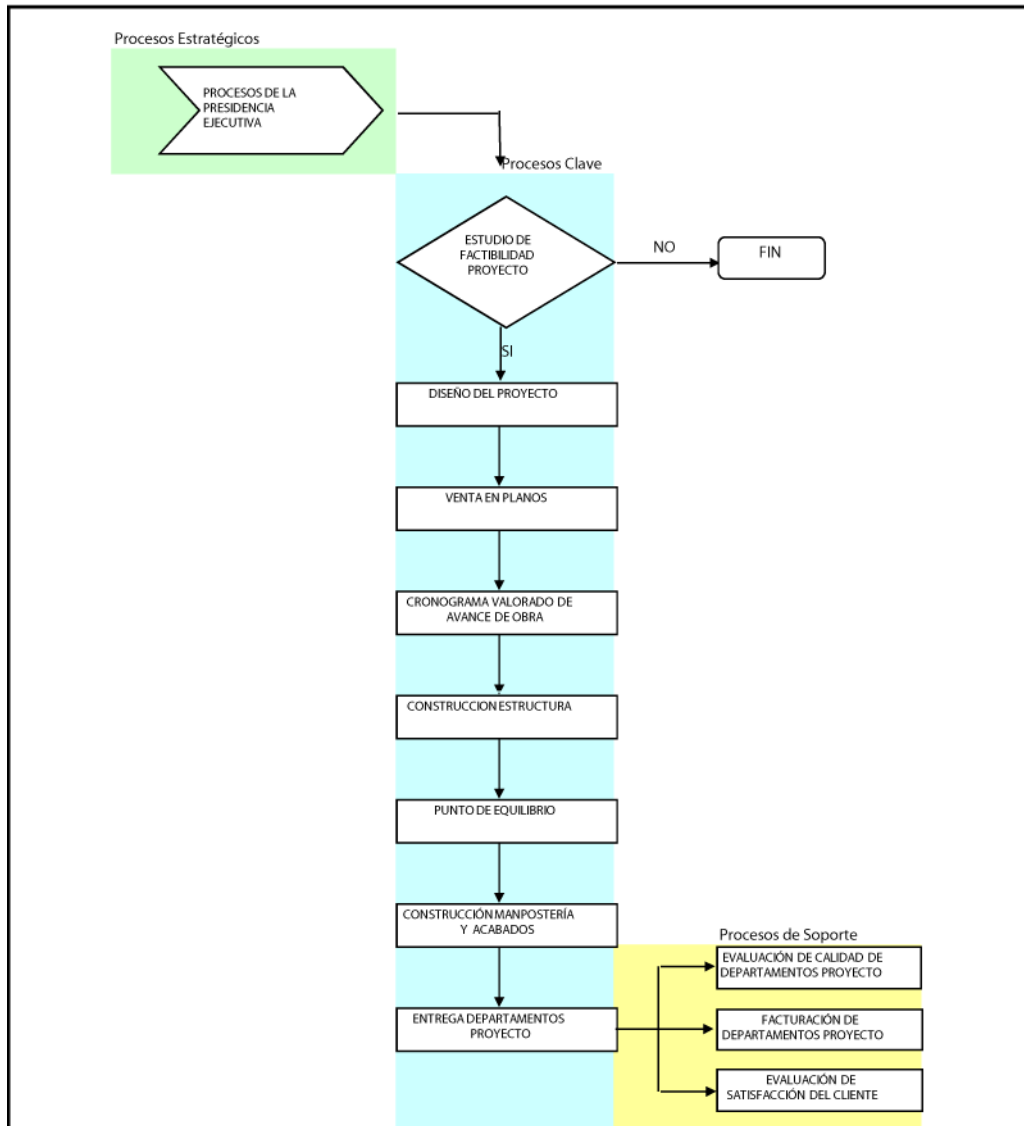
### **1.3.3. Mapa de procesos**

Según la ISO 9000:2000 proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Definimos como mapa de procesos al gráfico o documento que muestra una visión general de los procesos de una Compañía y sus relaciones.

Constructora Andrade Rodas VIP S.A. diseñó su mapa de procesos reflejando el proceso macro en la construcción de proyectos.

MAPA DE PROCESOS DE CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.



FUENTE:  
ELABORADOR POR

DEPARTAMENTO PLANIFICACION ARQUITECTÓNICA  
DR. ALEXANDER TROYA

#### 1.4. Plan estratégico

El plan estratégico constituye la piedra angular para la competitividad de una organización. Esta herramienta le permite tener claramente identificado dónde se encuentra actualmente la empresa, a dónde quiere ir y cómo lo logrará; por ello es mandatario elaborar un plan estratégico que determine la misión, visión, valores, objetivos, de la organización; así como también analice sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

“Profundizar dónde se está incluye la identificación del negocio, el análisis de la industria, la identificación de los factores básicos de competencia y la identificación de fortalezas y debilidades. Cómo llegar a donde se quiere ir partiendo del dónde se está incluye la definición de la dirección estratégica y la definición de planes de acción.

En la estrategia de los negocios el responsable de una organización decide a qué mercado enfocarse, asigna recursos a los diversos rubros de gasto e inversión, trata de ser diferente y actuar antes que la competencia, y busca alianzas que le permitan ser más competitivo”<sup>1</sup>

El plan estratégico debe tomar en cuenta tres elementos muy importantes que afectan a la institución: la estructura interna de la organización, el contexto competitivo y el contexto ambiental.

En la estructura interna de la organización debe identificar con qué nivel de profesionales cuenta, tecnología aplicada, costos utilizados, capacidad de respuesta y diversificación.

En el contexto competitivo es importante tener muy en claro el mercado, la competencia, el cliente, cambio en los hábitos de consumo, antiguos y nuevos paradigmas.

En el contexto ambiental es relevante analizar los aspectos macroeconómico, social, político, el ciberespacio, Internet y ciclo económico.

---

<sup>1</sup> Contabilidad administrativa, 7ª edición, David Noel Ramírez Padilla, Pág. 253

Seguidamente se menciona el plan estratégico de Constructora Andrade Rodas VIP S.A. detallando su misión, visión, valores institucionales y objetivos, los cuales son los de una institución que a través de ofrecer productos innovadores le de liderazgo y permanencia en el mercado.

#### **1.4.1. Misión**

“La satisfacción de nuestros clientes, factor prioritario de nuestra organización a través de un proceso de mejoramiento continuo que nos permita alcanzar niveles de excelencia en la construcción de nuestras edificaciones contando con personal altamente calificado a nivel profesional y humano.

#### **1.4.2. Visión**

Ser la Compañía de Construcción de la más alta credibilidad del mercado, gracias a la satisfacción de nuestros clientes al edificar sus sueños y convertirlos en una feliz realidad, a través de un proceso de mejoramiento continuo que nos permita entregar edificaciones con los más altos estándares de calidad, diseño y exclusividad; contando con grandes profesionales y personas del ramo para construir un mejor país desde nuestra actividad; generando empleo en beneficio de nuestros colaboradores, clientes y por supuesto el país.”<sup>2</sup>

#### **1.4.3. Valores**

A continuación se presenta los valores fundamentales de Constructora Andrade Rodas VIP S.A. que expresan las creencias y principios compartidos por la Compañía. Es el objetivo de esta Empresa que sus colaboradores a todo nivel compartan éstos valores diariamente en su trabajo tanto de forma individual como en sus relaciones con los demás:

---

<sup>2</sup> [www.arvipconstructora.com](http://www.arvipconstructora.com)

**a) Cumplimiento y Seriedad**

Constructora Andrade Rodas VIP S.A. tiene como estrategia comercial ofertar sus proyectos en planos, lo cual permite que el cliente pueda personalizar su departamento con la distribución y acabados a su necesidad, convirtiendo sus sueños en realidad.

**b) Trabajo en Equipo**

Se parte del principio de que todo el personal de la Compañía es importante para el excelente funcionamiento de ésta en pro de alcanzar los objetivos trazados, es por ello que Constructora Andrade Rodas VIP S.A. transmite a sus empleados y funcionarios de que “la unión hace la fuerza” y que un ambiente sano y de colaboración le permite obtener mejores resultados. Se asemeja éste esfuerzo a un deporte como, rafting, si un integrante no trabaja en equipo el bote se hunde, pero si lo hacen, todos llegan a la meta exitosamente disfrutando el triunfo alcanzado.

**c) Mejoramiento continuo**

Constructora Andrade Rodas VIP S.A. está convencida de que el mejoramiento continuo en los procesos, plasmado en innovación, creatividad, efectividad, es indispensable para aumentar la satisfacción del cliente como para estar a la vanguardia de sus competidores; razón por la cual la Compañía maximiza el rendimiento individual y en equipo de sus colaboradores mediante la capacitación constante e incentivos a través de bonos.

#### 1.4.4. Objetivos

A continuación se detalla los objetivos de Constructora Andrade Rodas VIP S.A.:

- Ser líder en el mercado, alcanzar el posicionamiento a la vanguardia de sus competidores, a través de la fidelización de clientes satisfechos por el excelente producto ofertado, caracterizado por la constante innovación, servicio personalizado, cumplimiento, seriedad y garantía.
- Obtener una rentabilidad adecuada para la Constructora, al transformarse en una organización lo bastante flexible, liviana y que el crecimiento de las áreas administrativa y comercial vayan en relación directa con el incremento de nuevos proyectos; así como también manejando costos de una manera totalmente adecuada que le permita a la Compañía ser más productiva y rentable.
- Mejoramiento incesante, plasmado en la filosofía empresarial de producir proyectos cada vez mejores, es decir nunca se terminan los esfuerzos por mejorar la calidad e innovación.
- Capacitar al personal de la empresa, para lograr mayor eficiencia, eficacia, creatividad, productividad y mejoramiento continuo en el rol de las funciones de cada uno de los empleados y funcionarios que conforman Constructora Andrade Rodas VIP S.A.
- Escoger los mejores proveedores, contratistas y subcontratistas que son parte del proceso constructivo de la Compañía.
- En el largo plazo, proyectarse a otras ciudades como: Guayaquil, Cuenca, Manta; lo que será el precedente para abrir sucursales en América Latina y Estados Unidos de América.

#### 1.4.5. Análisis FODA

##### ***Primero el diagnóstico después la terapia***

El FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite a una empresa analizar sus aspectos internos traducidos en fortalezas y debilidades y los externos en oportunidades y amenazas.

Las Fortalezas son aquellos elementos internos positivos con los que cuenta una empresa que diferencian a una empresa de otra de igual clase.

Las Oportunidades son aspectos externos que las empresas deben identificar oportunamente y aprovecharlas al máximo.

Las Debilidades son problemas internos que deben eliminarse a través de la identificación y aplicación de la estrategia adecuada.

Las Amenazas son situaciones externas negativas que pueden afectar a la empresa, por lo que es necesario que ésta adopte sobre la marcha una estrategia adecuada para convertirla en una oportunidad.

Seguidamente se detalla el análisis FODA que refleja Constructora Andrade Rodas VIP S.A en el período económico 2008:

##### **FORTALEZAS**

- Brindar servicio personalizado a sus clientes, quienes son la mejor fuerza de ventas de la Compañía, y que recomiendan todo el tiempo por la satisfacción de los departamentos adquiridos, además de una atención personalizada por el propietario y funcionarios de la Empresa.
- Cumplimiento en tiempos de entrega y acabados ofrecidos.
- Cliente personaliza su departamento tanto en diseño como en acabados.



- Diseños exclusivos.
- Altos estándares de calidad.
- Excelente atención al cliente en pre-venta y postventa.
- Garantía del inmueble entregado.
- Mejoramiento continuo de la técnica constructiva.
- Personal calificado.

#### **OPORTUNIDADES**

- Ampliarse en otras ciudades y países como por ejemplo: Cumbayá, Guayaquil, Cuenca, Manta, Panamá, América Latina y Estados Unidos.
- Promocionar los departamentos a ecuatorianos residentes en el exterior, en especial Estados Unidos.
- Incursionar más en la construcción de oficinas y no solamente apartamentos residenciales.
- Participar más en el segmento inmobiliario y no únicamente en el constructivo.

#### ➤ **DEBILIDADES**

- Falta de capacitación al personal
- Retrasos en el área de planificación
- Falta de optimización de recursos

- Falta de un profundo análisis de factores externos para determinar metas reales.

