



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la empresa**

**“Consortio Ecuatoriano del Libro CEDELIBRO CÍA. LTDA.”, de la ciudad de  
Quito, periodo 2008.**

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

**Autora:** Melania de Jesús Vivanco Vivanco.

**Directora:** Dra. Zulema Malo.

**Centro universitario:** Quito.

2009

Dra. Zulema Malo.

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante Melania de Jesús Vivanco Vivanco, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Quito, noviembre de 2009

f).....

## **AUTORÍA**

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

.....  
Melania de Jesús Vivanco Vivanco

### **Contrato de cesión de derecho de tesis.**

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

.....

Firma

## **DEDICATORIA**

Principalmente a DIOS, a mis padres, esposo y hermanas, quienes depositaron su confianza en mí y supieron apoyarme en cada paso que di para poder lograr esta meta tan importante en mi vida, y a mi amada hija quien es mi motivación para mis nuevos proyectos.

*Melania Vivanco de G.*

## **AGRADECIMIENTO**

A la universidad Técnica particular de Loja, por permitirme realizar mis estudios profesionales.

Al señor Gerente y personal de la empresa Consorcio Ecuatoriano del Libro Cedelibro Cía. Ltda., de la ciudad de Quito, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Doctora Zulema Malo, por haber guiado y orientado acertadamente mi práctica profesional.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para llegar a la culminación de este proyecto.

*La autora.*

## INDICE DE CONTENIDOS

|   |           |
|---|-----------|
| CERTIFICACIÓN.....  | ii        |
| AUTORÍA .....   | iii       |
| CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHOS .....                      | iv        |
| DEDICATORIA.....  | v         |
| AGRADECIMIENTO.....                                       | vi        |
| INDICE DE CONTENIDOS.....                                 | vii       |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                                    | ix        |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....</b>       | <b>1</b>  |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....                       | 1         |
| 1.2. BASE LEGAL.....                                      | 2         |
| 1.3. ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESOS.....                | 3         |
| 1.3.1. Organigrama estructural .....                      | 3         |
| 1.3.2. Organigrama funcional .....                        | 3         |
| 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         |
| 1.4.5 Análisis FODA .....                                 | 10        |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b> | <b>11</b> |
| 2.1 PLANIFICACIÓN .....                                   | 11        |
| 2.1.1 Estratégica .....                                   | 11        |
| 2.1.2 Corporativa.....                                    | 14        |
| 1.4.3 Operativa .....                                     | 16        |
| 2.2 INDICADORES .....                                     | 17        |
| 2.2.1 Conceptos.....                                      | 17        |
| 2.2.2 Características de los indicadores .....            | 18        |
| 2.2.3 Importancia .....                                   | 18        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.4 Clasificación .....   | 19        |
| 2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores .....        | 20        |
| 2.2.6 Manejo y presentación de indicadores .....                          | 21        |
| 2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....  | 22        |
| 2.3.1 Perspectiva financiera .....  | 22        |
| 2.3.2 Perspectiva procesos internos.....                                  | 24        |
| 2.3.3 Perspectiva aprendizaje-crecimiento .....                           | 30        |
| 2.3.4 Perspectiva cliente.....  | 36        |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO 3: DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES .....</b> | <b>40</b> |
| 3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS. ....   | 40        |
| 3.1.1 Área de ventas .....  | 40        |
| 3.1.2 Área financiera .....   | 41        |
| 3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES .....                                      | 44        |
| 3.2.1 Área de ventas.....   | 44        |
| 3.2.2 Área financiera .....   | 44        |
| 3.3 DISEÑO CUADRO DE INDICADORES DE LA EMPRESA .....                      | 45        |
| 3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....  | 47        |
| 3.4.1 Área de ventas .....  | 47        |
| 3.4.2 Área financiera .....   | 50        |
| 3.5 INFORME.....  | 53        |
| <br>  |           |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                                | <b>55</b> |
| CONCLUSIONES .....  | 55        |
| RECOMENDACIONES .....   | 56        |
| <br>  |           |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>   | <b>58</b> |



## RESUMEN EJECUTIVO

El tema de la presente tesis es diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la empresa consorcio ecuatoriano del libro “Cedelibro” cía. Ltda. de la ciudad de Quito periodo 2008. Cedelibro cía. Ltda. es una empresa dedicada a la importación y distribución de toda clase de libros, folletos y ediciones en general, cuenta con un equipo excelente de personal con verdadera vocación de servicio al cliente.

El objetivo general de la investigación es diseñar, analizar e interpretar los indicadores de gestión de una organización, debido a que la empresa en la actualidad se desarrolla en un ambiente competitivo que requiere que sus resultados sean permanentemente evaluados y corregidos. Es una investigación comprometida con las metas y objetivos de la empresa y contar con un sistema de indicadores de gestión les permite a los directivos disponer de información adecuada y en tiempo real para la toma de decisiones que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa.

El diseño del sistema de indicadores se basó en los lineamientos del modelo del Cuadro de Mando, donde se desarrollaron las perspectivas financiera, del cliente, los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento de la empresa, formulándose los objetivos e indicadores alineados con la visión y misión. Esto le permitirá un equilibrio a corto y largo plazo entre los resultados deseados y las iniciativas que permiten alcanzar dichos resultados. Se establecieron objetivos e indicadores que permitieron evaluar el desempeño de las áreas de venta y financiera y logrando de esta manera obtener los resultados para realizar el análisis y llegar a las conclusiones y recomendaciones para mejorar los puntos débiles de la empresa. Concluyéndose que el diseño del sistema es factible de ejecutar en las áreas funcionales de la misma.

El trabajo de investigación cuenta con tres capítulos: Antecedentes de la empresa, marco teórico y diseño, análisis e interpretación de indicadores.

En el primer capítulo, se hace una breve descripción de la empresa, donde encontramos los antecedentes, base legal, organigrama, el plan estratégico, la misión, visión, valores, objetivos y análisis FODA de la empresa.

En el segundo capítulo, se ha investigado, a través del análisis bibliográfico y documental, lo relacionado con el marco teórico, todo esto con la finalidad de establecer las bases teóricas para el desarrollo de la investigación.

En el tercer capítulo, se identifican las áreas relevantes, variables y objetivos, se realiza la preparación de los indicadores, planteando las fórmulas de acuerdo a cada área relevante de la empresa, en este caso área de ventas y área financiera. Luego encontramos el diseño del cuadro de indicadores, que está dividido en área, objetivo, nombre del indicador, factores críticos, cálculo del indicador, unidad de medida, frecuencia, estándar, fuente e interpretación. En este capítulo también tenemos el análisis e interpretación de los indicadores donde se presenta un gráfico y se hace el análisis de los resultados obtenidos. Aquí también tenemos la presentación del informe final del análisis realizado a los indicadores de gestión de la empresa.

Y por último encontramos las conclusiones a las que se llegó luego de realizar la investigación, así como las recomendaciones para mejorar las debilidades encontradas.

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

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La compañía CONSORCIO ECUATORIANO DEL LIBRO CEDELIBRO CIA. LTDA. Inicio sus operaciones en 1998 con el propósito de constituirse en una empresa dedicada a la importación y distribución de toda clase de libros, folletos y ediciones en general. Esta empresa pertenece al sector privado y está formada por tres accionistas, constituyéndose de esta manera en una empresa de compañía limitada.

CEDELIBRO Cuenta con un equipo excelente de personal con verdadera vocación de servicio al cliente, esto unido a la calidad de nuestros productos, precios competitivos, y amplios conocimientos del mercado.

Somos una empresa importante en la venta de: libros, textos estudiantiles en general, libros de medicina, enciclopedias, diccionarios, libros para niños, que tras 11 años de atención ininterrumpida, los 365 días del año, ha logrado consolidar su permanencia en el mercado local.

