



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 empresa Tovacompu Cía. Ltda. al 2008”.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

AUTORES: Eva Ángela Constante Quinde
Hugo José Silva Silva

DIRECTORA: Dra. Elsa Cárdenas Sempértegui

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Dra. Elsa Cárdenas Sempértegui

CESION DE DERECHOS

“Nosotros Eva Ángela Constante Quinde y Hugo José Silva Silva declaramos ser los autores del presente trabajo y eximimos 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”

Eva Ángela Constante Quinde

Hugo José Silva Silva

Autores

[Escribir el título del documento]

[Escribir el subtítulo del documento]

utpl

AUTORÍA

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

Eva Ángela Constante Quinde

Hugo José Silva Silva

Autores

DEDICATORIA

Dedico esta investigación con inmenso Amor a nuestro Padre Celeste, asistiéndome con la gracia e inspiración que me han permitido obtener los conocimientos, los mismos que serán trasmitidos para el servicio de la humanidad.

A la Santísima Virgen María, en la advocación de la Reina del Cisne, por su cuidado y acompañamiento durante mi vida por recomendación de mi madre materna, y en esta bella y noble ciudad de Loja.

A mi Madre quien me dio la vida, a su apoyo constante, al acompañarme cada noche con sus desvelos, a mi hermana por enseñarme a tener valentía en cada acto de la vida, así también a mis sobrinos por sus ejemplos de solidaridad.

Así también un sincero agradecimiento a la familia Masabanda Bolaños, por sus enseñanzas y valores, los mismos que me han ayudado para la vida, a mi hermano y amigo Giovanni Masabanda por sus sabios consejos y apoyo incondicional.

Al Instituto de Misioneros y Misioneras Identes por su acompañamiento de la vivencia de la Santidad

A mis amigos :

Nancy Pizarro, Nora Erique, Alisva y Dalton Cárdenas, Magus Andrade, Gabriela Ramírez, Manuel Cabrera, Karina García, Gabriela Armijos, Henry Masabanda, por sus apoyos incondicionales durante mis estudios profesionales, pero por sobre todo por sus amistades sinceras.

A mis compañer@s del Departamento Financiero de la Universidad Técnica particular de Loja por compartir juntos el espíritu de servir y la vivencia de la caridad.

Con cariño e inmensa gratitud

Hugo Silva

“El corazón del hombre terrestre puede idear su camino, pero la dirección de sus pasos la efectúa Jesús mismo”.

Proverbios 16:9

Por que en tus mandatos escrito está que todo es tuyo y con tu voluntad divina Señor Padre e culminado esta tesis, por eso te la dedico a ti por haberme cuidado en el camino en especial durante este último año, por darme las fuerzas para atravesar las dificultades en especial de mi salud y por enviarme ángeles terrenales que me ayudaron para salir adelante.

A mi esposo por estar a mi lado brindándome apoyo, a mi hermana por cuidarme en sus oraciones, a mis padres por guiarme desde pequeña y por enseñarme a seguir adelante y no rendirme.

A toda mi familia que extendieron su mano brindándome ayuda desinteresada, para mi son ángeles que estaban en el camino.

A mi hijito amado Jorge David, razón de mi vida y motivo de fuerza y empuje.

A todas las personas en particular, gracias por su mano generosa.

Con inmensa gratitud y estima:

Eva

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Nuestro reconocimiento a Tovacompu Cía. Ltda. al personal del departamento de soporte, recursos humanos y contable, en especial al Ing. Eddy Torres presidente ejecutivo, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la Dra. Elsitá Cárdenas S. por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de tesis.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo.

Los autores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vii
Índice de contenidos	viii
Resumen ejecutivo	x

CAPÍTULO I.	
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	12
1.1. Descripción de la empresa	12
1.2. Base legal	12
1.3. Organigrama estructural	16
1.3.1. Mapa de procesos	19
1.4. Plan estratégico	21
1.4.1. Misión	21
1.4.2. Visión	21
1.4.3. Valores	21
1.4.4. Objetivos	21
1.4.5. Análisis FODA	23

CAPÍTULO II.	
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.1. Planificación	25
2.1.1. Estratégica	25
2.1.2. Corporativa	26
2.1.3. Operativa	27
2.2. Indicadores de Gestión	29
2.2.1. Conceptos	29
2.2.2. Características	30
2.2.3. Importancia	33
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	35
2.2.6.1. Metodología para el diseño de indicadores	35
2.2.6.2. Variables	36
2.2.6.3. Construcción de indicadores	38
2.2.6.3.1. Redacción de Indicadores	38
2.2.6.3.2. Ficha Técnica	40
2.2.6.4. Análisis de los Indicadores	41
2.3. Cuadro de mando integral	42
2.3.1. Perspectiva financiera	47
2.3.2. Perspectiva procesos internos	49
	52
	54

2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento

2.3.4. Perspectiva cliente

CAPÍTULO III.

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

3.2. Preparación de indicadores

3.2.1. Indicadores de la Perspectiva Financiera

3.2.2. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

3.2.3. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje–Crecimiento

3.2.4. Indicadores de la Perspectiva del Cliente

3.3. Diseño cuadro de indicadores

3.4. Análisis e interpretación

3.5. Informe

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

RESUMEN EJECUTIVO

Tovacompú Cía. Ltda. a logrado situarse como líder en ventas del mercado lojano y con gran aceptación a nivel nacional con su versión comercial del Programa Visual Fac 8.0 el cual permite un control contable y de gestión de las actividades cotidianas de las empresas.

El manejo del personal para la venta del sistema y capacitación del programa se maneja de manera organizada pero en un campo tan amplio que cubre la empresa por su número de clientes la misma necesita obtener ayuda de evaluación en cuanto a su gestión. Todos los aspectos básicos de la compañía se enmarcan dentro del primer capítulo.

Una herramienta muy importante para el control interno son los indicadores y su diseño e implementación en la empresa conforman un proceso complejo, pero al mismo tiempo muy fácil de hacerlo, si se cuenta con el compromiso de todos los miembros de la organización en sus diferentes niveles.

Dentro del segundo capítulo se extiende todo el marco teórico en donde se indican los aspectos básicos acerca de la planificación, indicadores y cuadro de mando integral; por tanto podemos referirnos de manera importante en lo que se enmarca a los indicadores financieros que los mismos ya no son suficientes para medir si se están logrando las ventajas competitivas esperadas, la clave es ampliar la visión del negocio identificando nuevos indicadores en el futuro. Por ello es muy importante equilibrar el aspecto financiero con las perspectivas clientes, aprendizaje crecimiento y procesos internos.

Los indicadores se clasifican en tres grandes grupos como son de eficacia, eficiencia y calidad, a través de esto se hace muy fácil medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos empresariales al mismo tiempo ayudan a la alta dirección a tomar las medidas pertinentes para corregir los errores que encuentren y prevenir los potenciales errores que en el futuro puedan afectar el correcto desenvolvimiento de la gestión empresarial.

Dicho esto podemos tener la seguridad de que la implementación de los indicadores en la empresa se constituye en una de las herramientas de gestión más importantes.

Dentro del tercer capítulo encontraremos la parte práctica en donde se realiza el diseño, análisis e interpretación de los de indicadores los mismos que ayudarán a establecer parámetros en los cuales

nos podemos basar para la evaluación de los resultados de una gestión, hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, valores que ayudan al cumplimiento efectivo de su objeto.

La identificación de variables constituyen las claves vitales, mediante las cuales se establecerá un conjunto de valores meta (o valores a alcanzar); este conjunto de variables constituyen los indicadores de gestión.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito, la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

El uso de indicadores obedece a la necesidad de tener un marco de referencia para evaluar los resultados de la administración de una empresa, y propender al mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios. A la vez que da las herramientas para instrumentar los cambios necesarios para lograr un efectivo cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Nuestro objetivo en el diseño de los indicadores de gestión para esta empresa privada es que permita a la alta dirección mejorar el control interno y obtener los datos provenientes de la gestión desempeñada y de igual manera al tiempo que se realicen las actividades se podrá tomar las medidas correctivas y en lo posible prevenir la ocurrencia de potenciales errores en el proceso.

CAPÍTULO I

1. Antecedentes de la Empresa

1.1 Descripción de la empresa

Tovacompu nace en la ciudad de Loja, el cuatro de noviembre de 1996, como compañía limitada, integrada por sus tres socios Ing. Eddy Torres Tandazo, Ing. Leonel Vásquez Toledo, Tnlgo. Oscar Ludeña Gaona. Esta empresa se encuentra ubicada en la calle Lourdes 15-24 entre Sucre y 18 de Noviembre, su registro único de contribuyente es 1190081709001. Es una empresa de exitosa experiencia en el mercado de software ecuatoriano brindando soluciones oportunas a las necesidades de contadores, administradores, pequeñas y medianas empresas; creando servicios informáticos, software financiero y tributario; manteniendo contacto permanente con los clientes, en un ambiente de trabajo de interrelación y calidez, buscando crecimiento y bienestar de socios, empleados y asociados. Tovacompu se encuentra en un proceso de mejoramiento de sus sistemas y todos los servicios que ofrece para que estos permitan aprovechar los últimos desarrollos informáticos.

1.2. Base Legal

Tovacompu desarrolla sus actividades sujeta a las disposiciones de las leyes ecuatorianas y a su estatuto social.

De acuerdo a los artículos y siguientes de la Ley de Compañías, la empresa se constituye mediante Escritura Pública suscrita en la Notaria Segunda del cantón Loja el cuatro de septiembre de mil novecientos noventa y seis, inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón bajo la partida número trescientos dos y anotada en el mismo, con el número dos mil novecientos sesenta y nueve, el treinta de septiembre de mil novecientos noventa y seis, se constituyó Tovacompu Informática Compañía Limitada con domicilio en la ciudad de Loja y con un capital de cuatro millones doscientos mil sucres

La Junta General Extraordinaria de Socios, en sesión celebrada con el carácter de universal el dos de octubre del dos mil uno, resolvió aumentar el capital social de la compañía e introducir las correspondientes reformas al estatuto, con los antecedentes expuestos, el señor Leonel Vásquez Toledo, Gerente General de Tovacompu Informática Compañía Limitada, y dando cumplimiento a lo resuelto por la Junta General de Socios referida declara aumentado el capital de la compañía en la cifra de un mil treinta y dos dólares de los Estados Unidos de América, con lo cual el capital social de la compañía alcanza la suma de UN MIL DOSCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (US\$1200,00). Para este aumento de capital, se emiten un mil doscientas participaciones de un dólar cada una. Este aumento de capital ha sido íntegramente suscrito y pagado de la siguiente manera:

CUADRO DE INTEGRACIÓN DEL AUMENTO DE CAPITAL DE TOVACOMPU INFORMÁTICA Cía. Ltda.						
Socios	Capital S/.	Participación	Valor US \$	Aumento	Total	Relación
Leonel Vásquez Toledo	1974,000	1974	78,96	485,04	564,00	47%
Eddy Torres Tandazo	1974,000	1974	78,96	485,04	564,00	47%
Oscar Ludeña Gaona	252,000	252	10,08	61,92	72,00	6%
TOTAL	4200,000	4200	168,00	1032,00	1200,00	100%

El objeto de la compañía consiste en: servicios informáticos, venta del Sistema Integrado de Gestión Comercial Visual Fac 8.0, diseño de software aplicable a las necesidades de la empresa.