## **AMENAZAS**

- Riesgo país, debido a esta situación muchos clientes potenciales tanto locales como extranjeros, tienen temor de invertir en Ecuador.
- Alza desmedida del costo de materiales de la construcción, debido principalmente a la demanda de China, India y una política estatal no muy adecuada contra la especulación.
- Situación política y económica del país.
- Crisis económica mundial restringe la posibilidad de inversión en el país.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Planificación

El Dr. Camilo Cruz en su libro “Los pasos hacia la cumbre”, menciona que las personas y/ o empresas **“Al no planear su éxito de por sí están planeando su fracaso”** y asegura que de su investigación realizada, muchas personas que se sacrificaron durante toda su vida al llegar a los sesenta años se dan cuenta que son un fracaso, y no porque intencionalmente lo hayan planificado, sino precisamente porque nunca planificaron su éxito.

Para ser un triunfador en todas las áreas de la vida, sea ésta personal, financiera, profesional, espiritual, social, es indispensable tener muy claro las metas, sueños y objetivos a corto, mediano y largo plazo; en otras palabras, analizar donde estoy en este momento, a dónde quiero ir y cómo llegar hasta allí y de esto precisamente trata la planificación.

“La planeación se refiere a determinar a dónde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción”.<sup>3</sup>

**“Los pensamientos con el consejo se ordenan; y con dirección sabia se hace la guerra.” Prov. 20:18**

Cuenta la vieja historia que un finlandés ateo dejó en su testamento la hacienda que poseía al diablo. Cuando el hombre murió, las autoridades luego de mucha deliberación llegaron a la conclusión de que la mejor manera de cumplir con el deseo mencionado, era no hacer nada.

---

<sup>3</sup> Indicadores de Gestión, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, Pág. 2

“Eso es lo que pasa con la vida. Por eso, el proverbio aconseja: “Haga planes y haga la guerra”. No se quede con los brazos cruzados. Un plan es el camino que le llevará a la realización de sus sueños. ¿Dónde está en este momento?, ¿Dónde está en su vida espiritual, financiera, familiar o profesional? Responda. Ahora, pregúntese ¿a dónde quiero llegar? Si usted no sabe a dónde ir, ¿cómo va a hacer para llegar? La manera de llegar a algún lugar es haciendo planes. Acuda a la “guerra”, porque la vida es una lucha diaria, contra la mediocridad, la superficialidad y la vanidad. Pero pelee con prudencia, ¡con sabiduría! Busque consejo en Jesús que es la misma sabiduría. Aquel que nunca falla.”<sup>4</sup>

Aplicándolo al ámbito empresarial, para “acudir a la guerra” el primer paso que las organizaciones deben realizar es la definición de quiénes son, es decir tener muy claro su misión; luego proyectarse a dónde quieren llegar, es decir fijar su visión y por último establecer las estrategias para cumplir con su misión y visión. La herramienta que les permite realizar este proceso es la planificación, la cual debe tomar en cuenta los factores endógenos y exógenos que afectan a la organización.

### **2.1.1. Planificación Estratégica**

Uno de los grandes gurúes del Control de Gestión, Peter Drucker, nos habla “No hay nada tan inútil como hacer eficientemente lo que no se debería hacer. La mejor manera de predecir el futuro es crearlo”, y es precisamente la planeación estratégica la herramienta que las organizaciones deben implementar para definir su situación futura, antes de que el futuro las defina.

Planeación estratégica es la herramienta que los directivos de una organización utilizan para trazar el rumbo de ésta a largo plazo, es decir a más de cinco años, determinando metas específicas en el performance, tomando en cuenta factores internos y externos con el fin de llevar a cabo los planes de acción seleccionados.

En el ámbito empresarial, la planeación estratégica permite que se tengan claros los objetivos, para definir un programa de acciones a realizar. De esa forma se separa una problemática compleja en pequeñas porciones que se han de ir ejecutando paso

---

<sup>4</sup> Alejandro Bullón, Camino a la Sabiduría, Pág. 280

a paso. Durante su implementación se tiene que definir la misión, visión, cultura y los objetivos de la organización.

La misión determina el objetivo primordial de la organización. La visión establece hacia donde quiere ir la organización en un futuro a largo plazo. Los valores son los principios bajo los cuales los colaboradores de una organización desarrollarán sus funciones. Los objetivos son más específicos que la visión, pero comparten un plazo similar. Puede decirse que el objetivo abarca una dimensión de la visión. Por ejemplo, los objetivos podrían ser aumentar la participación en ventas; ampliar la capacitación de los empleados y funcionarios; mejorar la imagen de la organización frente a la comunidad.

La planeación estratégica tiene que estar enfocada a los tres niveles estratégicos de una organización: nivel directivo, gerencial y operacional, con el objeto de que exista congruencia en lo que se planea con lo que realmente se puede realizar en las distintas áreas de la empresa.

Definitivamente la planeación estratégica es una tecnología que toda organización debe implementar para ser competitiva, porque le permite determinar en forma clara a donde quiere ir, de tal forma que partiendo de su situación actual pueda establecer los derroteros necesarios para alcanzar su misión.

Analizar dónde está la empresa requiere identificar el negocio, el análisis de la industria, la identificación de factores básicos de competencia, identificar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Definir hacia dónde quiere ir la organización incluye dos fases: establecer la misión y valores del negocio.

Cómo lograr la meta, implica establecer la dirección estratégica y planes de acción. Por lo que empezaremos primeramente definiendo a la estrategia, la cual para Robert S. Kaplan y David P. Norton "No es un proceso de gestión independiente, es un paso de un proceso continuo lógico, que moviliza a una organización desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados".

La estrategia empresarial determina a qué mercado enfocarse, asigna recursos a los distintos rubros de gastos e inversión, intenta diferenciarse y actuar antes que sus competidores, y busca alianzas que le ayudarán a ser más competitiva.

Las empresas encaran dos decisiones primordiales: operativas y estratégicas las cuales requieren de la planeación para llevarse a cabo. Las decisiones operativas tienen que ser establecidas con el enfoque de mejoramiento incesante, eficiencia, eficacia e innovación, llevando a la compañía a realizar más con menos, en otras palabras como lo menciona Peter Drucker “hacer lo correcto correctamente”. Requiere de un seguimiento permanente y minucioso, y en última instancia definen la eficiencia con la que la organización se desarrolla.

Por otro lado las decisiones estratégicas determinan dónde, cómo y con quién competir. Implican una investigación profunda y espaciada (trimestral, semestral o anual) y tienen como objetivo fijar el rumbo de la organización.

### **2.1.2. Planificación Corporativa**

La planificación corporativa o táctica es una técnica que coordina muchas actividades con la finalidad de alcanzar las metas propuestas por la organización. Es dinámica e interactiva con los demás; flexible ya que permite correcciones y ajustes. Es sistémica, debido a que es una totalidad compuesta por el sistema y subsistemas.

En el nivel táctico se planifica los objetivos a nivel gerencial, donde se toman decisiones, se realiza el monitoreo y control parcial de éstas, se planifica a mediano plazo entre dos a cinco a años. La parte táctica es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones. La parte táctica debe asimilar la incertidumbre causada por las presiones e influencias ambientales. Se debe transformar y analizar las decisiones estratégicas del nivel más alto, en planes concretos en el nivel medio. Se convierte en planes que se pueden emprender y, a su vez, subdividir y detallar en planes operacionales a desarrollarse en el nivel operativo.

### **2.1.3. Planificación Operativa**

La planificación operativa se desarrolla en el nivel más bajo de la organización, es decir se da en los empleados, y se trabaja a corto plazo aproximadamente un año. Su principal función es realizar un micro-planeamiento de las empresas de carácter inmediata, el cual establece las pautas de cómo deberán alcanzarse sus objetivos. De hecho, todos los aspectos de la base del proceso de planeación se dan en el nivel operativo, lo que en gran medida influye y determina conjuntamente con el nivel táctico, la obtención de resultados.

El nivel operativo incluye esquemas de operaciones y tareas debidamente racionalizados. Se organiza fundamentalmente en las técnicas computacionales y procesos programables. El punto primordial es de convertir una idea en realidad, o realizar el propósito de una acción a través de varios medios.

## **2.2. Indicadores de gestión**

Para lograr una gestión efectiva es primordial diseñar un sistema de control de gestión que permita evaluar de forma continua el desempeño de una empresa, tomando como referencia los objetivos trazados en su planeación estratégica, táctica y operativa; así como también tomar los correctivos de forma oportuna; y de esto precisamente se encargan los indicadores de gestión.

La definición de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos e implementada acertadamente en Japón.

Al principio su uso fue orientado más como herramienta de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. Por lo que, establecer un sistema de indicadores tiene que tomar en cuenta tanto los procesos operativos como los administrativos en una empresa, y derivarse de acuerdos de desempeño fundamentados en la misión y en los objetivos estratégicos.

Utilizándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control correcto sobre una situación dada; la primordial razón de su importancia es el poder predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de poder hacer seguimiento del avance o la realización de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

Si se establecen indicadores que permitan dar un tiempo de respuesta inmediata o en un tiempo corto, se convierten en herramientas más importantes todavía, ya que las decisiones correctivas son llevadas a cabo oportunamente.

Es de suma importancia tener bajo monitoreo constante los indicadores claves, aquellos que engloben el desempeño total de la organización. El paquete de indicadores dependerá de la clase de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

Peter Drucker en su libro “Administración y Futuro”, nos habla de sus cinco pruebas indicadoras del rendimiento de la organización: de la misma manera que un automóvil necesita una cierta cantidad de relojes medidores en el tablero y necesita que le controlen la presión de las llantas cada tanto, una empresa necesita una cantidad de medidores para tener control, y determina el autor cinco indicadores fundamentales: posición en los mercados, la performance innovadora, productividad, liquidez y flujo de fondos y la rentabilidad del negocio.

### **2.2.1. Conceptos**

Los indicadores de gestión son una herramienta para la administración efectiva, específicamente en cuanto a la función de control se refiere. Los indicadores son instrumentos para la administración, son medios para llevar a cabo un control de la gestión.

Lo que mantiene viva a una empresa es la efectividad de su gestión, inicia con el logro de eficacia, es decir cumplir con sus objetivos, seguida por el logro de la eficiencia; es decir con el grado de aprovechamiento de los recursos. Para que una



organización sea efectiva es necesario que alcance los objetivos utilizando el mejor método y el más económico. Se logra la satisfacción de los clientes con el óptimo aprovechamiento de los recursos.

Los indicadores de gestión son una poderosa herramienta que permite medir que las actividades vayan en el sentido correcto y evalúa los resultados obtenidos en relación a sus objetivos, metas y responsabilidades.

“Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión **Son un MEDIO y no un FIN.**”<sup>5</sup>

Cuando en las organizaciones se ven a los indicadores como metas que hay que alcanzar, éstos pierden su función primordial de ser guía y apoyo para el control, y se transforman en un factor negativo de consecuencias nefastas para la organización y sus colaboradores.

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.”<sup>6</sup>

### 2.2.2. Características

Los indicadores de gestión deben poseer características enfocadas a la consecución de los objetivos organizacionales, tales como:

---

<sup>5</sup> Indicadores de Gestión, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, Pág. 35

<sup>6</sup> Curso Índices de Gestión, Carlos Mario Pérez Jaramillo

### **Simplicidad**

Define el evento a medir de manera eficiente en tiempo y recursos.

### **Adecuación**

Es la facilidad de la medida para describir totalmente el fenómeno o efecto. Tiene que reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

### **Validez en el tiempo**

Constituye la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

### **Participación de los usuarios**

Esta característica se relaciona con la importancia de que los usuarios de indicadores se involucren desde el diseño, brindándoles los recursos y capacitación requeridos para su aplicación.

### **Futilidad**

El indicador siempre debe estar enfocado a buscar las razones que han llevado a que logre un valor particular y mejorarlas.

### **Oportunidad**

Tanto la recolección como el análisis de datos deben ser realizados a tiempo.

“ Los indicadores de gestión son, ante todo, *información*, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como se presentan agrupados.

Senn propone los siguientes atributos para la información:

### **Exactitud**

La información debe representar la situación o el estado como realmente es.

### **Forma**

Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

### **Frecuencia**

Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.

### **Extensión**

Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.

### **Origen**

Puede originarse dentro o fuera de la organización, lo fundamental es que la fuente que la genera sea la correcta.

### **Temporalidad**

La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

### **Relevancia**

La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

### **Integridad**

Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.

### **Oportunidad**

Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.”<sup>7</sup>

### **2.2.3. Importancia**

Los indicadores de gestión constituyen una herramienta de control de gestión poderosa ya que permite a la organización alcanzar sus metas a corto, mediano y

---

<sup>7</sup> Indicadores de Gestión, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, Pág. 36, 37

largo plazo, de manera efectiva, convirtiéndola en una empresa exitosa, altamente competitiva y hasta líder en el mercado.