Gracias a nuestra atención personalizada, a las agradables sorpresas que temporada tras temporada preparamos, a nuestra creativa participación en ferias y eventos, pero sobre todo, gracias al aprecio y confianza que padres, madres, docentes y estudiantes han depositado en nosotros, para proveerles del mejor material.

CEDELIBRO, hoy en día, distribuye una serie de sellos editoriales y continúa motivando la publicación de textos que enriquecen la biblioteca ecuatoriana.

## 1.2. BASE LEGAL

**Código Civil.** Los preceptos de este código contienen la normativa referente a las personas y las relaciones que nacen de ella; de los bienes y de su dominio, posesión, uso, goce y limitaciones; y las obligaciones en general, como de los contratos.

**Ley de Compañías.** Las disposiciones de esta ley rigen al contrato de compañía.

### **Reglamentos internos de la compañía.**

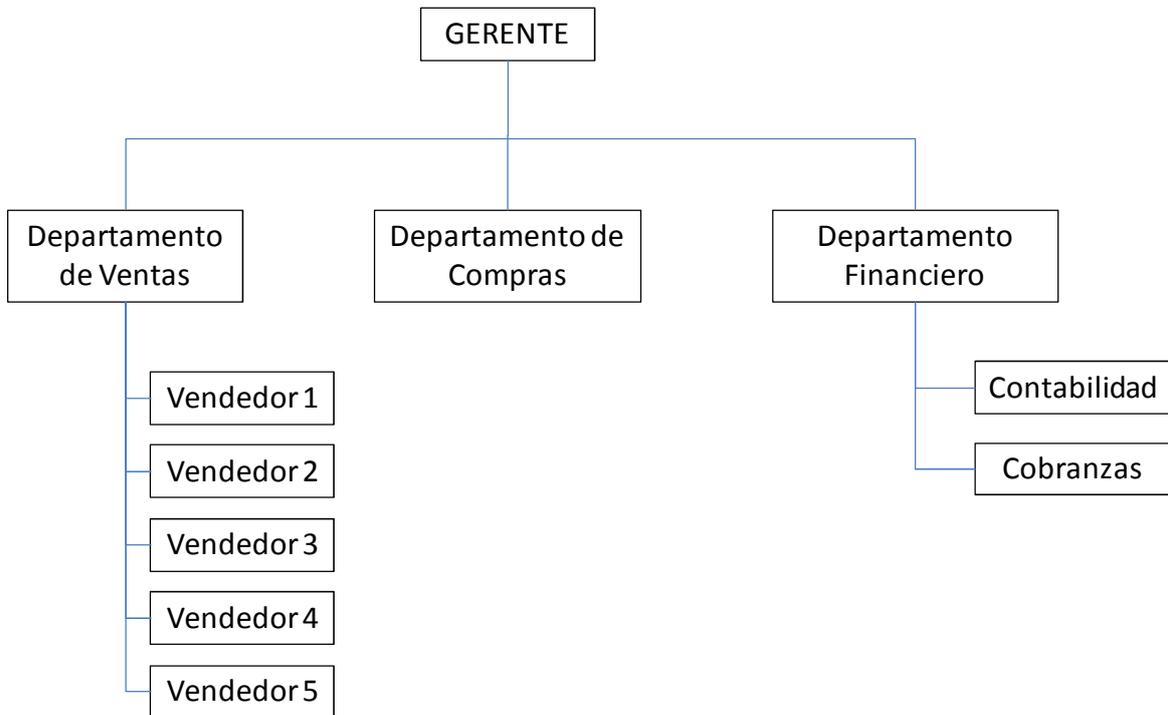
- Reglamento de viaje y estadía.- Establece los procedimientos para autorización de viajes del personal, así como la autorización de viáticos.
- Reglamento de mercadeo.- Establece el procedimiento y las normas para autorización de precios y financiamiento, en ventas a clientes; así como también establece la lista de precios para la venta al público para todos los artículos.

**Ley orgánica de defensa del consumidor.** Norma las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y los derechos de los consumidores, y procura la equidad y la seguridad jurídica de las relaciones entre las partes.

**Código de Trabajo del Ecuador.** Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores que se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

### 1.3. ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESOS

#### 1.3.1. Organigrama estructural



Fuente: Cedelibro

#### 1.3.2. Organigrama funcional

##### Gerente

- Representar a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc.
- Fijar objetivos para la empresa.
- Tomar decisiones concretas sobre objetivos concretos.
- Estimular la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Analizar y evaluar, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.

- Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados
- Delegar, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.

### **Jefe de ventas**

- Proponer a la Gerencia estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas a instituciones públicas y privadas.
- Participar en el proceso de adquisición de los libros.
- Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
- Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los agentes de venta, programando sus rutas e instrucciones de trabajo.
- Supervisar las actividades del personal asignado a su departamento.
- Mantener actualizados los contratos y/o cartas convenios de la cartera de clientes.
- Recibir y dar seguimiento a las solicitudes de crédito.
- Definir e implantar el plan de trabajo acorde con los objetivos de la empresa y establecer parámetros de seguimiento.
- Analizar los resultados mensuales de ventas y proponer acciones correctoras si se precisa.
- Mantener actualizada la información de los clientes de la zona en la base de datos corporativa.
- Control y seguimiento de ofertas en concursos.
- Seguimiento de entregas, pagos y reclamaciones de clientes.
- Coordinar la distribución de los productos.

### **Jefe de compras**

- Es el responsable de pedir cotizaciones a los proveedores.
- Mantención de agenda de proveedores requeridos por el Departamento.
- Controlar el seguimiento de las órdenes de compras y efectuar el seguimiento de la entrega de las cotizaciones.
- Es el encargado de seleccionar la mejor opción ofrecida por el proveedor, tomando en consideración las siguientes premisas: Precio, plazo de entrega, calidad y buen servicio, así como cualquier otro criterio favorable.
- Se encarga de coordinar el proceso de compra, desde las requisiciones recibidas de las dependencias, hasta la cancelación de las órdenes de compras al proveedor.

### **Contador**

- Contabilización de las operaciones, inversiones, financiación, presupuesto y disponibilidad de efectivo para el adecuado funcionamiento de la entidad.
- Obtención de financiamiento a corto y largo plazo.
- Autorizar y girar cheques en base a los saldos disponibles.
- Pago de impuestos.
- Pago de sueldos.
- Elaborar y presentar los estados financieros de la empresa.
- Gestionar las cuentas por pagar.
- Verificar la adecuada ejecución de los fondos de caja chica.
- Elaborar y dar seguimiento a las solicitudes de pago a proveedores.
- Verificar continuamente la disponibilidad de fondos en la Cuenta de la empresa.
- Actualizar los registros de gastos y dar seguimiento continuo.
- Preparar informes financieros.
- Manejo de las fechas de compromisos tributarios y contables.

## **Cobranzas**

- Revisión y control de las conciliaciones bancarias.
- Llevar registro de las fechas en que los clientes deben depositar.
- Relacionarse cordialmente con entidades financieras y pagadoras.
- Manejo de las fechas de cobro a los clientes.
- Llevar al día informe de Cheques por cobrar.
- Confeccionar listado de clientes deudores y facturas vencidas.
- Confeccionar cartas de cobranza.
- Encargada de confeccionar los comprobantes de depósitos.
- Debe realizar los depósitos bancarios.
- Llevar registro de los depósitos que efectúen clientes.