Las leyes que orientan la labor de la empresa, tenemos:

- Con referencia a compañías de Responsabilidad limitada la empresa CONQuito nos orienta con el siguiente resumen:

Tipo de Compañía	Norma Legal	Acto de Creación	Inscripción	Tiempo estimado de tramitación	Capital Mínimo de Constitución	Número de Socios	Administrador - Responsable Legal	Tributos	Afiliación Cámara Producción	Sociedades Civiles y Mercantiles
Sociedades Civiles y Mercantiles	Código Civil - Ley de Compañías	Notaría	Juzgado de lo Civil	2 Días	A Voluntad	2 o más	Directorio	SRI	Cámara de Comercio	Sociedad en Cuentas de Participación
Sociedad en Cuentas de Participación	Código Civil - Ley de Compañías	Notaría	—	2 Días	A Voluntad	2 o más	Gestor	SRI	Cámara de Industrias Cámara de Pequeña Industria	Microempresas
Microempresas	Ley de la Materia	Notaría	Ministerio del Trabajo	Tiempo que se demore el Ministerio respectivo	\$1.000	1 o más	Según estipule el contrato	SRI	Ministerio del Trabajo	Compañía Anónima
Compañía Anónima	Ley de Compañías	Notaría	Superintendencia de Compañías	9 Días	\$800	2 o más	Gerente	SRI	Cámara de Comercio	Compañía de Responsabilidad Limitada
Compañía de Responsabilidad Limitada	Ley de Compañías	Notaría	Superintendencia de Compañías	9 Días	\$400	De 3 a 15	Gerente	SRI	Cámara de Comercio	De nombre Colectivo
De nombre Colectivo	Ley de Compañías	Notaría	Superintendencia de Compañías	9 Días	—	2 o más	Gerente	SRI	Cámara de Comercio	En Comandita Simple
En Comandita Simple	Ley de Compañías	Notaría	Superintendencia de Compañías	9 Días	—	2 o más	Gerente	SRI	Cámara de Comercio	En Comandita por Acciones
En Comandita por Acciones	Ley de Compañías	Notaría	Superintendencia de Compañías	9 Días	\$800	2 o más	Gerente	SRI	Cámara de Comercio	Sociedad de Hecho
Sociedad de Hecho	Código Civil - Contrato Privado	Contrato Privado		1 día	—	2 o más	Según Estipule Contrato	SRI	Opcional	De economía Mixta
De economía mixta	Ley de Compañías	Notaría	Superintendencia de Compañías	9 Días	\$800	2 o más	Gerente	SRI	Cámara de Comercio	Persona Natural
Persona Natural	Código Civil	SRI	SRI	1 día	—	—	Propietario	SRI	—	Fundaciones
Fundaciones	Código Civil - Reglamento para creación de fundaciones	Ante el Ministerio correspondiente	Ante el Ministerio correspondiente	Lo que el Ministerio demore	\$400	1 o más	Organo que se determine en el estatuto	—	No aplica	

- **Fuente: Formación de empresas CONQuito (2009)**

TOVACOMPU 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 Loja:

- 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
- Permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos.

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 (Formulario 104 A)

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.

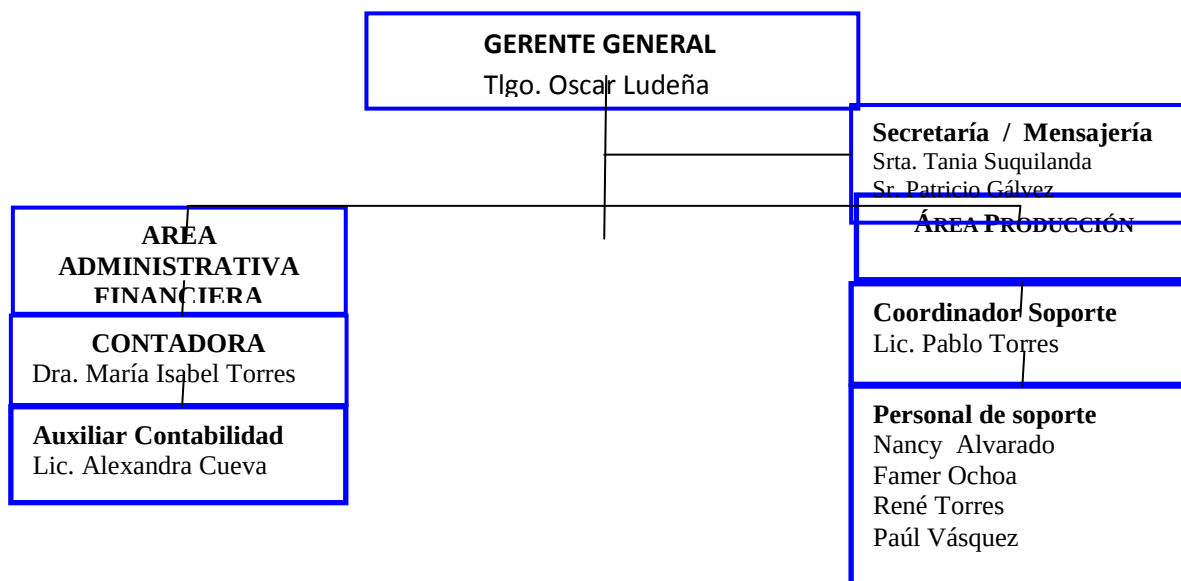
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

- 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.

1.3. Organigrama y / o Mapa de Proceso

Organigrama Estructural.





Elaborado por: TOVACOMPU INFORMÁTICA

FUNCIONES DEL PERSONAL DE TOVACOMPU

PRESIDENCIA EJECUTIVA

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

GERENCIA GENERAL

- Ejercer la representación legal, tanto judicial como extrajudicial de la empresa tanto local como en el exterior.
- Dirigir los negocios de la empresa y a los subalternos.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Controlar, revisar los recursos y temas de asignación contable, y tomar medidas para proteger los intereses de la empresa.
- Presentar a la Junta de accionistas el o los proyectos de presupuesto e inversiones, los resultados de sus gestiones, balance general y de resultados del ejercicio económico.
- La Secretario es designada por la Asamblea General mediante el voto mayoritario de sus miembros. Cada mandato se extiende por un período de tres años.

- El Secretario Ejecutivo tiene por atribuciones y obligaciones: preparar el plan de trabajo, el presupuesto y los informes de las actividades del Consejo.
- Requerir el asesoramiento de entidades y personas especializadas para el mejor cumplimiento de los fines de la institución; establecer un sistema de contabilidad apropiado y velar por su cumplimiento.
- Informar periódicamente al Comité Directivo sobre la marcha de las actividades; atender la recaudación de los ingresos y tener bajo custodia los fondos, títulos y valores del Consejo.
- Clasificación y entrega de la comunicación en los diferentes departamentos y entidades

AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

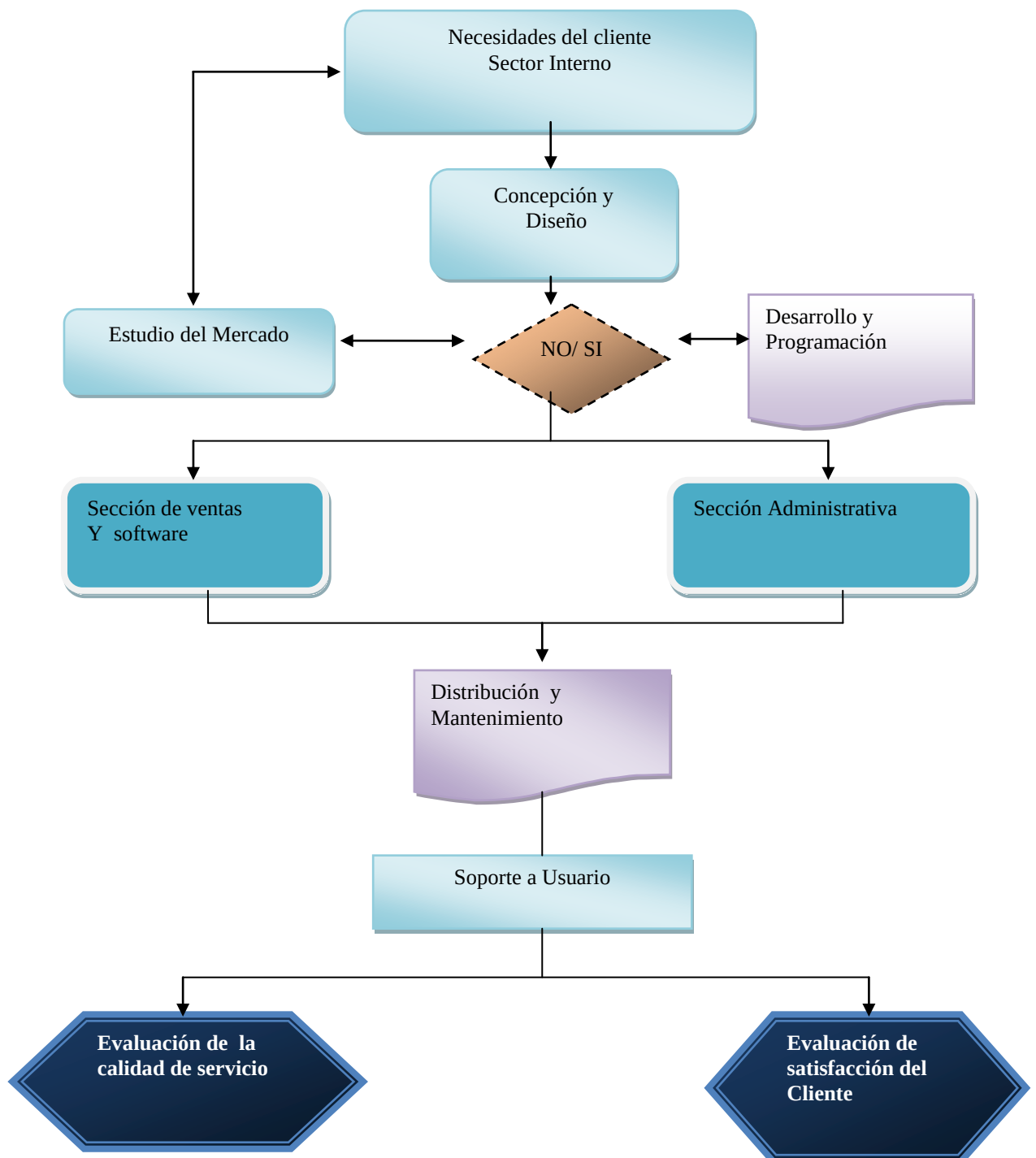
- Planeación para el control de las operaciones. Información e interpretación de los resultados de operaciones y de situación financiera.
- Evaluación y deliberación.
- Administración de impuestos.
- Informes a dependencias gubernamentales.
- Coordinación de la auditoría externa
- Protección de los activos de la empresa.
- Evaluación del entorno económico.

AREA DE PRODUCCION

- Coordinación y colaboración entre los integrantes de los equipos de trabajo del Departamento, es decir desde el responsable del departamento hasta el empleado.
- Una gran coordinación y colaboración del Departamento con los otros Departamentos, desde el punto de vista funcional y humano.

- Información constante del Departamento al Gerente General.
Entrega ágil y oportuna de aplicaciones supervisar el proceso de fabricación, diseño, distribución.

1.3.1. Mapa de Procesos



Elaborado por: TOVACOMPU INFORMÁTICA

Concepción y diseño: Habilidad para la invención de software que contengan paquetes que satisfagan necesidades del mercado; como comercial, hotelera, distribuidoras, gasolineras, etc. (con especial énfasis en el área de impuestos). En ésta área está a cargo de los programadores quienes captan las necesidades del mercado y las transforman en paquetes informáticos, Ing. Eddy Torres, Leonel Vásquez, Tnlgo. Oscar Ludeña.

Desarrollo: Las ideas se plasman en aplicaciones gracias a un equipo de desarrollo que trabaja con herramientas propias, las cuales le permiten producir programas con alto grado de solidez y que puedan ser utilizados por una gran cantidad de usuarios, a cargo Ing. Eddy Torres, Leonel Vásquez, Tnlgo. Oscar Ludeña.