Mediante la implementación de los indicadores de gestión la organización tiene la información oportuna de cómo está desempeñándose tanto internamente como en relación a su entorno, lo que conlleva a tomar acciones preventivas y correctivas para lograr resultados óptimos en las cuatro perspectivas fundamentales: financiera, del cliente, de procesos internos - crecimiento y aprendizaje.

Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, en su libro “Indicadores de Gestión” nos habla de que la importancia primordial de la implementación de indicadores de gestión se refleja en el mejor desempeño de la organización al incrementar su efectividad y el bienestar de sus colaboradores por “la drástica disminución de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad”. Seguidamente detallo algunas ventajas del uso de indicadores de gestión, mencionadas por el autor:

“Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo que haga que su proceso sea líder.

Estimular y promover el trabajo en equipo.

Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.

Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.

Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.

Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.

Establecer una gerencia basada en datos y hechos

Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.

Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.”<sup>8</sup>

Carlos Mario Pérez Jaramillo, en su curso “Indicadores de Gestión” nos habla que la implementación de un sistema de indicadores de gestión es relevante para una organización ya que conllevan varios beneficios tales como:

### **Satisfacción del cliente**

El rendimiento de una organización está supeditado a la clara identificación de prioridades de una empresa. En la medida en que la satisfacción del cliente constituya una prioridad para la organización, así lo transmitirá a sus colaboradores y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de tal forma que todo el personal se enfoque en dicho sentido y se obtengan los resultados esperados.

### **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento incesante únicamente es posible si se realiza un monitoreo exhaustivo a cada eslabón de la cadena del proceso. Las

---

<sup>8</sup> Indicadores de Gestión, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, Pág. 44, 45

mediciones son los instrumentos fundamentales no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

### **Benchmarking**

Si el objetivo de una empresa es mejorar sus procesos, una magnífica opción es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking que le permite a la organización evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

### **Gerencia del cambio**

A través de la implementación de indicadores de gestión, se puede medir el aporte del personal de una organización en la consecución de resultados.

#### **2.2.4. Clasificación**

Los indicadores miden tanto los procesos como resultados de una organización, y tienen un sinnúmero de clasificaciones, pero podríamos agruparlos según su naturaleza en: indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad, excelencia, sostenibilidad; según el objeto a medir en: resultados, procesos, estructura, estratégicos; según el ámbito de actuación, en: internos y externos; según su nivel de aplicación: estratégicos, de gestión y de servicios.

Existen varias clasificaciones de los indicadores, sin embargo sin importar a la que pertenezcan lo que éstos miden son los resultados en cuatro términos generales: eficiencia, eficacia, efectividad y calidad.

**Indicadores de eficiencia.-** Están enfocados a medir el apropiado manejo de los recursos, es decir tiene que ver con hacer las cosas correctamente.

**Indicadores de eficacia.-** Son aquellos indicadores que tienen la finalidad de medir la consecución de objetivos o metas programadas, es decir con hacer las cosas correctas. “La eficacia es hacer mejor lo que se está haciendo. Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”. Peter Drucker.

**Indicadores de efectividad.-** Miden los procesos que se realizan con eficiencia y eficacia, es decir hacer las cosas correctas, correctamente.

“No hay nada tan inútil como hacer eficientemente lo que no se debería hacer” Peter Drucker.

**Indicadores de calidad.-** Evalúan el nivel de satisfacción percibido por el cliente, traducida en su fidelización por la efectividad, buen servicio, y valor agregado que recibe el cliente.

#### **2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores**

El Dr. Alfredo Pérez Alfaro, nos habla de los diez mandamientos que debe poseer un indicador:

Que su expresión sea significativa, que no sean ambiguos.

Que en su definición intervengan los sectores involucrados.

Que la Dirección Superior se involucre en su creación.

Que se conozca con exactitud cómo se calcula. Medición sencilla



Que los datos básicos para el cálculo se encuentren siempre disponibles.

Que estén identificados los responsables de aportar la información básica.

Que se lo conecte con otros indicadores bajo condición causa – efecto.

Que se definan los parámetros de valor que determinan fortaleza o debilidad.

Que se determine con precisión la periodicidad de su cálculo.

Que se establezcan los sectores autorizados a acceder al indicador.”<sup>9</sup>

Para la formulación de indicadores se debe considerar los siguientes aspectos fundamentales:

**La Definición.-** Aspecto que cuantifica el nivel de la característica o hecho que se desea controlar o medir.

**El Objetivo.-** Es la razón de ser del indicador, aquello que persigue. Muestra el mejoramiento que se pretende y el sentido de esa mejora (incrementar, disminuir, eliminar, etc). En consecuencia el objetivo permite escoger y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

**Los Valores de Referencia.-** La medición se realiza a través de la comparación, contando con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

**La Responsabilidad.-** Determina las acciones a tomar frente a la información que proporciona el indicador y su posible desviación en relación a las referencias seleccionadas.

---

<sup>9</sup> Dr. Alfredo Pérez Alfaro, Curso Tablero de Comando: Alineando scorecards, procesos y objetivos con la estrategia, dictado en Guayaquil TBL, del 26 al 28 de Mayo 2009.

**Los Puntos de Medición.-** Permiten establecer claramente la forma de lograr precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

**La Periodicidad.-** Establece el período de realización de la medida, cómo se presenta la información, cuándo se efectúan lecturas puntuales y los promedios.

**El Sistema de Procesamiento y toma de decisiones.-** El sistema de información tiene que garantizar que la información obtenida de la recopilación de históricos o lecturas, sean mostrados apropiadamente al momento de la toma de decisiones.

#### **2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores**

El manejo y presentación de los indicadores puede adoptar varias formas: tablas, gráficos, dependiendo de la iniciativa del gestor. La presentación de los indicadores se la puede realizar en forma total en un Tablero de Mando Integral que enfoca las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de crecimiento – aprendizaje; o de forma independiente a través de reportes. Sin embargo el aspecto fundamental al manejar y presentar los indicadores, es que éstos posean los siguientes elementos:

##### **Nombre del indicador.-**

Compuesto por agregación, más preposición, más variable, más verbo en participio pasado, más complementos circunstanciales.

Ejemplo: Porcentaje de Cuentas por Cobrar recuperadas por el departamento de cobranzas en el primer semestre del 2008.

##### **Cálculo del indicador.-**

Si es el caso, es prioritario detallar la fórmula del indicador.

Ejemplo:  $\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} \times 100$

#### **Unidad de medida.-**

Determina la forma como se va a leer el indicador, una vez que ha sido cuantificado.

Ejemplo: Porcentaje, Dólares, Quejas, etc

#### **Frecuencia.-**

Define la periodicidad con la que la organización va a aplicar el indicador, de acuerdo a su necesidad.

Ejemplo: De forma mensual, trimestral, semestral, anual

#### **Estándar.-**

Define el nivel deseado, planificado, el cual se obtiene de los objetivos planificados por la organización al inicio. Estos objetivos deben estar cuantificados.

#### **Fuente.-**

Son los responsables que proporcionarán la información con el aspecto que se está evaluando, para poder cuantificar el indicador.

### Análisis.-

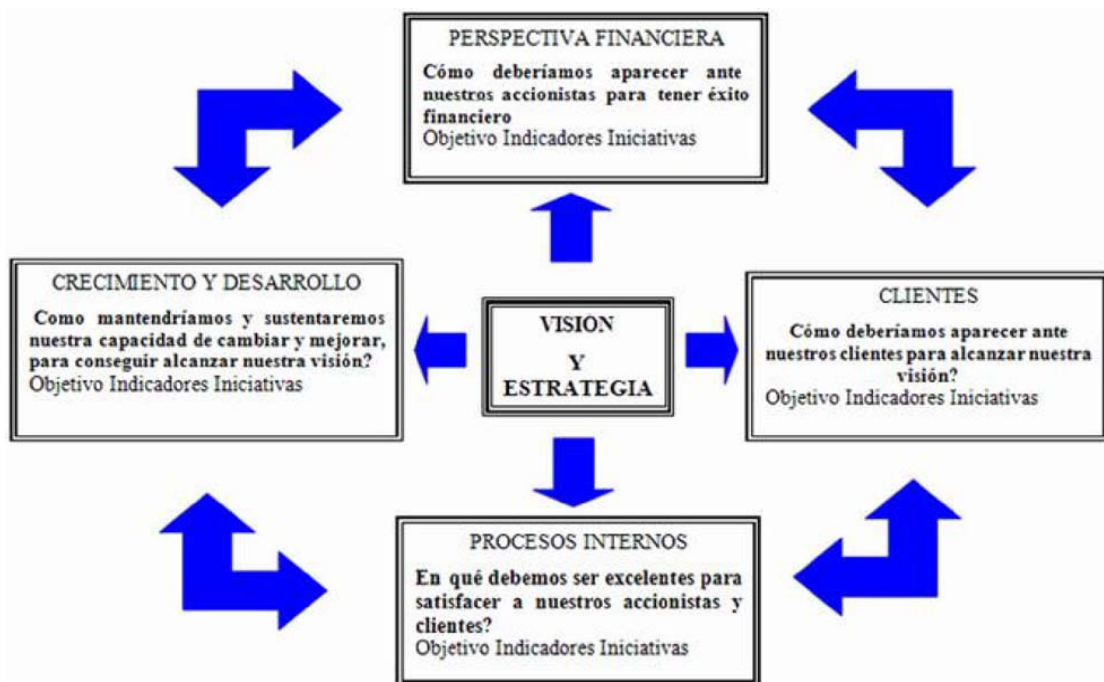
Es la comparación del indicador con el estándar

Ejemplo:  $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} = \text{INDICE}$

Es muy importante ya que el indicador mide lo real, mientras que el estándar establece lo planeado

En el índice se puede establecer desviaciones o brechas satisfactorias o no satisfactorias.

### 2.3. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton 2000

## **El Balanced Scorecard transforma los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto consistente de mediciones de desempeño.**

El profesor Robert S. Kaplan y su colega David P. Norton de la Escuela de Negocios de Harvard, Estados Unidos de América, crearon el Tablero de Comando Integral o The Balanced Scorecard, el cual se convirtió debido a su versatilidad y simpleza en una herramienta genérica insustituible y poderosa, para estructurar y llevar a la práctica la visión positiva de cualquier tipo de organización lucrativa o no.

Sin importar el tamaño de la organización o el área del negocio donde se aplique: Finanzas, Producción, Recursos Humanos, Mercadeo, etc., el Tablero de Comando Integral ha demostrado ser el arma correcta para convertir a un administrador eficiente en estratega.

Sin duda alguna esta poderosa herramienta permitirá a las organizaciones no sólo mejorar y transformar su visión, sino que adicionalmente les facilitará tomar medidas preventivas y correctivas acertadas, mediante un análisis detallado de las variables relevantes que pudiesen afectar su desempeño.

Es sumamente importante para una organización el medir continuamente tanto sus acciones como resultados, y de esta manera conseguir información fidedigna y confiable que conlleve a decisiones preventivas y correctivas con el consecuente funcionamiento óptimo de la empresa; no hacerlo es tan peligroso como conducir un vehículo en medio de una niebla espesa o, peor aún con los ojos vendados.

El Cuadro de Mando Integral nació de la necesidad de valorar correctamente la creación de valor de una empresa al tomar en cuenta no sólo indicadores financieros sino también no financieros.

Es indispensable incorporar otros elementos a las mediciones, como satisfacción de clientes, rentabilidad de los activos internos, satisfacción del personal, capacitación.

El Balanced Scorecard a parte de valorar el rendimiento de una empresa valora aspectos relacionados con la implantación de las estrategias; de tal forma que el centro del interés se sitúa alrededor de los objetivos estratégicos en vez de centrarse

en una lista estructurada de indicadores. Debemos tomar en cuenta que los objetivos estratégicos se derivan de la visión y de la estrategia.

Actualmente, The Balanced Scorecard es una de las herramientas más poderosas que deberían utilizar las organizaciones para implementar la estrategia de una forma apropiada. “Kaplan y Norton conciben la experimentación del Cuadro de Mando Integral incrustada en un “Innovation Action Research Cycle”, en el que el concepto se amplía y se mejora continuamente por medio de la experiencia fruto de la implementación.

El principio del Cuadro de Mando Integral señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben asignarse respectivamente a un punto de vista concreto, es decir, a la llamada “perspectiva”<sup>10</sup>; y propone cuatro perspectivas importantes: financiera, de procesos internos, de aprendizaje – crecimiento y la perspectiva del cliente.

### 2.3.1. Perspectiva Financiera

#### **Para lograr el éxito financiero: ¿Cómo deberían vernos nuestros accionistas?**

La perspectiva financiera está enfocada a las expectativas financieras de los inversores de la organización. Siempre que la empresa esté orientada hacia la rentabilidad, ésta perspectiva representa la mira para el éxito o fracaso de una estrategia.

