



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja

Modalidad Presencial

Escuela de Ciencias Contables y Auditoría

**“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES
DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA “FARMALEMANA”, DE LA
CIUDAD DE LOJA. PERIODO 2008”**

PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
DOCTOR EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

AUTOR:

JORGE ARTURO ZUÑIGA OVIEDO

DIRECTORA:

MGS. GRACIELA CASTRO IÑIGUEZ

LOJA – ECUADOR

2009

Mgs. Graciela Castro Iñiguez

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo investigativo ha sido revisado y corregido para su aprobación, por lo que queda autorizada su presentación.

.....
DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

“Jorge Arturo Zúñiga Oviedo, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Autor

Lic. Jorge Arturo Zúñiga Oviedo

A U T O R Í A:

La opinión y criterio vertido en el presente informe de investigación es de absoluta responsabilidad del autor.

Autor:

Jorge Arturo Zuniga Oviedo.

D E D I C A T O R I A:

Con mucho amor dedico este trabajo a mi esposa y mis tres hijos, por su apoyo, motivación y por el tiempo que les robe y por el sacrificio otorgado de su parte para la realización del presente trabajo, a mis padres por su apoyo e insistencia para la culminación de lo pendiente

Jorge Arturo Fariña Oviedo

A G R A D E C I M I E N T O

Mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría y a la Empresa Farmalemana, a través de su gerente Ing. Augusto Abendaño por su colaboración y apertura en la realización de este proyecto.

Además el reconocimiento a la Dra. Graciela Castro, por su gestión al haber dirigido el presente trabajo y apoyar el desarrollo del mismo.

El Autor

INDICE

Certificación.....	2
Declaración y cesión de derechos.....	3
Autoría.....	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Índice de contenidos.....	7
Resumen ejecutivo.....	9
CAPÍTULO I.	
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1. Descripción de la empresa.....	11
1.2. Base Legal.....	17
1.3. Organigrama.....	21
1.4 Plan Estratégico.....	22
Misión.....	22
Visión.....	22
Valores.....	22
Objetivos.....	23
CAPÍTULO II.	
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1. Planificación.....	24
2.1.1. Estratégica.....	24
2.1.2. Corporativa.....	33
2.1.3. Operativa.....	37
2.2. Indicadores.....	40
2.2.1. Conceptos.....	40
2.2.2. Características.....	40

2.2.3. Importancia.....	41
2.2.4. Clasificación.....	43
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores..	44
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.....	48
2.3. Cuadro de Mando Integral.....	49
2.3.1. Perspectiva financiera.....	53
2.3.2. Perspectiva en los procesos internos.....	54
2.3.3. Perspectiva en el aprendizaje – crecimiento.....	55
2.3.4. Perspectiva cliente.....	56
CAPÍTULO III.	
DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	59
3.2. Preparación de Indicadores.....	62
3.3. Diseño del cuadro de Indicadores.....	75
3.4. Análisis e interpretación.....	83
3.5. Informe.....	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS.....	109

CONTENIDOS

Resumen ejecutivo

El desarrollo de ésta investigación tiene como finalidad el DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA “FARMALEMANA.

Este sistema de indicadores que se implementara a partir de la culminación de esta investigación debe establecer los cumplimientos de forma mensual a partir de esta primera evaluación semestral para esto es necesario conocer los procesos administrativos y operativos en las áreas de producción, ventas, y la parte administrativa en los cuales se van desempeñando las estrategias de acuerdo a la misión y los objetivos establecidos.

La implementación de los indicadores va a permitir tener un control adecuado, oportuno y actualizado de la situación de la empresa, de ahí que con los resultados que arrojen frente a las metas planteadas se monitoreara el avance de cada una de las áreas de acuerdo a lo planificado y que se van determinando en el transcurso de su desempeño.

Estableciendo una planificación permanente enfocada a potenciar las estrategias para fortalecer las áreas de ventas, de producción y la gestión de cobranzas así como la atención esmerada para con los clientes que son la razón existir de la empresa y sin dejar de valorar al capital humano activo fundamental para la consecución de los objetivos, se establecen los indicadores de gestión para cada área de la empresa.

La presente investigación consta de tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, anexos y bibliografía, en el contenido se atiende a la sencillez de presentación de contenidos para los

capítulos que conforman esta investigación procurando establecer una lectura comprensible, de modo que se convierta en un apoyo para el monitoreo de objetivos y el mejoramiento de procesos en la empresa.

Resumen de los capítulos:

Capítulo I.- Farmalemana tiene como finalidad elaborar líquidos y pomadas medicinales, para uso humano y veterinario, así como también la elaboración de productos cosméticos como colonias y cremas; dentro de la línea alimentos se especifica la elaboración de varias esencias y saborizantes. También se estipula la comercialización, distribución y representación de las líneas se detalla los antecedentes de la empresa, su base legal, el organigrama funcional, los objetivos generales y específicos, su misión, visión, y valores empresariales.

Capítulo II.- Aquí se detalla la base conceptual, los conceptos fundamentales de los indicadores de gestión, implementación, ventajas, desventajas, características, importancia, clasificación, mapeo y formas de presentación.

Capítulo III.- Se aplica y desarrolla el marco teórico, se diseña el cuadro de mando así como cada uno de los indicadores de gestión adecuados para esta primera medición, se deja abierto a los directivos la implementación de nuevos indicadores para futuras mediciones en este capítulo se tiene también el análisis, interpretación e informe de la aplicación del tema investigado.

Al final se obtienen las conclusiones y recomendaciones los anexos y bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

El Laboratorio Farmacéutico **FARMALEMANA C.A.**, fue constituido el 12 de mayo de 1978, los mentalizadores de la empresa: Lic. Luis Arturo Burneo Guerrero, Sr. César Sotomayor Celi y Sr. Carlos Jaramillo C. que conjuntamente con 39 empresarios y emprendedores fijaron como domicilio la ciudad de Loja, República del Ecuador. El objeto social de la empresa es el de elaborar líquidos y pomadas medicinales, para uso humano y veterinario, así como también la elaboración de productos cosméticos como colonias y cremas; dentro de la línea alimentos se especifica la elaboración de varias esencias y saborizantes. También se estipula la comercialización, distribución y representación de las líneas y productos que estuvieren acordes con el objeto de la empresa. Sus instalaciones estaban ubicadas en la calle Matilde Hidalgo de Procel y Lourdes.