Sección administrativa: Se encarga de las tareas administrativas (contabilidad, contratos, entrada y salida de correspondencia), encargados: Dra. María Isabel Torres, Lic. Alexandra Cueva, Tania Suquilanda, Patricio Gálvez

Sección de ventas y software: Esta sección será la encargada de la venta de todos los paquetes de software de la empresa. Responsables: propietarios y equipo de soporte, comisionistas externos.

Distribución: Una vez desarrolladas las aplicaciones, se ofrecen a los clientes por los diferentes canales de mercadeo y a través de una política de comunicaciones que permite a los potenciales usuarios conocer la oferta de productos y servicios, incluyendo actualizaciones del software en especial a través del Internet con avances de última tecnología, encargados: todo personal de soporte.

Mantenimiento: debido a los cambios que se producen en la Administración Tributaria, los programas están sometidos actualizaciones continuas para garantizar pertinencia y satisfacción de las necesidades de los usuarios, encargados: Ing. Eddy Torres, además el personal de soporte ayuda en operaciones menores e informa de algún arreglo mayor a los programadores.

Soporte a usuario: el alto volumen de clientes y aplicaciones instaladas, la empresa mantiene un equipo para brindar soporte con alta calidad de servicio, el cual se ofrece por diversos medios: vía telefónica, vía Internet, vía personalizada en las oficinas del cliente y mediante cursos especializados. Las operaciones de la empresa se caracterizan por la colocación de programas a pequeñas, medianas y grandes empresas. El servicio comprende la instalación, el adiestramiento y el soporte a los usuarios, encargados toda el área de soporte incluyendo los puntos a nivel nacional, coordinado por Pablo Torres tenemos: Nancy Alvarado, Famer Ochoa, René Torres, Paul Vásquez, Leonel Vásquez (Guayaquil, Machala, Milagro), Eddy Torres (Quito, Santo Domingo, El Coca, Lago Agrio).

1.4. Plan Estratégico

1.4.1. **Misión:** Servir a empresas nacionales y extranjeras con soluciones estratégicas a través de nuestros sistemas de gestión empresarial de calidad.

1.4.2. **Visión:** Ser líder en el país, con el valor y calidad humana de nuestra gente, con una gestión que se anticipe y adapte al cambio, aprenda de la experiencia e innove permanentemente.

1.4.3. **Valores Corporativos:**

- Mejora de la calidad.
- Profesionalismo y trabajo en equipo.
- Excelente soporte y servicio.
- Ser pionero en el ámbito local y nacional.
- Servicio al cliente sobre todo.

1.4.4. **Objetivos:**

- Incrementar ingreso por venta en un 25%.
- Reducir el 65% en el rubro gastos en un periodo contable.
- Obtener el 100% de satisfacción del cliente con respecto al producto.
- Obtener el 100% de satisfacción del cliente respecto al servicio de capacitación – soporte del software.
- Capacitar al personal para aumentar participación en el mercado en un 30%.
- Asegurar al cliente 100% de calidad en la prestación del servicio con procesos controlados.

- Crear y actualizar nuevas versiones del sistema Visual Fac, con herramientas que le permitan al usuario estar al día con las obligaciones tributarias vigentes.

Matriz Foda de la empresa

Fortalezas	Debilidades
- Programadores calificados a nivel de latinoamérica. - Comunicación eficaz y rápida debido a pocos niveles jerárquicos. -Apertura a las sugerencias de cualquier índole receptada de nuestros clientes y personal. -Desarrollo continuo hacia la calidad. -Preocupación continua por el bienestar del personal. - Respeto y confianza en todos los niveles jerárquicos. -Desarrollo de programas informáticos de acuerdo a las exigencias del mercado. -Reconocimiento de la marca en el mercado nacional.	Falta realizar un estudio de mercado para conocer necesidades de los clientes acerca del software contable. . Escasa documentación de procesos, procedimientos, funciones, dentro de la planta. Poco personal en el área de soporte. Exceso de rotación del personal.
Oportunidades	Amenazas

-Patente certificada para realizar la creación
De los programas.

-Aceptación en el área internacional con la
venta e instalación del programa

-Inestabilidad y desmejoramiento de la situación
socio-económica del país.

-Cambios continuos de las leyes y
políticas tributarias en el país.

Elaborado por: TOVACOMPU INFORMÁTICA

CAPÍTULO II

Planeación Estratégica

2.1. Planificación

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner¹, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa.

2.1.1. Estratégica: la planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos:

a) estrategia,

b) administración estratégica,

c) formular una estrategia.

- **Estrategia:** es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- **Administración estratégica:** es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.
- **Formular una estrategia:** es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes:

¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?

¿A dónde se dirige actualmente la organización?

¿En qué tipo de ambiente está la organización?

¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

2.1.2. Corporativa: Según Alberth, Kenneth², en su libro de Manual de Administración Estratégica indica que la corporación se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo

¹ Stoner, J. y otros. (1996). *Administración*. México: Prentice - Hall Interamericana, pág. 145

la misma estratégica que se define como un grupo de negocios o más precisamente, unidades estratégicas de negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común; el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que éstas surjan dentro de la [economía](#) nacional e internacional.

El [concepto](#) de esta corriente planificadora se define en los siguientes términos: "Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre".

Características

- La planificación corporativa es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica.
- La planificación es de forma homogénea y heterogénea.
- Agrupa las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común.
- Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o varias corporaciones.
- El centro de control de la corporación posee completa discrecionalidad.
- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.
- Un enfoque disciplinado pero flexible.
- Participación del personal a nivel operativo.

Tipos de Corporaciones

- Corporaciones Privadas: Grupo de empresas e inclusive varias corporaciones, pueden estar vinculadas a través de nexo de [propiedad](#) por la presencia de accionistas comunes.
- Corporaciones Públicas: Existe igual autoridad pero suele estar limitada por disposiciones legales. Están facultadas para ejercer control sólo en aspectos

² [Manual del Administrador de Empresas](#) (2001). [Albert, Kenneth.](#); McGraw-Hill/Interamericana de México. Pág. 228.

específicos, como puede ser el nombramiento de Directivos y la aprobación de los Estados Financieros.

2.1.3. Operativa: de acuerdo a la autora Aurora Cubías (2009); en su exposición, de Iniciativa Social para la Democracia, la Planificación Operativa puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo.

Podemos planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes.

De una buena planificación depende el éxito en nuestros objetivos.

Existen muchos modelos para hacer planificación operativa, en esta ocasión utilizaremos el más común, que es el que contiene: objetivo general, área, objetivo, actividades, fechas, recursos y responsables.

Empezaremos definiendo cada de las partes:

Objetivo General: que es lo que la organización define alcanzar en el período de un año.

Área: que es el nombre de la secretaría o comisión que en ese apartado detallará su acción específica para contribuir a alcanzar ese objetivo general.

Objetivo Específico: donde el área colocará el objetivo propio de su naturaleza, con el cual hará que la organización cumpla su objetivo general. Es importante decir que una comisión o secretaría puede tener uno o varios objetivos específicos.

Actividades: en ese apartado se detallarán las actividades que realizaremos para alcanzar los objetivos propuestos en cada área.

Fechas: colocaremos a cada actividad detallada la fecha en que pensamos que debe realizarse, esta fecha debe ser adecuada y coordinada luego con las otras comisiones o secretarías de la organización, para que no afecten su ejecución ni la de otras, así mismo se debe considerar que no sean las mismas fechas en que hay días festivos.

También es importante considerar el tiempo que toma organizar cada actividad, por ejemplo, para las campañas de limpieza se hace necesario convocar a la comunidad, coordinar con la unidad de salud, coordinar con la municipalidad, obtener las herramientas, es decir, cada campaña además tiene su propia planificación, la cual se debe hacer cada vez que vamos a realizarla. ¿Y cómo se hace esa planificación? Exactamente igual a la que estamos mirando ahora, con actividad, fecha, recurso y responsables.

Recursos y responsables: para cada actividad necesitamos algo, ya sea dinero, herramientas, papelería, locales, vehículos, personas, etc.

Es necesario que esto lo detallemos bien, para que al momento de ejecutar la actividad estemos claros de todo lo que tenemos que conseguir y cómo o con quién.

¿Y dónde vamos a escribir todo eso?

En una matriz de planificación, por ejemplo:

Objetivo General: Mejorar las condiciones de vivienda, seguridad y salud de la comunidad a través de la participación de todos/as sus miembros en proyectos o actividades.					
Área	Objetivo Específico	Actividades	Fechas	Recursos	Responsables
Comisión de Salud	1. Contribuir a disminuir en un 50% el número de niños/as afectados/as por diarrea a través de 3 campañas de Saneamiento en la comunidad.	1. Visitas domiciliarias para verificar el número de niños/as que Son afectados/as por diarrea y con cuanta frecuencia. 2. Organizar 3 campañas de limpieza en el Año	Del 10 al 30 de Marzo 20 de Abril 20 de Agosto 27 de Noviembre	☐ Fichas de entrevista a cada familia ☐ 2 vehículos ☐ identificativo por casa ☐ \$100.00 de combustible ☐ 5 jóvenes de apoyo ☐ Escobas ☐ Bolsas para basura ☐ Corvos o machetes ☐ Un camión de basura ☐ El lugar de deposito para basura ☐ Brigadas de personas	☐ María Elena ☐ José Manuel ☐ Ricardo ☐ Merceditas ☐ Pedro ☐ Julio ☐ Rosa ☐ Guillermo

2.2. Indicadores de gestión

2.2.1. Conceptos

Concepto 1: "Indicador" es un número que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema³.

Concepto 2: "Indicador" es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contenido de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes⁴.

Concepto 3: "Indicador" es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios⁵.

Concepto 4: "Indicador" es un instrumento que sirve para mostrar o indicar algo. El término indicador en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Concepto 5: "Indicador" es una expresión numérica, matemática o estadística con la cual se pueden describir y analizar manifestaciones de uno o más fenómenos (de su naturaleza, estado o evolución), y; estudiar relaciones entre sus variables. Es un número que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra una entidad (unidad económica, institución, sistema, etc.)⁶

De estos conceptos podemos determinar que los indicadores pretenden simplificar la descripción y la explicación de un sistema (proceso o situación). Es decir, permiten evaluar, de manera sencilla y fiable, los aspectos complejos de un sistema (proceso o situación).

2.2.2. Características

Antes de entrar en materia, hay que puntualizar que existen ciertos criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad; sin embargo a veces, se mal interpreta, o utiliza se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

De acuerdo a Martínez Pablo⁷, en su guía deberíamos considerar:

- ✓ Simbolizan actividades importantes o críticas;(reclamaciones, productividad mensual, facturación mensual, ausentismo, etc.).
- ✓ Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.

³ Diccionarios de Economía. Océano 2005

⁴ Auditoría Administrativa. (20001). Franklin F, Enrique Benjamín.; McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Pág. 94.

⁵ Diccionario wilimedia 2008

⁶ Auditoría Administrativa. (20001). Franklin F, Enrique Benjamín.; McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Pág. 95.

⁷ *Introducción al diseño de indicadores guía didáctica.*(2007).Martínez Pablo; Editorial UTPL. Pág.79.

- ✓ Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
- ✓ El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
- ✓ Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
- ✓ Son fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas.
- ✓ Son fáciles de establecer, mantener y utilizar.
- ✓ Son compatibles con los otros indicadores del sistema implantado y por tanto permitir la comparación y el análisis.

Cuadro comparativo de la clasificación de indicadores.