## **Vendedores**

- Vender y brindar un buen servicio al cliente.
- Retener a los clientes actuales.
- Captar nuevos clientes.
- Lograr determinados volúmenes de venta.
- Mantener o mejorar la participación en el mercado.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos que comercializa.
- Asesorar a los clientes, acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos.
- Preparar y presentar reportes diarios de las ventas realizadas.

## **1.4. PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.4.1. Misión**

Nuestra Misión es satisfacer total y permanente a nuestros clientes, mediante la distribución y comercialización de medios informativos tales como libros, folletos y ediciones en general, esmerándonos por brindar un buen producto y servicio. Para lograrlo contamos con un selecto grupo del talento humano que proyectan sus esfuerzos comprometidos con los estándares de calidad y servicio.

### **1.4.2. Visión**

Nuestra visión es la contribución a aumentar el conocimiento de nuestros clientes y por ende su calidad de vida. Actualmente estamos comercializando nuestros libros a nivel local y proyectamos posicionarnos en los primeros lugares del mercado en la distribución y comercialización de libros en la República del Ecuador.

### **1.4.3. Valores**

En su accionar, Cedelibro Cia. Ltda. se identifica con los siguientes valores:

- **Trabajo en Equipo.** Somos un equipo que enfatiza los altos niveles de confianza, cooperación y el compromiso con una excelente comunicación interna.
- **Actitud de Servicio.** Nuestro principal deber es con la gente que servimos. Tenemos plena convicción de la importancia del servicio que brindamos, proporcionamos apertura y receptividad para encausar cortésmente las peticiones, demandas, quejas y reclamos de parte de nuestros clientes, para dar una respuesta rápida y oportuna a los mismos. Proporcionamos atención más allá de las expectativas de nuestros clientes.

- **Profesionalismo.** Alentamos a nuestra gente al ejercicio de juicio independiente en el cumplimiento de las necesidades de los clientes a través del comportamiento profesional coherente con nuestros valores.
- **Responsabilidad.** Nuestra gente toma decisiones y realiza acciones a nombre de la compañía a la que representan, permaneciendo fiel a los objetivos de la compañía.
- **Empatía.** El trato cotidiano nos permite conocer y comprender mejor a nuestro recurso humano y a nuestros clientes, obteniendo una mayor colaboración y entendimiento entre todos.
- **Ética.** Tratamos al recurso humano y a los clientes de una manera justa y honesta, cumplimos con las leyes, garantizamos calidad en nuestros productos, y trabajamos con prácticas de comercialización y ventas orientadas al ganar-ganar con nuestros clientes.
- **Honestidad.** La honestidad es un valor que distingue a nuestra gente, ésta propicia la confianza de nuestros clientes que se basa en la verdad y en la conducta íntegra de nuestro recurso humano.
- **Lealtad.** Nuestra gente está comprometida con los objetivos de la compañía.
- **Respeto.** Nuestra gente, en toda acción e intención, en todo fin y en todo medio, trata a cada cliente con el respeto que le corresponde por su dignidad y valor como persona.

#### 1.4.4. Objetivos

- Ofrecer una inmensa variedad de libros de diversas áreas para atender a todos los estilos, gustos y necesidades.
- Fomentar la lectura, pues reconocemos su valor insustituible como la principal vía de acceso al conocimiento.

- Facilitar el acceso, por parte del público en general, a las obras editadas por las principales editoriales nacionales e internacionales.
- Contactar directamente a los sectores docente, estudiantil y público en general, que nos permita conocer sus necesidades y procurar satisfacerlas en el plazo más corto posible.

#### **1.4.4.1. Objetivos corporativos**

Nuestro trabajo diario se fundamenta en el cumplimiento de cada uno de los siguientes objetivos corporativos:

- **Cumplimiento:** porque nos esforzamos por cumplir los compromisos adquiridos con nuestros clientes en los plazos establecidos.
- **Honestidad:** es la clave para dar confianza a nuestros clientes.
- **Actitud de servicio:** es lo que se requiere para poder brindar el mejor servicio aún cuando se encuentre en una situación de conflicto.
- **Responsabilidad:** asumimos con seriedad nuestro trabajo.
- **Pertenencia:** Alto grado de compromiso y lealtad con la empresa, respetando sus principios y valores.

#### 1.4.5. Análisis FODA

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espíritu de equipo y compromiso de sus miembros.</li> <li>✓ Equipos de trabajo consolidados.</li> <li>✓ Diversidad de editoriales.</li> <li>✓ Conocimiento del mercado.</li> <li>✓ Sistema informático sofisticado.</li> <li>✓ Compromiso del personal con los objetivos de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Precios competitivos</li> <li>✓ Participación en ferias de libros que permiten nuevos contactos.</li> <li>✓ Participación en el sistema de compras públicas del estado.</li> <li>✓ Mayor acceso de la población a la educación.</li> </ul>  |
| <b>DEBILIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edificio alquilado.</li> <li>✓ La empresa no cuenta con indicadores de gestión.</li> <li>✓ Falta de coordinación para el despacho de la mercadería.</li> <li>✓ Falta organizar rutas para los recorridos.</li> <li>✓ Incumplimiento en las entregas.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La continuidad de la crisis económica provoca una baja en la demanda de los productos.</li> <li>✓ El incremento de adeptos al contenido de información de la red de internet.</li> <li>✓ No existencia de una página WEB de la empresa.</li> <li>✓ El avance de la tecnología con la aparición de libros electrónicos.</li> </ul> |

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. PLANIFICACIÓN**

#### **2.1.1. Estratégica**

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer 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.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilitar la posterior toma de decisiones.
- Mayores beneficios y menores riesgos.

La Planificación Estratégica es la más futurista. Se basa en la misión, visión y los valores de la organización. Trabaja con la visión y elabora estrategias para ponerla en práctica dentro de un lapso de 3 a 5 años.

Lo estratégico se refiere a las formas de construirle viabilidad a proyectos que

demandan la participación de los múltiples recursos que contribuyen a la producción de los hechos sociales.

Para ser estratégica necesita de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como un análisis contextual de cierta profundidad. Efectivamente, necesita de un pensamiento estratégico que permite mirar la eficacia.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

**Etapas de un Plan Estratégico.** Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

1. Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización. Los factores críticos varían de una organización

a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.

2. Diseñar un proceso de planificación que sea realista. Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; y los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer; etc.

**Definición de la Misión.** La misión identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc.

No es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática. Mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

La misión impone una frontera al accionar de la organización, es decir, hace explícito para todos los involucrados, aquello que la organización no debe hacer.

### **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 corporativa implica una serie de elementos debidamente equilibrados, como por ejemplo:

- Capacitación.
- Actitudes positivas en la gestión empresarial.

#### **2.1.2.1. Etapas de la Planificación Corporativa**

- a. Determinación de Objetivos y Metas.** Definir los objetivos de la empresa de acuerdo a la estrategia del largo plazo, luego determinar sus metas a modo de establecer el cumplimiento de objetivos en el tiempo.

- b. Fijación de políticas y cursos de acción.** Las políticas definen la visión global de la empresa en cuanto a matriz y filiales y los cursos serán un conjunto de decisiones para alcanzar los objetivos y metas planeadas.
- c. Planeación de Recursos.** Determinar y asignar los recursos humanos, de capital, de equipos y materiales en general según los cursos de acción.
- d. Diseño Organizacional.** Organizar los recursos humanos para el mejor cumplimiento de la planificación.

#### **2.1.2.2. Como diseñar un plan corporativo**

Todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, precisa de un Plan de Negocio para ser efectiva, 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.

### **2.1.3. Operativa**

La planificación operativa puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo.

Podemos planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes. De una buena planificación depende el éxito en nuestros objetivos.