Está compuesta por objetivos e indicadores que miden el resultado financiero de la ejecución de la estrategia, además documenta si se ha podido realizar la consecución del éxito económico a largo plazo.

Los resultados financieros se obtienen únicamente si los clientes están satisfechos. La perspectiva financiera depende de cómo se construya la

---

<sup>10</sup> Dominar el Cuadro de Mando Integral, Manual práctico basado en más de 100 experiencias, Horváth & Partners, Pág. 18, 36 y 37

perspectiva del cliente; y ésta a su vez se encuentra supeditada a la perspectiva de los procesos internos y de aprendizaje.

Seguidamente menciono los indicadores más comunes de la perspectiva financiera:

- Rentabilidad de las inversiones
- Precio por acción / valor de mercado
- Dividendos pagados a los accionistas
- Reducciones de costos
- Flujo de fondos del período
- Rendimiento sobre los activos
- Rendimiento sobre el capital
- Satisfacción del accionista

El establecimiento del Tablero de Mando Integral debería motivar a las unidades de negocio a relacionar sus objetivos financieros con la estrategia de la organización. Los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Tablero de Mando Integral están enfocados en los objetivos financieros, de tal manera que del efectivo desempeño en las tres perspectivas dependerá el éxito en los resultados de la perspectiva financiera con su consecuente actuación económica a largo plazo.

En la mayoría de las empresas, los aspectos financieros de incremento de ingresos, mejorando el costo y la productividad, intensificando la utilización de activos y disminuyendo el riesgo, pueden dar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

El objetivo a largo plazo de la organización está representado por los objetivos financieros, proporcionando rendimientos mayores en base al capital invertido.

El Tablero de Mando Integral facilita que los directivos de la organización evalúen el éxito de la empresa a largo plazo así como también las variables primordiales para la creación e impulso de objetivos a largo plazo.

Los inductores de la perspectiva financiera serán monitoreados y ajustados en base al entorno competitivo, sector económico y a las estrategias de la empresa.

Los objetivos financieros en su gran mayoría están relacionados con el incremento de ingresos, mejora de productividad, disminución de costos, mayor rentabilidad, la utilización de activos y la gestión del riesgo.

### **2.3.2. Perspectiva procesos internos**

#### **Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes: ¿En qué procesos de negocios debemos sobresalir?**

Los procesos internos son el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente traducida en la calidad, innovación, servicio post venta del servicio o producto ofertado. Sin el apoyo de los activos intangibles no es posible que funcionen eficazmente.

La perspectiva de procesos determina los outputs y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y para los accionistas (financieros). Para lo cual es primordial que los directivos de la organización enfoquen los procesos más relevantes para la ejecución de la estrategia.

Los directivos deben definir una completa cadena de valor de los procesos la cual identifica las necesidades del cliente y las satisface. Está compuesta por



el proceso de innovación, mediante la identificación del mercado, creación del producto/ oferta de servicio; el proceso operativo, donde se establecen los productos o servicios a ofertar; y el proceso de servicio post- venta que es un servicio al cliente a manera de garantía.

Un elemento vital de la perspectiva de proceso interno es la innovación, que resalta la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la empresa tiene como meta satisfacer con sus servicios o productos futuros. Este enfoque permite a la organización priorizar los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo continúa siendo relevante, y las empresas deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que les facilitará entregar productos y servicios superiores, a sus actuales clientes.

El proceso de servicio post- venta permite a la organización presentar, cuando es oportuno, aspectos primordiales del servicio que brindan después de que el producto o servicio comprado ha sido entregado al cliente.

Los indicadores más usuales en la perspectiva de procesos internos son:

- Utilización de la capacidad instalada
- Tiempos de producción
- Rechazos del proceso de producción
- Productividades varias
- Indicadores de logística
- Investigación y desarrollo
- Empleados que usan Internet

- Cantidad de esfuerzos cooperativos
- Indicadores relacionados con la cadena de valor

### 2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento

#### **Para alcanzar nuestra visión: ¿Cómo mantendremos nuestra habilidad para cambiar y mejorar?**

Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Y tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

Los resultados esperados por la organización en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos están sujetos a la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje están fundamentados principalmente en los empleados, los sistemas y la equiparación de la empresa.

Las estrategias para un mejor desempeño se verán supeditadas a la magnitud de inversión que la organización decida ejecutar en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la institución.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe incluir tres categorías primordiales:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información

3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos”

**2.3.3.1. Las capacidades de los empleados**

“Las organizaciones no pueden permitirse el lujo de privarse de la inteligencia, imaginación e iniciativa del 90% de las personas que trabajan en ella” Peter Drucker.

Las organizaciones deben invertir en capacitar a sus empleados, quienes están más cerca de los procesos internos y de los clientes, para que desarrollen iniciativa, creatividad y mejoramiento continuo en las funciones asignadas.

Así como también motivar a los empleados el desarrollo de su máximo potencial, a través de incentivos monetarios, reconocimientos, que estimulen el esfuerzo por ser los gestores de mejorar procesos, creadores de productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes y creen fidelidad de éstos a la organización.

Algunos indicadores claves sobre los empleados serían: la satisfacción del empleado, la retención del empleado y la productividad del empleado.

**2.3.3.2. Las capacidades de los sistemas de información.**

Los sistemas de información constituyen la herramienta para que los empleados mejoren procesos en forma continua a través de esfuerzos de gestión de la calidad total o mejoren en forma discontinua a través de la implementación de nuevos procesos.

Los empleados operativos necesitan de un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto realizado o servicio prestado. Únicamente si los empleados disponen de él, mantendrán programas de mejoras, eliminando defectos y exceso de costos, tiempo y desperdicios del sistema de producción.

Algunos indicadores clave de la disponibilidad de información estratégica podrían ser el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on-line a la información sobre los clientes, el porcentaje de procesos con feedback disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y costo.

#### **2.3.3.3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.**

Un buen clima organizacional es factor primordial para la motivación e iniciativa de los empleados. Únicamente empleados motivados y a quienes se les otorgue libertad para tomar decisiones y actuar, serán capaces de contribuir al éxito de la organización.

Indicadores clave podrían ser el número de sugerencias por empleado, número de sugerencias puestas en práctica.

#### **2.3.4. Perspectiva cliente**

##### **Para alcanzar nuestra visión: ¿Cómo deberían vernos nuestros clientes?**

La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles y sobre todo rentables. Está íntimamente ligada con la

perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

Esta perspectiva está enfocada en los objetivos que afectan al posicionamiento en el mercado y a la presencia de la organización, la que a su vez debe tener muy en claro a qué clientes está enfocado su producto o servicio, los puntos esenciales y qué beneficios les quiere ofertar o cómo quiere que el cliente perciba a la organización.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las organizaciones determinan los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir; estableciendo de esta manera las fuentes que proporcionarán los ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

La perspectiva del cliente hace viable la identificación de indicadores claves sobre los clientes, y además les permite identificar y medir de una manera clara las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Algunos indicadores claves:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Fidelización de clientes
- Encuestas de satisfacción de clientes.
- Porcentaje de crecimiento del negocio con los actuales clientes
- Rentabilidad por cliente
- Contactos de ventas por vendedor

## **CAPITULO III**

### **3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES**

#### **3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos**

Este punto se analizó en función de las áreas relevantes que influyen directamente tanto en el cumplimiento de objetivos de la empresa como aquellas áreas que en el FODA demostraron alguna debilidad, y no desde su perspectiva ya que fundamentalmente cada objetivo va encajar en una perspectiva o una perspectiva tendrá varios objetivos.

De la investigación presentada en el capítulo I se ha podido observar en el FODA así como en el organigrama que las áreas relevantes de la Compañía son:

- Planificación
- Comercialización
- Financiera – administrativa.

##### **3.1.1. Área de planificación**

Esta área tiene como concepto básico planificar construcciones tales como: edificios de departamentos residenciales, oficinas, quintas vacacionales, en base a parámetros de funcionalidad, calidad y diseño, que se ajusten a la exigencia y requerimiento del target de mercado que la Constructora maneja con sus clientes.

###### **3.1.1.1. Plan Operativo del área de planificación**

El plan operativo anual para el período fiscal 2008 estuvo enfocado en planificar las siguientes construcciones:

- Edificio de departamentos residenciales, ubicado en la Urbanización Jardines del Batán en la ciudad de Quito:
  - Edificio Blue Diamond 777
- Edificio de oficinas ubicado en Cayambe
  - Magnolia

### 3.1.1.2. Variables del área de planificación

Se observa en los objetivos operativos del área de planificación que las variables a evaluar son:

1. **Días** utilizados en la elaboración del diseño de los proyectos.
2. **Tiempo** real de aprobación y registro de planos de los proyectos.
3. **Tiempo** real de obtención del permiso de construcción de los proyectos.

### 3.1.1.3. Objetivos del área de planificación

Para el año 2008 la Compañía se propuso que el plan operativo esté basado en los siguientes objetivos:

1. Realizar estudio de factibilidad de proyectos, para evaluar su viabilidad y rentabilidad.
2. Si el estudio es factible, el diseño de los proyectos a realizarse debe tener un plazo máximo de entrega de 30 días a partir del respectivo plano topográfico.

3. Aprobación y registro de planos de los proyectos en un tiempo máximo de 45 días.
4. Obtención del permiso de construcción en un plazo de 15 días a partir de la aprobación de planos.
5. Por último se tramitarán las respectivas garantías que exige el municipio.

### **3.1.2. Área de comercialización**

Ésta área tan relevante dentro de la organización abarca el área de marketing y el de ventas para brindar satisfacción al cliente. Las definiciones de comercialización, marketing, mercadotecnia y mercadeo se utilizan como sinónimos, predominando el término marketing.

Marketing es la utilización de un grupo de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente (actual o potencial) a través de las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que verdaderamente satisfaga las necesidades de los clientes.

Estas herramientas son conocidas también como las Cuatro P's del profesor Jerry McCarthy, las cuales son: Producto, Precio, Plaza o Distribución y Promoción.

#### **3.1.2.1. Plan Operativo del área de comercialización**

Constructora Andrade Rodas VIP S.A. al edificar sus proyectos tiene como filosofía destacarse en el Diseño, la Exclusividad y la Naturaleza, así como también en la Seriedad y Cumplimiento.



El área de comercialización de ésta Compañía está enfocada a ofertar sus productos a un target medio alto, alto; teniendo como política de mercadeo comercializar sus proyectos constructivos en planos, brindar opciones de acabados para que el cliente escoja y/o que totalmente lo pueda personalizar a su gusto tanto en diseño como en terminados.

Además entregar departamentos con detalles adicionales a los ofrecidos y el cumplimiento en plazos de entrega, aspectos que los clientes realmente valoran y consecuentemente ésta estrategia le ha permitido alcanzar la meta de tener clientes satisfechos.

#### **3.1.2.2. Variables del área de comercialización**

Se observa en los objetivos operativos del área de comercialización que las variables relevantes a evaluar son:

1. Satisfacción del cliente.
2. Ventas en planos.

#### **3.1.2.3. Objetivos del área de comercialización**

El plan operativo anual 2008 para el área de comercialización se basa en los siguientes objetivos:

1. Vender en planos el 50% de los departamentos, en un plazo de 120 días de iniciada la construcción.
2. Alcanzar la meta del 100% de satisfacción del cliente.

### **3.1.3. Área financiera – administrativa**

El área financiera tiene como objetivo la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; así como también orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la organización.

El área administrativa es responsable de la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las organizaciones funcionen, de manera tal que éstos recursos estén disponibles en el momento requerido por la empresa.

#### **3.1.3.1. Plan Operativo del área financiera – administrativa**

El plan operativo del área financiera – administrativa de la Compañía considera capacitación, cobranza, distribución de utilidades, financiación, optimización de recursos.

#### **3.1.3.2. Variables del área financiera – administrativa**

Las variables relevantes a evaluar tomadas de los objetivos operativos del área financiera – administrativa son:

1. Margen neto de utilidad.
2. Margen de los costos administrativos – financieros en relación a los ingresos.
3. Financiamiento propio de la Constructora.
4. Personal capacitado.

### **3.1.3.3. Objetivos del área financiera – administrativa**

El plan operativo anual para el año 2008 del área financiera administrativa está enfocado en los siguientes objetivos:

1. Financiar el 50% de los proyectos de la Constructora.
2. Obtener el 15% de margen neto de utilidad.
3. Alcanzar el 11% de margen entre los costos financieros-administrativos en relación a los ingresos de la Constructora.
4. Gestión de cobro efectiva.
5. Capacitar a todo el personal de la Constructora durante el año 2008.
6. Capitalizar y reinvertir el 35% de utilidades 2008.