A fines del año 1997 la empresa adquiere al Sr. Luis Arturo Burneo, las instalaciones de lo que fuera la planta física de Maderas del Sur, ubicada en la Av. Guayaquil entre Machala y Sto. Domingo, procediendo luego a la readecuación y remodelación de las distintas áreas internas.

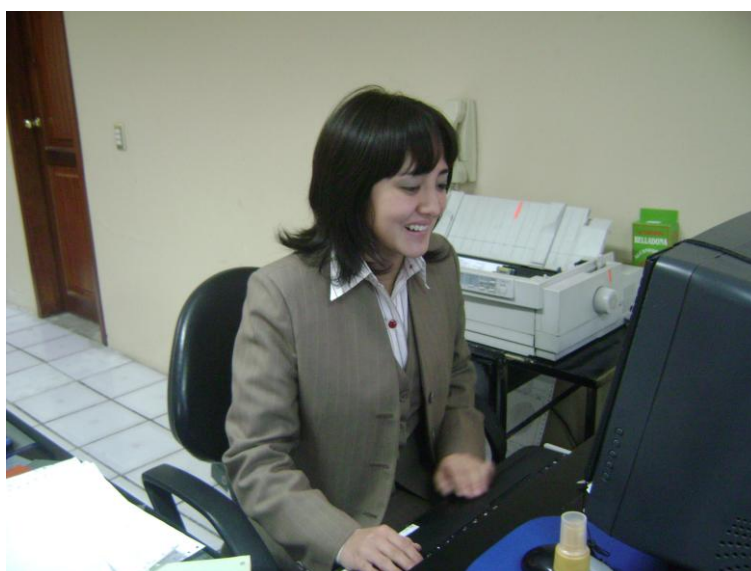
En 1999 se lleva a cabo el Proceso de Planificación Estratégica de la empresa, un evento de mucha trascendencia dentro de la organización, lo que permitió identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas; así como también diseñar los Objetivos Estratégicos y las respectivas actividades de detalle, tendientes a cumplir y satisfacer los enunciados propuestos tanto en la Visión como en la Misión Institucional. Se determinan los procesos fundamentales y se les aplica la reingeniería utilizando la técnica del Benchmarking. A partir de esta fecha el Plan Estratégico se evalúa anualmente para medir los logros, actualizar el FODA e incrementar los OE.

En la actualidad la empresa cuenta con 3 áreas que dependen de la gerencia

Gerencia



1. Administrativa



2. Ventas



3. Productiva



Con 14 colaboradores directos: 2 en el área ejecutiva, 3 en la administrativa, 6 en el área de ventas y 5 en la productiva, coberturando en forma directa las

provincias de Loja, Zamora Chinchipe y la parte alta de El Oro; y, a través de subdistribuidores a las ciudades de Cuenca y Ambato. Para el año 2009 se tiene previsto la expansión del área geográfica de comercialización de los productos, teniendo como meta la cobertura del centro norte del país.

Dentro del entorno de la competitividad y la productividad, se ha proyectado la adquisición de nueva maquinaria que automatizará la totalidad de la línea de producción en lo referente a llenado, tapado, etiquetado, codificado, y sellado térmico; así como también, la implantación del Sistema de Aseguramiento de Calidad que permitirá certificar el laboratorio bajo estándares de Buenas Prácticas de Manufactura; complementariamente se iniciara un Proceso de Mejoramiento Continuo de Calidad y Competitividad con apoyo del MICIP y CORPEI bajo la coordinación de la ADE.



Estas actividades permitirán mantener y elevar el prestigio de **FARMALEMANA C.A.**, cuya calidad en sus productos es reconocida en el mercado local y regional en el cual se encuentran identificados como ***los pioneros en la industria farmacéutica en el sur del país.***

Muestra de productos.



1.2 Base legal

La principal base legal que la empresa tiene para normar el buen desenvolvimiento de la misma es el ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA "FARMALEMANA C.A.", el mismo que contiene reformas al contrato inicial aprobado el 30 de mayo de 1978.

El cual se resume en los siguientes contenidos **transcritos textualmente** del estatuto.

Se constituye la Compañía Anónima FARMALEMANA C.A., la misma que en sus relaciones internas y externas se regulará por la Ley de Compañías, sus Reglamentos, el Código de Comercio, el Código de Salud, el Reglamento de Laboratorios y Farmacias, así como por las Leyes especiales afines en sus campos de acción y sus propósitos y por estos Estatutos.

La compañía es de nacionalidad ecuatoriana, su domicilio principal es la ciudad de Loja, Cantón Loja, Provincia de Loja; y, podrá establecer sucursales, agencias, oficinas y representaciones así como ejercer sus actividades en cualquier otro lugar del país o del exterior conforme a la ley.

El **Capital Social** de la Compañía es de CIENTO VEINTE Y CINCO MIL DÓLARES AMERICANOS (US\$125,000.00) dividido en ciento veinte y cinco mil acciones nominativas, ordinarias y liberadas, de un dólar cada una. La Compañía emitirá los correspondientes Títulos de Acciones de conformidad con la Ley, los mismos que serán firmados por el Presidente y el Gerente General.

Son **accionistas y tienen la calidad de dueños** de las acciones los que constan como tales en el Libro de Acciones y Accionistas de conformidad con lo dispuesto en la Ley.

El **gobierno y la administración** de la compañía anónima FARMALEMANA C.A. se ejerce por medio de los siguientes órganos: la Junta General de Accionistas, el Directorio, el Presidente y el Gerente General.

LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS es el órgano supremo de la compañía y está integrada por los accionistas legalmente convocados y reunidos en el número suficiente para formar quórum.

EL DIRECTORIO está encargado de la planificación y gobierno de la actividad empresarial; siendo en la estructura de la compañía el organismo intermedio entre la Junta General y la Administración. El Directorio estará integrado por:

- a. El Presidente, que a la vez será el Presidente Administrativo de la Compañía;
- b. Tres directores principales con sus respectivos suplentes, serán nombrados por la Junta General de entre sus miembros, su período durará dos años, pudiendo ser reelegidos. Cuando el Presidente convoque a sesión de Directorio Ampliado el Director Suplente tendrá derecho a voz;
- c. El Gerente General, actuará como secretario del Directorio.