Algunos rasgos de la planificación operativa le hacen requerir métodos y herramientas particulares. Entre esos rasgos destacan:

1. La planificación operativa se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios.
2. La planificación operativa fija su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización.
3. La planificación operativa se realiza a corto plazo, siendo habitual la elaboración de planes operativos con una periodicidad anual.

Sin embargo esto no la desarticula de otros procesos gerenciales de la organización como el control, ni mucho menos de otros niveles de planificación como la

planificación estratégica o la concreción de los recursos del plan como el presupuesto.

## **2.2. INDICADORES**

### **2.2.1. Conceptos**

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Existen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden.

Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan.

### **2.2.2. Características de los indicadores**

Para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
2. Susceptible de medición.
3. Conducir fácilmente información de una parte a otra.
4. Altamente discriminativo.
5. Verificable.
6. Libre de sesgo estadístico o personal.
7. Aceptado por la organización.
8. Justificable en relación con su costo-beneficio.
9. Fácil de interpretar.
10. Que pueda utilizarse con otros indicadores.
11. Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
12. Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.<sup>1</sup>

### **2.2.3. Importancia**

Medir el cumplimiento de la misión de una organización, es una necesidad urgente, que requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada.

La situación actual dista de este escenario, en el cual en la mayoría de los casos, el desempeño está sustentado en un discurso orientado en acciones presupuestarias, y no a la medición clara, transparente y efectiva de indicadores de gestión. Es común,

---

<sup>1</sup> Franklin, Enrique B. (2007): Auditoria Administrativa.

escuchar discursos, donde se informa como base de gestión, el número de operativos policiales ejecutados, y no el valor del índice de criminalidad en una área determinada, y que acciones incidieron en la mejora de dicho indicador. Esta situación, es un inhibidor importante, que afecta la toma de decisiones, en un ambiente que por naturaleza es dinámico y variable.

Es necesario, el desarrollo de un sistema que proporcione a las organizaciones, instrumentos para formular indicadores, que permitan medir el cumplimiento de una misión, proyecto, o política, entre otros. El impulso de estas prácticas, incidirá exponencialmente en el análisis e interpretación de indicadores tanto operativos y estratégicos, factores que determinaran el incumplimiento de un objetivo.

Es importante que las organizaciones, proporcionen técnicas para la redacción de indicadores; que garanticen su caracterización, pertinencia, preponderancia, sustentabilidad, uniformidad, definición clara de variables y unidades de medida, etc.; capacidades que pueden impulsar un cambio de cultura organizacional, un cambio para centrarnos en el desempeño.

*No podemos mejorar, si no podemos medir!!!*

#### **2.2.4. Clasificación**

##### **a. Los indicadores según su naturaleza**

- Economía (inputs).
- Eficacia (consecución objetivos).
- Eficiencia (relación input/output).
- Efectividad (impacto que tiene la gestión en la su entorno).
- Equidad (accesibilidad, posibilidad de acceder a la utilización de los recursos).

- Excelencia (calidad).
- Entorno (medio en el cual tiene impacto).
- Sostenibilidad (implica que el objetivo se mantenga en el tiempo con una calidad aceptable).

**b. Los indicadores según el objeto a medir:**

- Resultado (resultados obtenidos en relación a los previstos, eficacia).
- De proceso (aspectos relacionados con actividades y su eficiencia).
- De estructura (coste y utilización de recursos, de economía).
- Estratégicos (aquellos factores externos que hacen que las actividades desarrolladas tengan una cierta incidencia en resultados).

**c. Los indicadores según el ámbito de actuación/adaptación:**

- Internos (variables relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa).
- externos (se refieren a la relación exterior de la empresa y la forma de medir eso).

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

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.

- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validados a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
- 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 información de los mismos.<sup>2</sup>

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

Muchas veces es conveniente representar la evolución del objetivo en un gráfico que muestre de forma expresa al personal involucrado los resultados alcanzados. De esta forma se puede conseguir un mayor grado de implicación en la actividad y una mayor rapidez a la hora de modificar una evolución negativa.

La información se puede representar de diferentes formas tales como:

- Diagramas,
- Tabla cifrada,
- Colores,
- Símbolos,
- Dibujos, etc.

Para seleccionar si una gráfica debe mostrar la mejora de forma ascendente o descendente es recomendable seguir el lema "los problemas disminuyen, las

---

<sup>2</sup> Franklin, Enrique B. (2007): Auditora Administrativa.

mejoras aumentan". Es decir, todo indicador positivo (por ejemplo, rendimiento, beneficios, etc.) representa la mejora mediante una gráfico (curva, barra, etc.) ascendente, mientras que todo indicador negativo (plazo de entrega, % defectos, etc.) muestra su mejora en gráficas que descienden.

## **2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **2.3.1. Perspectiva financiera**

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas.

Cuando los ejecutivos de unidades de negocios empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su cuadro de mando integral, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia.

**Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocios.** Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia sugiere varias estrategias diferentes, que la unidad de negocio puede seguir, y que van desde un

crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. En esta fase pueden operar con cash flow negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido.

Es probable que la mayoría de unidades de negocios en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en la empresa quiere recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades.

Los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes.

Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán en énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y

el margen bruto. Los proyectos de inversiones para las empresas que se encuentran en esta categoría 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 añadido y el valor del accionista.

**Temas estratégicos para la perspectiva financiera.** Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.
- El objetivo de reducción de los costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.
- Utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dado. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad.

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

Para esta perspectiva los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del cuadro de mando integral se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos, entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes, y termina con el servicio posventa, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Kaplan Robert, Norton David (2000): Cuadro de mando integral.

Para muchas empresas, en la actualidad, disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales representa una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación. Limitarse a utilizar las medidas de la actuación financiera y no financiera para los procesos existentes, no conducirá a las empresas a practicar mejoras importantes en su actuación. El simple hecho de añadir medidas de la actuación a los procesos existentes o incluso a los reformados, puede conducir a mejoras locales, pero no es probable que alcance objetivos ambiciosos para los clientes y accionistas.

Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costes de sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costes de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad. A menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y coste, esta clase de mejoras facilitarán la supervivencia, pero no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.

En el cuadro de mando integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

- 2.3.2.1. La cadena de valor del proceso interno.** Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros.

Un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- a. Innovación
- b. Operaciones
- c. Servicio posventa

**a. El proceso de innovación.** Para muchas empresas, el ser eficaz, eficiente y oportuno es incluso más importante que la excelencia en los procesos operativos de cada día, que han sido el centro tradicional de la literatura sobre la cadena interna de valor. La importancia relativa del ciclo de innovación sobre el ciclo de operación, es especialmente notable para las empresas que tienen unos largos ciclos de diseño y desarrollo, como las farmacéuticas, de productos químicos para la agricultura, software y de electrónica de alta tecnología.

Piensen en el proceso de innovación como en la onda larga de la creación de valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego, y siguiendo en esta onda larga de creación y crecimiento del valor, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes, y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificados.

El proceso de innovación consta de dos componentes.

En el primero, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado.

Cuando las organizaciones utilizan sus procesos internos para satisfacer las necesidades concretas de los clientes, conseguir una información válida y fiel sobre el tamaño del mercado y las preferencias de los clientes se convierte en una tarea vital que hay que realizar bien. Además de encuestar a los clientes existentes y a los potenciales, este segmento puede incluir también imaginar unas oportunidades y mercados enteramente nuevos para los productos y servicios que la organización podría proporcionar.

La información sobre los mercados y los clientes proporciona el input para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio, que es el segundo paso del proceso de innovación. Durante esta fase, el grupo de investigación y desarrollo de la organización.

Realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes.

Lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación, y

Realiza unos esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

- b. El proceso operativo.** El proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas de gestión científica puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesado de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega. Tradicionalmente estos procesos operativos han sido monitorizados y controlados por indicadores financieros, como los costes estándar, presupuestos y desviaciones.

Sin embargo con el tiempo centrarse excesivamente en indicadores financieros tan estrechos como la eficiencia de la mano de obra, la eficiencia de las máquinas, y las desviaciones del precio de compra conduce a una situación altamente disfuncional: el mantener al personal y a las máquinas ocupadas produciendo existencias que no están relacionadas con los pedidos reales de los clientes, y pasando de un proveedor a otro persiguiendo los precios de compra más baratos. La influencia en años recientes de la gestión de calidad total y las prácticas de la competencia basadas en el tiempo que practican los fabricantes japoneses líderes ha llevado a muchas empresas a complementar los indicadores

financieros y de coste tradicionales con indicadores de la calidad y duración del ciclo.

Además de estos indicadores, puede que los directivos deseen medir características adicionales de sus procesos y de sus productos y servicios. Estas medidas adicionales pueden incluir indicadores de la flexibilidad y de las características específicas de productos o servicios que crean valor para el cliente. Las empresas que pueden identificar las características diferenciadoras de sus productos y servicios desearán el enfoque y la atención de los indicadores del cuadro de mando integral.

### **c. El servicio posventa**

Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio posventa superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y coste descritos para los procesos operativos. La duración de los ciclos desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema, puede medir la velocidad de respuesta a los fallos. Los indicadores de costes pueden evaluar la eficiencia, el coste de los resultados utilizados para los procesos de servicios posventa. Y la productividad puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema.

### **2.3.3. Perspectiva aprendizaje- crecimiento**

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las otras perspectivas del cuadro de mando integral.

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 inversiones en equipo son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

#### **2.3.3.1. Categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

**a. Las capacidades de los empleados.** Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. La aparición, hace un siglo, de gigantescas empresas industriales y la influencia del movimiento de la teoría científica generaron organizaciones que contrataban a los empleados para que

realizaran un trabajo muy bien especificado y estrechamente definido. Hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado, las operaciones de fabricación controladas por ordenador han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje; y las empresas de servicio están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información.

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

**Indicadores clave sobre los empleados.** La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- La satisfacción del empleado.
- La retención del empleado.
- La productividad del empleado.

***La medición de la satisfacción del empleado.*** La medición de la satisfacción del empleado reconoce que la moral y satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. La moral de los empleados es especialmente importante para muchas

empresas de servicios en las que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta anual, o con una encuesta renovable en la que cada mes se pregunta a un porcentaje previamente fijado de empleados elegidos al azar.

***La medición de la retención de los empleados.*** La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.<sup>4</sup>

***La medición de la productividad de los empleados.*** La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar.

---

<sup>4</sup> Kaplan Roberth, Norton David (2000): Cuadro de mando integral.

A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado. Al igual que otros indicadores, los ingresos por empleado son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical.

**b. Las capacidades de los sistemas de información.** Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Solo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y excesos de costes, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos.

**c. Motivación, delegación de poder (Empowerment) y coherencia de objetivos.** Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten

motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

**Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica.** El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo, ampliamente utilizado, es el número de sugerencias por empleado. Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Este tipo de medida puede ser reforzada por un indicador complementario, el número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

**Indicadores de mejora.** Las organizaciones también pueden buscar mejoras en calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos. El indicador de la mitad de la vida mide el tiempo necesario para que la actuación del proceso mejore en un 50%. Puede ser aplicado a cualquier proceso como coste, calidad o tiempo, que la organización quiera reducir a cero. El indicador de la media vida asume que cuando los equipos de calidad total aplican con éxito los procesos formales de mejora de la calidad, han de ser capaces de reducir los defectos a una tasa constante. Para utilizar el indicador de la media vida como una medida del resultado para las sugerencias de los empleados y su implicación en la mejora del proceso, una empresa debería:

1. Identificar dónde quiere mejoras en los procesos.
2. Estimar las medias vidas esperadas para estos procesos, y

3. Construir un índice que informe del porcentaje de procesos que están mejorando a la tasa especificada por las medias vidas estimadas.

**Indicadores de la actuación de equipo.** En la actualidad son muchas las organizaciones que reconocen que satisfacer los objetivos de los clientes y accionistas exige unos procesos internos excelentes. Los directivos de estas organizaciones con frecuencia creen que sus metas de extensión para la actuación del proceso de negocios no pueden conseguirse sólo porque los individuos trabajen más, sean más listos y estén mejor informados. Cada vez más organizaciones están acudiendo a los equipos para conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas. Estas organizaciones quieren objetivos e indicadores para motivar y monitorizar el éxito de la constitución y la actuación de equipos.

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

En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir, esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocios deben, dentro de la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

**La segmentación del mercado.** Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Algunos directivos ponen objeciones a la elección de segmentos de clientes; no han visto nunca un cliente que no les gustara, y quieren ser capaces de satisfacer todas las preferencias de los clientes. Pero este enfoque corre el riesgo de no hacer nada bien para nadie. La esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer. Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados.

**2.3.4.1. Grupo de indicadores centrales del cliente.** El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- a. Cuota de mercado.** Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas

gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado.

La medida de la cuota de mercado con los clientes seleccionados estaría equilibrando las señales puramente financieras para indicar que era probable que fuera necesario llevar a cabo una revisión inmediata de la puesta en práctica de la estrategia. Cuando las empresas tienen unos clientes concretos o segmentos de mercado, la cuota en las compras de esos clientes que tiene en cuenta la cantidad total de negocios que esas empresas ofrecen en un período dado. O sea, la cuota de negocios con esos clientes seleccionados podría disminuir a causa de que los clientes están proporcionando menos negocio a todos sus proveedores.

- b. La retención de los clientes.** Una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las empresas que pueden identificar fácilmente a todos sus clientes, pueden medir fácilmente la retención del cliente de período a período. Además de limitarse a mantener los clientes muchas empresas quieren medir su fidelidad, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.
  
- c. El incremento de clientes.** Las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en esos segmentos.

**d. La satisfacción del cliente.** Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada. Una investigación ha indicado que acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.

Sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva. Las empresas, sin embargo, no pueden contar con que todos sus clientes seleccionados sean proactivos y les proporcionen feedback sobre la actuación.

**e. La rentabilidad del cliente.** Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente cuota, retención, incremento y satisfacción, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables. Una forma de tener clientes extremadamente satisfechos es vender servicios y productos a unos precios muy bajos.

Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes. No todas las demandas de los clientes pueden ser satisfechas de una forma que sea rentable para la organización. Los servicios especialmente difíciles o exigentes pueden requerir que la unidad, o bien decline el negocio, o busque aumentos de precio que le compensen por los recursos que debe emplear para satisfacer esa demanda del cliente.

La rentabilidad del cliente puede revelar que ciertos clientes no son rentables. Es muy probable que esto suceda con los clientes nuevos, en que el considerable esfuerzo de captación todavía no ha sido contrarrestado por los márgenes ganados por medio de la venta de productos y servicios. La rentabilidad de por vida se convierte en la base para retener o desestimar a los clientes que no son rentables en la actualidad. Los clientes nuevos, incluso si en la actualidad no son rentables, todavía son valiosos a causa de su potencial de crecimiento.

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

### **3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS.**

#### **3.1.1. Área de ventas**

##### **3.1.1.1. Actividades del área de ventas**

El departamento de ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los clientes. En este departamento se prepara día a día el pedido de ventas según el requerimiento y trabaja en preparar el lanzamiento de productos, promociones y ofertas.

Este es el departamento prioritario de la empresa, ya que a través de su buena gestión la empresa puede vender. Es el departamento encargado de vender, distribuir y dar seguimiento a los diferentes vendedores.