Clases de Indicador	Qué Miden	Tipos de Indicador	Qué Miden	Nivel de Aplicación	Qué Miden
Corporativos	Beneficios globales.	Ejecución presupuestal	El comportamiento total de la Organización	Servicios	Miden la calidad con que se generan los productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores.
	Crecimiento.	Eficiencia			
	Participación en el mercado	Eficacia			
	Satisfacción del usuario.	Efectividad			
		Actividad			
		Equidad			

Estratégicos	Financiero	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura.	Estratégicos	Miden el cumplimiento de los objetivos en:
	Talento humano				Actividades,
	Gestión				Programas especiales,
	Administrativa				Proyectos
	Instalaciones				organizacionales
	y equipos.				y de gestión
	Colecciones				
	Información				
	Procesos técnicos				
Servicio al cliente					
Operativos	Compras	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	Los resultados operativos de las diferentes funciones	Gestión	Miden determinados procesos y funciones clave para verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.
	Préstamos				
	Capacitación				
	Descartes				
	Rotaciones				
	Investigación				
	Presupuestos				
	Contabilidad				
	Catalogación				
Clasificación					

sus consecuencias en el menor tiempo posible y dar un seguimiento exhaustivo de las medidas que se tomen en función de la mejora continua.

Al no disponer de un sistema de indicadores eficaz, completo y con rapidez para informar, la empresa no puede conocer cuál es el nivel de satisfacción de los servicios prestados a los clientes y los niveles de productividad de sus empleados; se corre el riesgo de no tener un funcionamiento eficaz por falta de planificación de sus actividades, se desconoce la rentabilidad o los resultados de los diferentes tipos de los servicios prestados.

Es decir los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el CÓMO SE HICIERON las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso, tienen que ver con la productividad.

Se enfocan en el control de los recursos o las entradas del sistema, es decir evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades del sistema. Ejemplo: cumplimiento de la programación establecida, nivel de desperdicio, etc.

Indicadores de Eficacia permite medir el logro de los resultados propuestos en función de la satisfacción de necesidades de los clientes, en términos de calidad, cumplimiento, comodidad, confiabilidad, costo, oportunidad y amabilidad.

Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso; se enfocan en el QUÉ SE DEBE HACER, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera, de lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

2.2.4. Clasificación: por motivos didácticos podemos dividir a los indicadores por clases, por tipos y por su nivel de aplicación.

- ✓ Por clases se dividen en: *corporativos, estratégicos y operativos*.
- ✓ Por tipos se dividen en: de ejecución presupuestal, de eficiencia, de eficacia, de efectividad, de actividad y de equidad.
- ✓ Enrique Benjamín Franklin⁹ en su libro "Auditoría Administrativa" divide a los indicadores según su nivel de aplicación en: estratégicos, de gestión y de servicios.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

⁹ Auditoría Administrativa. (20001). Franklin F, Enrique Benjamín.; McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Pág. 126.

Otro acercamiento al tema de los indicadores es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, de los procesos y de mejora continua.

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación Indicadores

Según Enrique Benjamín Franklin (2001) se debe considerar:¹⁰

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
5. Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

2.2.6. Manejo y Presentación de los Indicadores

2.2.6.1. Metodología para el diseño de indicadores¹¹



¹⁰ Auditoría Administrativa. (2001). Franklin F, Enrique Benjamín.; McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Pág. 148.

¹¹ Manual del Instructor (2008). "Indicadores de gestión", Diseño, Aplicación e Interpretación de Indicadores de Gestión. [en línea], disponible en: <<http://www.ofspuebla.gob.mx/files/> [19 de agosto del 2009].

Diseño de Indicadores

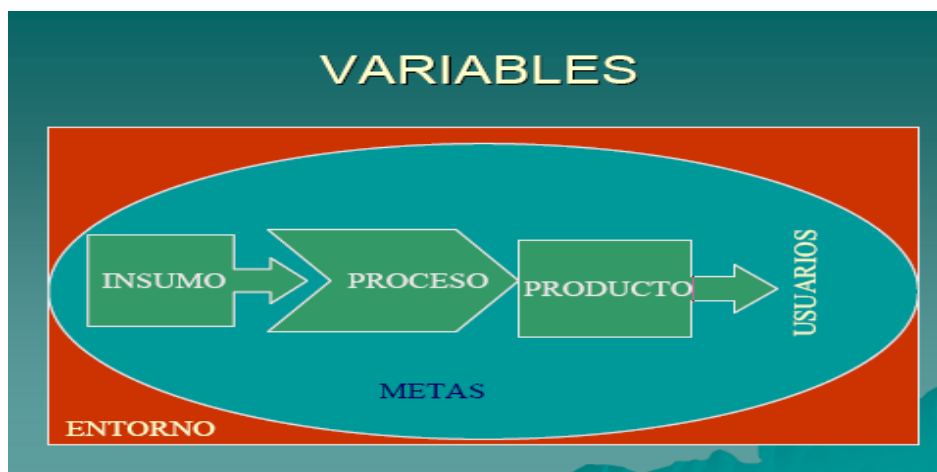
- . Cómo obtener datos?
- ¿Cómo procesarlos?
- ¿Cómo interpretarlos?
- Relación Causa Efecto

El proceso de diseño de indicadores, es deductivo es decir, se parte de los objetivos corporativos considerados en el plan estratégico, es decir, de lo general a lo particular; luego se determinan las áreas que los desarrollaran y por último se identifican los procesos o actividades que se realizan para su cumplimiento.

La construcción de los indicadores parte de relacionar variables; las cuales deben correlacionarse de una manera coherente por medio de los índices, que corresponden a la unidad de medida del desempeño de las variables que lo componen.

2.2.6.2. Variables¹²

La primera actividad es desarrollar el esquema insumo- proceso –producto. Teniendo en cuenta el esquema anterior, se realiza un listado de los datos necesarios para desarrollar cada uno de ellos en un área, proceso o actividad.



Insumo

Elaborar una lista de los recursos físicos, financieros, humanos que entran al proceso.

¹² Ibid.

Proceso

Listar las actividades o sub actividades, necesarias para la transformación de los insumos.

Productos

Detallar con precisión los bienes o servicios finales del proceso.

Metas

Referidas a las metas previstas en la planificación.

Usuarios

Realizar una lista de las expectativas del cliente frente al servicio ofrecido, requisitos de calidad.

Entorno

Datos macroeconómicos y /o estadísticos. Definidos los datos, se deben convertir en *variables* físicas, cronológicas, económicas o de satisfacción interna o externa, anteponiendo un indicativo, por ejemplo:

Insumo

Cantidad de pesos, número de materiales, costo de materiales, tiempo en horas hombre, etc.

Proceso

Costo de actividad X, Número de funcionarios utilizados en Y, total de pesos de Z tarea.

Producto

Cantidad de pesos del servicio, Número de productos, Tiempo de entrega.

Metas

Cantidad estimada de productos, tiempo estimado de servicio, número estimado de desperdicios.

Usuarios

Requisitos de calidad, número de solicitudes del cliente, grado de cumplimiento de normas.

2.2.6.3. Construcción de indicadores

Criterios para la construcción de indicadores



Tomado de: Manual del Instructor (2008). "Indicadores de gestión"

Atendiendo la relación insumo producto, para cada una de las áreas y procesos encargadas de desarrollar el plan de actividades, se establecen relaciones entre las variables representativas así:

- Indicadores de eficiencia: se relacionan variables de insumos (asignación) y de productos.
- Indicadores de eficacia: relación entre variables de productos, con las metas u objetivos de la organización.
- Indicadores de calidad: se relacionan variables de producto, frente a patrones establecidos por o para el cliente o usuario.

2.2.6.3.1. Redacción de Indicadores¹³



Tomado de: Manual del Instructor (2008). "Indicadores de gestión"

- Iniciar la redacción con una indicación de agregación, más una preposición (de), que indique si el indicador es de tipo físico, cronológico o económico

¹³ Ibid.

Cantidad de...

Número de...

Tiempo de...

Horas (días, años) de

Total de...

- Continuar con un sustantivo en plural, que indique la variable económica, física o cronológica a que se refiere el indicador.

Pesos (millones, miles)

Personas (funcionarios,
clientes).

Materiales (equipos)

Días (horas, años).

- . Agregar un verbo en participio pasado, que indique la acción a medir o evaluar

Invertidos

Adiestrados

Gastados

Solicitados

- . Luego se coloca un adjetivo, que complemente y precise la información de la acción que se pretende medir o evaluar

destinados a...

disponibles para

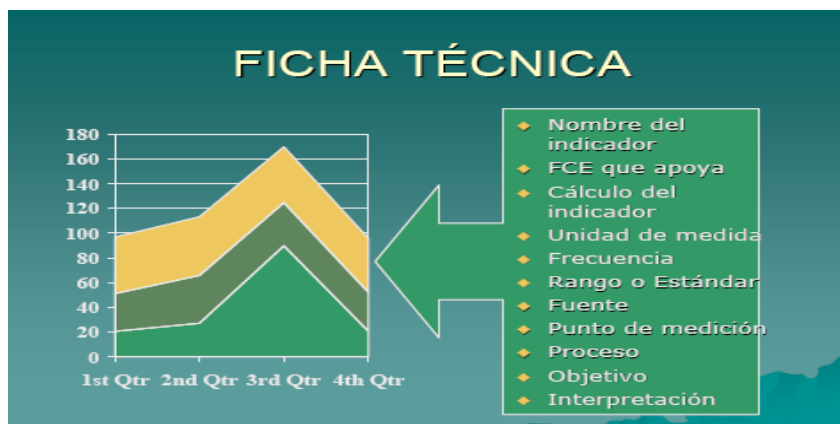
- . Por último se concluye agregando complementos circunstanciales de tiempo, lugar o modo que amplíen la información y precise a qué hace referencia.

para tal fin...

en tal fecha..

2.2.6.3.2. Ficha Técnica¹⁴

¹⁴ Ibíd.



Nombre del indicador

Se refiere a la denominación del indicador.

Factor crítico de éxito que apoya

Son factores internos o externos a la entidad, que deben ser identificados y reconocidos, porque apoyan o amenazan el logro de los objetivos previstos e impactos esperados.

Cálculo del indicador

Relación entre variables que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetivos y metas previstos e impactos esperados.

Unidad de medida

El valor del indicador da como resultado un índice que puede ser expresado en número, porcentaje, tiempo, dinero y cantidad, entre otros.

Frecuencia

Corresponde al período de tiempo en que se va a realizar la evaluación (anual o semestral).

Rango

Es el intervalo máximo y mínimo en que debe fluctuar el indicador. Es el valor que puede tomar el indicador dentro de parámetros establecidos

Fuente

Corresponde al lugar donde se origina la información.

Punto de medición

Es el proceso o actividad, que miden los resultados.

Número

Corresponde a la secuencia del indicador en el tablero.

Proceso

Área misional que se evalúa.

Objetivo

Se indica el propósito del indicador.

Interpretación

Se indica la lectura del índice obtenido.

2.2.6.4. Análisis de los Indicadores¹⁵

Un indicador por sí solo es una cifra fría, por tanto, para que éste cumpla con su objetivo de servir de instrumento gerencial, es importante tener en cuenta los siguientes criterios:

- El resultado obtenido debe analizarse de una manera integral, acorde al esquema de planeación estratégica, determinando en qué medida dicho resultado está apuntando a cumplir los objetivos corporativos, estratégicos y operacionales.
- Los tableros gerenciales, se analizan con un enfoque deductivo de lo general a lo particular: atendiendo la globalidad por niveles centralizados y descentralizados, para indagar la causa del resultado de un determinado indicador.
- *Hay algunos indicadores frontera entre un proceso y otro, por tanto el resultado de uno afecta el del siguiente, interfiriendo en la cadena de valor de la entidad.*
- Para el análisis, además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe comparar con períodos anteriores, para ver su evolución en el tiempo.
- Si se tienen datos de entidades que desarrollen la misma actividad los resultados deben ser comparados con ellos.

Además, para ser coincidente con la metodología de Balance ScoreCard, se interrelacionan los resultados de las áreas misionales de la entidad, con respecto a las áreas de apoyo, es decir si se observa que un resultado esta afectado por falta de capacitación, recursos financieros, entre otros. Al evaluar los resultados de los indicadores, se debe tener claro los factores internos y externos (ajenos al responsable y que afectan el resultado).