### 3.2. Preparación de Indicadores

#### 3.2.1. Área de planificación

<u>Nombre del Indicador</u>	<u>Cálculo del Indicador</u>
Tiempo de diseño de los proyectos.	Número real de días utilizados en la elaboración del diseño de los proyectos.
Tiempo de aprobación y registro de planos.	Tiempo real de aprobación y registro de planos.
Tiempo de obtención del permiso de construcción.	Tiempo real de obtención del permiso de construcción.

#### 3.2.2. Área de comercialización

<u>Nombre del Indicador</u>	<u>Cálculo del Indicador</u>
Nivel de satisfacción del cliente.	$\frac{\text{Resultado de la encuesta}}{\text{Nivel máximo de satisfacción}} * 100$ <p><b>Escala:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 malo</li> <li>2 bueno</li> <li>3 muy bueno</li> <li>4 excelente</li> </ul>
Porcentaje de ventas en planos	$\frac{\text{Departamentos vendidos en planos}}{\text{Total de departamentos}} * 100$

### 3.2.3. Área financiera – administrativa

<u>Nombre del Indicador</u>	<u>Cálculo del Indicador</u>
Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta} * 100}{\text{Ventas Netas}}$
Margen de los costos administrativos financieros en relación a los ingresos del año 2008.	$\frac{\text{Costos administrativos financieros 2008} * 100}{\text{Ingresos 2008}}$
Porcentaje de financiamiento propio de la Constructora en la edificación de proyectos.	$\frac{\text{Capital propio}}{\text{Total inversión}}$
Porcentaje de personal capacitado.	$\frac{\text{Total personal capacitado en 2008} * 100}{\text{Total personal}}$

### **3.3. Diseño de cuadro de indicadores**

<b>CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.</b>							
<b>FICHA TÉCNICA</b>							
<b>Área</b>	<b>Planificación</b>						
<b>Objetivo:</b>	El diseño de los proyectos a realizarse deben tener un plazo máximo de entrega de 30 días a partir del respectivo plano topográfico						
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Tiempo de diseño de los proyectos	1. Asignación de un dibujante en la empresa que asista al diseñador.  2. Reajustes en el proyecto por requerimientos del cliente.	Número real de días utilizados en la elaboración del diseño de los proyectos	Días	A la entrega del diseño de cada proyecto	Diseñador	30	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$ $\frac{45}{30} * 100$ <p><b>INDICE =</b> 150,00%</p> <p><b>BRECHA NS=</b> -50,00%</p> <p><b>NS= NO SATISFACTORIA</b></p>

CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.							
FICHA TÉCNICA							
Área Planificación							
Objetivo: Aprobación y registro de planos de los proyectos en un tiempo máximo de 45 días							
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Tiempo de aprobación y registro de planos	1. Retraso de los profesionales complementarios: ingenieros estructural, sanitario y eléctrico.	Tiempo real de aprobación y registro de planos.	Días	A la aprobación y registro de planos en el municipio.	Diseñador y responsable del área de construcción.	45	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$
	2. Burocracia municipal						Estándar
							$\frac{50}{45} * 100$
							INDICE = 111,11%
							BRECHA NS= -11,11%
NS= NO SATISFACTORIA							



CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.							
FICHA TÉCNICA							
Área Planificación							
Objetivo: Obtención del permiso de construcción en un plazo de 15 días, a partir de la aprobación de planos.							
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Tiempo de obtención del permiso de construcción	1. Retraso de los profesionales complementarios: ingenieros estructural, sanitario y eléctrico.	Tiempo real de obtención del permiso de construcción.	Días	A la aprobación del permiso de construcción.	Diseñador y responsable del área de construcción.	15	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$
	2. Burocracia municipal						$\frac{20}{15} * 100$
							INDICE = 133,33%
							BRECHA NS= -33,33%
NS= NO SATISFACTORIA							

CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.										
FICHA TÉCNICA										
Área Comercialización										
Objetivo: Alcanzar el 100% de satisfacción en los clientes de la Constructora										
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador			Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación	
Nivel de satisfacción del cliente	1. Cumplimiento en el tiempo de entrega ofrecido.	Resultado de la encuesta	* 100	-	%	A los 90 días de entregado el departamento.	Departamento de Comercialización	100%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$	* 100
	2. Cumplimiento en acabados ofrecidos.	Nivel máximo de satisfacción						Rango +/-5%		
	3. Flexibilidad de la Constructora para que el cliente personalice el diseño del departamento.		3,888	* 100 =	97,20%					97,20 * 100
	3. Grado de satisfacción de la ubicación.		4,000		-					100,00
	4. Exclusividad del departamento.	Escala:								
		1	malo						INDICE =	97,20%
		2	bueno						BRECHA S=	2,80%
		3	muy bueno							
		4	excelente						S= SATISFACTORIA	

CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.									
FICHA TÉCNICA									
Área		Comercialización							
Objetivo:		Vender en planos el 50% de los departamentos en un plazo de 120 días de iniciada la construcción.							
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador		Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación	
Porcentaje de ventas en planos	1. Posicionamiento de la Constructora.	Departamentos vendidos en planos * 100		%	120 días	Departamento de Comercialización	50%	Índice = <u>Indicador</u>	* 100
	2. Ubicación de los proyectos en lugares estratégicos.	Total departamentos						Estándar	
	3. Diseño exclusivo.	14	*100=	93,3%				93,33%	* 100
	4. Cumplimiento y Seriedad.	15	-	-				50%	
	5. Políticas Gubernamentales.							<b>INDICE =</b>	186,67%
							<b>BRECHA S=</b>	86,67%	
							<b>S= SATISFACTORIA</b>		

CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.								
FICHA TÉCNICA								
Área Administrativa - financiera								
Objetivo: Obtener el 15% de margen neto de utilidad								
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador		Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Margen neto de utilidad	1. Encarecimiento de costos de materiales de construcción.	Utilidad neta * 100		%	Anualmente	Departamento de Contabilidad	15%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$
	2. Encarecimiento de costos de mano de obra.	Ventas Netas						Estándar
	3. Precio de mercado.	158.850,56	$\frac{\quad}{\quad} * 100 = 11,41\%$					$11,41\% * 100$
		1.392.252,51	-	-				15,00%
								INDICE = 76,06%
								BRECHA NS= 23,94%
								NS= SATISFACTORIA

CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.												
FICHA TÉCNICA												
Área		Administrativa - financiera										
Objetivo: Alcanzar el 11% de margen de los costos financieros- administrativos en relación a los ingresos de la Constructora en el año 2008.												
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador			Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación			
Margen de los costos administrativos financieros en relación a los ingresos del año 2008	1. Políticas Gubernamentales	Costos administrativos financieros 2008	* 100	-	%	Anualmente	Departamento de Contabilidad	11,00%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$	* 100		
	3. Incremento de las tasas de intereses.	Ingresos 2008										
	4. Falta optimización de recursos.	210.343,11	* 100 =	15,11%						15,11%	* 100	
		1.392.252,51		-						11,00%		
									INDICE =		137,35%	
									BRECHA NS=		-37,35%	
									NS= NO SATISFACTORIA			

CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.										
FICHA TÉCNICA										
Área Administrativa - financiera										
Objetivo: Financiar el 50% de los proyectos de la Constructora										
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador			Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación	
Porcentaje de financiamiento propio de la Constructora en la edificación de proyectos	1. Comercialización en planos.	Capital propio	*100	-	%	Trimestralmente	Departamento de Contabilidad	50%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$	* 100
	1. Cumplimiento de clientes en los pagos durante la construcción del proyecto.	Total inversión							Estándar	
	2. Canjes con proveedores	522.532,99	=	45,37%					45,37%	* 100
		1.151.619,67	-	-					50,00%	
									INDICE =	90,75%
									BRECHA S=	9,25%
									S=	SATISFACTORIA

<b>CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.</b>										
<b>FICHA TÉCNICA</b>										
<b>Área</b>		<b>Administrativa - financiera</b>								
<b>Objetivo:</b>		Capacitar a todo el personal de la Constructora durante el año 2008								
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador			Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación	
<b>Porcentaje de personal capacitado</b>	1. Determinación de los cursos y programas de capacitación para el personal.	Total personal capacitado en el 2008	*100	-	%	Semestral	Departamento de Recursos Humanos	100%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$	* 100
	2. Falta de recursos.	Total personal						Rango +/- 10%	Estándar	
		2	*100 =	20%					20%	* 100
		10		-					100%	
									<b>INDICE =</b>	20,00%
									<b>BRECHA NS=</b>	80,00%
									<b>NS= SATISFACTORIA</b>	

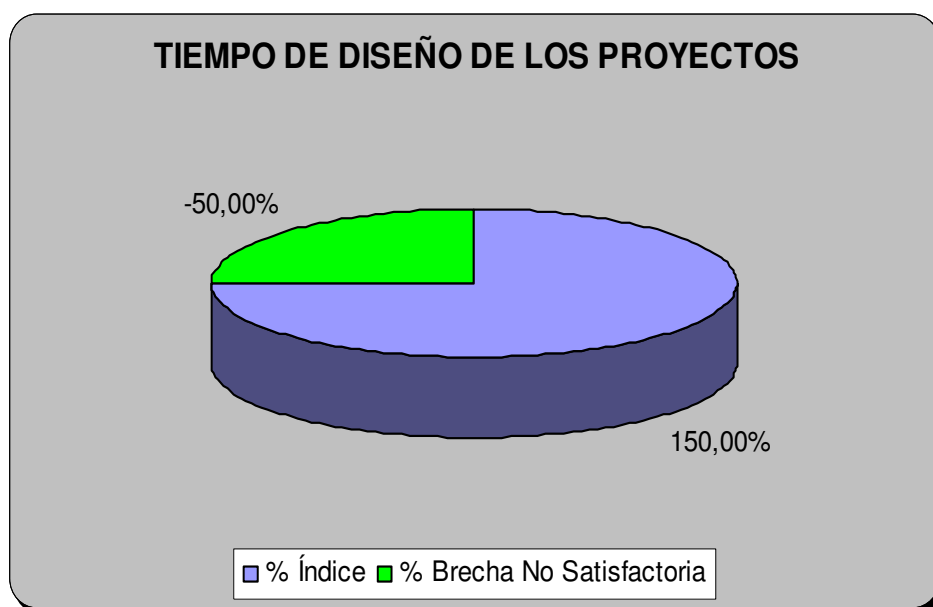
### 3.4. Análisis e Interpretación

#### 3.4.1. Área de planificación

Los tres indicadores diseñados para el área de planificación en esta investigación fueron enfocados al tiempo real en: diseño, aprobación de planos y obtención del permiso de construcción. Indicadores claves porque cada proceso tiene preestablecido un tiempo de ejecución y al comercializar en planos, el cumplimiento de tiempo de entrega del departamento es indispensable para crear clientes fieles y la consecuente rentabilidad para los accionistas de la empresa.

#### Objetivo Operativo

El diseño de los proyectos a realizarse debe tener un plazo máximo de entrega de 30 días a partir del respectivo plano topográfico.



El indicador **Tiempo de Diseño de los proyectos** informa los días que realmente se utilizaron en el diseño de los proyectos a partir de la entrega de los planos topográficos.



## Resultados e interpretación

Los resultados muestran que la Constructora se demoró 45 días en este proceso que comparado a su estándar de 30 días, tuvo un retraso de 15 días; evidenciándose una brecha no satisfactoria del 50%.

## Causas

- **Sobrecarga de funciones al diseñador**

La investigación reflejó que el 80% del retraso obtenido se debe a la delegación excesiva de funciones al diseñador, quien es responsable también del área de construcción. Cabe mencionar que el subproceso que mayor tiempo requiere es el de pasar los dibujos al software correspondiente.

- **Reajustes por requerimientos de clientes**

Se determinó que esta causa representa el 20% del retraso obtenido. Una estrategia de comercialización de la Constructora es vender sus departamentos en planos, lo que permite al cliente realizar reajustes al diseño original del departamento acarreando desfases en la entrega del diseño.