En la empresa se trabajan ocho horas diarias.

El grupo está compuesto por el jefe de ventas y cinco vendedores.

#### **Funciones**

- Proponer a la Gerencia estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas a instituciones públicas y privadas.
- Participar en el proceso de adquisición de los libros.
- Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.

- Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los agentes de venta, programando sus rutas e instrucciones de trabajo.
- Supervisar las actividades del personal asignado a su departamento.
- Mantener actualizado+s los contratos y/o cartas convenios de la cartera de clientes
- Recibir y dar seguimiento a las solicitudes de crédito.

#### **3.1.1.2. Variables del área de ventas**

- Porcentaje de ventas realizadas
- Porcentaje de clientes satisfechos
- Porcentaje de nuevos clientes
- Porcentaje de devoluciones

#### **3.1.1.3 Objetivos del área de ventas**

- Incrementar en un 23% las ventas de Cedelibro en el año 2008.
- Mejorar en un 4% el nivel de cumplimiento de entregas a clientes en el año 2008.
- Ampliar en un 5% la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
- Reducir el número de devoluciones de libros en un 5% para el año 2008.

### **3.1.2. Área financiera**

#### **3.1.2.1. Actividades del área financiera**

El departamento financiero es el responsable de la movilización y administración de los recursos financieros de la empresa, correspondientes tanto al activo como el pasivo de la organización, incluyendo fondos provenientes del endeudamiento y de otra índole, la administración de la liquidez de la empresa, la contabilidad y los registros financieros de sus operaciones.

En esta área se llevan, ordenadamente, las cuentas de la empresa, para de esta manera estar informados de cuál es la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, para aumentar sus expectativas de rendimiento.

El área financiera se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Funciones:

- Contabilización de las operaciones, inversiones, financiación, presupuesto y disponibilidad de efectivo para el adecuado funcionamiento de la entidad.
- Obtención de financiamiento a corto y largo plazo
- Revisión y control de las conciliaciones bancarias
- Autorizar y girar cheques en base a los saldos disponibles
- Pago de impuestos
- Pago de sueldos

- Elaborar y presentar los estados financieros de la empresa.
- Gestionar las cuentas por pagar.
- Verificar la adecuada ejecución de los fondos de caja chica.
- Elaborar y dar seguimiento a las solicitudes de pago a proveedores.
- Verificar continuamente la disponibilidad de fondos en la Cuenta de la empresa.
- Actualizar los registros de gastos y dar seguimiento continuo.
- Preparar informes financieros

#### **3.1.2.2. Variables del área financiera**

- Porcentaje de gastos operativos.
- Días de recuperación de cartera.
- Porcentaje de facturas cobradas.
- Porcentaje de rentabilidad de la empresa.

#### **3.1.2.3. Objetivos del área financiera**

- Reducir en un 5% los gastos operativos anuales.
- Disminuir en 5 días la recuperación de cartera para el año 2008.
- Lograr cobrar el 85% de las facturas emitidas en el año 2008.
- Lograr un 35% de rentabilidad para la empresa con relación a las ventas en el año 2008.

## 3.2. PREPARACIÓN DE INDICADORES.

### 3.2.1 Área de ventas.

$$\text{Volumen de ventas} = \frac{\text{volumen vendido 2008} - \text{volumen vendido 2007}}{\text{volumen vendido 2008}} * 100$$

$$\text{Nivel de cumplimiento entregas a clientes} = \frac{\text{total pedidos entregados a tiempo}}{\text{total pedidos despachados}} * 100$$

$$\text{Porcentaje de clientes nuevos} = \frac{\text{número de clientes nuevos}}{\text{número de clientes totales}} * 100$$

$$\text{Devoluciones} = \frac{\text{devolución en ventas}}{\text{Ventas}} * 100$$

### 3.2.2 Área financiera.

$$\text{Reducción de gastos operativos} = \frac{\text{gastos operativos 2008} - \text{gastos operativos 2007}}{\text{gastos operativos 2008}} * 100$$

$$\text{Número de días de recuperación de cartera} = \frac{\text{cuentas por cobrar} * 360}{\text{ventas netas}}$$

$$\text{Recaudación} = \frac{\text{total facturas cobradas}}{\text{total facturas emitidas}} * 100$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{utilidad del ejercicio}}{\text{ventas netas}} * 100$$

### 3.3. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES DE LA EMPRESA “CONSORCIO ECUATORIANO DEL LIBRO CEDELIBRO CÍA. LTDA.”

| Área   | Objetivo  | Nombre del indicador                      | Factores críticos   | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Frecuencia               | Estándar | Fuente  | Interpretación   |
|--------|---|---|---|--|------------------|--------------------------|----------|---|--|
| Ventas | Incrementar en un 23% las ventas de Cedelibro en el año 2008.   | Volumen de ventas                         | Disponibilidad de tiempo de los clientes.<br>Falta de motivación a los vendedores.<br>Falta de motivación a los clientes. | $\frac{\text{volumen vendido 2008} - \text{volumen vendido 2007}}{\text{volumen vendido 2008}} * 100$<br>$\frac{1800 - 1400}{1800} = 22,2\%$ | Porcentaje       | Al final de cada período | 23%      | Archivos empresa cedelibro, departamento de ventas. | Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$<br>$I = \frac{22,2}{23} * 100 = 96,5\%$<br>Brecha = 3,5%<br>Favorable  |
| Ventas | Mejorar en un 4% el nivel de cumplimiento de entregas a clientes en el año 2008.  | Nivel de cumplimiento entregas a clientes | Falta de coordinación en los despachos.<br>Dirección del cliente no es correcta.  | $\frac{\text{Total pedidos entregados a tiempo}}{\text{total de pedidos despachados}} * 100$<br>$\frac{157}{225} * 100 = 70\%$               | Porcentaje       | Semestral                | 70% *    | Jefe de ventas                                      | Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$<br>$I = \frac{70}{70} * 100 = 100\%$<br>Brecha = 0<br>Favorable        |
| Ventas | Ampliar en un 5% la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas. | Porcentaje de clientes nuevos             | Falta de incentivos<br>Falta de promociones<br>Poca motivación a los vendedores   | $\frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{número de clientes totales}} * 100$<br>$\frac{4}{95} = 4,2\%$                                 | Porcentaje       | Semestral                | 7%       | Jefe de ventas                                      | Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$<br>$I = \frac{4,2}{7} * 100 = 60\%$<br>Brecha = 40%<br>Desfavorable    |
| Ventas | Reducir el número de devoluciones de libros en un 5% para el año 2008   | Devoluciones                              | Falta de control en la mercadería.<br>Despachos de material defectuoso.   | $\frac{\text{devolución en ventas}}{\text{Ventas}} * 100$<br>$\frac{5239,54}{78177,15} = 6,71\%$   | Porcentaje       | Al final de cada período | 7%       | Estados financieros.                                | Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$<br>$I = \frac{6,71}{7} * 100 = 95,86\%$<br>Brecha = 4,14%<br>Favorable |

\* El nivel de cumplimiento en el año 2007 fue del 66%, por lo tanto el estándar proyectado para el 2008 es del 70%; esto es un incremento del 4% respecto al año anterior.