2.3. Cuadro de Mando Integral.¹⁶

¹⁵ Ibid.

¹⁶ [López Viñegla, A.](http://www.5campus.com/leccion/cmmando) (2001): "El Cuadro de mando", [en línea] 5campus.com, *Control de Gestión*, disponible en: <<http://www.5campus.com/leccion/cmmando>> [19 de agosto del 2009].

El concepto de Cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el cuadro de mando pasa a ser además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de mando:

- ☞ La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- ☞ La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- ☞ La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

La información que puede obtener y utilizar la empresa, según cuál sea su naturaleza, puede ser válida para unos u otros cuadros de mando.

En lo que concierne a la información que pueden contener los cuadros de mando, primordialmente podemos hablar de dos grandes áreas, la información externa y la interna.

De un modo muy genérico, el Cuadro de mando, en nuestra opinión, deberá estar constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas:

Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad

Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables

Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione

Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible

Los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. En nuestra opinión, entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica (gráfica) y resumida.
- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No podemos olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

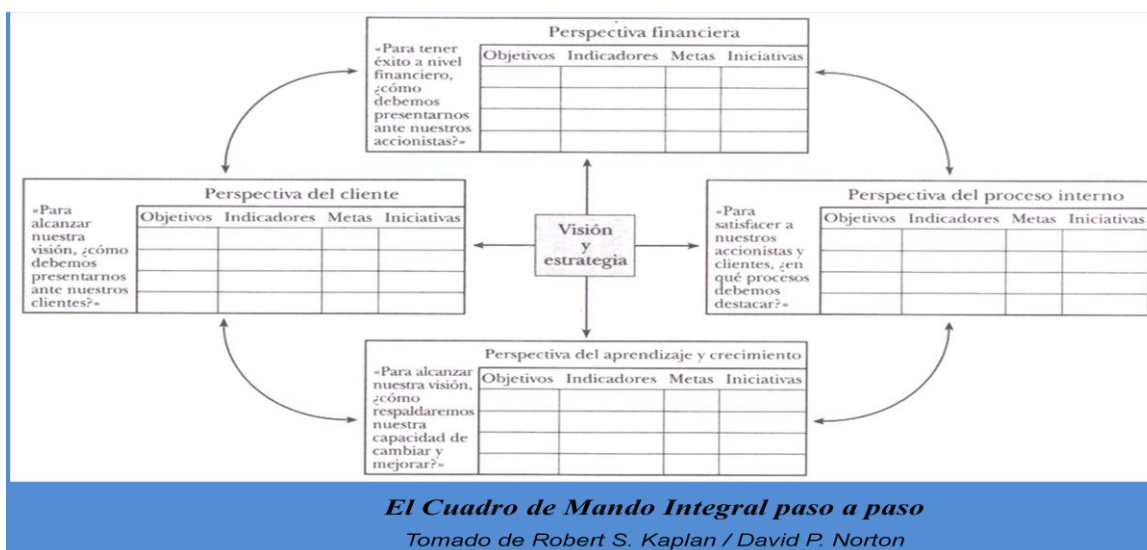
El Cuadro de mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

En nuestra opinión, consideramos que todos tienen una serie de elementos en común, entre los que podemos destacar:

- La utilización de datos de naturaleza cuantitativa, ya sea en términos relativos o absolutos.
- Un horizonte temporal de carácter mensual fijo. En la mayoría de las ocasiones el análisis de la información se da únicamente por meses, no pudiendo disponer de resúmenes de distinta duración.

- La comparación entre los objetivos marcados y la gestión alcanzada, ha sido prácticamente hasta la fecha, la base de análisis de cada una de las responsabilidades en la empresa.
- La utilización de gráficos explicativos y anexos a los Cuadros de mando, ha sido escasa.
- Existe cierta unanimidad en todas las empresas en cuanto a preparar un gran número de informes que facilitan resúmenes y datos de la gestión llevada a cabo por los responsables, pero no a dar soluciones o posibles vías de acción para cada situación.
- Por regla general, y cuando existe un hardware adecuado, la hoja de cálculo y aplicaciones similares son los medios más extendidos de análisis de datos, sin estar complementados por otras técnicas mucho más actuales.

En la mayoría de los casos, y con un carácter de tradicionalidad, el Cuadro de mando mantiene una estructura habitual como la que podemos contemplar a continuación:



El Cuadro de mando de cada departamento contiene unas variables determinadas que son controladas a través de unos indicadores clave. A través de éstos, y realizando una comparación con los objetivos marcados por la empresa se pueden obtener una serie de desviaciones que, mediante su análisis y contrastación, se convierten en un eslabón muy importante en el proceso de toma de decisiones.

Tal como indican Kaplan y Norton (1997), la consultora Renaissance Solutions, Inc. -dirigida por el propio Norton- centraba uno de sus objetivos fundamentales en la asesoría de estrategias empresariales, empleando el BSC de forma que se colaborase con la empresa en la traducción y puesta en práctica de la estrategia.

Dicha herramienta se fundamenta y elabora -tradicionalmente- en torno a cuatro perspectivas fundamentales:

<u>Financiera</u>	<u>del Cliente</u>	<u>procesos internos</u>	<u>Aprendizaje y crecimiento</u>
--------------------------	---------------------------	---------------------------------	---

Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos FINANCIEROS, siendo precisos para alcanzar la Visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los CLIENTES y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los PROCESOS INTERNOS. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

Alineación estratégica y planificación

La adaptación del BSC a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable:



Fuente: [López Viñegla, A.](#) (2001): "El Cuadro de mando"

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo).

Se hace tremendamente importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados---> perspectivas financiera y de la clientela y entre los inductores de dichos resultados ---> perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

2.3.1. Perspectiva Financiera¹⁷

Por lo que hemos podido apuntar hasta aquí, el diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

¹⁷ Ibíd.

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar:

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes)
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría)
- Estrategias de Madurez o Recolección: (para los negocios que están en su último ciclo de vida)

De forma genérica y considerando las 3 etapas del ciclo de vida vistas anteriormente, podemos tener en cuenta posibles vías de acción o elementos básicos que en esta perspectiva están muy presentes:

- Aumento de Ingresos y de Clientes (cartera)
- Optimización de Costes y mejora de Productividad
- Uso de Activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.) En general, También debiéramos considerar el aspecto "Valor generado para el accionista"; demostrado está que, habitualmente, los indicadores financieros no son la mejor opción para el análisis de la evolución financiera de la organización, cuya orientación es eminentemente cortoplacista. Por eso, dicha medida suele ser un buen indicador a considerar para el cálculo de la generación de valor en la empresa.

*Vamos a proponer una serie de posibles **indicadores** para cada una de las posibles estrategias señaladas en la Perspectiva Financiera:*

Estrategia de crecimiento (ingresos)

- % Incremento de la Cifra de Negocio
- % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc...)
- % Ingresos procedentes de:
 - clientes nuevos
 - zonas geográficas nuevas
 - nichos de mercado nuevos
 - líneas productivas o productos nuevos
 - aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes
- Ingresos totales de otras unidades de negocio
- Rentabilidades por:
 - clientes

- productos y/o servicios
- zonas regionales
- canales de distribución

Estrategia de inversiones (ROI)

- Eficiencia en la utilización del Capital circulante:
 - [saldo Clientes/Venta media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
 - [saldo Proveedores/Compra media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
 - [saldo PT/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de Productos Terminados
 - [saldo MP/Compra media diaria] --> Días de compras en Existencias de Mat. Primas
 - [saldo PST/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de P. Semiterminados
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- Nivel de reutilización de Activos ociosos
- % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa
- Rentabilidad:
 - Financiera --> [Beneficio neto/Fondos Propios]
 - Económica --> [Beneficio bruto/Activo Total neto]
 - de las Ventas --> [Beneficio neto/Volumen de Negocio]
 - de las Inversiones --> [Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones]

Estrategia de productividad (costes)

- % Reducción de costes unitarios
- % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.
- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo
- Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución (medida relacionada con la eficiencia del proveedor por el hecho por ejemplo de tener EDI lo cual tiene sus costes.)

2.3.2. Perspectiva de Procesos Internos¹⁸

Estamos ante una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?.

Debe conocerse perfectamente la CADENA de VALOR de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

¹⁸ Ibíd.

M.E. Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen" en la Harvard School, introdujo este concepto por primera vez en 1985. Porter evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo. Ya en 1980, en su libro "Estrategia competitiva", consideró ampliamente dicho concepto, incidiendo en las ideas de Liderazgo en costes y Diferenciación, ya que estaban enormemente influenciadas por las actividades consideradas por la organización para llevar a cabo su actividad.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

Los elementos de la cadena de valor desde una perspectiva gráfica bien podrían ser lo siguientes:



Fuente: López Viñegla, A. (2001): "El Cuadro de mando"

Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de apoyo"), siendo el principal el seleccionado en cada caso.

Debemos apuntar que lo más interesante para las organizaciones en esta perspectiva es la consideración de aquellos objetivos que realmente son CRÍTICOS, lo cual no implica que sean todos los deseables. Las organizaciones suelen conocer muy bien sus procesos internos, por ello han de hacer un esfuerzo en la selección de los realmente Críticos.

Para cada uno de los procesos estratégicos que hemos venido señalando podemos concretar infinidad de indicadores que, de un modo u otro, pueden ser muy útiles a la hora de medir cada uno de estos aspectos:

Procesos de innovación Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costes incurridos, es por ello que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Entre los indicadores que pueden ser considerados, apuntamos los siguientes:

- % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos
- Costes de desarrollo / Beneficios operativos --> generado por un nuevo producto en un período de tiempo
- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto
- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
- % de Ventas procedentes de nuevos productos
- % de productos patentados
- Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada
- Margen Bruto procedente de Nuevos productos
- % de productos nuevos en relación con la competencia

Procesos operativos

Insistíamos en que se constituía en uno de los objetivos de primer nivel y en la actualidad, siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones.

Por otra parte, haciendo referencia a la excelencia en los tiempos del proceso (calidad de procesos), puede ser considerada una amplia gama de indicadores, entre los que destacamos:

- Rendimientos varios:
 - % de desechos
 - % de uso de Inmovilizado
- % de procesos sometidos a control estadístico de procesos
- Número de reclamaciones de la clientela
- Ratios de defectos
- Devoluciones de clientes o de fases internas
- Coste de la actividad de inspección
- Análisis de Tiempos de Espera
- Análisis de Tiempos de Cola
- Análisis de Tiempo de Inactividad

Asimismo, con respecto a la reducción y control de costes, debemos hacer un énfasis especial a aquellos procesos productivos en los que está implantado un Sistema ABC (Activity Based Costing), de forma que

podemos analizar con bastante precisión los costes asignados a cada actividad y en qué caso podemos considerar la conveniencia de reabsorberla por otra, reorientarla o si procede, eliminarla.

Servicios de venta El Servicio postventa es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente...elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, tratamiento de defectos, devoluciones, etc se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar. No se trata de vender bueno, bonito y barato, sino de dar algo más que los demás no dan y el cliente percibe. Por mencionar algunos aspectos a medir, señalaremos:

- Coste de las reparaciones.
- Tiempos de respuesta.
- Tiempos de Servicios de asistencia técnica.

2.3.3.Perspectiva de Aprendizaje- Crecimiento¹⁹

Estamos ante la perspectiva CLAVE por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión: BSC, modelos de capital intelectual, etc. También denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos estratégicos- Personas", "Gente y Sistemas".

La BASE, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización. También, aspectos como la Tecnología, las Alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa; son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.

Si tuviéramos que sintetizar todos estos elementos en un cuadro resumen de ASPECTOS CLAVE, podríamos considerar algo así:

¹⁹ Ibíd.



Fuente: [López Viñegla, A.](#) (2001): "El Cuadro de mando"

Lo más importante que debemos tener en cuenta es que la empresa -necesariamente- basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer; en sus recursos estratégicos de primer orden, estamos hablando de su infraestructura que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la Estrategia.

