



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN PARA LA EMPRESA “MOBERSA” DE LA CIUDAD DE
CARIAMANGA PERIODO 2008”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERAS EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

Autoras: *Miriam Olinda Sarango Narváez*

Diana Francisca Sarango Narváez

Director: *Ec. Ricardo Donoso Toledo*

CARIAMANGA – LOJA – ECUADOR

2009

Ec. Ricardo Donoso Toledo.

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por las estudiantes:

Miriam Olinda Sarango Narváez y Diana Francisca Sarango Narváez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Cariamanga, Septiembre del 2009

f).....

CESION DE DERECHO DE TESIS

Miriam Olinda Sarango Narváz y Diana Francisca Sarango Narváz, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos 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”.

.....
Miriam Sarango

.....
Diana Sarango

AUTORÍA

La responsabilidad de las expresiones vertidas en el presente trabajo de investigación, son exclusivas de sus autoras.

Miriam Olinda Sarango Narváez

Diana Francisca Sarango Narváez

DEDICATORIA

Con respeto, cariño y admiración a mi madre quien con su esfuerzo, sacrificio y su ayuda moral me apoyo cada momento para que haga realidad uno de mis grandes anhelos. A mí querido hijo razón de mi vida y superación profesional.

Miriam Sarango Narváez

Con inmensa emoción quiero agradecer a mis padres y hermanos quienes con su ayuda incondicional en todos los instantes de mi vida me apoyaron para que haga realidad el más grande sueño ser una profesional.

Diana Sarango Narváez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por habernos brindado la vida y sobre todo la oportunidad de demostrar nuestras capacidades y destrezas para poder seguir adelante y cumplir nuestras metas propuestas.

A la Universidad Técnica Particular de Loja Extensión Cariamanga, por habernos abierto las puertas del conocimiento y compartir con cada uno de nosotros experiencias validas para nuestra vida personal y profesional.

A cada uno de nuestros profesores por haber inculcado en nosotros sus sabias enseñanzas y en una forma muy especial al Ec. Ricardo Donoso Toledo, Director de tesis quien nos ha sabido asesorar de una forma verdaderamente profesional y técnica.

Nuestro profundo agradecimiento a la Sra. Fátima Bermeo, Gerente de la compañía MOBERSA por habernos suministrado toda la información requerida para el cumplimiento de nuestra práctica profesional; y en general a todas las personas que de una u otra forma han hecho posible que llevemos a feliz culminación este trabajo.

Miriam y Diana

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y Cesión de Derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Resumen Ejecutivo	ix

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “MOBERSA”	2
1.1 Descripción de la Empresa	2
1.2 Base Legal	4
1.3 Organigrama y/o mapa de Procesos	6
1.4 Plan Estratégico	7
1.4.1 Misión	7
1.4.2 Visión	7
1.4.3 Valores	7
1.4.4 Objetivos	8

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.1. Planificación	10
2.1.1. Estratégica	12
2.1.2. Corporativa	17
2.1.3. Operativa	25

2.2.	Indicadores	25
2.2.1.	Conceptos	27
2.2.2.	Características	27
2.2.3.	Importancia	28
2.2.4.	Clasificación	29
2.2.5.	Aspectos a Considerar en la Formulación de Indicadores	38
2.2.6.	Manejo y presentación de los indicadores	42
2.3.	Cuadro De Mando Integral	43
2.3.1.	Perspectiva Financiera	47
2.3.2.	Perspectiva Procesos Internos	51
2.3.3.	Perspectiva Aprendizaje –Crecimiento	54
2.3.4.	Perspectiva Cliente	57
CAPÍTULO III		
3.	DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	61
3.1.	Identificación de las áreas Relevantes, variables y objetivos.	61
3.2.	Preparación de Indicadores:	62
3.3.	Diseño del Cuadro de indicadores.	63
3.4.	Análisis e Interpretación:	67
3.5.	Informe.	68
Conclusiones y Recomendaciones		71
Conclusiones		71
Recomendaciones		72
Bibliografía		73
Anexos		74

RESUMEN EJECUTIVO.

Las empresas se desarrollan en un ambiente competitivo que requiere que sus resultados sean permanentemente evaluados y corregidos. La herramienta válida para el efecto son los indicadores de gestión orientados a la eficiencia en el uso de recursos, eficacia en la consecución de sus metas u objetivos y la calidad en cuanto a los productos o servicios prestados al cliente.

Dentro de ello, el "**Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para la Empresa MOBERSA de la ciudad de Cariamanga período 2008**" constituye en una herramienta muy importante en la actividad administrativa de dicho medio de comunicación.

El tema de tesis desarrolla un diseño de un Sistema de Control interno y de Gestión para una empresa de servicios perteneciente al sector privado, utilizando una moderna metodología de control de gestión llamada "Cuadro de Mando Integral"; bajo este contexto se diseñan los indicadores que evalúan la eficiencia, efectividad y economía en la prestación del servicio de Publicidad, ayudando a la institución de servicios a mejorar el uso de sus recursos humanos, materiales y financieros.

La investigación está comprendida por tres capítulos, los mismos que los podemos resumir de la siguiente manera:

El capítulo 1, contempla una breve descripción de la empresa, MOBERSA, Compañía Montero Bermeo S.A., es una Empresa de Radiodifusión y Televisión, nace en la ciudad de Cariamanga, Cantón Calvas, provincia de Loja con el propósito de levantar desde ahí la fortaleza de la radio y televisión para el resto del país con ética profesional, respeto a la opinión de los demás, rescatando los valores humanos, promoviendo el desarrollo cultural y por ende el desarrollo armónico de ésta región de la patria, mantenida en el ostracismo y ahora conocida en el país y en el mundo

En cuanto a su estructura organizacional, podemos señalar que esta permite una comunicación oportuna y fiable, ya que, cuenta con un número de empleados "manejable" en lo que se refiere a supervisión y subordinación.

Radio Cariamanga y Televisora del Sur están legalmente regulados por la Superintendencia de Telecomunicaciones, la misma que se encarga de realizar las inspecciones en la matriz y repetidoras para verificar si los equipos y antenas cumplen con las características técnicas caso contrario notifica a su representante legal para que proceda a cambiarlos.

Radio Cariamanga viene funcionando normalmente y en forma legal desde el **9 de Junio de 1982**, Frecuencia concedida por el Organismo de aquel entonces **IETEL** (Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones, Escritura Pública ante el Señor Notario Efraín Martínez Paz. Desde el año 1982 cumple con todos los requisitos de concesión por Escritura Pública de conformidad con los plazos establecidos por la Ley de aquel entonces cada 5 años y luego la renovación de contrato de la Estación de Radiodifusión por 10 años de conformidad con la Ley actual, tiene 27 años de vida

El capítulo 2, es un enfoque teórico sobre la Planificación en general, conocer cuál es la importancia que tiene este instrumento administrativo en el cumplimiento de objetivos de la empresa. Así mismo, definir y conocer sobre la Planificación Estratégica, Corporativa y Operativa, esta última, considerada como referencia básica en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

El tema de los indicadores también se trató en este capítulo, se ha determinado sus características, importancia, clasificación, algunos aspectos a considerar en la formulación de indicadores y el manejo y presentación de los mismos. Una vez que se ha conocido los aspectos teóricos, ello ha permitido tener un panorama más claro de cómo MOBERSA ha venido realizando las actividades administrativas y operativas. Es evidente que la falta de una cultura de control de la calidad de sus actividades a través del manejo de indicadores ha sido una falencia trascendental en el cumplimiento de objetivos y expectativas del medio de comunicación.

Por otro lado, se definió el manejo del Cuadro de Mando Integral, instrumento administrativo de mejoramiento de la calidad, ya que, es un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

El cuadro de Mando Integral, proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir.

Dentro de este aspecto (CMI), se ha definido la **perspectiva financiera**, la misma que hace referencia a los objetivos financieros que pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Para la perspectiva del **proceso interno**, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. En la **perspectiva aprendizaje-crecimiento** se recalca la importancia de invertir

para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos y por último en la **perspectiva del cliente** del Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir.

En el capítulo 3, se realizó el trabajo práctico de identificación de objetivos operativos y sus respectivas variables, luego se procedió a la preparación de los indicadores, aquí es importante señalar, que se estableció un indicador por cada objetivo operativo.

Luego de paso a realizar la ficha técnica, la misma que obtuvo los siguientes resultados.

Con respecto al **primer indicador**, referente al incremento de los servicios de publicidad que permita mejorar los ingresos de MOBERSA, los resultados hasta cierto punto son positivos, **El segundo indicador**, porcentaje de satisfacción de los clientes de la Empresa MOBERSA, podemos observar que existe un cumplimiento aceptable, es necesario señalar que la satisfacción de un cliente requiere de una dedicación permanente y un mejoramiento continuo de las actividades de la empresa, si bien es cierto existe una brecha manejable (20%), se considera que debe ser objetivo de la institución cumplir con la total satisfacción de sus usuarios. En el **tercer indicador**, disminución de las cuentas por cobrar, los resultados indican un nivel aceptable de recuperación de cartera vencida, lo que implica, que la empresa puede contar con recursos para emprender en otras actividades como las anteriormente señaladas (adquisición de tecnología, mejorar la atención a los usuarios).

En conclusión, podemos afirmar que el manejo y desarrollo de indicadores de gestión, constituyen una herramienta muy valiosa en la gestión administrativa, porque permite conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales y sobre todo detectar desviaciones y poderlas corregir en forma oportuna,

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MOBERSA

1.1. Descripción de la empresa

Las empresas nacen como producto de la necesidad ciudadana por estar innovados de acuerdo al avance tecnológico y a los retos de una globalización imperante que más que nunca exige que permanezcamos constantemente informados de todos los acontecimientos que surgen tanto fuera como dentro de la empresa permitiendo mejorar el nivel económico, social, educativo y político de las personas.

En este sentido y conscientes de que el mundo empresarial ha tomado un amplio crecimiento, hemos considerado para el presente trabajo esta Empresa de Comunicación Social, MOBERSA intentando obtener datos que nos faciliten la comprensión de las diversas actividades que esta realiza dirigidas a satisfacer las necesidades de la población radioyente y Televidente.

MOBERSA, Compañía Montero Bermeo S.A., es una Empresa de Radiodifusión y Televisión, nace en la ciudad de Cariamanga, Cantón Calvas, provincia de Loja con el propósito de levantar desde ahí la fortaleza de la radio y televisión para el resto del país con ética profesional, respeto a la opinión de los demás, rescatando los valores humanos, promoviendo el desarrollo cultural y por ende el desarrollo armónico de ésta región de la patria, mantenida en el ostracismo y ahora conocida en el país y en el mundo.

Radio Cariamanga tiene una cobertura muy importante en su ámbito, cubriendo nítidamente 3 provincias del Sur del País: Loja, El Oro, Zamora Chinchipe y muy buena parte de las Provincias de Guayas, el Azuay, Morona Santiago y el Norte del Perú, con sus Programaciones aceptadas por sobre el 40% de la población, la cultura, la música, su programación de noticias, editoriales y comentarios de alto contenido en la ética profesional. Nace como respuesta a la falta de comunicación social, cultural, deportiva que motive con programaciones que orienten a la opinión pública en el campo de la información, comprometiendo siempre la responsabilidad que asume un medio de comunicación colectiva.