| Área       | Objetivo  | Nombre del indicador                      | Factores críticos   | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Frecuencia               | Estándar | Fuente                                       | Interpretación  |
|------------|---|---|---|--|------------------|--------------------------|----------|--|---|
| Financiera | Reducir en un 5% los gastos operativos anuales  | Reducción de gastos operativos            | Disponibilidad de recursos.<br>Falta de coordinación en el departamento de ventas.                          | $\frac{\text{gastos operativos 2008} - \text{gastos operativos 2007}}{\text{gastos operativos 2008}} * 100$<br>$\frac{16620,02 - 16175,65}{16620,02} = 2,67\%$ | Porcentaje       | Al final de cada periodo | 5%       | Estado de resultados, Contadora de cedelibro | $\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$<br>$I = \frac{2,67}{5} * 100 = 53,4\%$<br>Brecha = 46,6%<br>Desfavorable |
| Financiera | Disminuir en 5 días la recuperación de cartera para el año 2008                         | Número de días de recuperación de cartera | Demora por parte del cliente.<br>Fecha de caducidad de la factura vencida.                                  | $\frac{\text{cuentas por cobrar} * 360}{\text{ventas netas}}$<br>$\frac{9726,87 * 360}{72937,61} = 48 \text{ días}$  | Días             | Al final de cada periodo | 48       | Estados financieros, Contadora de cedelibro. | $\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$<br>$I = \frac{48}{48} * 100 = 100\%$<br>Brecha = 0<br>Favorable          |
| Financiera | Lograr cobrar el 85% de las facturas emitidas en el año 2008                            | Recaudación                               | Falta de datos en las facturas<br>Los datos del cliente no son correctos<br>Cambio de domicilio del cliente | $\frac{\text{Total facturas cobradas}}{\text{Total facturas emitidas}} * 100$<br>$\frac{1250}{1500} = 83,33\%$   | Porcentaje       | Al final de cada periodo | 85%      | Contadora de cedelibro.                      | $\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$<br>$I = \frac{83,33}{95} * 100 = 98,03\%$<br>Brecha = 1,97%<br>Favorable |
| Financiera | Lograr un 35% de rentabilidad para la empresa con relación a las ventas en el año 2008. | Rentabilidad                              | Valores no cobrados a tiempo.<br>Excesivos vendedores   | $\frac{\text{utilidad del ejercicio}}{\text{ventas netas}} * 100$<br>$\frac{25326,30}{72937,61} = 34,72\%$   | Porcentaje       | Al final de cada periodo | 35%      | Estados financieros. Contadora de cedelibro. | $\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$<br>$I = \frac{34,72}{35} * 100 = 99,20\%$<br>Brecha = 0,8%<br>Favorable  |



### 3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

#### 3.4.1 Área de ventas.

##### Volumen de ventas.



Elaboración: La autora

La empresa Cedelibro para el año 2008 en el volumen de ventas tiene un Índice del 96% y una brecha del 4%, lo que indica que es favorable, aquí se puede decir que el departamento de ventas está cumpliendo con su objetivo de incrementar las ventas y esto se debe al cumplimiento de las ventas que realizan los vendedores. Para mantener estos incrementos en las ventas se sugiere realizar capacitaciones a los vendedores de la empresa, así como incentivos para el mejor vendedor del mes, ya que esto motiva a los vendedores y beneficia a la empresa incrementando sus ventas.

### Nivel de cumplimiento de entregas a clientes



Elaboración: La autora

La empresa en este momento tiene un índice del 100% y una brecha del 0%, Lo que indica que en el nivel de cumplimiento de entregas a clientes es favorable, logrando de esta manera cumplir con el objetivo propuesto por el departamento de ventas, ya que en el año 2008 se logró mejorar el despacho del material al cliente, y esto ayuda a que la empresa tenga una mejor aceptación por parte de sus clientes ya que las entregas se hacen en el tiempo establecido.

### Porcentaje de clientes nuevos



Elaboración: La autora

En el año 2008 la empresa tiene un índice del 60% y una brecha del 40%, esto es desfavorable para la empresa ya que la brecha es alta y no se está cumpliendo con el objetivo propuesto por el área de ventas, de ampliar en un 5% la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas. Y se puede ver que no se está logrando incrementar los clientes para la empresa, y esto es debido al avance de la tecnología, ya que muchas personas prefieren el internet a adquirir un libro, se sugiere realizar promociones, y descuentos que resulten llamativos para atraer al cliente.

### Devoluciones

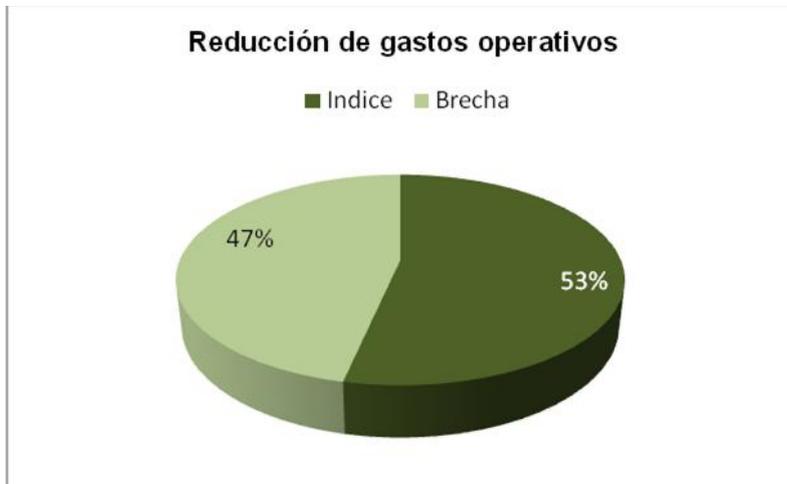


Elaboración: La autora

El índice es del 96% y la brecha del 4%, lo que es favorable para la empresa aquí se observa que el objetivo de reducir el número de devoluciones de libros en un 5% es logrado por el área de ventas debido al control del material despachado a sus clientes, ya que las devoluciones se realizaban por defectos en los libros vendidos, se sugiere mantener un control adecuado al momento de recibir el material para la venta, y de esta manera evitar entregar material defectuoso a los clientes.

### 3.4.2. Área financiera

#### Reducción de gastos operativos



Elaboración: La autora

Para el año 2008 la empresa tiene un índice del 53% y una brecha del 47%, lo que es desfavorable, aquí se ve que no se está logrando la reducción de gastos operativos debido a que la empresa tiene gastos operativos bastante altos, en lo que es el consumo del vehículo que se utiliza para la distribución de los libros debido a que no se hace de una manera ordena, por eso se sugiere que se destinen rutas adecuadas y por días para realizar la distribución de los libros.

#### Número de días de recuperación de cartera



Elaboración: La autora

El índice es del 100% y la brecha del 0%, lo que es favorable para la empresa, aquí se ve que la empresa en el año 2008 logró reducir el número de días para recuperar la cartera, se lo está haciendo en el tiempo establecido por el departamento financiero, y esto ayuda a que la empresa pueda cubrir las obligaciones que tiene con terceros. Además el plazo de hasta 2 meses es razonable para que la empresa recupere su cartera y pueda cumplir con sus obligaciones.

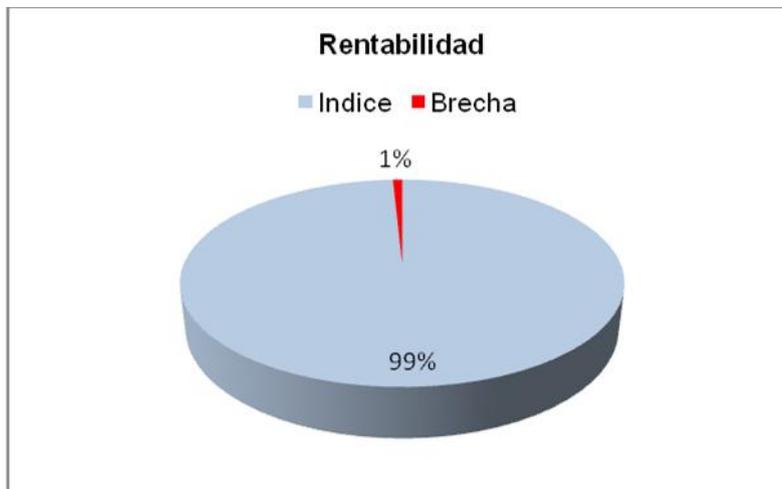
### Recaudación



Elaboración: La autora

La empresa tiene un índice del 98% y una brecha del 2%, lo que es favorable, aquí se está cumpliendo con la recuperación de los valores de las facturas de las ventas realizadas, esto es muy bueno para la empresa ya que de esta manera cuenta con ingresos para cubrir sus obligaciones, además cuando se compara con el año anterior se ve que el nivel de recaudación para el año 2008 mejoró y eso ayuda a la gestión de la empresa.