A continuación una serie de ejemplos de indicadores para distintos objetivos estratégicos de esta perspectiva.

Clima Organizacional

- Nivel de disfuncionalidad
- Grado de satisfacción de los empleados
- Niveles de dependencia / independencia
- Nivel de productividad del personal
- Eficiencia laboral
- N° de abandonos (rotación externa)
- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral

Incentivos y retribución

- Importe incentivos / Gastos personal
- Importe incentivos / N° de empleados
- N° premios-reconocimientos por año
- Ritmo de crecimiento anual salarial
- Flexibilidad en la retribución
- Incrementos en primas formalizadas

Motivación, formación, concienciación

- Nivel de satisfacción global
- Nivel de satisfacción con la formación
- Inversión en formación / nº ascensos
- Inversión en formación / Gastos de personal
- Nº de sugerencias para mejoras de la organización
- Nº medio de horas de formación por trabajador y año
- Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado
- % personas con retribución variable
- Rotación externa no deseada
- Personas premiadas por sugerencias aportadas
- Utilidad de la formación
- % acciones formativas por trabajador
- Horas de absentismo

Creación equipos, capital humano

- Número de personas participantes en equipos de mejora
- Número de equipos creados por año
- Número de formadores internos
- % diversidad hombres/mujeres
- % de plantilla que trabaja en equipo

2.3.4. Perspectiva Cliente²⁰

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.

En este bloque los indicadores de inductores son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos²¹).

Lo más importante es lograr la excelencia en una de las estrategias, y mantener las otras dos en un nivel aceptable. Parece que no tiene mucho sentido ser líder en costes, intentando innovar y ofrecer el mejor producto; lo de bueno, bonito y barato en las empresas sigue siendo un reto.

²⁰ Ibíd.

²¹ Introducción al diseño de indicadores guía didáctica.(2007).Martínez Pablo; Editorial UTPL. Pág.32.

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Lo más importante es llevar a cabo una propuesta de valor para el cliente.

Fuente: "**Having trouble with your Strategy?**", Kaplan y Norton, año 2000 septiembre-octubre, **HBR**.



En relación a los posibles indicadores proponemos los siguientes:

Volumen de clientes

- % Crecimiento de la Cuota de mercado
 - a nivel regional / comercial / zonal
 - a nivel de segmento de mercado
 - por tipo de clientela
- % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos
- % nuevos clientes vía acción promocional
- % ingresos de nuevas zonas geográficas

Satisfacción

En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de **ENCUESTAS**, ya sea vía postal, vía telefónica, vía internet, presencial, etc... Aunque existen 3 elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: **Precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto.**

Precio:

- Benchmarking estratégico de precios
- % descuentos ofertados
- Evolución de los precios

Calidad:

- % Quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- % de incidencias o defectos, Índice de error en los productos
- Nivel de atención personalizada
- % nivel de respuesta a las quejas
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración

Fidelización

- % Lealtad del cliente:
 - Recompra / Cambios en el volumen de actividad
 - Intención de recompra o cambio de volumen
 - Recomendaciones a otros clientes potenciales
- % clientes que compran después de una subida considerable de precios
- Índice de repetición de compra (Frecuencia)
- Tiempo medio de retención del cliente

Rentabilidad por cliente

Haciendo un ejercicio de reflexión lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un **sistema de costes ABC** que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos internos, y quizá algo de apoyo en análisis de DW (data-warehouse).

- % Ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios
- Análisis de márgenes brutos
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias
- % de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución
- Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto
- Tiempo destinado a operaciones no cerradas
- Promedios de valoración de operaciones comerciales
- Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

Optimización de los plazos de entrega

- % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- % puntualidad en entrega de productos
- % de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- % reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

Como estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos -en relación con las actividades primarias- que podríamos señalar como críticos:

- Estrategias de Liderazgo de Producto; (para ser líderes en el mercado con nuestro producto): aquí los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.
- Estrategias de Excelencia operativa; (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles): de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minoración de costes, nivel de calidad, análisis de tiempos.)
- Estrategias de Intimidad con la Clientela; (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente): Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o compradores son básicos.

CAPÍTULO III

3. Diseño, análisis e interpretación de indicadores

El Plan Estratégico de Tovacompu Cía. Ltda., mencionado en el Capítulo I de la presente tesis, es aplicable a cada uno de sus proyectos corporativos. Sin embargo es en este capítulo que detallamos algunos de los objetivos trazados por la Compañía, los cuales se tomaron como referencia para diseñar los indicadores de gestión, y así dejar el precedente de la importancia de contar con un sistema de control de gestión que permita evaluar de forma continua el desempeño de la empresa.

Tovacompu Cía. Ltda., diseñó los objetivos en función de las expectativas económicas de sus accionistas, las cuales se pueden alcanzar con clientes satisfechos, que a su vez se obtienen con la

oferta de un producto de excelente calidad, innovador, que es el reflejo de procesos internos excelentes resultado del crecimiento y aprendizaje de sus colaboradores.

“Alinear los objetivos de las cuatro perspectivas es la clave para la creación de valor y para lograr una estrategia focalizada e internamente consistente.”²²

Los indicadores diseñados en la presente investigación se enfocaron a las cuatro perspectivas fundamentales de toda organización que son: financiera, cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje; y al integrarlos mediante un cuadro de mando, se construye y ajusta el definitivo Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, que nos muestra el rendimiento de la compañía y valora sus aspectos relacionados con la implantación de las estrategias derivadas de la misión, visión, valores y objetivos.

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

La presente investigación proporciona información sobre cuatro áreas diferentes e importantes: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de crecimiento – aprendizaje.

La identificación de las variables se hicieron en base a los objetivos estratégicos establecidos en la planificación estratégica diseñada por los directivos de la Compañía.

²²Dr. 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.

Cuadro de áreas relevantes-objetivos estratégicos-variables TOVACOMPU Cía. Ltda. Periodo: 2008			
ÁREAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	VARIABLES	
Perspectiva financiera	• Incrementar ingreso por venta en un 25%.	✓ Aumento de ventas en el mercado.	
	• Reducir \$8000 en el rubro otros gastos en un periodo contable.	✓ Disminución en el porcentaje de gastos preferentemente los no deducibles. ✓ Percepción de la satisfacción del cliente.	
Perspectiva cliente	• Obtener el 100% de satisfacción del cliente con respecto al producto. • Obtener el 100% de satisfacción del cliente con respecto al servicio.	✓ Nivel de satisfacción con puntuación de excelente.	
Perspectiva procesos internos	• Capacitar al personal para aumentar participación en el mercado en un 30%.	✓ Formación en calidad del personal para venta y atención al cliente.	
Perspectiva aprendizaje-crecimiento	• Asegurar al cliente 100% de calidad en la prestación del servicio con procesos controlados.	✓ Personal capacitado por la empresa. ✓ Desempeño del personal	

3.2. Preparación de indicadores

Se procedió a preparar los indicadores en concordancia a lo mencionado en el Capítulo I numeral 2.2.5. “Aspectos a considerar en la formulación de indicadores”.

Seguidamente detallamos los indicadores formulados de acuerdo a los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje.- crecimiento.

3.2.1. Indicadores de la Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico

Incrementar ingreso por venta en un 25%.

De acuerdo al objetivo estratégico seleccionado en esta investigación se procedió a diseñar indicadores de rentabilidad, tomando como fuente los Estados de Pérdida y Ganancias y el Balance General proporcionado por la Contadora General de la Compañía.

Los indicadores de rentabilidad miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso racional de los activos y sus ventas.

INDICADORES:

Porcentaje de incremento de ventas²³

Este indicador demuestra el porcentaje de incremento de las ventas que comparada con el mes anterior.

Cálculo:

$$\left[\frac{\text{Ingresos por ventas de un año determinado} - 1}{\text{Ingresos por ventas año anterior}} \right] * 100$$

Objetivo Estratégico

Reducir el 65% en el rubro gastos en un periodo contable.

Este indicador se orienta a controlar gastos para incrementar el rendimiento.

INDICADORES:

Porcentaje de disminución de gastos

Este indicador demuestra el valor de los gastos comparados en dos periodos, para el periodo inicial.

Cálculo:

$$\left[\frac{(\text{Total de gastos año 1} - \text{Total de gastos año 2})}{\text{Total de gastos año 1}} \right] * 100$$

3.2.3. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo Estratégico

²³ Introducción al diseño de indicadores guía didáctica.(2007).Martínez Pablo; Editorial UTPL. Pág.119.

**Capacitar al personal para aumentar participación
en el mercado en un 30%.**

Este objetivo ayudará a medir la eficiencia del vendedor en cuanto al programa y formación de los mismos con respecto a la calidad y atención al cliente.

INDICADORES

a) Porcentaje de personal de planta formado en la importancia de la calidad del producto.²⁴

Indicador de la perspectiva de procesos internos que mide el número de personal con formación en calidad, con respecto al total del personal de la planta.

Cálculo:

$$\left[\frac{\text{Nº colaboradores de planta con formación en calidad}}{\text{Nº total colaboradores de planta}} \right] * 100$$

3.2.4. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje - Crecimiento

Objetivo Estratégico

Asegurar al cliente 100% de calidad en la prestación del servicio con procesos controlados.²⁵

El objetivo estratégico se planificó para lograr mayor eficiencia, eficacia, creatividad, productividad y mejoramiento continuo en la calidad del servicio que brinda el personal de soporte que conforman Tovacompu Cía. Ltda.

INDICADORES

Promedio de horas de formación de cada colaborador de ventas.

Indicador de la perspectiva de aprendizaje - crecimiento que denota el porcentaje de los colaboradores de la empresa que efectivamente fueron capacitados en sus áreas, durante el año 2008 en relación al total de empleados de la compañía.

²⁴ Introducción al diseño de indicadores guía didáctica.(2007).Martínez Pablo; Editorial UTPL. Pág.122.

²⁵ Introducción al diseño de indicadores guía didáctica.(2007).Martínez Pablo; Editorial UTPL. Pág.122.

La información se investigó tomando el rubro de capacitación reflejado en el Mayor General y yendo al documento fuente, es decir la factura y sus adjuntos que detallan las personas que fueron capacitadas.²⁶

Cálculo:

$$\left[\frac{\text{Nº total horas hombre de formación en calidad de servicios}}{\text{Nº total colaboradores de venta}} \right] * 100$$

3.2.2. Indicadores de la Perspectiva del Cliente

Objetivo Estratégico

Obtener el 100% de satisfacción del cliente con respecto al producto.

Los indicadores de satisfacción del cliente miden el nivel de calidad alcanzado por la empresa para generar clientes satisfechos a través de confiabilidad, reconocimiento de marca y precio de un programa de excelente calidad.

INDICADOR

a) Nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.²⁷

Este indicador de la perspectiva del cliente demuestra el porcentaje de satisfacción que la empresa ha generado en el cliente por la calidad del producto brindado.

Para medir el grado de satisfacción del cliente se realizó una encuesta personal y vía telefónica a cincuenta clientes escogidos al azar del directorio de la compañía²⁸.

Cálculo:

$$\left[\frac{\text{Puntaje total de la calificación del producto}}{\text{Nº clientes encuestados}} \right]$$

Objetivo Estratégico

Obtener el 100% de satisfacción del cliente respecto al servicio de capacitación – soporte del software.

²⁶ Anexo 1

²⁷ Introducción al diseño de indicadores guía didáctica.(2007).Martínez Pablo; Editorial UTPL. Pág.121.

²⁸ Anexo 2

Los indicadores de satisfacción del cliente miden el nivel de calidad alcanzado por la empresa para generar clientes satisfechos a través de la atención, asesoramiento, rapidez de respuesta y soluciones adecuadas, en cuanto a su capacitación y soporte ofrecido al cliente.