EL PRESIDENTE ADMINISTRATIVO será nombrado por la Junta General de Accionistas, inscribirá su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil, su periodo durará dos años contados desde la fecha de inscripción de su nombramiento pudiendo ser reelegido.

EL GERENTE GENERAL accionista o no de la Compañía, durará en el cargo dos años y antes de entrar en sus funciones, inscribirá su nombramiento y la nota de aceptación de la dignidad en el Registro Mercantil de Loja, a partir de cuya fecha de Inscripción se contará su período, podrá ser reelegido, percibirá la remuneración señalada en el Presupuesto, teniendo derecho a voto si es accionista, sin contravenir a lo dispuesto en las prohibiciones de votar conforme lo expresa la ley de compañías. La posesión presupone haber rendido la fianza por el monto y calidad señalados por el Directorio de ser extraño a la sociedad. El Gerente General, en su carácter de representante legal de la Compañía, inviste la representación judicial y extrajudicial de la misma

DE LA FISCALIZACIÓN El Directorio de la compañía podrá contratar la asesoría contable o auditoría de cualquier persona natural o jurídica especializada, observando las disposiciones legales sobre esta materia en cualquier tiempo. En lo que se refiere a auditoría externa se regirá a lo que dispone la Ley.

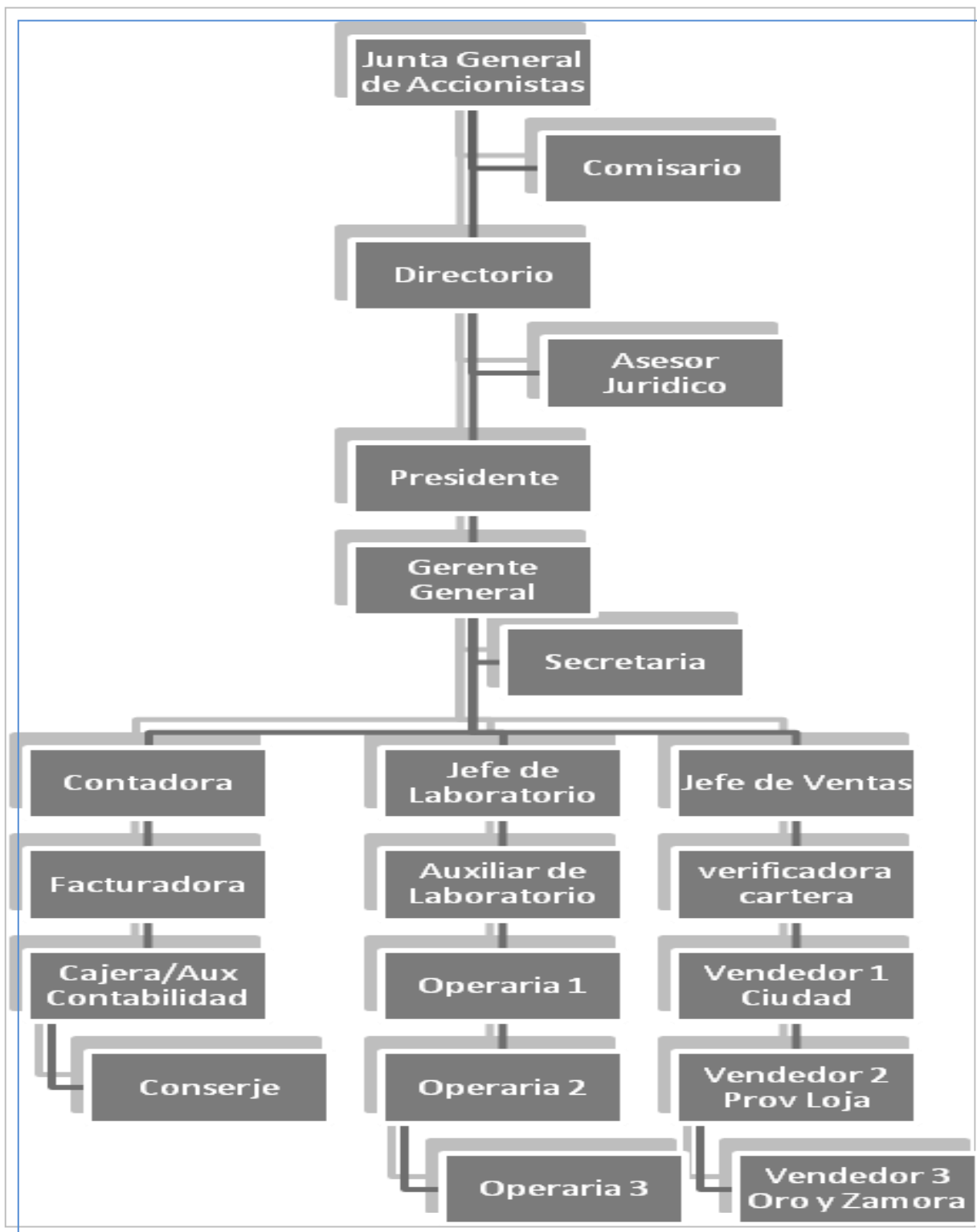
DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN. La disolución y liquidación de la compañía se regirá por las disposiciones pertinentes de la Ley de Compañías especialmente por

lo establecido en la sección doce de esta Ley, así como por el Reglamento sobre disolución y liquidación de compañías y lo previsto en el presente estatuto.

En caso de disolución, no habiendo oposición entre los Accionistas, asumirá las funciones de liquidador el Gerente General. En caso de oposición se elegirá a los liquidadores en la Junta General que se convoque para el efecto, señalándose en ella las facultades concedidas al liquidador.

Además Farmalemana es Socio Activo de la Cámara de Industrias, e inscrito en el Registro Mercantil del Cantón. Realiza declaraciones de IVA mensual, declaración de Retenciones en la fuente mensual, Impuesto a la Renta anual, Anexos de Retenciones en la fuente mensual, es obligada a llevar contabilidad cumple con leyes y reglamentos establecidos (Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Leyes y Reglamentos del IESS, etc.)