Televisora del Sur es un canal regional, ubicado en la ciudad de Loja es el único canal que cuenta con la mayor cobertura a nivel Provincial y con programación propia adaptada a las necesidades y gustos de nuestra provincia y región, cuenta con equipos modernos y está a la vanguardia de la tecnología. Actualmente cubre la capital de la Provincia de Loja, y

las principales cabeceras cantonales como son. Cariamanga, Catamayo, Gonzanamá, Quilanga, Malacatos y Vilcabamba.

Según las Normas ISO: Los estándares de calidad pueden ser aplicados por cualquier organización, sin importar la actividad que desarrolle o el tamaño que tenga, siempre y cuando esta busque cumplir los requerimientos legales y de los clientes.

Según el Libro de Cuadro de Mando Integral: El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo y los instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

Esto les permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los procesos en la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Según Las disposiciones del CONARTEL: Establece como obligación de las estaciones de radiodifusión y televisión propender al fomento y desarrollo de los valores culturales de la nación ecuatoriana y procurar una conciencia cívica orientada a la consecución de los objetivos nacionales, siendo obligación de el Estado exigir que una o más estaciones transmitan a costa de ellas, la realización de cualquier programa de interés social o público.

Los Medios de Comunicación serios, no temen a decir la verdad, el oportunismo, la miseria humana y la deslealtad van cogidas de la mano y no son sino la bandera de los miserables brillan con luz propia desde el momento de su constitución, para convertirse en el verdadero fortín de la radiodifusión contemporánea con sus instalaciones modernas en aquel tiempo y cubriendo una basta Región de la de la Patria, recibida con alegría, optimismo y esperanza en la liberación y consecución de las más grandes aspiraciones del desarrollo armónico en el sur del País.

1.2. Base Legal

Radio Cariamanga y Televisora del Sur están legalmente regulados por la Superintendencia de Telecomunicaciones, la misma que se encarga de realizar las inspecciones en la matriz y repetidoras para verificar si los equipos y antenas cumplen con las características técnicas caso contrario notifica a su representante legal para que proceda a cambiarlos.

Radio Cariamanga viene funcionando normalmente y en forma legal desde el **9 de Junio de 1982**, Frecuencia concedida por el Organismo de aquel entonces **IETEL** (Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones, Escritura Pública ante el Señor Notario Efraín Martínez Paz. Desde el año 1982 cumple con todos los requisitos de concesión por Escritura Pública de conformidad con los plazos establecidos por la Ley de aquel entonces cada 5 años y luego la renovación de contrato de la Estación de Radiodifusión por 10 años de conformidad con la Ley actual, tiene 27 años de vida. Según Anexo 1

Televisora del Sur fue creada el 14 de Marzo del año 1994 mediante resolución N° ST-0241 – 1994; suscrita por el Superintendente de Telecomunicaciones en la que autoriza la puesta en Operación de un Canal de Televisión para la transmisión de Programación Regular, el informe jurídico indica que la documentación cumple con las características técnicas para la suscripción del acta. Según Anexo 2.

A partir del 6 Enero del año 2004 eleva a la categoría de Sociedad Anónima, cuya denominación será: “MONTERO BERMEO S.A”, MOBERSA con su domicilio principal Cariamanga, Cantón Calvas, Provincia de Loja, sin perjuicio de que pueda establecer sucursales en cualquier lugar del país o del exterior, la Compañía tendrá una duración de 50 años y se dedicará a comunicaciones en general. Según Anexo 3

También está regulada por el CONARTEL (CONSEJO NACIONAL DE RADIODIFUSIÓN Y TELEVISIÓN), al mismo que se paga un valor mensual establecido por el mismo Organismo.

1.3. Organigrama y/o mapa de Procesos

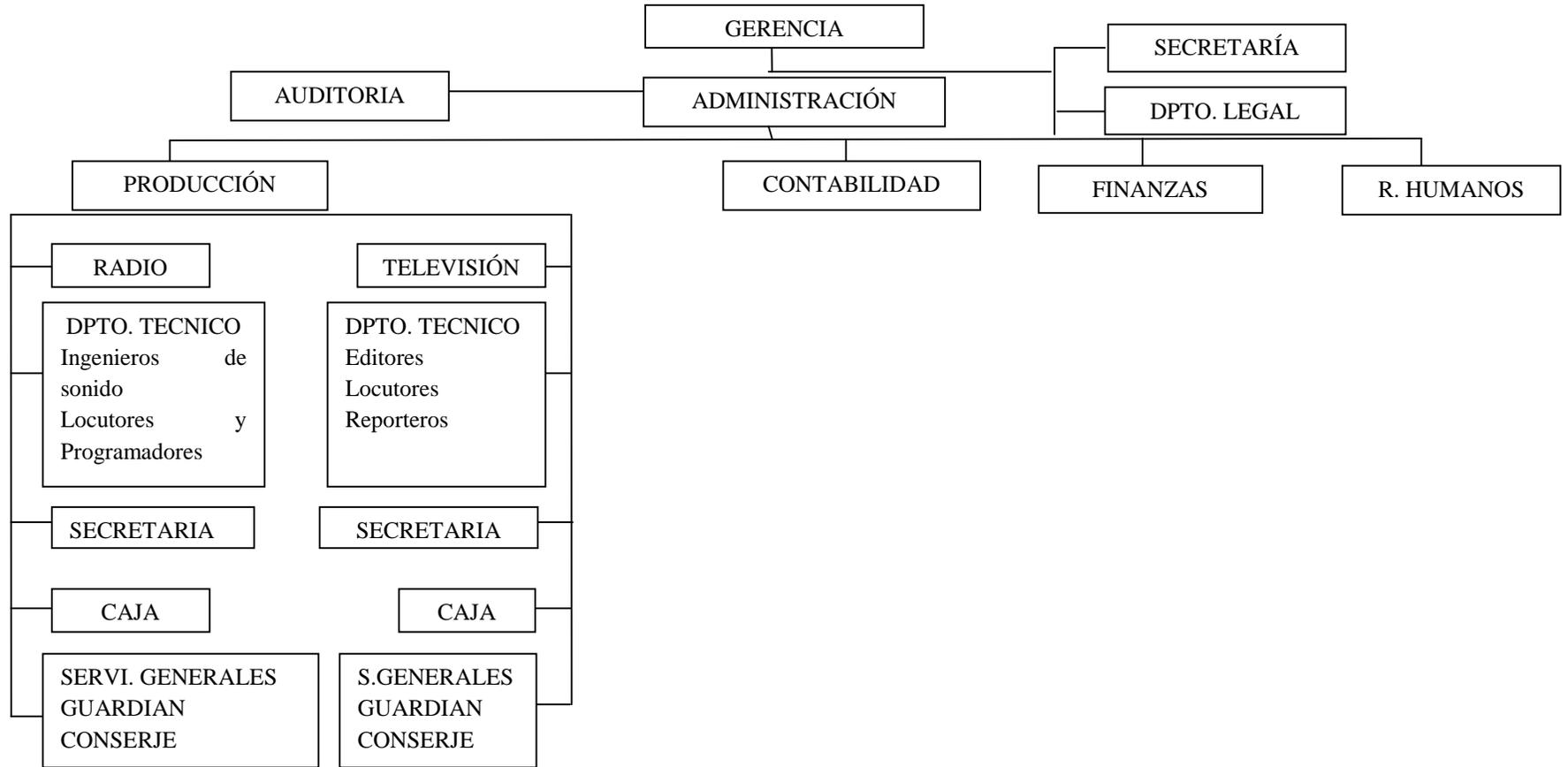
En muchas empresas, en la sala de recepción de los visitantes se coloca, para impresionar a los que llegan, el organigrama de la empresa, sin tener en cuenta que un organigrama, es un documento que plasma una organización eficiente.

Podemos definir organización como la división y distribución del trabajo entre las personas que se considere han de realizarlo, determinando las relaciones que han de existir entre ellos y fijando sus responsabilidades y delimitando su autoridad.

Dentro de este organigrama las funciones que consideramos principales en esta empresa, no deben considerarse como prototipo sino que, simplemente lo presentamos para incluir las funciones o partes del mismo. Esta empresa toma de la organización lineal o militar la línea para ejercer la autoridad y controlar la responsabilidad de los diferentes departamentos. En cuanto se busca obtener el máximo rendimiento con un sacrificio mínimo de recursos humanos y financieros.

A continuación ponemos a disposición el siguiente el organigrama estructural de la Empresa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE MOBERSA



Elaborado por: Las autoras

Fuente: Departamentos de MOBERSA.

1.4 Plan Estratégico

1.4.1 Misión

Es entregar calidad en la información, respeto a los demás comprometiendo su mensaje con la sociedad y la protección del ambiente, vale decir garantizar la sobrevivencia de la raza humana en un ambiente de paz, de cordialidad y de prosperidad continua.

1.4.2 Visión

Ser reconocida local, provincial y nacional como líderes de la radiodifusión no solo en la tecnología actualizada y permanente sino abriendo nuevas áreas del conocimiento d la información brindando servicios a la colectividad lo que requiere, lo asimila y lo reconoce.

1.4.3 Valores

- ✓ Transparencia
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en equipo

1.4.4 Objetivos

- Mantener informada a la colectividad de los acontecimientos nacionales e internacionales.
- Proveer de fuentes de trabajo.
- Cubrir con nitidez a toda la provincia de Loja y el Ecuador.
- Promover la interculturalidad entre los pueblos.
- Prestar el 80% de las empresas y personas naturales el servicio de publicidad en la compañía MOBERSA del cantón Calvas Provincia de Loja para el año 2008 con un presupuesto de \$20000.
- Capacitar al 50% del los empleados de la compañía MOBERSA del cantón Calvas provincia de Loja en el año 2008 con un presupuesto asignado de \$2000.
- Atender al 90% de clientes en el Servicio de Publicidad en la compañía MOBERSA del cantón Calvas de la Provincia de Loja con un Presupuesto de \$4.000 para el año 2008.
- Implantar una reingeniería al 60% de los equipo de la radio en la Compañía MOBERSA del cantón Calvas Provincia de Loja en el año 2008 con un presupuesto asignado de \$7.000
- Alcanzar el 10% de utilidades para el año 2008 en el servicio de publicidad en la compañía MOBERSA del cantón Calvas Provincia de Loja con un presupuesto de \$10.000

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PLANIFICACIÓN

El mundo de los negocios es un mundo volátil, complejo, sin reglas, pero sobre todo es un mundo incierto. Ante estas características se necesitan herramientas para minimizar el riesgo y la planificación es una de ellas.

Planificar es la ejecución de la acción con el fin de reducir el riesgo en la empresa gracias a anticiparse a sus consecuencias, ordenando y organizando el trabajo que se va a desarrollar y este siempre debe obedecer a los objetivos establecidos previamente.

La planificación es algo esencial en el trabajo de un gestor ya que le permitirá conseguir sus objetivos, es una herramienta de acción que nos ayuda a obtener los resultados.