INDICADOR

b) Nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.²⁹

Este indicador de la perspectiva del cliente demuestra el porcentaje de satisfacción que la empresa ha generado en el cliente por la calidad del servicio y capacitación del producto brindado.

Para medir el grado de satisfacción del cliente se realizó una encuesta personal y vía telefónica a cincuenta clientes escogidos del directorio de la compañía³⁰.

Cálculo:

$$\left[\frac{\text{Puntaje total de la calificación del servicio}}{\text{Nº clientes encuestados}} \right]$$

²⁹ Introducción al diseño de indicadores guía didáctica.(2007).Martínez Pablo; Editorial UTPL. Pág.121.

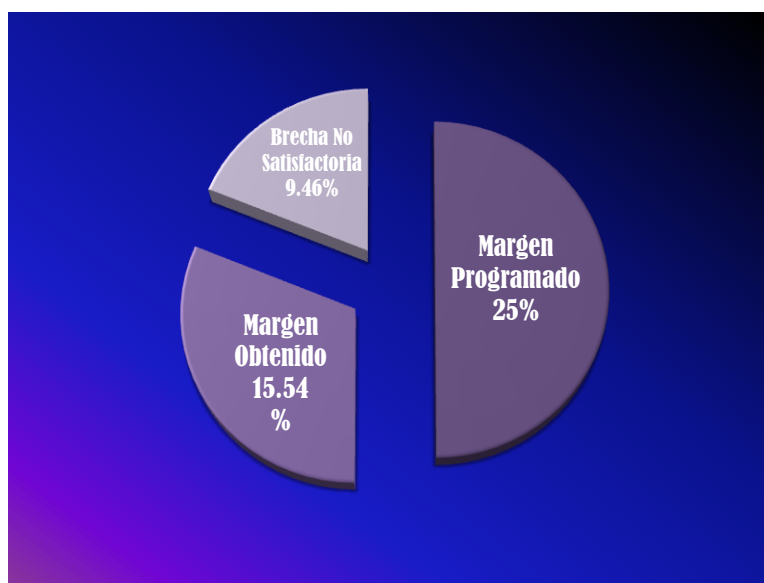
³⁰ Anexo 2

Perspectiva financiera

Objetivo Estratégico

Incrementar ingreso por venta en un 25%.

Datos	%
Margen Programado	25,00%
Margen Obtenido	15,54%
Brecha No Satisfactoria	9,46%



Al final del periodo contable el porcentaje de incremento en ventas alcanzado fue del 15.54%, que comparado con la expectativa de la Compañía del 25% denota una brecha no satisfactoria del 9.46%.

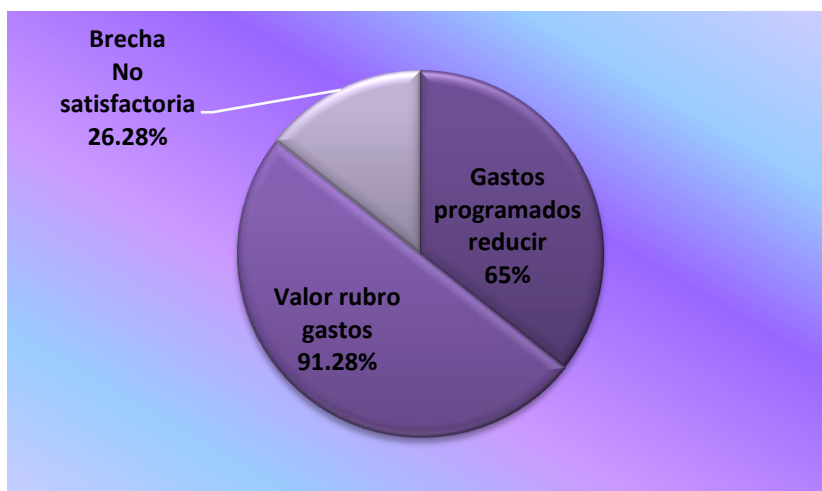
La inestabilidad en el aspecto tributario debido a cambios por decretos políticos así como la crisis económica y la presencia de competencias con la oferta de otros software contable fueron los principales aspectos que incidieron de manera importante para no obtener el porcentaje en incremento de ventas planificado.

Objetivo Estratégico

Reducir el 65% en el rubro gastos en un periodo contable.

Datos	US\$
-------	------

Gastos programados reducir	65,00%
Valor rubro gastos	91,28%
Brecha No satisfactoria	-26,28%



El indicador informa que la Compañía presentó en el rubro gastos el 91.28% más, fuera de lo planeado, ya que los gastos programados representaban solo el 65%, obteniendo así el 26.28% negativo en la brecha no satisfactoria, factores que influyeron para no alcanzar lo programado están entre los más notables la pérdida de activos fijos a causa de un robo ocurrido en la compañía el año anterior, además se muestra una cantidad significativa en el rubro de gastos no deducibles debido en parte a la no presentación de comprobantes válidos para justificar gastos y además una multa elevada impuesta por el servicio de rentas internas, de carácter notorio, también tenemos el pago por prestación de servicios profesionales a la compañía; todas estos factores críticos en su mayoría no previstos constituyen obstáculos para impedir la reducción en éste rubro.

Procesos internos

68

Objetivo Estratégico

Capacitar al personal para aumentar participación en el mercado en un 30%.

Datos	%
% obtenido capacitación	72,22%

% participación programado	30%
Brecha satisfactoria	42,22%



El indicador muestra que los empleados alcanzaron en el año 2008 un porcentaje de capacitación del 72.22% que comparado con el esperado del 30% tiene una brecha satisfactoria del 42,22%.

Los resultados obtenidos, confirman la asistencia responsable y un alto nivel de profesionalismo de los colaboradores de la compañía, a quienes se les motiva que a mejor capacitación y asesoramiento mayor serán las ventas y por ende aumento en su remuneración salarial.

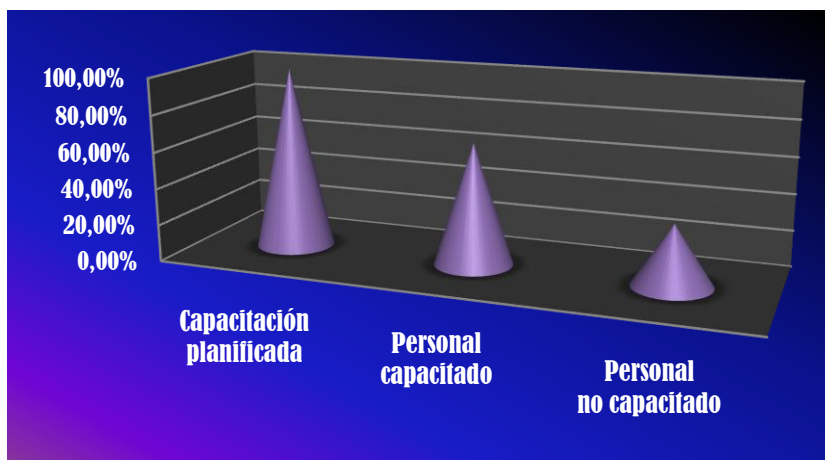
70

Procesos aprendizaje-crecimiento

Objetivo Estratégico

Asegurar al cliente 100% de calidad en la prestación del servicio con procesos controlados.

Datos	%
Capacitación planificada	100,00%
Personal capacitado	66,67%
Personal no capacitado	33,33%



El indicador informa que la Compañía presentó un 66.67% de personal capacitado en formación de calidad en servicios, se esperaba en 100% de lo planeado, por tanto se presenta una brecha no satisfactoria del personal no capacitado del 33.33%; los factores que influyeron para no lograr lo planificado son el ausentismo de personal al seminario-curso de formación y la no presencia del personal administrativo, al mismo que no se consideró de mayor importancia por el escaso trato directo con el cliente.

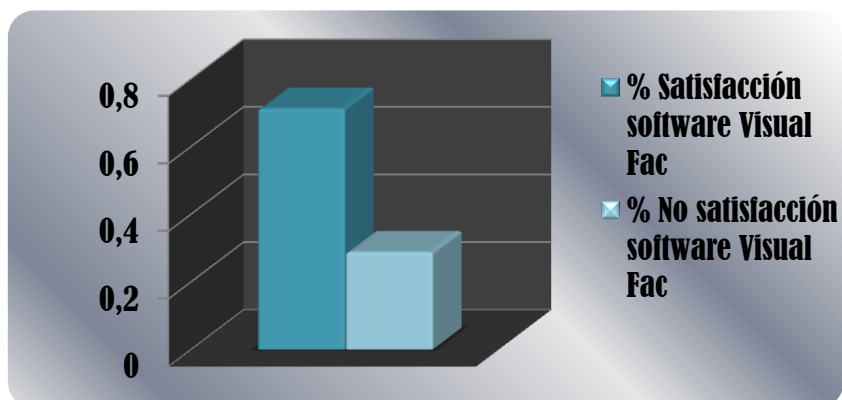
Por la razón anteriormente expuesta a pesar de presentar una brecha no satisfactoria, analizando el porcentaje del personal presente en la capacitación consideramos es de notable ayuda para alcanzar el objetivo propuesto.

Perspectiva cliente

Objetivo Estratégico

Obtener el 100% de satisfacción del cliente con respecto al producto.

Datos	%
% Satisfacción software Visual Fac	71,20%
% No satisfacción software Visual Fac	28,80%



El porcentaje de satisfacción del cliente en relación al software contable (Visual Fac), cuya medición se realizó en un muestreo de 50 clientes de la empresa refleja que se alcanzó un nivel de satisfacción del 71,20%, porcentaje que aunque no llega al 100% del planificado, evidencia la calidad del producto entregado. Este resultado motiva a la compañía para seguir mejorando y creando software innovadores para llegar a obtener una puntuación de excelente.

Destacamos que para la Compañía es importante reducir la rotación del personal para ofrecer un mejor asesoramiento acerca del producto al cliente, pues es un factor prioritario, así se brindará una ayuda sin demora con respecto al arreglo y capacitación del programa y como resultado un mayor reconocimiento de la marca del producto en el mercado.

Perspectiva cliente

74

Objetivo Estratégico

Obtener el 100% de satisfacción del cliente respecto al servicio de capacitación – soporte del software.

Datos	%
% Satisfacción servicio al cliente	69,60%
% No satisfacción servicio al cliente	30,40%



Este indicador denota que el objetivo estratégico planificado de obtener el 100% de satisfacción del cliente en cuanto a servicio de capacitación y soporte del software no se cumplió, el 69.60% de clientes demuestran satisfacción en cuanto atención al servicio y el 30.40% se muestran un índice de no satisfacción, esto en un total de 50 clientes encuestados.

Los factores incidentes para la obtención de estos porcentajes son: demora en asesoramiento y solución adecuada, déficit en rapidez de respuesta, puntuación de eficiente más no de excelente por parte del cliente y lo reiteramos una vez más exceso de rotación del personal, este último factor influye como inicio para la cadena de los siguientes factores ya descritos pues ocasiona invertir tiempo capacitando a nuevos empleados para asesorar – arreglar – capacitar el programa contable.

76

3.5. Informe

Los resultados obtenidos a través de los indicadores implementados en esta investigación se integran en el Cuadro de Mando Integral, que representa el informe final de la investigación realizada a la empresa Tovacompu Cía. Ltda. durante el periodo: 2008.

La empresa Tovacompu Cía. Ltda. durante el periodo 2008 alcanzó resultados muy importantes, y por destacar tenemos

En el indicador de carácter financiero: incrementar ingreso por venta en un 25%; muestra que al final del periodo contable el porcentaje de incremento en ventas mostró una brecha no satisfactoria en comparación con la expectativa planificada por la empresa, motivos como la inestabilidad en el aspecto tributario así como la crisis económica y la presencia de competencias con la oferta de otros software, fueron los principales factores que podemos destacar para no alcanzar el objetivo trazado.