1.3 Organigrama y/o mapa de procesos



Fuente: Farmalemana

Elaboración: Jorge A. Zúñiga O.

1.4. Plan estratégico

MISIÓN

Satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes, con productos de alta calidad, excelente atención personalizada, basados en una constante revisión y evaluación de procesos; respetando los principios ecológicos y del medio ambiente, generando una rentabilidad adecuada a los accionistas.

VISIÓN

EMPRESA C.A. será una Empresa Líder en los mercados local, regional y nacional y muy bien posicionada en mercados extranjeros, reconocida por lograr la satisfacción total de sus clientes, gracias a la calidad y a la innovación de sus productos.

VALORES

GENTE: Su negocio es manejado por la mejor gente.

INGRESOS: Se intenta aumentar al máximo los recursos y la mejor utilización de sus activos.

INTEGRADA: Se trabaja solo bajo esquemas de honestidad y los mayores niveles éticos.

DIVERSIDAD: La diversidad crea un número incontable de oportunidades y contribuye al éxito.

ESPIRITU EMPRENDEDOR: Se está motivado a través del trabajo en equipo y el poder de la disciplina

OBJETIVOS

Incrementar los ingresos anuales en un 10% hasta el 31 de diciembre del 2008
Incrementar la producción anual en un 10% hasta el 31 de diciembre del 2008
Optimizar los recursos en un 10% para la producción anual hasta el 31 de diciembre del 2008
Optimizar al 100% el servicio al cliente ofrecido por la empresa
Aumentar la participación de mercado en un 2,5% hasta el 31 del diciembre 2008
Optimizar la cobertura de clientes al 80% de la cartera activa
Optimizar los despachos a los clientes en un 100% de los que se realizan en la empresa
Optimizar los ingresos por recuperación de cartera en un 90% al cierre de cada periodo
Optimizar el tiempo de recuperación de cartera en 45 días para cada periodo
Innovar los productos en un numero de 2 hasta el 31 de diciembre del 2008
Fomentar la Especialización del Talento Humano a través de la Capacitación
Monitorear la Seguridad Industrial y prevención de accidentes
Reducir al 15% los días perdidos por ausentismo del personal hasta el 31 de diciembre del 2008

CAPÍTULO II.

2.1. Planificación

2.1.1. Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

“... la planificación es esencial en todas las esferas de la vida, como fuente de diagnóstico, como un punto de partida para reducir los márgenes de error en la toma de decisiones, como fundamento de una gestión racional de los recursos y como base de previsión frente al azar”¹.

En este contexto, una buena planeación nos conlleva a la consecución de tres grandes objetivos empresariales:

- a. A una mejora en la toma de decisiones:
- b. Un incremento significativo en la rentabilidad (Reducir sus costos y aumentar las utilidades); y,
- c. Una disminución en el riesgo. (Entendiéndose que este factor existe siempre en una toma de decisiones).

¹ GURRIARAN, Jesús. La Planificación Educativa en el Futuro, México 1990.

QUE ES PLANIFICACION ESTRATEGIA?

Es el proceso continuo y sistemático de evaluar la naturaleza del negocio, mediante un análisis interno y externo de la empresa, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para lograr los objetivos y las metas, y distribuyendo los recursos para realizar dichas estrategias.

“Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización, con el fin de evaluar su situación y tomar decisiones para asegurar el futuro”.²

“La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir...antes que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

“Es el contraste por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”³

En términos estratégicos, “la planificación es un proceso técnico mediante el cual se define en forma anticipada las metas y objetivos de una organización o institución y señalan las estrategias u operaciones mediante las cuales se asegura que tales objetivos y metas serán alcanzados. En este sentido, es una propuesta de intervención en la realidad concreta para modificar una situación inicial y arribar a una nueva situación.

La planificación estratégica parte del hecho de que vivimos una realidad compleja, contradictoria y en crisis y, por lo tanto, insatisfactoria. En realidad debe ser

² SERNA, Humberto, “Reinventemos a la Universidad. Una necesidad de hoy”. Guayaquil. 1993

³ GOODSTEIN, Leonard, y otros. “Planeación Estratégica Aplicada”, McGrawHill. Colombia .1998

cambiada mediante la ejecución de estrategias y operaciones diseñadas en función de una nueva realidad a la que se quiere llegar. No es un proceso acabado sino un cálculo permanente que precede y preside a la acción transformadora de la realidad”⁴.

Sallenave (1991), afirma que "La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa

La respuesta más sencilla e importante a la pregunta "¿Qué es Planeación Estratégica?" es que es un proceso de construcción de un marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria

⁴ BURGOS, Dalton. "Planificación institucional con enfoque estratégico", Universidad Técnica de Machala 1993.

o campo en donde funciona, de sus clientes –actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Kotler y Armstrong dicen que una planeación estratégica es concentrarse en hacer lo correcto (efectividad), formulando una estrategia a largo plazo para la supervivencia y crecimiento de la organización, producto de un proceso de seleccionar las metas de la organización, determinando las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia las metas, y estableciendo los métodos necesarios para garantizar que las políticas y programas estratégicos se ejecuten.

Lo Que No Es La Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

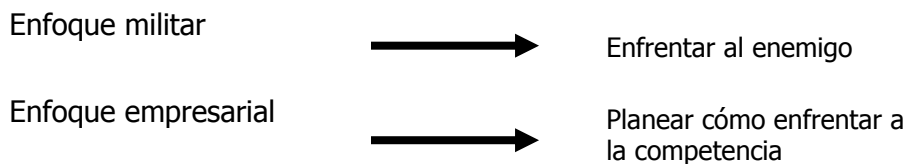
QUE ES ESTRATEGIA?

Reflexionando acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala".

En el área administrativa, Alferd Chandler de Harvard definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos".

En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma.