## Rentabilidad



Elaboración: La autora

En el año 2008 la empresa tiene un índice del 99% y una brecha del 1% esto es favorable, aquí se ve que la empresa logra el objetivo de incrementar su rentabilidad para el año 2008, y esto es debido al nivel de ventas que alcanzaron el grupo de vendedores, implementando una política en la empresa para dar incentivos a los vendedores de acuerdo a los niveles de ventas que logre cada vendedor, y esto ayuda a mejorar el rendimiento en ventas y beneficia a la empresa.

### 3.5. INFORME

Al realizar el análisis de los indicadores de gestión de la empresa Consorcio Ecuatoriano del Libro "Cedelibro" Cía. Ltda. encontré que la empresa no cuenta con un plan de rutas para la distribución de los libros, y esto está causando un incremento en los gastos operativos, debido al elevado consumo en combustible para el vehículo, ya que no se hacen los recorridos de una manera ordenada, por lo que se sugiere que se divida los diferentes sectores por áreas y se determinen rutas para cada día de la semana y de esta manera ahorrar en combustible, ya que en un día se hace un recorrido específico y no se desperdicia tiempo y recursos.

La empresa está cumpliendo con las metas propuestas por los diferentes departamentos, se logró un incremento en las ventas, esto debido a los incentivos que se realizan a los vendedores, ayudando de esta manera a mejorar las ventas y obtener mejor rendimiento para la empresa. Así mismo en el nivel de cumplimiento de entregas a clientes, esto indica que se está mejorando la entrega de la mercadería a los clientes, y esto ayuda a que la empresa tenga una mejor aceptación por parte de sus clientes ya que las entregas se hacen en el tiempo establecido.

El porcentaje de clientes nuevos tiene una brecha del 40% siendo esto desfavorable para la empresa ya que la brecha es alta y se puede ver que no se está logrando incrementar los clientes para la empresa, y esto es debido al avance de la tecnología, ya que muchas personas prefieren el internet a adquirir un libro, se sugiere realizar promociones, y descuentos que resulten llamativos para atraer al cliente.

Las devoluciones de mercadería se realizan debido a defectos encontrados en el material que se entrega al cliente, y esto se debe a que en el momento de recibir el material en la

empresa no se está haciendo un control de calidad adecuado de lo que recibe, y lo mismo sucede al momento de despachar los pedidos, no se realiza un control adecuado del material que se entrega.

En los resultados se ve que son razonables el número de días de recuperación de cartera, 48 días para el año 2008, se debe tomar en cuenta este indicador ya que no es conveniente aumentar los días para la recuperación de cartera pues traería complicaciones financieras. El aumento puede ser causado por la implementación de políticas más flexibles de crédito con el objetivo de incrementar las ventas.

La recaudación de los valores de las facturas se está cumpliendo de acuerdo a lo establecido por el área financiera y se ha logrado incrementar en un 11,69% el recaudo de las facturas, y esto ayuda a que se cancele en el tiempo establecido a los proveedores, y a que la empresa tenga solvencia para cubrir las obligaciones que contrajo a corto plazo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### CONCLUSIONES

Realizando el análisis de los indicadores de gestión de la empresa Consorcio Ecuatoriana del Libro "CEDELIBRO" Cía. Ltda. concluyo lo siguiente:

- ✓ Las personas que trabajan en la empresa están comprometidas con la misión, visión y objetivos de la misma.
- ✓ La empresa no contaba con un organigrama, lo que ocasionaba que no se respeten los niveles jerárquicos dentro de la misma.
- ✓ Los empleados no tenían claras las funciones que cada uno tenía que realizar.
- ✓ El personal de ventas tiene un amplio conocimiento del mercado.
- ✓ En la empresa no cuentan con un plan de rutas para los recorridos de entrega de mercadería.
- ✓ Hay gastos operativos bastante altos, entre estos el más relevante es el consumo del vehículo que se utiliza para la distribución de los libros debido a que no se hace de una manera ordena.
- ✓ No se está logrando incrementar los clientes para la empresa, debido al avance de la tecnología, ya que muchas personas prefieren el internet a adquirir un libro.
- ✓ Por ser una empresa de carácter comercial presenta alta dependencia de la ventas de sus inventarios para poder cubrir el total de sus obligaciones corrientes si le fueran exigidas de inmediato, por lo tanto debe mantener e implementar inversiones estratégicas que le permita contar con una fuente de recursos adicionales con mínimo costo financiero.

- ✓ Los 48 días de recuperación de cartera son aceptables para el año 2008, pero no se debe seguir incrementando este plazo pues traería complicaciones financieras.
- ✓ La empresa debe seguir mejorando el nivel de cumplimiento de entregas a clientes, ya que sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
- ✓ La recuperación de los valores de las facturas de las ventas realizadas es muy buena para la empresa ya que de esta manera cuenta con ingresos para cubrir sus obligaciones, y eso ayuda a mejorar la gestión de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Dar a conocer a todos los trabajadores el organigrama de la empresa y poner en práctica el orden jerárquico de la misma.
- ✓ Aplicar el organigrama funcional que se elaboró para la empresa.
- ✓ Elaborar un plan de rutas adecuadas y por días para realizar la distribución de la mercadería y así entregar a tiempo el material solicitado por el cliente.
- ✓ Para bajar el gasto de combustible se recomienda dividir los diferentes sectores por áreas para el recorrido de entrega de mercadería, ya que en un día se hace un recorrido específico y no se desperdicia tiempo y recursos.
- ✓ Realizar promociones y descuentos que resulten llamativos para atraer al cliente, mediante la realización de ferias de libros, en escuelas, colegios y demás entidades educativas.
- ✓ Se deberá estimular y hacer el reconocimiento respectivo a los empleados que han contribuido al crecimiento de la compañía, para que así se incentive el sentido de pertenencia y seguir obteniendo buenos resultados en los indicadores, pues no se debe perder de vista la importancia del talento humano para alcanzar el éxito.

- ✓ Fidelizar al cliente y motivarlo para que siempre vea en la empresa el mejor aliado para su negocio y así realizar un esfuerzo más por mantener e incrementar la participación en el mercado.
- ✓ Realizar capacitaciones a los vendedores de la empresa, así como incentivos para el mejor vendedor del mes, ya que esto motiva a los vendedores y beneficia a la empresa incrementando sus ventas.
- ✓ Mantener un control adecuado al momento de recibir el material para la venta, y de esta manera evitar entregar material defectuoso a los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad**, 3R editores, Bogotá.
- Franklin, Enrique B. (2007): **Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio**, Editorial Pearson, México.
- Horvan & Partners (2003): **Dominar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplant Robert, Norton David (2000): **Cómo utilizar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplant Robert, Norton David (2000): **Cuadro de mando integral**, Editorial gestión 2000, España.
- Nils-Guran Olver, Jan Roy, Magnus Wetter (2003): **Implementando y gestionando el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Salgueiro Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.