Planificar supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. Planificar es una herramienta de acción para decidir qué vamos a hacer y porque, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar:

1. Define necesidad de recursos para conseguir objetivos
2. Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados.
3. Cuantifica los niveles de desempeño para tener éxito
4. Establece prioridades
5. Clarifica debilidades y fortalezas para conseguir objetivos

Los actores involucrados en el proceso de planificación, son encabezados por los directivos que realizan los planes con los cuales operará una organización.

La operación y ejecución de los planes puede realizarla el mismo actor u otro, que deberá conocer y comprender el nivel de planeación aplicado y al cual debe llegarse.

El actor que planifica puede en ocasiones tomar todas las decisiones, e igual no realizar este tipo de acciones. Generalmente es establecida una estructura organizacional dentro de toda institución y en ella se establecen las normas y políticas de la organización, en donde se definen las funciones, roles y alcances de los integrantes.

La planificación se lleva a cabo de manera empírica en muchas situaciones cotidianas, y de manera muy seria y formal en organismos que dependen de una planificación adecuada y sistemática. La planificación se encuentra, tal como la administración, dentro de la mayoría de las actividades de las personas, instituciones y organismos de toda índole.

Es importante saber que una planificación es una guía ya que en el campo o área de trabajo pueden existir muchos factores que la modifiquen, ya que debe adecuarse a las necesidades de la población meta.

Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

Existen diversos tipos de planes, entre los que podemos describir brevemente tenemos:

- **Metas:** los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa.
- **Políticas:** son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.
- **Reglas:** son normas precisas que regulan una situación en particular.
- **Estrategias:** la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.

- **Programas:** son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.
- **Presupuestos:** es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas.
- **Procedimientos:** son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos.

2.1.1. ESTRATÉGICA

La comercialización de bienes, servicios e ideas, en éste mundo globalizado, cambiante y competitivo, requiere de un plan estratégico, que es un documento de vital importancia, que nos sirve de marco referencial empresarial en el cual nos vamos a desarrollar, y nos permitirá aprovechar mejor las oportunidades y defendernos de los posibles riesgos y amenazas.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a corto, mediano y largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias las cuales se plasma en documentos llamados planes.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones sean bienes o servicios.

Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios, utilizando información brindada por los diferentes departamentos o áreas, para lograr las metas generales de la organización, en éste documento se explica a través

de la visión, misión, valores y objetivos: es decir quiénes somos, dónde estamos, donde queremos estar y lo más importante cómo se llegará.

La Visión: Es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Es el futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a las perspectivas y esperanzas de los propietarios o ejecutivos. Para formular la visión nos hacemos las siguientes preguntas:

¿Cómo quiere que sea considerada su empresa?

¿Qué sueños espera poder realizar?

¿Cómo quiere ser reconocido en el mercado?

¿Qué posición proyecta ocupar en su mercado?

¿Qué estándares de calidad piensa alcanzar?

La visión se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

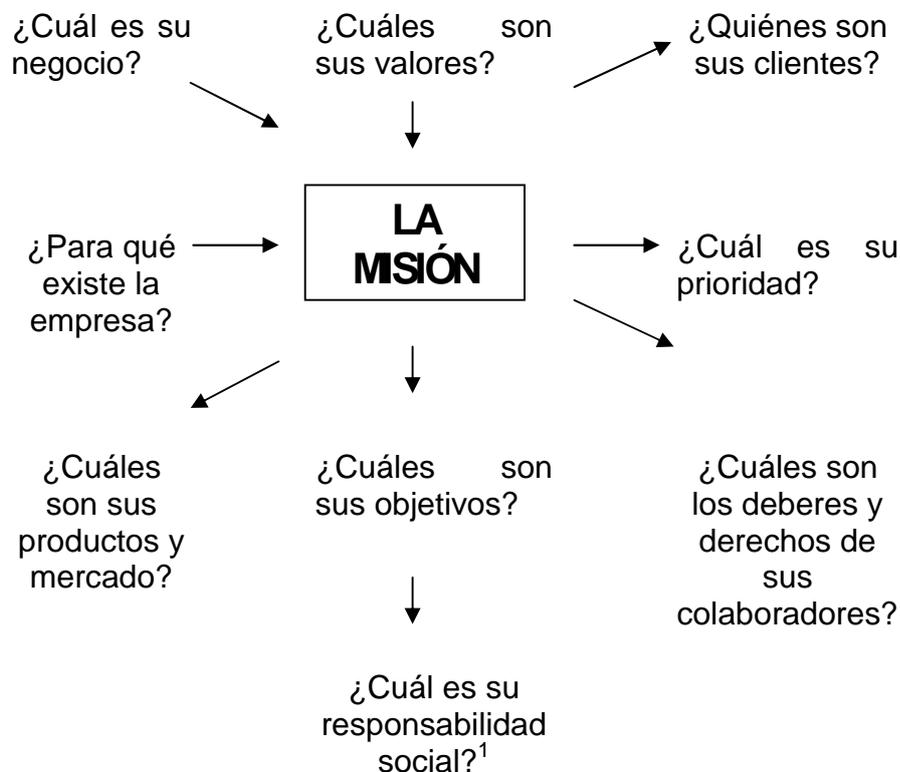
El posicionamiento define la ubicación de la empresa en relación con otras similares. Esa ubicación va desde líder absoluto hasta empresa reconocida.

El ámbito geográfico puede ser cantonal, provincial, nacional, regional, continental o global.

El alcance sectorial define la ambición de la empresa en relación con el sector que opera, en términos de segmentos que abarca, sean horizontales (segmentos de mercado) o verticales (eslabones de la cadena de producción).

La Misión: Es la razón de ser de la empresa. Definición integral y permanente del área de actividad dentro del cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la empresa o corporación.

Toda empresa debe tener su enunciado de misión, que es la definición por su producto o servicio:



En términos generales para formular la misión hay que hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que hace la organización y quiénes son sus clientes?
- ¿Por qué existe la empresa?
- ¿En qué sector comercial se desenvuelve?
- ¿Qué produce, qué servicios ofrece?
- ¿Qué mercados atiende?
- ¿Qué es lo que requieren los clientes de la empresa y de sus directores o ejecutivos?
- ¿De qué manera logramos reducir la ansiedad, los riesgos, los costos y fracasos e incrementar el placer, la seguridad, la satisfacción, la rentabilidad y el éxito de los clientes?

La declaración de la Misión de la empresa debe ser muy breve y simple, pero debe reflejar un área de acción relativamente amplia, donde buscar nuevos negocios. La misión de un negocio dentro de la corporación debe de ser más restrictiva. Es la

¹ Humberto Serna Gómez, GERENCIA ESTRATÉGICA.- 3R editores, séptima edición, página 22

definición de alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir.

“La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con ésta misión, así como la conducta de todos sus miembros, no puede convertirse en pura palabrería o en formularios que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de la empresa debe incluir comportamientos, crear compromisos. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser sumamente peligroso para la vida, la paz y sobrevivencia de la empresa”.²

Valores y convicciones. Plantean el marco ético y social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. “Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal, y de grupo de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

La sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes. La opinión pública se ha sensibilizado ante la conducta de las empresas, y las organizaciones de consumidores, ambientalistas y grupos minoritarios se sumado a los gremios y sindicatos como vigilantes de la conducta empresarial. Los inversionistas han comenzado a tomar en cuenta consideraciones éticas, en adición a las económicas, a la hora de comprar acciones. Las expectativas de la sociedad son cambiantes, por lo cual los valores corporativos evolucionan continuamente.

² Humberto Serna Gómez GERENCIA ESTRATÉGICA, Editores 3R, Página 22

Los cambios sociales han llevado a las empresas a definir un plan estratégico, basado en valores socialmente aceptables, y atenerse a él en sus actuaciones. Los valores mismos han cambiado. Hace algunas décadas el respeto al medio ambiente, al entorno cultural, a los derechos de los consumidores, a los derechos laborales de las minorías y a los derechos de los animales no eran valores importantes para la sociedad. Hoy en día si lo son y, a menudo, están protegidos legalmente, sobre todo en los países más desarrollados”.³ Un número creciente de empresas y otras organizaciones seleccionan y declaran públicamente los valores que estiman esenciales.

Algunos de los valores frecuentemente mencionados son:

Equidad	Transparencia	Disciplina
Justicia	No discriminación	Bienestar
Igualdad	Confianza	Eficiencia
Integridad	Lealtad	Eficacia
Respeto	Conservación	Calidad
Honestidad	Seguridad	Mejoramiento continuo

Objetivos de la Empresa.- Son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.

El ser humano tiene la capacidad de establecer objetivos y orientar sus acciones para tratar de conseguirlos. Cuando se establecen objetivos hay que imaginar situaciones futuras deseables y se selecciona a aquellas que se propone alcanzar.

La palabra objetivo se utiliza para describir situaciones concretas que se desea alcanzar, como tener una vivienda o contar con determinada participación en el mercado, las cuales dejan de ser objetivos en el momento que son obtenidos. Estos objetivos los denominamos *temporales*. También se utiliza el término objetivo para definir situaciones o estados que nunca se alcanzan plenamente. Son estados de autorrealización del individuo la maximización de la rentabilidad de la empresa. Por

³ Antonio Frances, ESTRATÉGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Pearsonl, Página 44 y 45

su naturaleza, no es posible estar seguro de haberlos logrado plenamente, y siempre se puede pensar en la posibilidad de alcanzarlos de manera todavía más completa. Este tipo de objetivo se denomina permanente.

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir, se elegirán objetivos a corto, mediano, y largo plazo, lo que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por: Beneficio, Crecimiento, Seguridad, Liquidación de la empresa; y cada uno de ellos volverá a subdividirse en dos aspectos:

- a. **Objetivos Cuantitativos.**- Participación de mercado, ventas, márgenes, beneficios, rentabilidad de las inversiones.
- b. **Objetivos Cualitativos.**- Ambiente laboral, imagen de empresa, tecnología propia.

2.1.2. CORPORATIVA

El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación:

Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.

Definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables. Identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.

Diseñando planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.

Controlando y supervisando periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

La planificación precisa evaluaciones e interpretaciones a partir de los datos obtenidos de su análisis. Ninguna planificación puede ser siempre exacta, pero puede presentar una serie de previsiones razonadas de posibles acontecimientos futuros sobre los que basar su estrategia.

De todas formas, el proceso de análisis de las tendencias mediante estadísticas operacionales, nos ayudará a conocer con más aproximación los cambios que se pueden producir en nuestro mercado. De esta forma podremos actuar inmediatamente y conseguir que nuestras estrategias actúen con mayor rapidez y eficacia que la de nuestros competidores.

Los objetivos cualitativos, que rara vez se explican en términos concretos, sirven de base para la planificación corporativa. Pero para medir el alcance de los objetivos, se ha de expresar de forma cuantificable: cifra y volumen de negocio, porcentajes, etc. Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

Los análisis D. A. F. O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento. Estos estudios permiten a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad, como:

Estructura financiera saneada.

Penetración de nuestros productos en el mercado.

Clima y moral de los empleados y trabajadores.

Gama de productos, etc.

Por otro lado, el empresario tiene que identificar y evaluar los puntos débiles de su empresa:

Número de quejas o reclamaciones de los clientes.