La esencia de la formulación de una estrategia es enfrentar a la competencia:



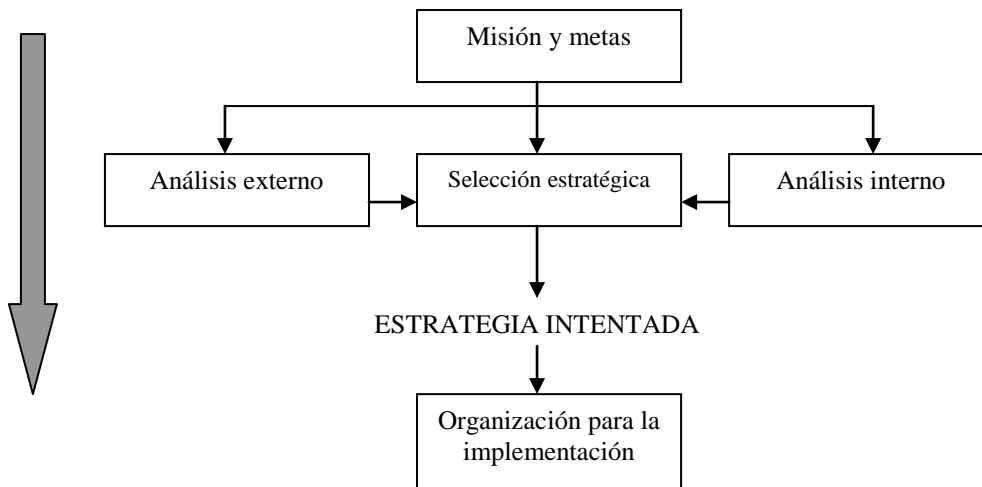
El nuevo enfoque:

Como señala Henry Mintzberg el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con este autor, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

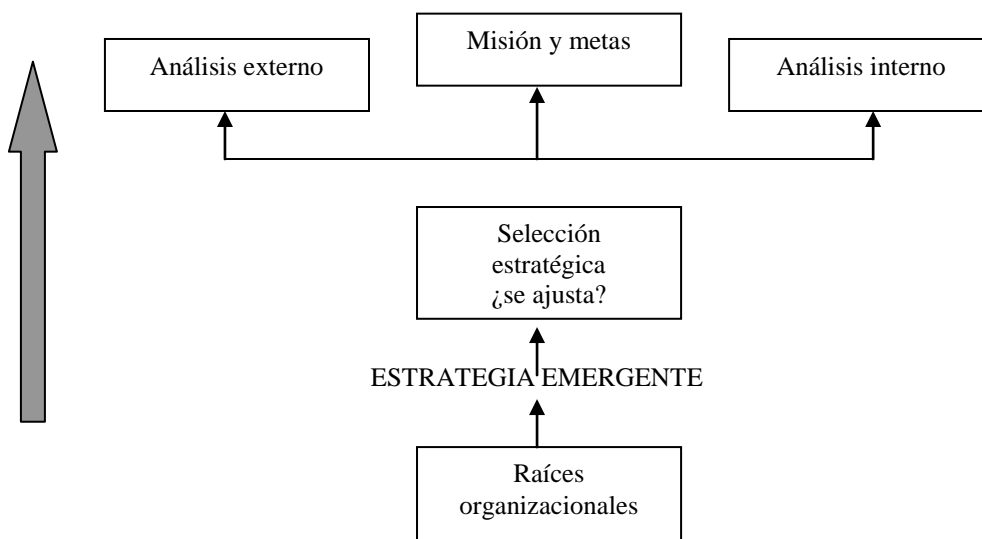
El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como "un modelo en una corriente de decisiones o acciones"; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia

emergente (no planeada). Su argumento consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas.