## Sugerencias

- **Tercerizar el dibujo de los proyectos**

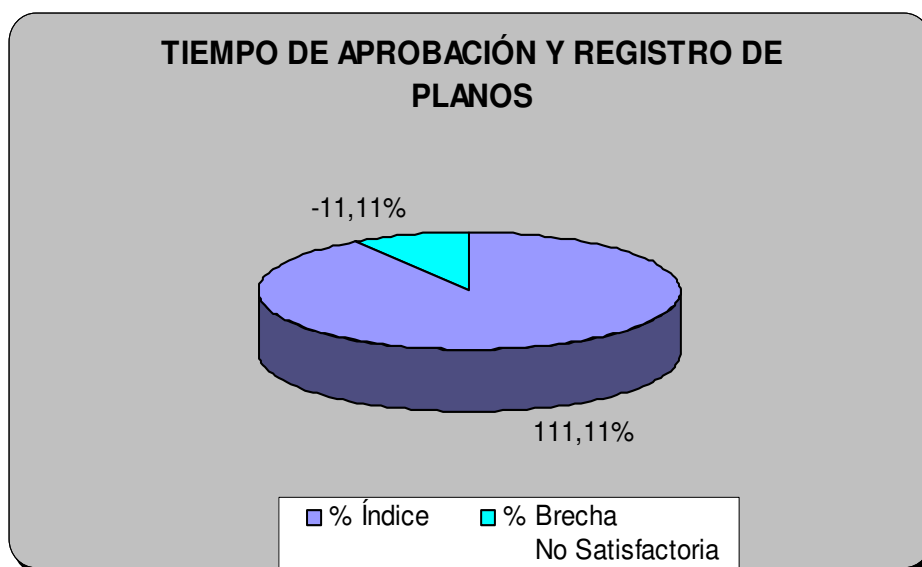
Asignación de un dibujante temporal que asista al diseñador.

- **Ampliar tiempo de entrega**

El éxito de la Constructora es que el cliente pueda hacer reajustes al diseño del departamento, por lo que recomiendo ampliar el tiempo de entrega a 37 días.

### **Objetivo Operativo**

Aprobación y registro de planos de los proyectos en un tiempo máximo de 45 días.



El indicador **Tiempo de aprobación y registro de planos** mide los días realmente utilizados en este proceso.

### **Resultados e interpretación**

Constructora Andrade Rodas VIP S.A. tardó 50 días en obtener la aprobación y registro de planos en cada proyecto realizado en el año 2008. Su objetivo de realizarlos en 45 días no pudo ser alcanzado, reflejándose una brecha no satisfactoria del 11.11%.

### **Causas**

- **Retraso por parte de los profesionales complementarios en la entrega de los planos para ser aprobados.**

La investigación reflejó que el 60% (tres días) del incumplimiento del objetivo previsto, es causado por el retraso de los profesionales

complementarios en la entrega de los planos a la Constructora quien a su vez debe hacer aprobar éstos al municipio.

El retraso ocurrido se debió a que los profesionales complementarios estaban ya comprometidos con otras empresas.

- **Burocracia municipal**

Se determinó que esta causa representa el 40% (dos días) del retraso obtenido. Un proceso interno del municipio de pasar los planos al archivo, escanearlos y regresarlos de vuelta al departamento correspondiente, que normalmente dura 2 horas, en el año 2008 les tomó dos días porque se olvidaron de realizar el trámite.

### **Sugerencias**

- **Incrementar opciones de profesionales complementarios**

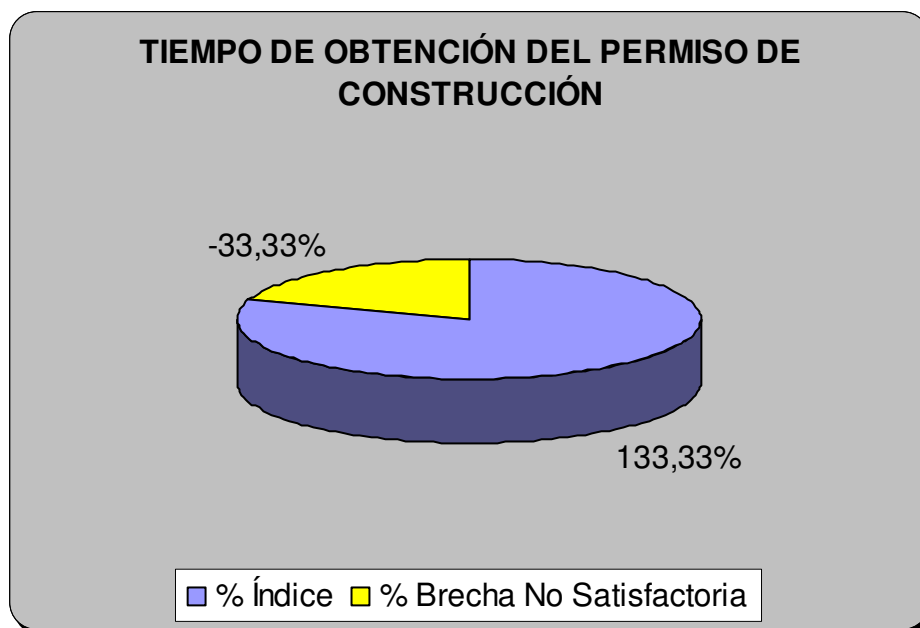
Dada la expectativa de la Constructora de cumplir con lo programado, sugiero que se asignen dos o tres opciones de profesionales complementarios que se encuentren disponibles a entregar los planos a tiempo para la respectiva aprobación en el municipio.

- **Ampliar tiempo de entrega**

Es importante considerar un margen de retraso causado por el municipio, sugerimos ampliar la entrega a 48 días.

### **Objetivo Operativo**

Obtención del permiso de construcción en un plazo de 15 días a partir de la aprobación de planos.



El indicador **Tiempo de obtención del permiso de construcción** mide los días realmente utilizados en la obtención de este documento habilitante para iniciar la construcción de cada proyecto.

### **Resultados e interpretación**

Constructora Andrade Rodas VIP S.A. tardó 20 días en obtener la aprobación del permiso de construcción en cada proyecto realizado en el año 2008. Su objetivo de realizarlo en 15 días no se cumplió, evidenciándose una brecha no satisfactoria del 33.33%

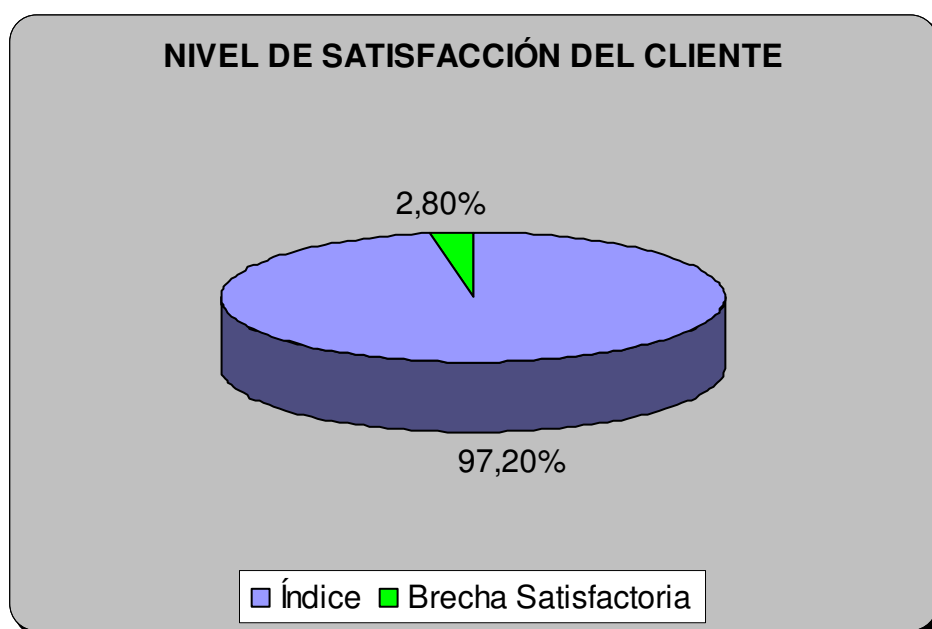
Dada la concatenación de los procesos, las causas y sugerencias detalladas en el indicador "Tiempo de aprobación y registro y aprobación de planos" se aplican al Indicador "Tiempo de aprobación de permiso de construcción".

### 3.4.2. Área de comercialización

Los indicadores diseñados para el área de comercialización en el presente trabajo fueron enfocados a la satisfacción del cliente y a las ventas en planos.

#### Objetivo Operativo

Alcanzar el 100% de satisfacción en los clientes de la Constructora.



El indicador **Nivel de satisfacción del cliente** mide el grado de satisfacción que la Constructora ha generado en el cliente por la calidad de departamento entregado. Para medir el grado de satisfacción del cliente la Compañía realizó encuestas vía telefónica y/o por email a los 90 días de entregado el departamento.

Poseer información del nivel de satisfacción del cliente es de vital importancia en el desempeño de la Constructora porque son ellos quienes al final determinan el posicionamiento de la misma en el mercado.

## Resultados e interpretación

La Constructora alcanzó el 97.20% de satisfacción del cliente, evidenciándose una brecha satisfactoria del 2,80%, refleja la calidad del producto entregado, el cumplimiento y seriedad de la Compañía.

## Causas

- Cumplimiento en el tiempo de entrega ofrecido.
- Cumplimiento en acabados ofrecidos.
- Flexibilidad de la Constructora para que el cliente personalice el diseño del departamento.
- Grado de satisfacción de la ubicación.

## Sugerencia

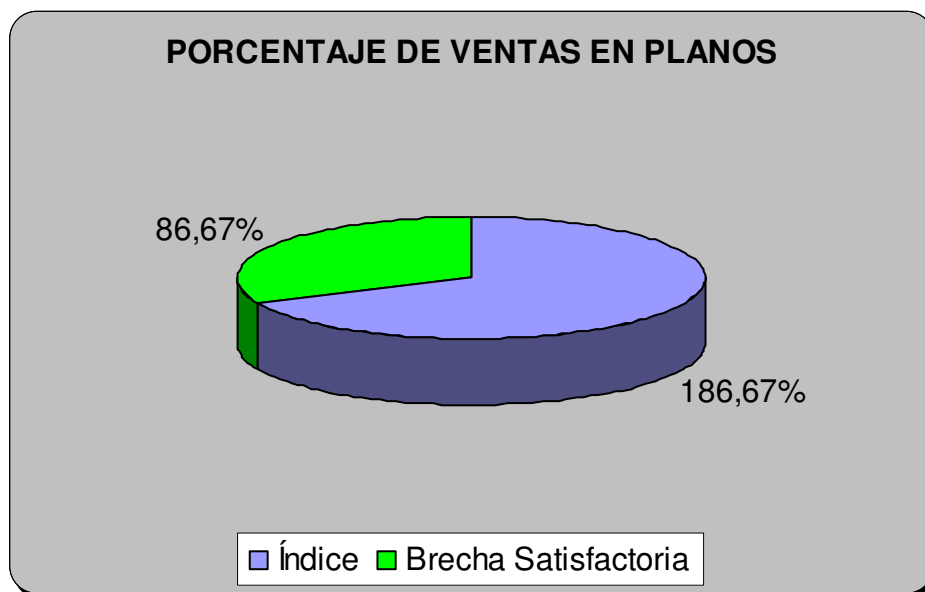
- **Mejoramiento incesante**

El cliente ha calificado a la Constructora con un nivel de satisfacción excelente, por lo que me permito sugerir que siga mejorando y creando diseños innovadores que estén a la vanguardia de sus competidores.

W. Edwards Deming enseña a las empresas que nunca terminan los esfuerzos por mejorar la calidad. La calidad no tiene tiempo de llegada, siempre se debe buscar un poco más.

### **Objetivo Operativo**

Vender en planos el 50% de los departamentos, en un plazo de 120 días de iniciada la construcción.



El indicador **Porcentaje de ventas en planos** mide que porcentaje de la obra está vendido en planos a los 120 días de iniciada la construcción.

La relevancia de este indicador radica en la confianza que la Constructora ha creado en el mercado constructivo, ya que los clientes al adquirir su departamento en planos nos entrega su dinero con la expectativa de recibirlo en las condiciones y tiempos ofrecidos.

### **Resultados e interpretación**

La Constructora en el año 2008 vendió el 93.30% en planos a los 120 días de iniciada la construcción, dato que comparado a su expectativa del 50% refleja una brecha satisfactoria del 86,67%.

Los resultados demuestran la gran demanda y confianza del producto ofertado por la Compañía, creando clientes fieles que les refiere y permite seguir en la industria contribuyendo al desarrollo económico del país.

## **Causas**

- Posicionamiento de la Constructora.
- Ubicación de los proyectos en lugares estratégicos.
- Diseño exclusivo.
- Cumplimiento y seriedad.

## **Sugerencias**

- **Expansión de mercado**

Mantener e incrementar su política comercial de venta en planos orientados a permanecer en el mercado local y ver las opciones de aplicación de una estrategia similar o igual para alcanzar mayor expansión a nivel nacional.