En el segundo objetivo: reducir el 65% en el rubro gastos en un periodo contable; el índice informa que la Compañía no logró alcanzar lo planificado pues denota una brecha no favorable

del 26.28% (negativo) los factores que influyeron para no alcanzar lo programado están entre los más notables: la pérdida de activos fijos a causa de un robo ocurrido en la compañía el año anterior, además se muestra una cantidad significativa en el rubro de gastos no deducibles y además una multa impuesta por el servicio de rentas internas, de carácter notorio también tenemos el pago por prestación de servicios profesionales a la compañía; todos estos factores críticos, en su mayoría no previstos constituyen obstáculos para impedir la reducción en éste rubro.

Los indicadores de nivel de satisfacción del cliente: obtener el 100% de satisfacción del cliente con respecto al producto, en éste objetivo podemos informar que la empresa refleja un nivel de satisfacción del 71,20%, porcentaje que aunque no llega al 100% delo planificado, evidencia la calidad del producto entregado, es importante reducir la rotación del personal para ofrecer un mejor asesoramiento acerca del producto al cliente pues es un factor prioritario, este resultado motiva a la compañía para seguir mejorando y creando software innovadores para llegar a obtener una puntuación de excelente.

Continuando con objetivos dentro de la perspectiva al cliente tenemos, obtener el 100% de satisfacción del cliente respecto al servicio de capacitación – soporte del software , el índice obtuvo un resultado de no satisfacción del 30.40%, los factores incidentes para la obten(78 %) estos porcentajes, son: demora en asesoramiento y solución adecuada, déficit en rapidez de respuesta, puntuación de eficiente más no de excelente por parte del cliente y el presentar un exceso de rotación del personal, este último factor influye como inicio para la cadena de los siguientes factores ya descritos pues ocasiona invertir tiempo capacitando a nuevos empleados para asesorar – arreglar – capacitar el programa contable. Cabe anotar que dentro de estos dos objetivos de perspectiva se realizó una encuesta a un total de 50 clientes.

En relación a los indicadores de procesos internos (capacitar al personal para aumentar participación en el mercado en un 30%), muestra que los empleados alcanzaron en el año 2008 un porcentaje de capacitación del 72.22% que comparado con el esperado del 30% tiene una brecha satisfactoria, lo que significa que la gestión lograda es igual a la planificada. Además los resultados obtenidos, confirman la asistencia responsable y un alto nivel de profesionalismo de los colaboradores de la compañía; el desempeño eficiente en las labores realizadas por el personal demuestra que el mismo se encuentra altamente capacitado y motivado, pues sus aspiraciones tanto económicas como de crecimiento profesional se ven recompensadas en el mantenimiento del puesto laboral, lo que contribuyó al resultado óptimo de rendimiento en sus tareas asignadas.

Desde otro análisis de la perspectiva de aprendizaje – crecimiento (asegurar al cliente 100% de calidad en la prestación del servicio con procesos controlados), tomamos como un proceso

controlado la capacitación del personal, únicamente se priorizó la capacitación de los colaboradores del área de soporte y capacitación por cuanto son los que tienen mayor trabajo dentro de ésta área, más no así con el personal administrativo, el mismo que no se consideró de mayor importancia por el menor trato directo con el cliente, por esta razón el índice muestra un porcentaje del personal no capacitado del 33.33%; por la razón anteriormente expuesta a pesar de presentar una brecha no satisfactoria, analizando el porcentaje del personal presente en la capacitación consideramos es de notable ayuda para alcanzar el objetivo propuesto.

Con los resultados obtenidos a través de los indicadores podemos concluir destacando 79 a empresa Tovacompu Cía. Ltda. a logrado posicionarse como una de las más importantes del mercado en un mediano plazo; si la misma pone en marcha un sistema administrativo de calidad total implantaría no solamente un cambio de mentalidad sino la ejecución de cierta infraestructura organizacional, pues ahora posee indicadores y un cuadro de mando los mismos que se deben utilizar para evaluar el desempeño del equipo, no solo cuantitativamente sino también cualitativamente y cuando no se alcancen los resultados planificados deberán llevarse a cabo acciones correctivas, según sea conveniente para asegurarse de la conformidad del producto y del servicio.

Por lo tanto es necesario tener claramente definidos los indicadores como en párrafos precedentes se explicó, estos deben responder a la naturaleza y actividades de la empresa, pero sobre todo deben relacionarse con las variables más importantes de los procesos y objetivos.

De su aplicación se determina un incumplimiento permanente de los niveles de productividad en ciertas aéreas, conviene evaluar los procesos en busca de las fallas o desviaciones, pero de haberlas posiblemente sea necesario un rediseño de los estándares para esas actividades.

En ocasiones los errores son de planificación y no de producción, lo que obliga a la redefinición de normas de desempeño.

CONCLUSIONES

Como conclusión conviene establecer que al realizar un diseño análisis e implementación de los indicadores de gestión de calidad, estamos en posibilidad de retroalimentar la base de datos que la empresa maneja y definir nuevos estándares, para que al aplicar esta metodología de manera permanente, se generen los círculos de mejoramiento continuo. Por supuesto que estas actividades necesitan acciones de garantía por parte de la gerencia.

- Tovacompu Cía. Ltda. no ha logrado alcanzar los objetivos planificados en materia financiera, por tanto para incrementar el ingreso en ventas, como para disminuir los gastos deben llevarse a cabo acciones correctivas, según sea conveniente.
- Tovacompu Cía. Ltda. ha alcanzado índices satisfactorios de clientes atendidos tanto a nivel local como nacional, principalmente en entrega y manejos del software, con lo cual tiene grandes posibilidades de ampliar su mercado a nivel nacional e internacional.
- Tovacompu Cía. Ltda. en el indicador satisfacción del cliente muestra un exceso de rotación del personal, este factor influye como inicio para la cadena de los siguientes ya descritos, pues ocasiona invertir tiempo y recursos económicos en capacitación a nuevos empleados para asesorar – arreglar – capacitar el programa contable.
- En el proceso interno de la compañía el indicador muestra que los empleados alcanzaron un nivel mayor al esperado, pues se muestra una brecha favorable del 42,22%; por tanto el personal se encuentra en condiciones de ofrecer un servicio eficiente, pero por el exceso de rotación estos resultados se invierten convirtiéndose en un hecho negativo de satisfacción al cliente y para el objetivo de la empresa.
- Los resultados obtenidos en la perspectiva crecimiento aprendizaje, confirman la asistencia responsable y un alto nivel de profesionalismo de los colaboradores de la compañía, a pesar de presentar una brecha no satisfactoria, analizando el porcentaje del personal presente en la capacitación consideramos es de notable ayuda para alcanzar el objetivo propuesto.

Enfocándonos a la importancia de Implementar Indicadores de Gestión:

- Elaborar cuadros presupuestarios en relación a gastos, ya sean por diversos conceptos de la empresa, de esta manera ayuda a tener un límite de gastos ya establecidos, tomando como referencia a los estados de resultados del periodo anterior.
- Capacitación y actualización permanente al personal tanto administrativo como operativo, por cuanto, los clientes necesitan estar actualizados en diversas índoles, especialmente en el ámbito contable - tributario, que es donde más se centra el rol del software.
- Elaboración de contratos a cierto tiempo de cumplimiento, al personal del área operativa, por cuanto la empresa capacita al personal de esta área, ya que en los mismos se invierten recursos, y estos a su vez son capacitados y luego abandonan la empresa en cualquier momento, causando un perjuicio económico para la misma.
- Para la toma adecuada de decisiones y la efectividad de las mismas es fundamental que la Compañía se rija en hechos y datos que le proporcionen información precisa antes de la ejecución de los planes, durante y después. La definición general de la administración implica, como sus acciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar. Enfatizamos que es el control, a través del suministro de la información el que proporciona los insumos para la correcta y oportuna toma de decisiones, de preferencia preventiva, que mantienen a la institución en el camino del éxito y es precisamente los Indicadores de Gestión el instrumento clave para el control de gestión de una empresa.
- Los Indicadores de Gestión constituyen los “signos vitales” de la compañía, y su constante evaluación permite medir las condiciones e identificar los diversos síntomas que se desarrollan de las actividades normales de la organización. Es importante que la empresa identifique cuáles son sus variables, aquellas que sustenten información de su funcionamiento, por lo que recomienda contar con indicadores que garanticen tener información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la eficiencia, efectividad y calidad; y a la vez que éstos se enmarquen dentro de las perspectivas fundamentales de toda organización: financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje - crecimiento.

- La empresa debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir .Las correcciones deber ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para :
 - Revisar las no conformidades incluyendo las quejas de los clientes.
 - Determinar las causas de las no conformidades.
 - Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las inconformidades vuelvan a ocurrir
 - Determinar e implementar las acciones necesarias.
 - Registrar los resultados de las acciones tomadas, y
 - Revisar las acciones correctivas tomadas.
- Regulación de procedimientos o prácticas operativas si se reforman los procedimientos dentro de un proceso y si alguna de las actividades son eliminadas estas decisiones deben definirse formalmente y constituir una política reglamentaria emitida por la autoridad competente.
- Entrenamiento de desarrollo del personal de acuerdo a los requerimientos del personal relacionados con las no conformidades.
- Incorporar los nuevos niveles de desempeño,si se fijan nuevos estándares o metas,se constituirán mediante documento aprobado a nivel de gerencia.
- Difusión de resultados,la transparencia de los resultados y su divulgación generan un ambiente de sana competencia y reconocimiento general.

BIBLIOGRAFIA

- ☞ Auditoría Administrativa. (20001). Franklin F, Enrique Benjamín.; McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- ☞ Diccionario de Economía. Océano 2005

- ☞ Diccionario wilimedia 2008.
- ☞ 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.
- ☞ Introducción al diseño de indicadores guía didáctica.(2007).Martínez Pablo; Editorial UTPL.
- ☞ Kaplan Robert & Norton Davis, El [Cuadro de Mando Integral](#) (The [Balanced Scorecard](#)), Gestión 2000, [España](#), 2000.
- ☞ [López Viñegla, A.](#) (2001): "El Cuadro de mando", [en línea] *5campus.com*, *Control de Gestión*, disponible en:<<http://www.5campus.com/leccion/cmado>> [19 de agosto del 2009].
- ☞ [Manual del Administrador de Empresas](#) (2001).[Albert, Kenneth.](#); [McGraw-Hill/Interamericana de México](#).
- ☞ Manual del Instructor (2008). "*Indicadores de gestión*",*Diseño, Aplicación e Interpretación de Indicadores de Gestión*. [en línea],disponible en: <<http://www.ofspuebla.gob.mx/files/>>[19 de agosto del 2009].
- ☞ Stoner, J. y otros. (1996). Administración. México: Prentice - Hall Interamericana.
- ☞ VIDEO: Eco. Jaime Subía Guerra (2009): Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión, Universidad Técnica Particular de Loja.

Anexos

TOVACOMPU Cia. Ltda.

FICHA TÉCNICA

Objetivo: Reducir el 65% en el rubro gastos en un periodo contable.

Indicador: De Eficiencia

PERSPECTIVA FINANCIERA						
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador	Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	
Porcentaje de disminución de gastos	1. Pago de carácter notorio de servicios profesionales.	$\left[\frac{(\text{Total de gastos año 1} - \text{Total de gastos año 2})}{\text{Total de gastos año 1}} \right] * 100$	91,28%	%	Anualmente	E
	2. Afectó en gran importancia el robo de activos a la empresa en este periodo	$[(99137,91 - 189640,07) / 99137,91] * 100$	-	85		R Y G C
	3 La no presentación de comprobantes aumenta los gastos no deducibles	91,28%				

Perspectiva Financiera

INDICADOR:

Porcentaje de disminución de gastos

Datos	%
Gastos programados reducir	65,00%
Valor rubro gastos	91,28%
Brecha No satisfactoria	26,28%