Estrategia Intentada



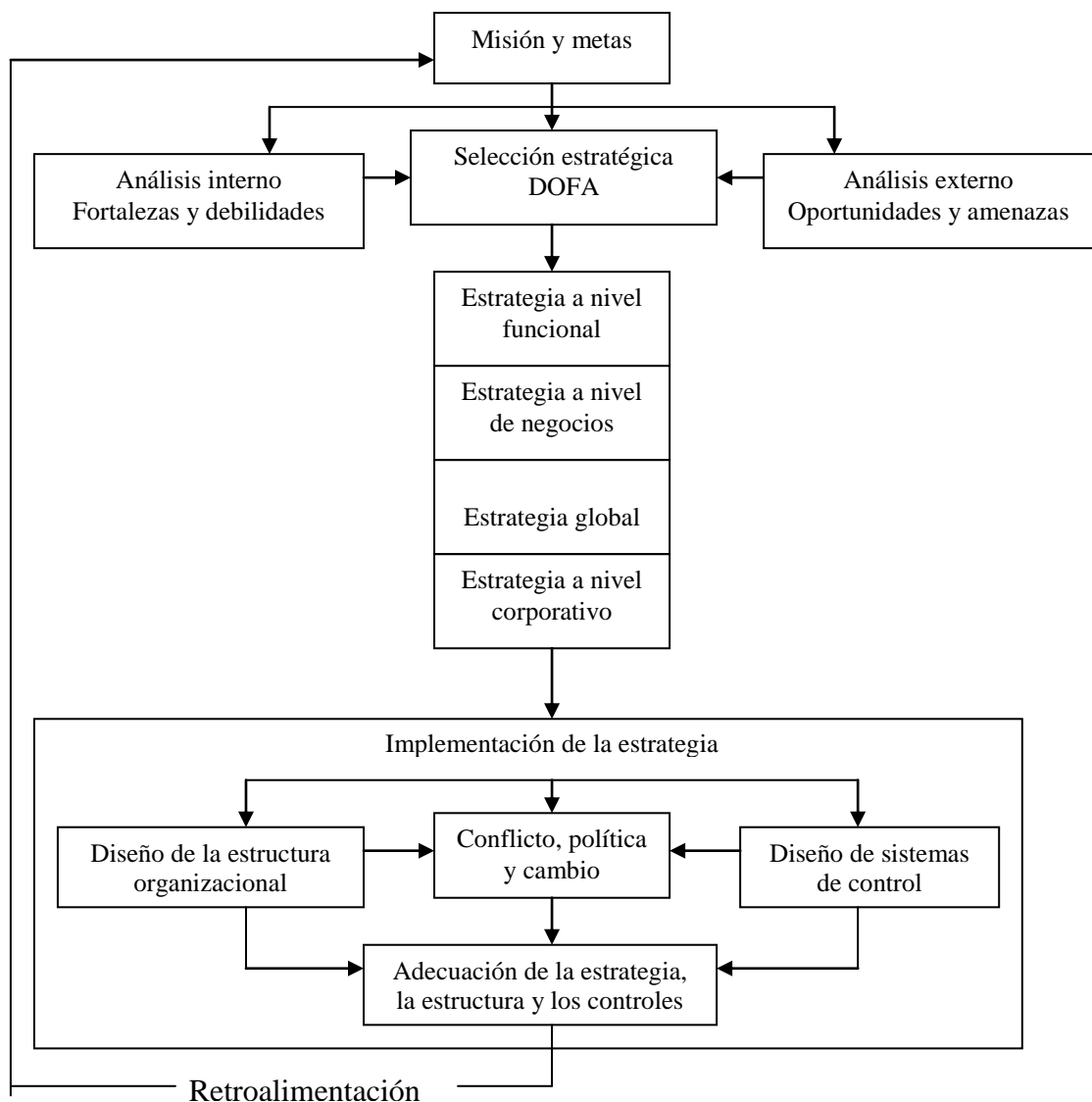
Estrategia emergente



Autor: Henry Mintzberg

La formulación de estrategias intentadas básicamente es un proceso hacia abajo, mientras que la formulación de estrategias emergentes es un proceso hacia arriba.

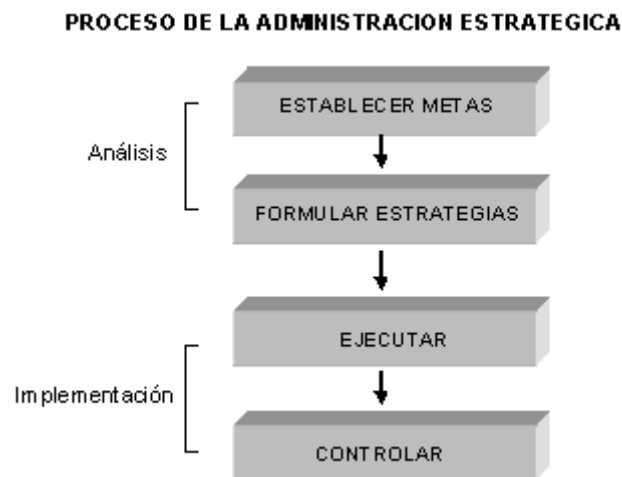
MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.



La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger los medios más apropiados para el logro de los mismos, antes de emprender la acción. La planeación se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso de decidir antes de que se

requiera la acción. En contraste, la planeación estratégica se define como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Años más tarde, en 1978, los autores Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica que incluye el establecimiento de metas y formulación de estrategias, y la de implementación del plan estratégico que incluye las subfases de ejecución y control.



Autores Dan E. Schandel y Charles W. Hofer

2.1.2. Corporativa

Estrategia corporativa:

La estrategia a nivel corporativo de una compañía de uno o más negocios debe ayudar en el proceso de agregar valor y establecer una habilidad distintiva y una ventaja competitiva a nivel de negocios.

- ✚ Define la visión y la misión corporativa.
- ✚ Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados).
- ✚ Establece las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).
- ✚ Le asigna recursos a las UEN's.
- ✚ Planea nuevos negocios.

Tipos de estrategias corporativas

Integración vertical:

Esto significa que una compañía produce sus propios insumos y se denomina integración hacia atrás o descendente, integrándose hacia el proveedor; o se integra hacia el consumidor final y se conoce como integración hacia delante o ascendente.

Además de la integración hacia delante y hacia atrás, también es posible distinguir entre integración completa e integración combinada:

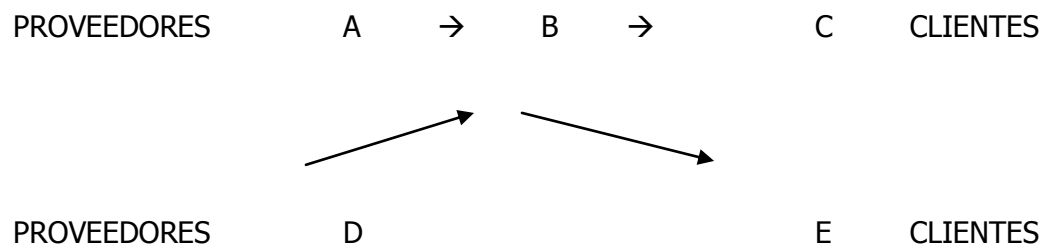
Integración Completa:

Una empresa produce todos los insumos necesarios y distribuye todos sus bienes a través de sus operaciones.



Integración combinada:

Una empresa compra a proveedores independientes además de contar con organizaciones de proveedores propios, o distribuye sus productos través de empresas independientes además de contar con distribuidores propios.



Estrategias de diversificación:

Una empresa decide incursionar en negocios diferentes a los actuales. Existen dos tipos importantes de diversificación:

Diversificación relacionada:

Nuevas operaciones de negocios con alguna relación común entre uno o más eslabones o componentes de la cadena de valor. Normalmente estos vínculos están fundamentados en las relaciones comunes de fabricación, marketing o tecnológicos.


Diversificación no relacionada:


Nuevas áreas de negocios que no poseen una conexión evidente con ninguna de las áreas existentes en la compañía.

EL PLAN ESTRATÉGICO DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN):

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

Crecer Intensivamente:

-  Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.

-  Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.

- ✚ Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

Crecer Diversificándose

- ✚ Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
- ✚ Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.
- ✚ Por Conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.
- ✚ Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.
 - ✚ Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución
 - ✚ Hacia Atrás: comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro
 - ✚ Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores

2.1.3. Operativa

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel operativo implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- Finanzas
- Mercadeo
- Producción
- Recursos Humanos
- Investigación y Desarrollo

Durante cincuenta años ha imperado la doctrina del sistema estrategia-estructura, centrado en las relaciones verticales de la estructura jerárquica clásica. Las estructuras burocráticas crecieron erosionando a su paso el espíritu empresarial y creando empleados aferrados a la letra de los manuales de procedimiento.