- **Aumentar el nivel de credibilidad, seriedad y cumplimiento.**

Mantener su política de atención y servicio al cliente que le permita crecer aún más el nivel de credibilidad, seriedad y cumplimiento en la entrega de sus proyectos, así como la estratégica ubicación de construcción de edificios, exclusivo diseño y la personalización de los bienes inmuebles que entrega, lo cual de igual manera va a ser una referencia muy importante de crecimiento de mercado sea interno o externo.

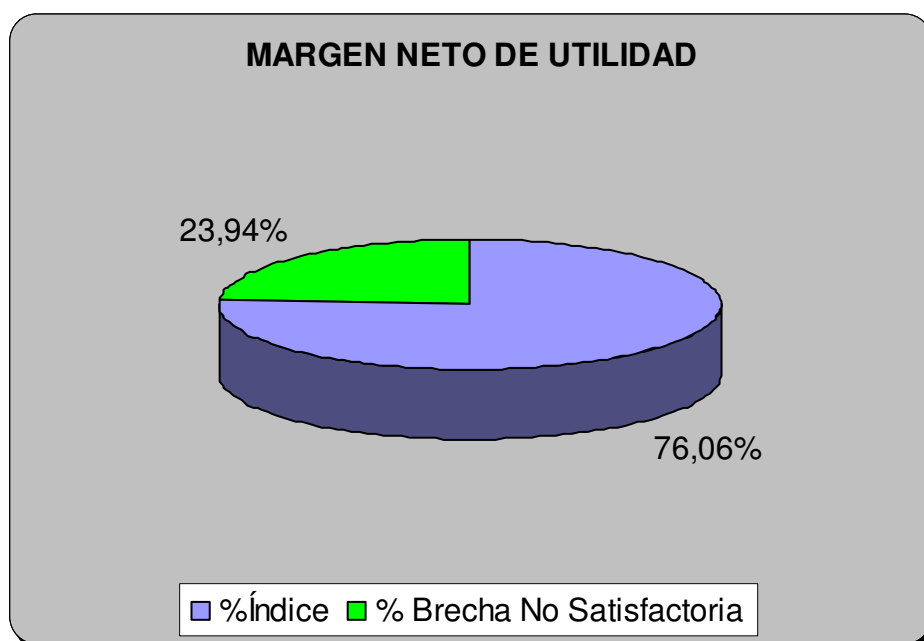


### 3.4.3. Área financiera – administrativa

Los indicadores diseñados para el área financiera - administrativa en el presente trabajo, tienen como objetivo primordial informar a los directivos de la empresa el desempeño de ésta área, enfocando el margen neto de utilidad, margen de costos administrativos financieros en relación a ingresos, el grado de financiamiento propio en la construcción de proyectos y la capacitación del personal.

#### Objetivo Operativo

Obtener el 15% de margen neto de utilidad



El indicador **Margen neto de utilidad** es una razón de rentabilidad que informa el porcentaje de las utilidades generadas por la Constructora luego de haber deducido los gastos operativos y no operativos, es decir, la utilidad luego de impuestos y participaciones.

La información obtenida a través de este indicador es relevante porque denota si la empresa ha sido rentable para los accionistas.

## **Resultados e interpretación**

El margen obtenido por la Constructora fue del 11,41% que comparado con el planificado del 15% arroja un brecha no satisfactoria del 23,94%.

## **Causas**

- Encarecimiento de costos de materiales de construcción
- Encarecimiento de costos de mano de obra
- Precio de mercado

El encarecimiento de los materiales de construcción, de la mano de obra y el precio de mercado establecido por edificios en las mismas áreas, pertenecientes a nuestros competidores aunque no de similares características, impidieron elevar el precio de venta, lo que determinó que el margen neto de utilidad sea menor al previsto.

## **Sugerencias**

### **Análisis integral**

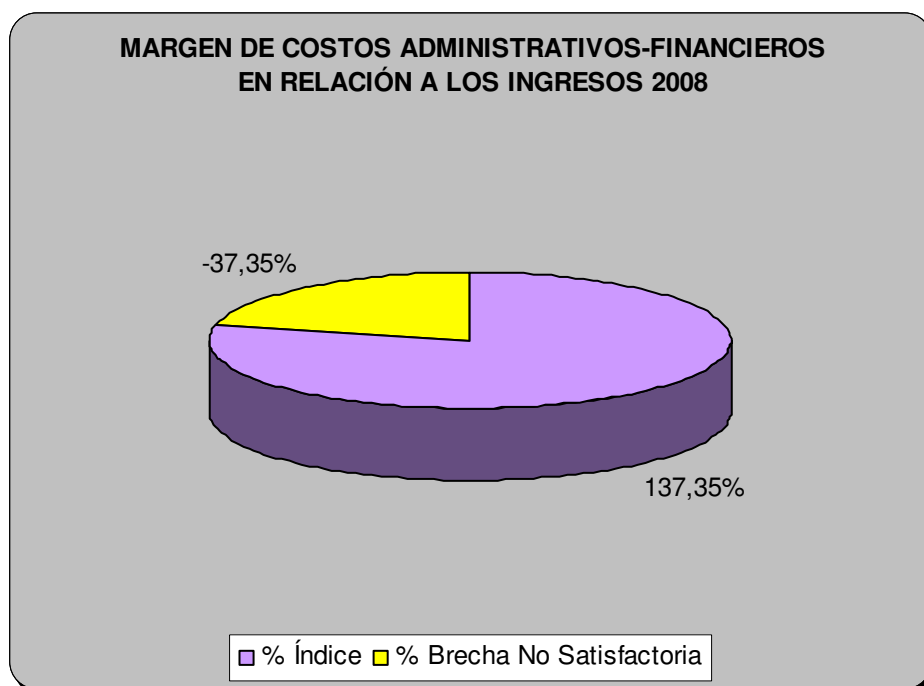
Las causas relevantes que no permitieron a la compañía alcanzar su meta fueron factores externos, por lo que sugiero a los directivos de la empresa que al realizar sus presupuestos analicen profundamente las tendencias macroeconómicas, sociales, políticas del país y el mundo, evitando de esta forma desfases en la ejecución de los mismos.

### **Ampliación nicho de mercado**

Basándome en el prestigio, seriedad, cumplimiento y profesionalismo de la Compañía sugiero ampliar el nicho de mercado a empresas privadas, públicas, a las cuales se les pueda ofertar construcción de oficinas, complejos vacacionales, sedes, remodelaciones.

### Objetivo Operativo

Alcanzar el 11% de margen de los costos financieros- administrativos en relación a los ingresos de la Constructora en el año 2008.



El indicador **Margen de costos administrativos – financieros en relación a los ingresos 2008** denota la coherencia que deben guardar los costos comparados con los ingresos.

Proporcionar a los directivos de la empresa información sobre el margen de los costos administrativos financieros en relación a los ingresos es clave en la determinación de acciones para alcanzar la utilidad esperada.

### **Resultados e interpretación**

El margen obtenido por la Constructora fue del 15,11% que comparado con el planificado del 11% arroja un brecha no satisfactoria del 37,35%.

## Causas

- Políticas gubernamentales.
- Incremento de las tasas de interés.
- Falta de optimización de recursos.

## Sugerencias

- **Implementar presupuestos adecuados**

Sugiero que se debe realizar un análisis más profundo de los factores externos que afectan directamente en los resultados esperados, de tal manera que al realizar los presupuestos se lo haga tomando en cuenta las tendencias políticas y económicas a nivel nacional como mundial para que las expectativas sean más reales.

- **Optimización de recursos**

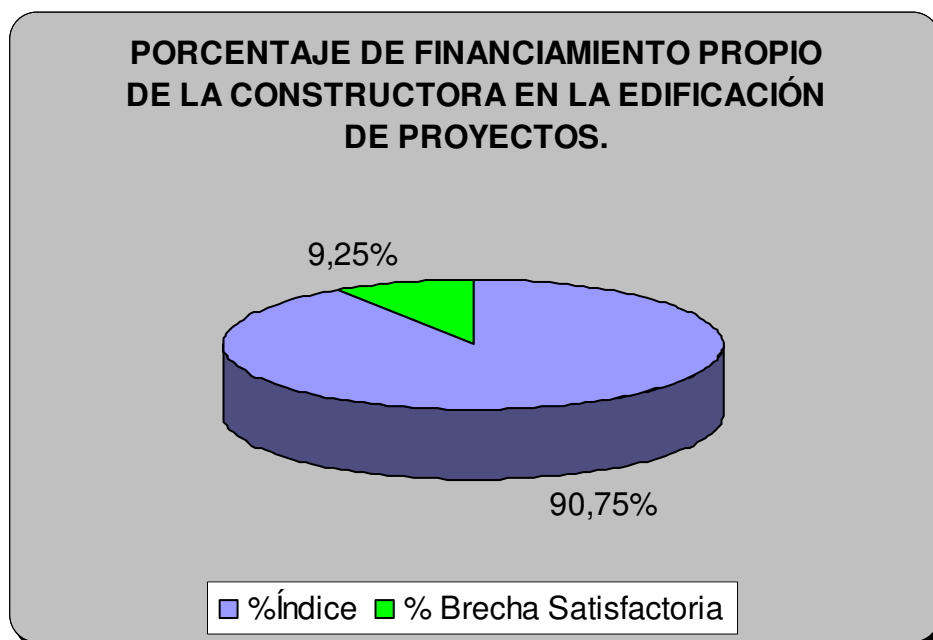
La empresa debe enfocarse continuamente a optimizar sus recursos. Analizando los costos financiero-administrativos del Estado de Resultados de la Constructora, se puede evidenciar que los rubros más significativos son sueldos y comunicación.

En relación al rubro sueldos, sugiero el continuo monitoreo de que los costos deben estar en función de los ingresos que genere la empresa, por lo que el número de personal debe hallarse en relación a los proyectos que se estén realizando.

Enfocando el rubro de comunicación, éste puede mejorarse notablemente con el uso eficiente del Internet y la implementación de radios en las obras, lo que permitirá disminuir el uso de celulares.

### **Objetivo Operativo**

Financiar el 50% de los proyectos de la Constructora.



El indicador **Porcentaje de financiamiento propio de la Constructora en la edificación de proyectos** muestra el porcentaje del total de la inversión en la edificación de proyectos, que ha financiado la empresa con recursos propios.

El financiamiento propio debe ser el menor posible, dado que operar con los recursos provenientes de los clientes durante la construcción de los proyectos es una estrategia financiera óptima que ayuda a mejorar el flujo de caja de la empresa, a que la obra no se paralice por falta de dinero y obtener una rentabilidad óptima sobre la aportación de los accionistas; es por esta razón la relevancia de la implementación del indicador de porcentaje de financiamiento propio de la Constructora en la edificación de proyectos.

### **Resultados e interpretación**

El resultado de este indicador muestra que la Constructora financió el 45,37% del costo de la inversión en la construcción de sus proyectos en el año 2008,

que comparado con el 50% esperado en su planificación, denota una brecha satisfactoria del 9,25%.

### **Causas**

- Comercialización en planos.
- Cumplimiento de clientes en sus pagos, durante la construcción del proyecto.
- Descuentos por pago de contado
- Canjes con proveedores.

### **Sugerencias**

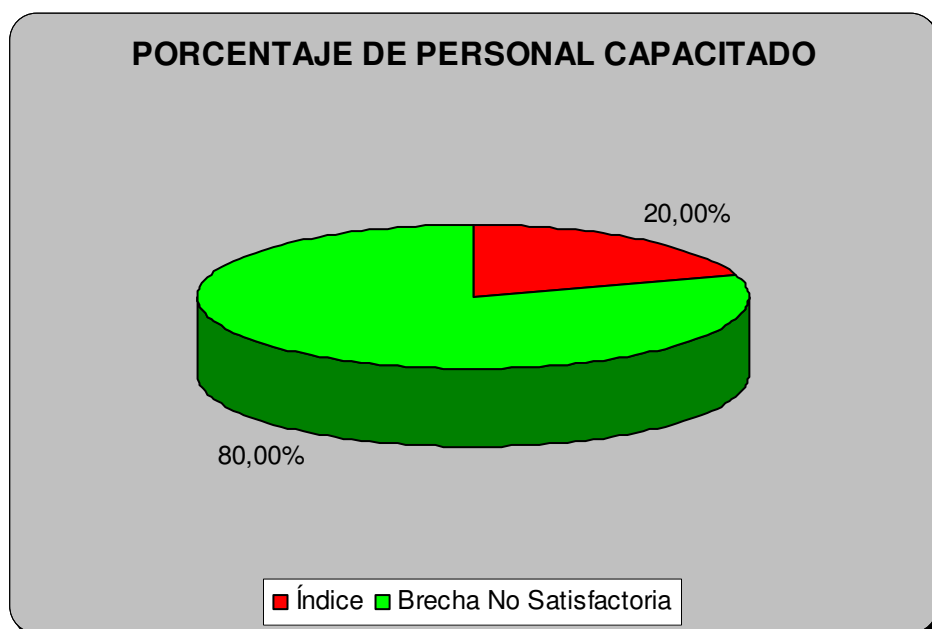
- **Disminuir el financiamiento propio**

Analizando los resultados obtenidos, sugiero a los directivos de la Compañía que se planteen una meta más agresiva en cuanto al financiamiento propio en la construcción de proyectos, es decir disminuir a un 40%, lo cual se puede alcanzar a través:

- Incremento de canjes con proveedores que le permita a la Empresa mejorar su flujo de caja.
- Mantener la estrategia de comercializar en planos.
- Mantener la estrategia de descuentos por pago de contado, porcentaje que variará dependiendo en la etapa de la construcción en que se venda el departamento.
- Mantener la excelente gestión de cobro.