Tensiones de tesorería.

Manipulación y recobro a los deudores.

Deficiencias en investigación y desarrollo, etc.

Si los factores positivos de la gestión son potenciados y los problemas resueltos con eficacia, de esta manera, el empresario podrá evaluar sus posibilidades de crecimiento, tanto en su propio mercado como en otras zonas geográficas nacionales e incluso en otros países.

Todos estos aspectos de la gestión que hemos comentado deben quedar incorporados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción corporativos, adquiriendo compromisos y motivación por parte del empresario para llevarlos a efecto.

Es fundamental para que todo ocurra según el plan previsto que se introduzcan unos sistemas de control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implementadas. Esto nos recuerda que un plan corporativo no es sino un cálculo de las posibilidades de la empresa. Habrá que revisarlo continuamente, se trata pues de un proceso.

Todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, para ser efectiva necesita de un Plan de Negocio, claramente expresado y redactado que nos sirva de “guía” para el desarrollo del mismo. Podremos decir que será el resultado de:

Un profundo conocimiento de la “misión económica de la empresa”, respecto a su “capacidad”.

Una plena identificación de su “estrategia competitiva”:

Un plan detallado donde se fijen claramente “la forma y momento” de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el Plan.

Una serie de cuestiones o preguntas cuyas respuestas nos permitan analizar el éxito o fracaso del plan de acción.

Una forma de llegar a entender la misión y la capacidad económica para llevarla a cabo es, olvidando las acciones anteriores de la empresa y llegar claramente a los nuevos diseños promocionales esenciales que es donde la empresa debe basar su nueva estrategia. En otras palabras “ir al meollo de la cuestión”. La diversificación únicamente deberá realizarse cuando se hayan explorado al máximo las operaciones centrales o básicas.

Las empresas sólo pueden manejar las complejidades hasta cierto punto. Dicho de otra manera: solo pueden añadir valor a cierto número de empresas. Además de simplificar la cartera de activos de la corporación mediante ventas de empresas, algunas compañías han hecho verdadero cedazo de sus negocios, reduciéndolos a unidades más pequeñas o mejor definidas.

Las estrategias tratan de aprovechar los “nichos” de mercado. El anuncio de la entrada de nuevos competidores en el mercado, el desarrollo de nuevos productos, la tendencia del crecimiento de los mercados, etc., todo ello contribuye para que las empresas evalúen sus puntos fuertes y débiles, para competir con ventaja.

Si las conclusiones que rodean una operación cambian mucho sobre el plan previsto, la empresa debe examinar su planificación para evaluar los resultados y cambiar rápidamente la estrategia.

Cuando los objetivos de una empresa, bien de nueva creación o ya constituida, nos cuestionamos si la dirección estratégica de la misma debe seguir siendo ejercida con un estilo autocrático o por el contrario, siguiendo la línea que trazan los momentos actuales, deberemos recomendar una dirección estratégica participativa.

No es esta una forma de persuadir o motivar a los empresarios, sino una cuestión que sabemos preocupa a estos gestores, desean ajustar su conducta al signo de los

tiempos y más aún, alcanzar con ella resultados más positivos para los fines que persiguen.

El método autocrático, supone una alta capacidad de acierto y una energía de mando extraordinaria que le permite establecer las líneas de conducta más adecuadas, y con su autoridad hacer que todo el equipo las siga para alcanzar los objetivos que se ha fijado; implica también que este equipo vea en el jefe la figura del líder y conserve la confianza puesta en él. Las ventajas de una gerencia de estas características ejercida en la dirección de una empresa, son:

Que existe una sola fuente de órdenes y decisiones.

Que existe uniformidad de criterios.

Por otro lado los inconvenientes, a nuestro juicio, son:

Que los mandos intermedios dejan de pensar y de actuar por sí mismos, ateniéndose únicamente a las órdenes y decisiones del jefe, de quién son todos los éxitos y los fracasos que se producen.

Que no existe el trabajo en equipo sino un grupo de combate a las órdenes del capitán.

Que si el capitán se hunde, o tiene momentos bajos o de incertidumbre, todo el grupo se detiene o retrocede.

El método participativo, con la formación de equipos responsables en la gestión y consecución de los objetivos comunes, son las ventajas determinantes para el éxito de las empresas, en un mercado evolutivo y competitivo.

Deberemos siempre dar nuestra opinión que en conciencia y según nuestros conocimientos del problema, sea la más acertada. A pesar de estar enterados, en síntesis, de lo que los empresarios desean realizar en un futuro próximo, con el fin de encarar con garantías ese futuro, y para poder enfocar con el máximo acierto y eficacia las soluciones que permitan alcanzar los mejores resultados en la gestión que se nos encomienda, necesitamos conocer más profunda y detalladamente ciertos aspectos de la organización funcional y económica de la empresa.

En un contexto profundamente cambiante de las empresas, en constante evolución, el objetivo principal de este trabajo preparatorio es, determinar la relación entre prestación del servicio y el coste.

Tenemos que cuantificar económicamente las magnitudes que intervienen en la prestación del servicio, tanto materiales y otras de tipo cualitativo o humano. El servicio que presta una empresa tiene más valor, no por costar más, sino por asegurar un perfil mínimo de eficacia.

La mejora del valor podrá producirse si aumentamos en mayor proporción las prestaciones. Siendo “el valor” una magnitud cuantificable, cuya determinación será el objetivo de este trabajo preparatorio, exigirá:

Obtener y utilizar informaciones pertinentes sobre el objetivo, sobre otros objetivos similares, sobre los métodos a emplear, etc.

Concentrarse en los puntos esenciales y/o selección de otros puntos colaterales.

Aplicar métodos de análisis de problemas y de creatividad para buscar alternativas.

El empresario busca una solución a un problema o problemas, es decir: conseguir algo funcional para sus fines. La decisión sobre la definición definitiva, sobre la configuración del servicio analizado, se tomará con respecto a las preferencias de los interesados por las distintas dimensiones funcionales que debe cumplir el Plan Corporativo.

El objetivo del empleo del análisis de valor es que proporcionan a las empresas, las siguientes ventajas:

Mejora de la utilidad de todos sus recursos, tanto humanos como materiales.

Mejora de la calidad.

Incremento de la productividad.

Mejora de la rentabilidad.

Mejora de la calidad de vida en el trabajo.

Propicia la innovación.

Los objetivos del nuevo diseño comercial dentro del análisis de valor, será la segmentación de los clientes potenciales, por el valor que ellos le dan al servicio y los tipos de servicios que esperan recibir, será la base del coste de la prestación.

El coste del servicio se verá afectado por lo perspicaces que sean los clientes y por su capacidad y deseo de cooperar para producir el servicio. Por eso, dividir a los clientes por su capacidad de cooperar podrá transformar sus ideas sobre el coste del servicio, era una tarea muy difícil para los gestores.

Clasificar a los clientes según su valor - asignándoles distintos niveles - será esencial para la futura organización, ya que ésta se enfrenta actualmente a grandes cambios en la demanda y debe ajustar su capacidad rápidamente para hacer frente a estas variaciones.

El Plan de actuación Corporativa abarcaría:

Diseño de un plan de acción estratégico para la empresa.

Optimización de la organización actual.

Mejora de los rendimientos a todos los niveles. Formación de los responsables.

Seguimiento de cerca de los proyectos de racionalización implantados.

No es normal que la responsabilidad de trazar el plan corporativo recaiga sobre una sola persona. Lo lógico y coherente es que la tarea exija una colaboración interprofesional que solo se consigue con el trabajo en equipo. Por ello, su eficacia reside en la consecución de un equilibrio de cualidades dentro de ese equipo. Idealmente un equipo de estas características, debe estar integrado por:

El visionario: persona con grandes ideas que las expresa y desarrolla a partir de su mente bien estructurada. Descubre las tendencias y no teme vaticinar e imaginar un mundo distinto al que habitamos. Las nuevas tendencias influirán en factores importantes de nuestras vidas:

Decisiones en las carreras profesionales. Viajes, negocios, elección de inversiones.

Lugar de residencia y educación de nuestros hijos, etc.

Esta persona aprovecha al máximo la información que los medios de comunicación ponen a su disposición para valorar y exponer sus ideas, basándose en las “mega tendencias” del nuevo milenio.

El pragmático: persona que aprovecha las oportunidades reales de los acontecimientos que se producen de forma aislada, dentro de un contexto social, político, cultural y económico, pero que es lo bastante constructivo como para no atacar los fallos actuales de la capacidad de la organización.

El analista de recursos: persona que realiza un diagnóstico de calidad del plan estratégico de la empresa, agrupa las piezas necesarias y redacta un informe por escrito de los objetivos que se pueden y deben de alcanzar.

El analista de sistemas: persona que trata de traducir las ideas y sugerencias de los miembros del equipo a opciones de futuro, fijando los objetivos y sintetizando sus ideas y previsiones.

Una vez formado el equipo de trabajo, es necesario marcar los principios o intenciones que sirvan de pauta y aseguren que el tiempo a desarrollar en la planificación estratégica de la empresa, es aprovechado correctamente.

Mencionamos a continuación algunos de ellos:

Conseguir un equilibrio entre brevedad y claridad en la exposición del Plan Estratégico.

Tener en cuenta que ninguna situación tiene un solo nivel de respuestas. Hay que elegir entre las distintas alternativas la correcta y luego aplicarla.

Deberemos justificar plenamente las razones para la elección de una estrategia particular entre las distintas alternativas propuestas.

Todo planteamiento sobre la estrategia a implementar debe estar bien sustentado por la lógica. Las intuiciones, las hipótesis, las teorías, deberemos descartarlas por inútiles.

La puesta en marcha de un plan corporativo afectará de forma positiva el futuro de la empresa, si conseguimos que sea eficaz. Cuanto mayor sea el grado de participación del personal de la empresa, mayor será la garantía de conseguir los cambios.

Pero un plan corporativo exige un compromiso a todos los niveles de la organización, y debe ser respaldado con los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Muchas empresas que han decidido poner en marcha el plan y posteriormente no han recibido ayuda decidida para su gestión, se han visto abocados al fracaso.

2.1.3. OPERATIVA

Los planes operacionales. Son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

“La planeación operativa ocurre a nivel de unidades de operación, aquí se incluyen áreas tales como contabilidad, servicios de mercadeo, ventas, etc., las cuales deben formular su propio plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales.

Estas unidades estratégicas operativas deben por lo tanto:

1. Realizar un diagnóstico estratégico el cual se incorpore al diagnóstico estratégico funcional.
2. Definir clara y explícitamente su misión. Esta le dará dirección a las actividades que realice cada unidad.
3. Establecer sus objetivos. Estos han de ser el medio para alcanzar los objetivos funcionales y corporativos.

4. Realizar un detallado plan de acción: Estas deben ser explícitas en términos de:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| a. Que debe hacerse. | Tareas - acciones |
| b. Cuando se debe hacer. | Tiempo |
| c. Cómo se debe hacer. | Estrategia |
| d. Quien lo debe hacer. | Responsables |
| e. Con que recursos. | Recursos- Presupuesto estratégico |
| f. Qué resultados se espera | Metas |
| g. Como medir los resultados | Índices de gestión |

En este plan el alcance debe ser detallado y cubrir las actividades detalladas en un plazo de tiempo definido. El monitoreo estratégico permitirá hacer los ajustes si ello es necesario, durante el desarrollo del proceso.

El plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente debe ser difundido y monitoreado.

Como se anotaba anteriormente, el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por lo tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica”.⁴

2.2. INDICADORES

Los indicadores son una herramienta de apoyo para evaluar el desempeño, y como se encuentra la organización.

Los indicadores deben tener un resultado inequívoco; ser confiables y deben expresarse en unidades.

⁴ Humberto Serna Gómez GERENCIA ESTRATÉGICA, Editores 3R, Página 249-250

2.2.1. CONCEPTOS

Los indicadores son, valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; Es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

Indicador es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. Compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS

“Los indicadores deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición
- Conducir fácilmente de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en su relación con su costo - beneficio.

- Fácil de interpretar.
- Que puedan utilizarse con otros indicadores.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos”.⁵

2.2.3. IMPORTANCIA

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

⁵ Enrique Benjamin Franklin, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Gestión estratégica de cambio, ediciones Pearson Prentice Hall, página 148

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

2.2.4. CLASIFICACIÓN

“Los tipos de indicadores y medidas del cuadro de mando pueden ser los siguientes:

- ✓ Que proporcionan información estructurada para la consecución de los objetivos de la empresa según el modelo de gestión. Coherente con las claves del negocio y con lo que en cada momento se quiere conseguir.
- ✓ Cuantitativas (medición) y cualitativas (evaluación). Financieras y no Financieras.
- ✓ De eficiencia interna (medidas tradicionales de coste y eficiencia de los recursos). Corto plazo (“reactivas” principalmente para corregir desviaciones)
- ✓ Proactivas del input y de los factores de los procesos
 - Personas.
 - Materiales
 - Maquinaria y utilería
 - Procedimientos, sistemática, y métodos de trabajo.Estas suelen ser medidas “proactivas” ya que se orientan a las “causas”, se anticipan a la medición “reactiva” de parámetros del producto del proceso “efecto”. Anticipan los resultados del proceso.
- ✓ Estables, duraderas en el tiempo y relacionadas con variables coyunturales.
- ✓ Relacionadas con la competitividad: competidores y mercado.

- ✓ Relativas al aprendizaje (crecimiento futuro) de la empresa. Este es un auténtico indicador”.⁶
- ✓ Indicadores de cumplimiento: Están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- ✓ Indicadores de evaluación: Están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos.
- ✓ Indicadores de eficacia: Están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Los indicadores se clasifican:

“Por su nivel de aplicación los indicadores se dividen en:

Indicadores estratégicos

Permiten identificar:

- La contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos con relación a la misión de la organización.

Miden el cumplimiento de los objetivos con base en :

- Actividades
- Programas especiales
- Procesos estratégicos
- Proyectos organizacionales y de inversión

⁶ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, GESTIÓN POR PROCESOS, Ediciones Q.AEC, Página 186

Indicadores de Gestión.- Informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impida el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar las desviaciones.

CLASES DE INDICADORES DE GESTION

- Indicador de utilización: Consciente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad
- Indicador de rendimiento: Consciente entre producción real y la esperada
- Indicador de productividad: Consciente entre los valores reales de la producción y los esperados.

Entre los indicadores de gestión tenemos:

Abastecimiento

Transporte

Inventarios

Almacenamiento”⁸

“El manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado clasifica a los indicadores de gestión de la siguiente manera.

- 1) **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-**
Muestran la capacidad administrativa de la entidad para observar, evaluar, y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; calidad,

oportunidad, y disponibilidad de la información; y arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Ejemplo.- Indicador de ejecución presupuestaria para la compra de equipos.

2) **Indicadores estructurales.**- Permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Sirven para establecer y medir:

- Participación de los grupos de conducción institucional, frente a grupos de servicios, operativos y productivos
- Las unidades organizacionales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas que permiten eficiencia hacia el logro de objetivos establecidos en la organización.

Ejemplo. Índice que representa el nivel directivo

3) **Indicadores de recursos.**- Sirven para medir:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro.
- Presupuesto corriente, en comparación con presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

Ejemplo. Inversión (prioridades VS necesidades VS cumplimiento)

4) **Indicadores de procesos.**-Relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales, sirven para establecer el cumplimiento de las fases de los procesos de:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planificación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Ejemplo. Indicador tiempo promedio de atención de quejas.

5) **Indicadores de personal.**- Sirven para establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Ejemplo: Indicador de la estructura de la planta de personal.

6) **Indicadores interfásicos.**- Relacionan el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos, sean personas naturales o jurídicas. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha)
- Satisfacción permanente del usuario.
- Calidad de servicio (tiempo de atención, información)
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicación de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Ejemplo. Indicador de atención de quejas mes.

7) **Indicadores de aprendizaje y adaptación.**- Se refiere a lo siguiente:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento.
- Estudios y tareas normales de adiestramiento.
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica.
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.

Estos indicadores corresponden al comportamiento del recurso humano dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales e identidad. Sirven para verificar si la

gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Éstos indicadores evalúan:

- Unidades de Investigación
- Unidades de entrenamiento
- Unidades normales de adiestramiento.
- Estudios de investigación para el desarrollo.
-
- Estudio para innovación”.⁷

“Indicadores de servicio al cliente.- Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios de acuerdo a estándares y satisfacción de clientes y proveedores.

Se utilizan para:

- Implementar acciones en mejora continua.
- Mejorar la calidad de atención al cliente

Permiten identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

Por las dimensiones que se puedan evaluar:

Para que se puedan evaluar las dimensiones de las acciones deben posibilitar la medición de:

Efecto

- Mide el cumplimiento de los objetivos y metas
- Cuantifica valores y efectos de clientes
- Mide el desempeño de los procesos

Cobertura

- Informa sobre el alcance de las acciones.

Eficiencia

⁷ Manual de auditoría de gestión, CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Acuerdo 031-CG, RO N° 469 (7-12-2001) Página. 84-88

- Mide costos unitarios y productividad
- Cuantifica la optimización de los recursos humanos, materiales, financieros, y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menos tiempo.

Calidad

- Miden el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
- Cuantifican la satisfacción del cliente.”⁸

Indicadores con punto de vista de los instrumentos de gestión.- Son de dos tipos.

- Indicadores Cuantitativos.- Valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.
- Indicadores Cualitativos.- Permite tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas, las oportunidades del entorno organizacional; permite evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de los demás niveles de organización.

Indicadores típicos de algunas áreas de la organización:

Suministros

Indicadores de productos y servicios

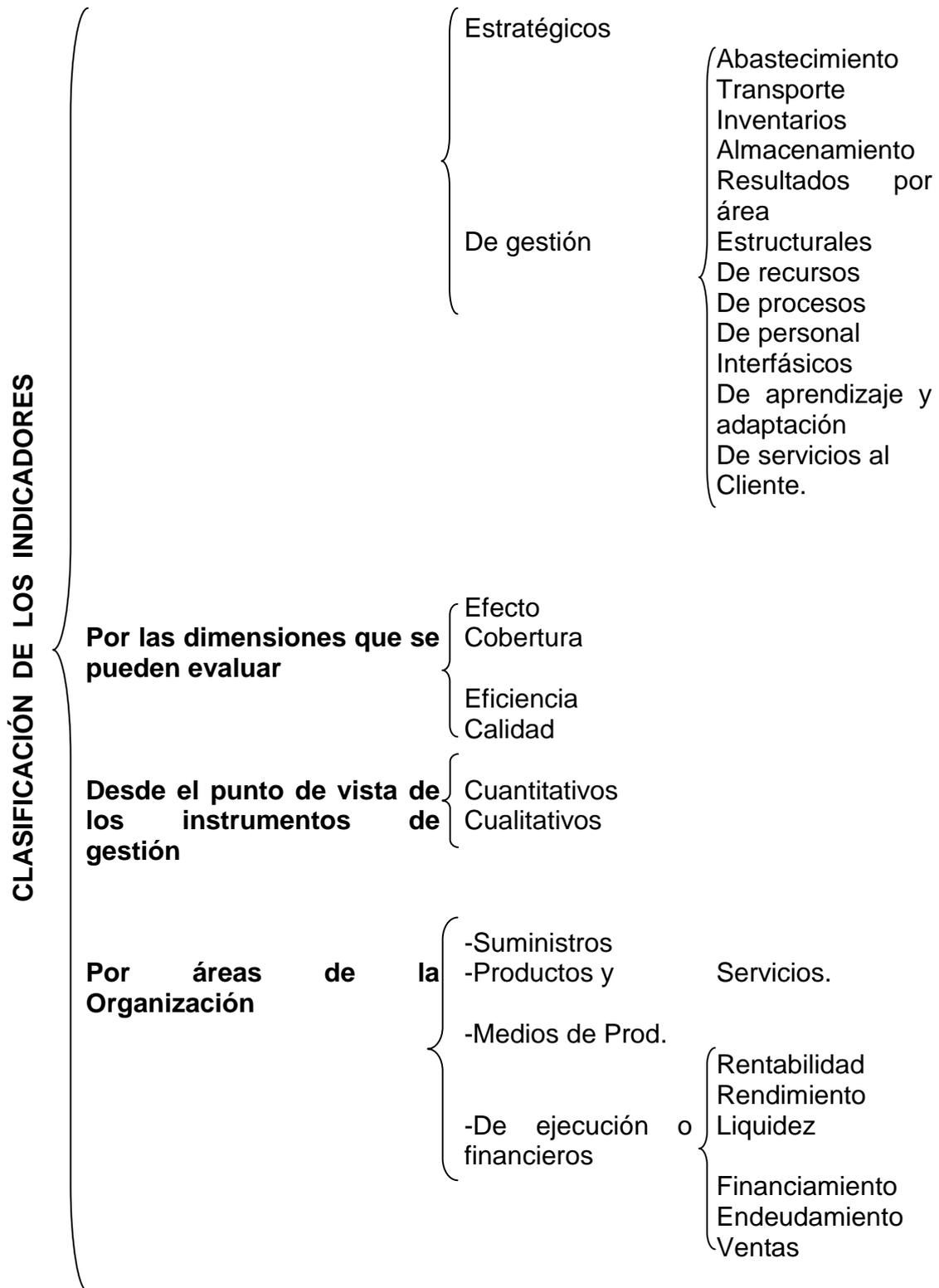
Indicadores para medios de producción

Indicadores de ejecución o financieros.- Se emplean para apoyar la evaluación cuantitativa, sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos.

⁸ Enrique Benjamín Franklin, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CAMBIO, Pearson Prentice Hall Páginas 148-150

- Rentabilidad
- Liquidez.
- Índice de financiamiento.
- Ventas
- Producción
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido

En el siguiente cuadro se resume la clasificación de los indicadores:



2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

La selección del conjunto de indicadores adoptados a los objetivos estratégicos previamente establecidos constituye un proceso laborioso, ya que el indicador ha de recoger con precisión el contenido del objetivo buscando la relación de causa-efecto entre ambos. Los indicadores, además de medir los resultados obtenidos deben facilitar la búsqueda de causas de ineficiencia y apuntar la orientación a seguir para la resolución de los problemas. Por otra parte, las fuentes de información requerida para su elaboración han de estar disponibles y ser de fácil accesibilidad.