En una entrevista de Gary Hamel con Joel Kurtzman, llevada a cabo a finales de 1997, Hamel le decía:

"No hemos visto ninguna innovación importante en el proceso de estrategia en 25 años. Los enfoques de planeación que usan la mayoría de las compañías no han cambiado en nada. Pero recientemente estamos trabajando en organizaciones donde estamos haciendo estrategia con la participación de cinco mil personas. Estamos profundamente convencidos en la

democratización de la estrategia, donde cada empleado tiene el derecho a participar en el destino de su empresa.

Comprendemos que cada empleado no puede aportar el mismo valor al proceso. La creatividad no está distribuida por igual, sino más bien en forma amplia y al azar. Estamos seguros que la alta gerencia solo tiene una muy pequeña porción del potencial creativo de la organización y por lo tanto ella debe reconocer que no tiene el monopolio en la creación de estrategia."

James Moore, el autor de *The Death of Competition* (1996, HarperCollings Publishers) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día, dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales:

"Desafortunadamente, las ideas hoy prevaletentes sobre estrategia, comienzan con la idea errada que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria. Como resultado, estas ideas son más bien inútiles en el ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.

Hay una segunda limitación en la lógica tradicional de hacer estrategia. La gente generalmente piensa que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que estamos viendo en estos días, es que lo que compite son comunidades aliadas de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que estamos viendo es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que

lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable."

Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

- Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.
- Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

2.2. Indicadores

2.2.1. Conceptos

Indicador: Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

2.2.2. Características

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTION

Los indicadores tienen como características que son:

- a. Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.

- b. Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- c. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- d. Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- e. EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

2.2.3. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTION

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa.

En las empresas se tiene que preguntar por qué medir y para qué.

El por qué la empresa radica en que debe tomar decisiones, requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área y por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.

Y el para qué medir radica en el poder interpretar lo que está ocurriendo en:

- ✚ Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- ✚ Definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras
- ✚ Evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible
- ✚ Analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo
- ✚ Establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- ✚ Relacionar la productividad con el nivel salarial.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización

2.2.4. Clasificación

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo:

administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Para diseñar los indicadores de gestión, se debe en primera instancia, identificar las áreas críticas de la organización, así como también las debilidades en cada uno de los procesos que involucre la funcionalidad de la empresa.

Posteriormente, es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. Un indicador es una respuesta a una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante de una empresa y debe ser relevante y vinculante. Estos indicadores deben partir de la identificación de las áreas críticas y de los factores significativos de éxito en cada actividad al interior de la organización.

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros.

Debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado

para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

Durante la identificación de los indicadores a implementar en las diferentes áreas, se establecen estos parámetros en coordinación con los diferentes jefes de áreas, los cuales son los responsables del correcto funcionamiento y evolución del servicio al cual pertenece

CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

Atributo: Es el que identifica la meta.

Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.

Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.

Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.

Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.

Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.

Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.

Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

B- IDENTIFICAR FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

Concepción

Monitoreo

Evaluación final de la gestión

C. ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE EXITO

Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

D- DETERMINAR, PARA CADA INDICADOR, ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTION

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.

UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

RANGO DE GESTION: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

E- DISEÑAR LA MEDICION

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

F- DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS

La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

G- MEDIR, APROBAR, Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION.

Pertinencia del indicador.

Valores y rangos establecidos.

Fuentes de información seleccionadas.

Proceso de toma y presentación de la información.

Frecuencia en la toma de la información.

Destinatario de la información

H- ESTANDARIZAR Y FORMALIZAR

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.

I- MANTENER Y MEJORAR CONTINUAMENTE

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos se pueden presentar como:

- a. Gráficas
- b. Tablas
- c. Gráficos con seguimiento
- d. Gráficos de control

2.3. Cuadro de mando integral

El concepto de cuadro de mando integral fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e

identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

Características del Cuadro de Mando

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

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

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

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

La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.

La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

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

Puesta en práctica del Cuadro de Mando

Seis serán las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc, que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

En último lugar, deberemos configurar el Cuadro de Mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información

mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas

El Cuadro de Mando Integral sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- ✚ Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- ✚ Procesos Internos: ¿En qué debemos sobresalir?
- ✚ Aprendizaje - crecimiento: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- ✚ Cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?

2.3.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas.

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

✚ Índice de liquidez.

✚ Índice de endeudamiento.

✚ Índice DuPont.

✚ índice de rendimiento del capital invertido.

2.3.2. Perspectiva procesos internos

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

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. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de Innovación. 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.

2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo

Se distinguen los siguientes:

Capacidad y competencia de las personas. Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.

Sistemas de información: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.

Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

2.3.4. Perspectiva cliente

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

Se refieren además a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente

CAPÍTULO III.

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA FARMALEMANA, DE LA CIUDAD LOJA. PERIODO 2009

Empresa:

Laboratorio Farmacéutico **FARMALEMANA C.A**

Objeto Social:

El objeto social de la empresa es el de elaborar líquidos y pomadas medicinales, para uso humano y veterinario, así como también la elaboración de productos cosméticos como colonias y cremas; dentro de la línea alimentos se especifica la elaboración de varias esencias y saborizantes. También se estipula la comercialización, distribución y representación de las líneas y productos que estuvieren acordes con el objeto de la empresa

Misión:

Satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes, con productos de alta calidad, excelente atención personalizada, basados en una constante revisión y evaluación de procesos; respetando los principios ecológicos y del medio ambiente, generando una rentabilidad adecuada a los accionistas.

Visión:

EMPRESA C.A. será una Empresa Líder en los mercados local, regional y nacional y muy bien posicionada en mercados extranjeros, reconocida por lograr la satisfacción total de sus clientes, gracias a la calidad y a la innovación de sus productos.

Valores:

GENTE: Su negocio es manejado por la mejor gente.

INGRESOS: Se intenta aumentar al máximo los recursos y la mejor utilización de sus activos.

INTEGRADA: Se trabaja solo bajo esquemas de honestidad y los mayores niveles éticos.

DIVERSIDAD: La diversidad crea un número incontable de oportunidades y contribuye al éxito.