### **Objetivo Operativo**

Capacitar a todo el personal de la Constructora durante el año 2008.



El indicador **Porcentaje de personal capacitado** denota el nivel de capacitación que recibieron los colaboradores de la Constructora durante el año 2008.

Es de suma importancia medir cuánto invierte la empresa en capacitar continuamente a su personal; motivación y herramienta que les permitirá contribuir al éxito de la empresa para la cual trabajan. Los empleados son el activo más relevante en una organización, son ellos quienes a través de su efectivo desempeño serán capaces de mejorar continuamente procesos, crear, innovar, realizar productos que satisfagan las necesidades de los clientes, estableciendo su fidelidad con la consecuente generación de valor para los accionistas de la Constructora.

### **Resultados e interpretación**

La Constructora arrojó resultados alarmantes, únicamente el 20% del personal fue capacitado durante el año 2008 evidenciándose una brecha no satisfactoria del 80%.

### **Causas**

- No determinación de los cursos y programas de capacitación.
- Falta de recursos.

### **Sugerencias**

- **Comprometimiento a realizar programas de capacitación.**

Sugiero a los directivos de la Constructora que en su planeación estratégica se comprometan responsablemente a determinar y ejecutar programas de capacitación, en los que por lo menos todos sus colaboradores tomen dos cursos al año.

La capacitación motivará positivamente a los empleados en su aspecto personal como profesional, repercutiendo en buenos réditos para la Compañía y a la satisfacción de sus colaboradores traducido en un alto sentido de pertenencia.

- **Implementar el indicador Porcentaje de incremento en la facturación por la inversión en capacitación.**

De esta manera los directivos podrán evaluar los resultados de la capacitación invertida en sus colaboradores.

”Sin duda, la única ventaja sostenible que tendrán las organizaciones a largo plazo será la velocidad con que los individuos que las conforman adquieren nuevo conocimiento y aún más importante, de qué forma la organización a través de ellos puede llevar este conocimiento a la práctica antes que la competencia.” Arie de Geus.



## CONCLUSIONES

---

- La planeación estratégica de la Constructora evidenció que los objetivos estratégicos no estaban bien definidos así como también no contaba con indicadores de gestión, es por esta razón que para realizar la presente investigación se tomaron los objetivos más importantes planteados en los planes operativos de las áreas relevantes de la organización. Se pudo determinar que las debilidades más importantes son: la falta de capacitación al personal, la falta de un profundo análisis de factores externos para determinar metas reales, retrasos en el área de planificación y la falta de optimización de recursos.
- Se concluye que la utilización de indicadores de gestión es esencial para generar información integral y así poder evaluar el desempeño de la Compañía mediante parámetros establecidos en relación con las metas, lo que conlleva a tomar acciones preventivas y correctivas para lograr resultados óptimos; además se puede determinar que la aplicabilidad del modelo presentado en esta investigación es totalmente factible desarrollarlo en todas las áreas de la empresa.
- La implementación del diseño de los indicadores de gestión propuestos en esta investigación se realizó en base a la necesidad primordial de la Compañía de evaluar en forma integral su gestión en el año 2008 y no únicamente el área financiera; de tal manera que se identificó tanto las áreas relevantes que influyen directamente en el cumplimiento de sus objetivos como aquellas áreas que en el FODA demostraron alguna debilidad; luego se tomaron los objetivos operativos más importantes y de éstos las variables relevantes; con esta información se procedió a realizar el diseño de los indicadores que fueron alineados conforme a la misión y visión de la Constructora. De la investigación realizada mediante el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión se determinó el desempeño global de la Empresa, obteniéndose los siguientes hallazgos:
- El área de planificación denota resultados no satisfactorios, de los cuales se concluye que el real retraso en el diseño de los proyectos se debe a la sobrecarga de funciones al diseñador y responsable de construcción. En relación al retraso obtenido tanto en la aprobación y registro de planos como a la obtención del permiso

de construcción, éstos fueron determinados por los ingenieros complementarios y la burocracia municipal.

- Los indicadores del área de comercialización presentan resultados altamente satisfactorios, a saber, el nivel de satisfacción del cliente obtuvo el 97,20% de cumplimiento y el porcentaje de ventas en planos dentro de los 120 días de iniciada la construcción alcanzó el 93,30% excediendo de sobremanera al 50% planificado. Logros basados principalmente al posicionamiento de la Constructora, ubicación estratégica de los proyectos, diseño exclusivo, flexibilidad a que sus clientes puedan personalizar su departamento, cumplimiento y seriedad en tiempos de entrega y acabados ofrecidos.
- De la implementación de los indicadores en el área administrativa - financiera concluimos que se evidenció un desfase tolerable tanto en el margen neto de utilidad como en el margen de costos administrativos – financieros en relación a los ingresos, causados principalmente por el alza en los costos de materiales de construcción, mano de obra, precio de mercado; políticas gubernamentales, tasas de interés y falta de optimización de recursos.
- Una de las debilidades alarmantes se refleja en el indicador de capacitación del personal durante el año 2008 el cual denota que únicamente el 20% de sus colaboradores fueron capacitados, resultado basado por la falta de recursos y la no determinación de los cursos y programas de capacitación.
- Por otra parte la acertada estrategia de comercializar en planos, el canje con proveedores importantes, descuentos por pago de contado y la excelente gestión de cobro, permitió que el porcentaje de financiamiento propio de la Constructora en la edificación de proyectos sea menor al planificado.

## RECOMENDACIONES

---

- Se sugiere a la Compañía que al realizar la planeación estratégica considere su estructura interna enfocándose a los colaboradores, tecnología, costos, capacidad de respuesta, diversificación; tomar en cuenta el contexto competitivo, analizando el mercado, la competencia, el cliente, cambios en los hábitos de consumo, nuevos y viejos paradigmas; así como también analizar su contexto ambiental reflejado en aspectos macroeconómicos, sociales, políticos, el ciberespacio, Internet y el ciclo económico tanto local como mundial.
  
- Los objetivos estratégicos de la organización deben estar alineados con la misión y visión de la Compañía, ya que constituyen la base para identificar las variables a ser medidas y así diseñar los indicadores de gestión. Se recomienda que éstos objetivos guarden las siguientes características:
  - Establecerse objetivos estratégicos en los niveles estratégico, táctico y operativo de la organización.
  
  - Iniciar con un verbo en infinitivo.
  
  - Señalar una sola meta específica y cuantificada.
  
  - Establecer un plazo de ejecución para ese objetivo.
  
  - Presupuesto para el logro de esta meta.
  
- Se recomienda a los directivos de Constructora Andrade Rodas VIP S.A. que los indicadores de gestión diseñados en esta investigación se tomen como base para la implementación de indicadores en las demás áreas de la organización, enfocándose en las bondades de esta poderosa herramienta del control de gestión.

De los hallazgos encontrados a través de la implementación de indicadores de gestión se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Para reducir los retrasos ocurridos en el área de planificación se recomienda la contratación temporal de un asistente para el diseñador y ampliar siete días más el tiempo de entrega para prever la demora en el municipio.
- Enfocando el área de comercialización se sugiere mantener la estrategia de comercializar los proyectos en planos; permitiendo la personalización del cliente, mantener la seriedad y cumplimiento en plazos de entrega y acabados ofrecidos, la ubicación estratégica, el diseño exclusivo, así como también que siga mejorando y creando diseños innovadores.
- Analizando los resultados del área financiera – administrativa se recomienda:
  - Que los objetivos enfocados a rentabilidad y optimización de recursos se realicen tomando en cuenta factores externos tanto locales como mundiales. Sin embargo también se sugiere que la gran fortaleza de la Constructora se tome como una oportunidad para incrementar los ingresos a través de la ampliación del nicho de mercado a empresas públicas y privadas a quienes se les pueda ofertar oficinas, complejos vacacionales, sedes, remodelaciones.
  - Implementar planes de capacitación anual para todos los colaboradores de Constructora Andrade Rodas VIP S.A., con el fin de obtener satisfacción interna que se reflejará finalmente en mayor productividad de su personal y por tanto en mayor rendimiento del capital invertido por sus accionistas.
  - Se recomienda disminuir el porcentaje de financiamiento propio de la Constructora en la edificación de proyectos, a través del incremento en canjes con proveedores y manteniendo sus estrategias.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Beltrán, J. (1998). Indicadores de Gestión. Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. Bogotá: 3R editores.
- Horvath & Partners (2003). Dominar el Cuadro de Mando Integral Manual práctico basado en más de 100 experiencias. España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan R., Norton D. (2000). Cuadro de Mando Integral. España: Editorial Gestión 2000.
- Martínez, P. (2008). Guía Didáctica Introducción al Diseño de Indicadores. Loja – Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Pérez, A. (2009). Curso Tablero de Comando Alineando Scorecards, Procesos & Objetivos con la Estrategia. Guayaquil: TBL The Bottom Line.
- Ramírez, P., Noel, D. (2005). Contabilidad administrativa. México: Editorial McGraw-Hill Companies.
- Salgueiro A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Thompson, A., Strickland, A. (2003). Administración Estratégica, Textos y casos. México: Editorial McGraw-Hill Companies.

## SITIOS WEB

- Constructora Andrade Rodas VIP S.A. (2007) *Misión y Visión* [en línea].COM: Ecuador. Disponible en: <http://www.arvipconstructora.com> [consulta 2009, 17 de marzo].
- Gerencia y Negocios.com. (2009) *Alineación estratégica y planificación* [en línea].COM: Colombia. Disponible en: [http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced\\_scorecard](http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard) [consulta 2009, 15 de junio].
- López, A. (2002) *Balanced Scorecard* [en línea] CMIII: España. Disponible en: <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/> [consulta 2009, 9 de mayo].
- Martínez, R. (2002) *CMI nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas* [en línea]. 5campus.com: España. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/rm05> [consulta 2009, 7 de junio].
- Pérez, A. (2009) *Introducción al concepto de Tablero de Comando* [en línea] .COM: Argentina. Disponible en: <http://www.manfred-tablerodecomando.blogspot.com/> [consulta 2009, 26 de mayo].
- Serrano, C. (2009) *La Contabilidad en la Era del Conocimiento* [en línea] 5campus.org: España. Disponible en: <http://www.5campus.org/leccion/introduc> [consulta 2009, mayo 12].

## VIDEO

- Subía, J. (2009). *Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión*, Universidad Técnica Particular de Loja.

## **ANEXOS**

---

**ANEXO 1**

**FORMATO ENCUESTA SATISFACCION DEL CLIENTE**

**Reporte**

**Encuesta Satisfacción del Cliente**

**Fecha**

**Nombre del Cliente**

**Nombre del Proyecto**

ASPECTO A SER EVALUADO	CALIFICACION			
	1 MALO	2 BUENO	3 MUY BUENO	4 EXCELENTE
1. Cumplimiento en tiempo de entrega ofrecido				
2. Cumplimiento en acabados ofrecidos				
3. Flexibilidad de la Constructora para que usted personalice su departamento				
4. Grado de satisfacción de la ubicación, diseño, exclusividad de su departamento.				
5. Cómo nos referiría a clientes, amigos, parientes, para la adquisición de un departamento				
<b>TOTAL</b>				



**ANEXO No. 2**  
**FORMATO DE REPORTE DE VENTA EN PLANOS**

**Nombre del Proyecto**  
**Reporte**                      Venta de departamentos en planos

FECHA VENTA	CLIENTE	VENDEDOR	CANTIDAD	PISO	No. DEP.	No. ESTAC	No. BODEGA
<b>TOTAL</b>							



## **ANEXO 4.**

### **IMPUESTO A LA RENTA 2008 CONSTRUCTORA ANDRADE RODAS VIP S.A.**