Los cuadros de mando han de adaptarse al nivel de decisión para el que se diseñan, siendo distinto, como cabe suponer el de la dirección general de la empresa, que aquel que sirve de soporte decisonal para un departamento o área concretos de la entidad. Cada departamento deberá prestar una atención especial a los indicadores que más relacionados están con su actividad. No se debe perder en ningún momento la visión global de la empresa, poniendo de manifiesto como los indicadores más importantes se alinean con la estrategia general de la misma.

Los aspectos que se deben considerar son los siguientes:

- 1.- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- 2.- En su formulación se debe considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base a los factores que faciliten su operación.
- 3.- Deben enfocarse permanentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- 4.- Deber 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 un método deductivo, implementados por el método inductivo y validador a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
- 6.- Se recomienda designar un responsable, encargado de validarlos, verificarlos, y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de la información de los mismos.

HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTION

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesantes. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como usted cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- Su cliente externo es decir, el mercado objetivo.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

El cliente externo:

La empresa vive por los clientes y para el cliente; es decir que trabajan para el bien de las personas que compran y/o demandan sus productos o servicios; por tal razón es importante saber que piensan ellos de lo que ofrece la organización en el mercado.

La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta, todos lo saben, pero puede resultar incomodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que esta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de su empresa, producto o servicio.

Clima organizacional:

El clima organizacional comprende a su cliente interno, ya que no basta con tener personas trabajando si usted no sabe y no conoce la posición de ellos frente a la organización jerárquica de la empresa; de misma manera es importante indagar al clientes externos, es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa.

Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salió mal el desempeño de la organización, descargando la culpa con el departamento encargado o las áreas que mostraron registros negativos; sino que hay que realizar una retroalimentación para saber por que las cosas no están funcionando de la manera adecuada

Sin duda alguna la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo son claves para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos; para esto, hay que tener presente que un indicador de gestión es la medición cuantitativa de un producto o servicio, que permite conocer el estado actual de la empresa; de tal manera es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.

Otro aspecto importante es que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta de forma anónima y si lo hacen mencionando su nombre, debe existir una política que garantice que los jefes no llegarán a tomar medidas contrarias contra determinado empleado; ya que el objetivo primordial de una encuesta interna es para ver los errores, conocer al empleado, saber si los jefes son excelentes o no, y tomas medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende, el crecimiento de la empresa.

Planeación estratégica:

Identificar los puntos más representativos de la organización buscando en las débiles, fortalezas, oportunidades y las amenazas, por lo cual se realiza un análisis DOFA, y con base

en los resultados, definir los objetivos generales, por áreas, y de esta manera desarrollar estrategias para cada uno de estos.

Una vez realizado un plan estratégico con todo lo que esto implica, haga seguimiento y control de las actividades. Recuerde que el futuro de la empresa está en manos de quienes la lideran.

Seguidamente se presenta una ilustración DOFA de una hoja de trabajo, de la matriz de impactos ponderada, y del análisis.

HOJA DE TRABAJO DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

MATRIZ DE IMPACTOS

DOFA- Ponderado

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

ANALISIS DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATÉGIAS	ESTRATÉGIAS
Enumere las de mayor impacto en los factores claves de éxito	Ofensivas (FO)	Reactivas (FA)
DEBILIDADES	ESTRATÉGIAS	ESTRATÉGIAS
Enumere las de mayor impacto en los factores claves de éxito	Adaptivas (DO)	Defensivas (DA)

2.2.6. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES

Un sistema de gestión estratégica es un sistema de comunicación, no de control. Con frecuencia, se encuentran organizaciones que sustituyen los informes numéricos por resultados codificados en indicadores rojo-amarillo-verde. Un cambio cultural importante que tiene lugar con los sistemas de informes abiertos es la integridad de la información subjetiva. En un entorno abierto como este, en el que todos pueden ver los resultados de los demás. La integridad esta garantizada. Cuando alguien comunica un estado verde cuando los demás piensan diferente, el freedback es rápido.

En organizaciones complejas, pocas cuestiones estratégicas pueden atacarse en solitario. El informe de indicadores estratégicos rojos-amarillos-verdes proporciona un sistema de aviso para guiar la solución de problemas. Puede que la gente se sienta inicialmente incómoda informando de problemas de su área de responsabilidad. Pero, como dice un póster colgado detrás del escritorio de un militar “lo único peor que las malas noticias son las malas noticias que lleguen tarde.”

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador , por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad

- Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades: es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

- Glosario: este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documentado o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la entidad.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento para medir el desempeño de la empresa y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su propósito de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

- Perspectiva Financiera.- Representa el punto de vista de quienes ejercen derechos sobre la propiedad de la empresa.
- Perspectiva del cliente.- Punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.
- Procesos Internos.- Desde el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.

- Aprendizaje y crecimiento.- Desde el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las capacidades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: Capital humano, Capital organizacional y capital de información.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de Bord, que traducido literalmente significa “tableros de mando o cuadro de instrumentos”. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo.

Las empresas deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, deben utilizar sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI. Según Kaplan y Norton, expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores.

El CMI es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es

necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

El Cuadro de mando integral puede aplicarse en pequeñas, grandes, nuevas empresas y empresas de cambio rápido, muchas de éstas tienen resultados pobres y necesitan una nueva estrategia y un nuevo modelo empresarial.

El cuadro de mando acelera el giro hacia una nueva dirección estratégica lo que hace que las implementaciones resulten completamente exitosas.

La clave para cualquier organización independientemente de su tamaño es la alineación de sus empleados y procesos con la estrategia, tanto las empresas pequeñas como las grandes se benefician cuando sus empleados entienden la estrategia y la implementan en su trabajo diario.

El cuadro de mando integral requiere cierta madurez y sofisticación en la gestión ya que exige un estilo participativo y no autoritario.

“Es fundamental construir objetivos e indicadores genéricos para cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando que aparecen en la mayoría de las organizaciones.

PERSPECTIVA	INDICADORES GENÉRICOS
Financieras	Rendimiento sobre inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e instrucción de nuevos productos
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

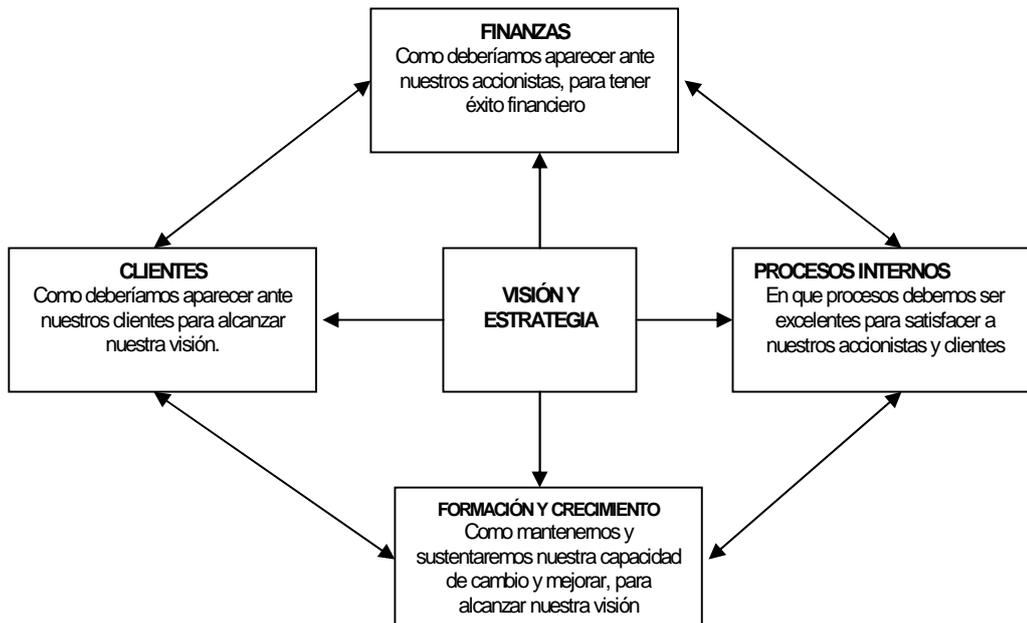
Los cuadros de mando estratégicos deberían tener entre 15 y 25 indicadores, la siguiente es la distribución habitual entre las cuatro perspectivas⁹:

Financieras	Cinco Indicadores (22%)
Clientes	Cinco Indicadores (22%)
Procesos internos	De ocho a diez indicadores (34%)
Formación y crecimiento	Cinco Indicadores (22%)

El CMI proporciona una estructura para transformar una estratégica en términos operativos.¹⁰

⁹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Ediciones Gestión 2000, Páginas 55, 56 176, 177

¹⁰ Robert S. Kaplan, David P. Norton, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Ediciones Gestión 2000, Página 22



2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

El entorno de la perspectiva financiera tiene que ver con las perspectivas de los accionistas, se refiere al medio financiero pertinente, incluye los mercados de valores nacionales e internacionales, en el caso de organizaciones gubernamentales comprende el presupuesto público, en el caso de organizaciones sin fines lucro incluye las fuentes de donaciones, también abarca los organismos de regulación y fiscalización gubernamentales que ejercen autoridad sobre la empresa en el ámbito financiero, legislación mercantil y tributaria de cada país.

En esta perspectiva encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y rentabilidad, producción, reducción de costes y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión.

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando.

“Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguros e inmediatas. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

Una gestión financiera eficaz a de cuidarse igual del riesgo como de los rendimientos. Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y el control del riesgo, por ello las empresas incluyen en sus perspectivas financieras un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia, por ejemplo la diversificación de las fuentes de ingresos”.¹¹

Para cada una de las tres estrategias, existen tres temas que impulsan la estrategia empresarial.

		TEMAS ESTRATÉGICOS ¹²		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de Costes/ Mejora de la productividad	Utilización de Activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos % de nuevos productos, servicios, clientes	Ingresos/empleados	Inversiones(% de Ventas)
	Sostenimiento	Cuotas de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada % de ingresos de nuevas aplicaciones Rendimiento de la línea de productos y clientes	Coste frente a competencia Tasa de reducción de costes Gastos Indirectos (% de ventas)	Ratios de Capital circulante(ciclo de maduración) ROCE por categoría de activos Clave Tasas de utilización de los activos

¹¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Edición Gestión 2000, Páginas 60-62

¹² Robert S. Kaplan, David P. Norton, CUADRO DE MANDO INTEGRAL , Ediciones Gestión 2000, Página 65

	Recolección	Rendimiento de la línea de productos y clientes % de clientes no rentables	Costes por unidad	Periodo de recuperación
--	--------------------	---	-------------------	-------------------------

A continuación se presenta algunos indicadores bajo la perspectiva financiera, los cuales no deben entenderse como valores métricos recomendados, ya que los indicadores siempre deben reflejar la estrategia particular y los factores críticos de éxito de cada empresa.

1. Total de activos
2. Total de activo/empleado
3. Ingresos/total del activo (%)
4. Ingresos por nuevos productos o nuevas operaciones
5. Ingresos/empleado
6. Beneficios/total activo (%)
7. Beneficios por nuevos productos o nuevas operaciones
8. Beneficios/empleados
9. Valor de mercado
10. Rendimiento de los activos netos (%)
11. Valor añadido/ empleado
12. Rendimiento del total del activo (%)
13. Rendimiento del capital empleado (%)
14. Margen de beneficio (%)
15. Contribución/Ingresos, o Margen de contribución (%)
16. Contribución/empleado
17. Flujo de caja
18. Patrimonio neto/ total del activo, o solvencia (%)

19. Rendimiento de la inversión (%)

20. Costes Totales

2.3.2. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Comprende los mercados de tecnología en los cuales la empresa adquiere sus equipos y herramientas, así como los mercados de insumos, bienes y servicios que utiliza. Estos incluyen los proveedores, actuales y potenciales, tanto de tecnología como de sus insumos, y sus centros de investigación. También abarca el mercado de tercerización, donde se ubican las empresas a las cuales contratan o pueden contratar. La legislación sobre la propiedad industrial e intelectual se ubica en ésta perspectiva.

Esta perspectiva es un análisis de los procesos internos de la empresa, que incluye la identificación de sus recursos y capacidades propias que necesita mejorar, la conexión entre los procesos internos de la empresa y la de los clientes son cada vez son más estrechas por lo que tenemos que considerarlas.

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios post venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca cuatro procesos principales.

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes o servicio postventa. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

Es importante medir no solo la capacidad teórica y los resultados actuales, sino las reservas de la capacidad y la flexibilidad para manejar cantidades más grandes o una variedad de productos distinta. Tanto la situación actual como en el cambio y durante el son también datos a tener en cuenta.

El potencial de mejora y la capacidad de expansión a menudo se alcanzan enseñando a los empleados a utilizar mejor la tecnología existente. En este aspecto, podemos estar interesados en indicadores que relacionan la competencia de los empleados con la capacidad de los sistemas.

Seguidamente señalamos algunos indicadores relacionados con la Perspectiva del proceso.

1. Gastos administrativos/total de ingresos (%)
2. Tiempo de proceso, pago extras (día)

3. Entrega a tiempo (%)
4. Tiempo de espera medio (días)
5. Tiempo de espera, desarrollo del producto (días)
6. Tiempo de espera entre pedido y entrega (días)
7. Tiempo de espera, proveedores (días)
8. Tiempo de espera, producción (días)
9. Tiempo medio para tomar decisiones (días)
10. Rotación de Stocks (días)
11. Mejora de la productividad (%)
12. Capacidad de TI (días)
13. Capacidad de TI/empleado (días)
14. Cambio en inventario de TI (%)
15. Gastos en TI/gastos administrativos (%)
16. Emisiones al medio ambiente por producción (días)
17. Impacto medioambiental por uso del producto (días)
18. Coste de error administrativo/ingresos por gestión (%)
19. Contratos archivados sin error (días)
20. Gastos administrativos/empleado

Estos indicadores a menudo reflejan la interacción entre personas y sistemas. Con frecuencia nos vemos obligados a usar indicadores de lo que hacemos más de lo que conseguimos, o de efectos, dado que realizamos nuestras mediciones en una temprana etapa en el tiempo del proceso. Como sabemos, un alto nivel de educación teórica en un departamento de desarrollo no es garantía de que habrá innovación. Del mismo modo que establecer un nuevo negocio con gran gasto no asegura que tenga éxito.

Los indicadores adecuados para la perspectiva de renovación y desarrollo pueden variar sustancialmente según la naturaleza de la inversión en el futuro. Al igual que con otras áreas de atención, es importante reflejar tanto la situación como el cambio, a continuación algunos de estos indicadores.

- 1 Gastos en I + D
- 2 Gastos en I + D/total de gastos (%)
- 3 Gato desarrollo de TI/total de gastos (%)
- 4 Horas, I + D (%)
- 5 Recursos de I + D/total recursos (%)
- 6 Inversión en formación/clientes (%)
- 7 Inversiones en investigación
- 8 Inversiones en apoyo a nuevos productos y formación
- 9 Inversiones en desarrollo de nuevos mercados
- 10 Comunicaciones directas a clientes/año (cifra)
- 11 Patentes pendientes (cifra)
- 12 Edad media de las patentes de la empresa (cifra)
- 13 Mejoras sugeridas/empleado (cifra)
- 14 Gasto en desarrollo de competencias/empleado
- 15 índice de empleados satisfechos
- 16 Gastos de comercialización/cliente
- 17 Opinión del empleado (índice de autorización) (cifra)
- 18 Proporción de empleados menores de x años (%)
- 19 Gastos no relacionados con el producto/cliente/año
- 20 Relación de nuevos productos (con menos de x años de antigüedad) con respecto al catálogo completo de la empresa (%)

2.3.3. PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO

“Abarca los mercados laborales que proveen a la empresa y los de servicios de consultoría y capacitación utilizados para complementar las capacidades internas.

Además se puede incluir en esta perspectiva los mercados de tecnología de información y comunicación que alimentan las capacidades de manejo electrónico de información de la empresa. La legislación laboral se ubica en ésta perspectiva”.¹³

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las demás perspectivas.

El cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura , es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
 - La satisfacción del empleado
 - La retención del empleado
 - La productividad del empleado

- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

¹³ Antonio Frances, ATEGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA CON EL CMI, Pearson Prentice Hall, página 95

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

- 1 Índice de liderazgo (cifra)
- 2 Índice de motivación (cifra)
- 3 Número de empleados (cifra)
- 4 Rotación de Empleados (%)
- 5 Media de años de servicio de los empleados en la empresa (cifra)
- 6 Edad media de los empleados
- 7 Tiempo de formación(días/año) (cifra)
- 8 Empleados temporales/empleados permanentes (%)
- 9 Proporción de empleados con titulación universitaria (%)
- 10 Absentismo medio (cifra)
- 11 Número de mujeres con cargos directivos (cifra)
- 12 Número de solicitudes de empleo en la empresa (cifra)
- 13 Índice de autorizaciones (cifra), número de jefes (cifras)
- 14 Proporción de empleados menores de 40años (%)
- 15 Coste anual de formación per capita
- 16 Empleados a tiempo completo que pasan menos del 50% de la horas de trabajo en alguna instalación de la empresa (cifra)
- 17 Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo (%)
- 18 Coste anual de formación, comunicación y programas de apoyo per capita
- 19 Número de empleados temporales a tiempo completo (cifra)
- 20 Número de empleados a tiempo parcial (cifra)

2.3.4. PERSPECTIVA CLIENTE

Ésta perspectiva es la parte central del cuadro de mando que describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esa demanda y porque el cliente acepta pagar por ello, los procesos internos y los esfuerzos del desarrollo de la empresa deben ir en esa dirección para entregar productos y servicios adecuados para satisfacer las necesidades del cliente por coste y efectividad a corto y largo plazo.¹⁴

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen como precio de comparación con otros, valores como calidad, funcionalidad plazos de entrega, imagen, relaciones etc.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a

¹⁴ Nils- Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CMI, Ediciones Gestión 2000, Páginas 75-77

los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

1. El tiempo
2. Calidad
3. Precios

Dependiendo de lo que se ha identificado como crítico para tener éxito, también podemos necesitar indicadores que muestren la cuota de la empresa de compras de clientes, frecuencia de contactos, el número de empleados con sus propios contactos con clientes y otros factores que pocas veces se mencionan.

La empresa debe de estar alerta a mínimos cambios y tendencias y ser capaz de responder con rapidez debido al cambio de las preferencias y actitudes de los clientes, para no sufrir una pérdida significativa en la fidelidad de sus clientes y el consiguiente daño financiero.

Seguidamente se presenta algunos indicadores bajo la perspectiva del cliente.

- 1 Número de clientes
- 2 Cuota de mercado (%)
- 3 Ventas anuales/cliente
- 4 Clientes perdidos (cifra o %)

- 5 Media de tiempo utilizado en relaciones con clientes (cifra)
- 6 Clientes/empleado (cifra)
- 7 Ventas cerradas/contactos de ventas (%)
- 8 Índice de clientes satisfechos (%)
- 9 Índice de fidelidad de los clientes (%)
- 10 Coste/cliente
- 11 Número de visitas a clientes (cifra)
- 12 Número de quejas (cifra)
- 13 Gastos de comercialización
- 14 Índice de Imagen de marca (%)
- 15 Media de duración de relación con el cliente (cifra)
- 16 Media de tamaño del cliente
- 17 Clasificación del cliente (%)
- 18 Visitas del cliente a la empresa (cifra)
- 19 Media de tiempo entre el contacto con el cliente y la respuesta de venta (cifra)
- 20 Gastos por servicios/cliente/año

CAPITULO III

DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas Relevantes, variables y objetivos.

Para el desarrollo del presente capítulo, luego de analizar los diferentes departamentos de la Empresa MOBERSA, se ha creído conveniente realizar el diseño, análisis e interpretación de los indicadores considerando los objetivos operativos establecidos en el Departamento de Comercialización:

Objetivo1: Incrementar los servicios de publicidad en un 50%, durante el 2008, con un presupuesto de \$1500 dólares.

Variable 1: dólares, servicios de publicidad

Objetivo 2: Lograr un nivel de satisfacción óptima de los usuarios de al menos un 50% en el año 2008 con un presupuesto de \$5000 dólares.

Variable 2: dólares, satisfacción

Objetivo 3: Disminuir las cuentas por cobrar en un 30% en el año 2008.

Variable 3: cuentas por cobrar.

Objetivo 4: Incrementar equipos de tecnología en un 50% durante el 2008 con un presupuesto de \$10000 dólares.

Variables: dólares

Luego de haber determinado, los diversos objetivos operativos y las variables correspondientes, se procederá a la preparación de los indicadores respectivos.

3.2. Preparación de Indicadores:

Una vez que se ha definido los objetivos con sus respectivas variables, es necesario, determinar los indicadores, para ello, se ha establecido un indicador por cada objetivo operativo.

CUADRO 1: PREPARACION DE INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	CÁLCULO	IMPACTO
Porcentaje de cumplimiento en incrementar los servicios de publicidad.	Razón en la que se manifiesta el cumplimiento en el incremento de los servicios de publicidad de MOBERSA.	$\frac{\text{Total servicios incrementados}}{\text{Total de servicios planificados}}$	$\frac{1}{2} \times 100 = 50\%$	Se determinará el porcentaje de cumplimiento en el incremento de los servicios de publicidad.
Porcentaje de satisfacción obtenido los usuarios de MOBERSA	Se definirá el grado de satisfacción de los clientes de MOBERSA.	$\frac{\text{Nº de clientes satisfechos}}{\text{Nº Total de clientes}}$	$\frac{180}{250} \times 100 = 72\%$	Permite identificar causas y efectos en lo que se refiere a políticas o acciones para satisfacer al cliente.
Porcentaje de disminución de cuentas por cobrar en e laño 2008 en MOBERSA	Se establecerá la razón que permita evaluar el porcentaje de cumplimiento en la recuperación de cuentas por cobrar.	$\frac{\text{Monto de cuentas cobradas}}{\text{Monto total de cuentas por cobrar}}$	$\frac{5500}{8300} \times 100 = 66\%$	Sirve para comprobar la capacidad de cobro de la empresa.
Porcentaje de cumplimiento en el incremento de tecnología para la empresa.	Razón que nos permitirá establecer si se ha cumplido con la adquisición de nueva tecnología.	$\frac{\text{Equipos de tecnología adquiridos}}{\text{Equipos de tecnología a adquirir}}$	$\frac{2}{4} \times 100 = 50\%$	Define el grado de cumplimiento en la adquisición de los equipos.

3.3. Diseño del Cuadro de indicadores.

Para el diseño del cuadro de indicadores o también denominada ficha técnica, se establecerán 8 columnas, las mismas que son:

- Nombre del indicador
- Factores Críticos
- Cálculo
- Unidad de Medida
- Frecuencia
- Estándar
- Fuente
- Interpretación

En base a ello, se procederá a elaborar la ficha técnica.

FICHA TECNICA MOBERSA

NOMBRE DEL INDICADOR	(Externos) FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cumplimiento en los servicios de incrementar publicidad	* Costo de publicidad * Ingresos de la empresa o instituciones. * Situación económica del país	$\frac{\text{Total serv. Incrementados}}{\text{Total de serv.planificados}} \times 100$ $\frac{1}{2} \times 100 = 50\%$	%	Al final del año	100%	COMERCIALIZACION	índice = $\frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100 = \frac{50}{100} \times 100 = 50\%$ Brecha: 50% favorable: Conformidad a medias Condición: 50% Criterio: 100% Efecto: 50%
Porcentaje de satisfacción obtenido los usuarios MOBERSA	* Disponibilidad de presupuesto * Competencia * Calidad del Servicio	$\frac{\text{Nº de clientes satisfechos}}{\text{Nº Total de clientes}} \times 100$ $\frac{180}{250} \times 100 = 72\%$	%	Al final del año	90%	COMERCIALIZACION	índice = $\frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100 = \frac{72}{90} \times 100 = 80\%$ Brecha: 20% Desfavorable: Insuficiencia de servicios Condición: 72% Criterio: 90% Efecto: 20%
Porcentaje de disminución de cuentas por cobrar en e laño 2008 en la Compañía MOBERSA	* Liquidez del cliente " Situación económica "Políticas de cobro	$\frac{\text{Monto de cuentas cobradas}}{\text{Monto total de ctas por cobrar}} \times 100$ $\frac{5500}{8300} \times 100 = 66\%$	%	Anual	75%	COMERCIALIZACION	índice = $\frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100 = \frac{66}{75} \times 100 = 88\%$ Brecha: 12% Desfavorable: ineficiencia de métodos de cobro Condición: 66% Criterio: 75 % Efecto: 12%

NOMBRE DEL INDICADOR	(Externos) FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cumplimiento en el incremento de tecnología para la empresa.	* Costo de Equipos * Ingresos de la empresa. * Situación económica del país	$\frac{\text{Equipos de tecnología adquiridos}}{\text{Equipos de tecnología a adquirir}} \times 100$ $2 \times 100 = 50\%$	%	Al final del año	50%	COMERCIALIZACION	$\text{índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100 = \frac{50}{100} \times 100 = 50$ Brecha: 0% favorable: Conformidad total Condición: 50% Criterio: 50% Efecto: 100%

3.4. Análisis e Interpretación:

Una vez que se ha concluido, con la elaboración de la ficha técnica, es necesario realizar un análisis e interpretación de cada indicador evaluado.

Con respecto al **primer indicador**, referente al incremento de los servicios de publicidad que permita mejorar los ingresos de la empresa, los resultados hasta cierto punto son positivos, ya que, si bien es cierto se cumple con el 50% de lo esperado, también es cierto, que se trata de un objetivo que requiere un compromiso de la empresa en lo que se refiere a transferencia de recursos financieros para dicha actividad, lo que implica desatender otras actividades. La dirección de la empresa debe establecer un Plan de actividades que evidencien prioridad o importancia en lo que se refiere su cumplimiento.

El segundo indicador, porcentaje de satisfacción de los clientes de la empresa, podemos observar que existe un cumplimiento aceptable, es necesario señalar que la satisfacción de un cliente requiere de una dedicación permanente y un mejoramiento continuo de las actividades de MOBERSA, si bien es cierto existe una brecha manejable (20%), se considera que debe ser objetivo de la institución cumplir con la total satisfacción de sus usuarios.

Como política institucional, se deberían conocer cuáles son los aspectos o factores que no permiten cumplir en su totalidad con esta actividad, dicha información permitirá retroalimentar los procesos o acciones establecidas para mejorar la satisfacción de los usuarios o clientes del medio de comunicación.

Con respecto al **tercer indicador**, disminución de las cuentas por cobrar, los resultados indican un nivel aceptable de recuperación de cartera vencida, lo que implica, que la empresa puede contar con recursos para emprender en otras actividades como las anteriormente señaladas (incremento de los servicios de publicidad, mejorar la atención a los usuarios).

Es evidente que la brecha existente (12%), es el resultado de la poca disponibilidad de recursos en general de la población por la situación económica del país, además de ello, los métodos de cobro también pueden influir en dicho resultado.

Y por último, el **cuarto indicador** refleja un cumplimiento aceptable de lo planificado, es importante considerar que la tecnología es un recurso que en la actualidad es considerado trascendental y a la vez costoso, lo que evidencia que se ha obtenido buenos resultados para mejorar los procesos de MOBERSA.

3.5. Informe.

Responsables: Srtas. Miriam Sarango y Diana Sarango

Período de Revisión: Junio-Julio 2009

Objetivo:

- Proporcionar información relevante que permita a MOBERSA, mejorar sus actividades administrativas y operativas, en base al manejo y establecimiento de indicadores de gestión.

Alcance:

- Para poder obtener los resultados alcanzados en todo el proceso de evaluación a los indicadores de gestión, se requirió de toda la información de todos quienes se involucraron en el proceso.

En primer lugar se mantuvo una reunión con los directivos del medio de comunicación, la idea fue, conseguir el total apoyo par la recopilación de información. La naturaleza de la institución posibilitó mantener un ambiente de confianza y actitud al examen.

Metodología:

Una vez que se tuvo la aceptación y el permiso correspondiente de las autoridades de la institución, se estableció un cronograma de visitas a cada una de las dependencias del MOBERSA.

En primer lugar, se mantuvo una reunión con la persona encargada del departamento de Comercialización, quién es el responsable de la totalidad de aspectos considerados en los objetivos operativos.

Se trató el tema de suministros tales como infraestructura tecnológica y servicios de publicidad, se determinó los procedimientos para la actualización de tecnología y las estrategias implementadas para incrementar los ingresos como resultados de los servicios de publicidad.

Posteriormente, se dio el paso al tema de atención a los usuarios, se conoció cuáles fueron las normas o políticas establecidas para mejorar la satisfacción de los usuarios. La empresa proporcionó un estudio que se había realizado para conocer el grado de satisfacción de los usuarios del medio de comunicación.

Y por último, se organizó varias reuniones con la persona encargada de la parte financiera, igualmente la idea fue conocer las evidencias que determinaron el cumplimiento de recuperación de las cuentas por cobrar, además de conocer los métodos de cobranzas y la efectividad de cada uno de ellos.

Síntesis:

Luego de haber concluido con el examen realizado al medio de comunicación MOBERSA, podemos señalar lo siguiente.

Existe un cumplimiento satisfactorio en lo que se refiere a los indicadores planteados, si bien es cierto, no se ha establecido un control en toda la empresa también es cierto, que son actividades claves dentro de la misión del medio de comunicación.

Así mismo, es necesario establecer mecanismos permanentes de control de las actividades, ya que de esta manera se podrá identificar debilidades internas y amenazas del entorno.

En lo que se refiere al primer indicador, se evidencia un cumplimiento a medias de este objetivo, a pesar, de que para su cumplimiento requeriría de un esfuerzo muy importante de la empresa. Al haber una conformación total, podemos decir, que se ha cumplido con un paso muy valioso para emprender en la ampliación de servicios y por ende de cobertura empresarial.

No cabe duda, que todas las empresas tienen como principal objetivo, lograr una satisfacción total de sus clientes, pero es necesario recordar que ellos (clientes), cambian permanentemente de gustos y preferencias, eso implica que, si se quiere lograr con dicho objetivo, las empresas también deben cambiar, adaptar o innovar sus procesos para cumplir con lo esperado. Se ha cumplido con un 80% de satisfacción de los pacientes, lo que evidencia que faltan cosas por hacer para lograr una satisfacción total.

En lo que se refiere al tercer indicador analizado, se concluye que se ha cumplido en gran parte (88%), lo que ha posibilitado contar con recursos financieros que permitan financiar otras actividades importantes para MOBERSA. Y por último, la implementación de nueva tecnología ha sido satisfactoria, ello conllevó, a mejorar los procesos de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

CONCLUSIONES:

- La estructura organizacional de la empresa no permite identificar responsables directos de las diversas actividades de la empresa.
- Es evidente que la falta de una cultura de control de la calidad de sus actividades a través del manejo de indicadores ha sido una falencia trascendental en el cumplimiento de objetivos y expectativas de la Empresa MOBERSA.
- Así mismo, es necesario establecer mecanismos permanentes de control de las actividades, ya que de esta manera se podrá identificar debilidades internas y amenazas del entorno.
- Falta de concordancia entre misión, visión, estrategias, políticas y programas en relación con las condiciones establecidas.
- El incremento de los servicios de publicidad ha permitido mejorar los ingresos de la empresa, los resultados hasta cierto punto son positivos.
- El porcentaje de satisfacción de los clientes de la empresa, ha sido considerable en base a un cumplimiento aceptable de los objetivos.

RECOMENDACIONES:

- Establecer una estructura organizacional que posibilite establecer responsables en cada departamento.
- Es importante, que luego del diseño de indicadores para algunas áreas de la Empresa MOBERSA, se establezca como cultura organizacional el control o manejo permanente de indicadores de gestión.
- Con la adquisición de la nuevo tecnología, se recomienda se realice la capacitación adecuada del recurso humano para un buen manejo de los equipos, de tal manera, que los procesos a realizarse se lleven a cabo con eficiencia y eficacia.
- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- La dirección de la empresa debe establecer un Plan de actividades que evidencien prioridad o importancia en lo que se refiere su cumplimiento
- Se requiere mejorar la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 B. Franklin Enrique (2007): **Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio**, Ediciones Prentice Hall, México.

- 📖 Frances Antonio: **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de mando Integral**.

- 📖 Kaplan Robert, Norton David (2000): **Cuadro de Mando Integral**, Ediciones Gestión 2000, España.

- 📖 Nils-Guran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter (2003): **Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral**, Ediciones Gestión 2000, España.

- 📖 Pérez Fernández de Velasco José Antonio: **Gestión por Procesos**, Ediciones Q AEC.

- 📖 Serna Gómez Humberto: **Gerencia Estratégica**, 3R editores, séptima edición.

ANEXOS