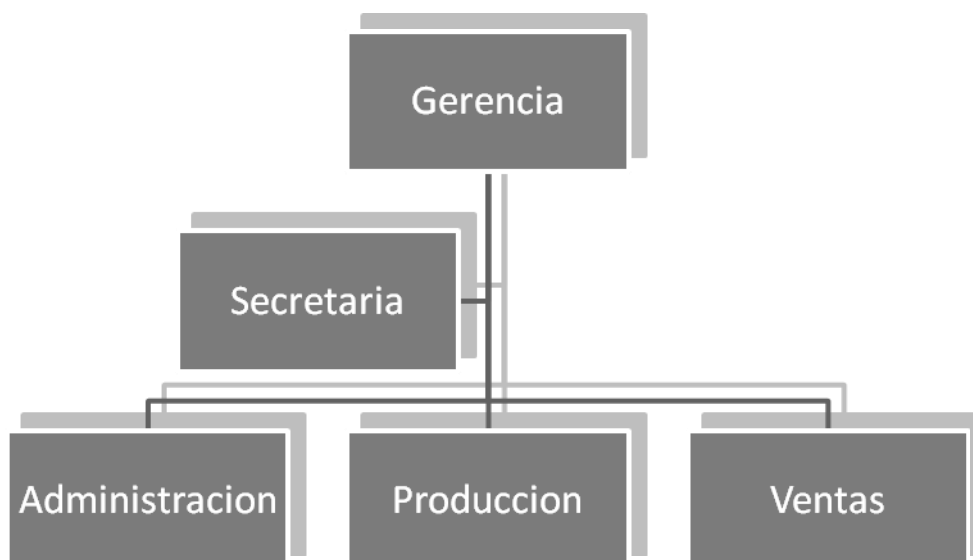
ESPIRITU EMPRENDEDOR: Se está motivado a través del trabajo en equipo y el poder de la disciplina.

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

PLAN ESTRATEGICO

Para la elaboración del plan estratégico de la EMPRESA C.A, se tomara como referencia la metodología BSC (Balance Store Card), esta es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa. Sirve para reorientar el sistema gerencial, interconectando 4 procesos o perspectivas, que nos ayudara a tomar decisiones más efectivas, con la finalidad de cumplir con nuestros objetivos. Estas perspectivas son: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje

Las áreas más relevantes de la empresa son:



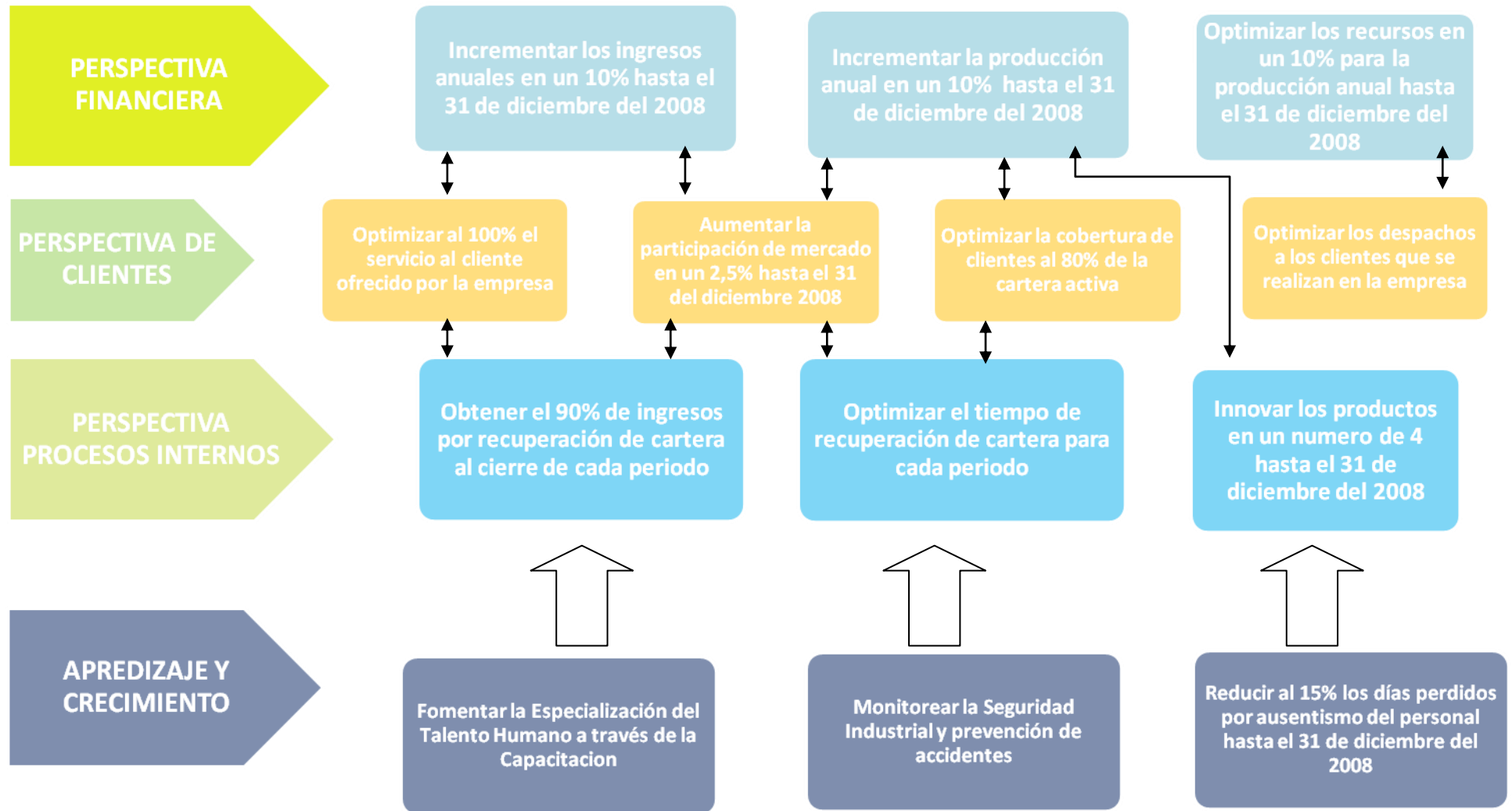
Fuente: Farmalemana

Elaboración: Autor

Los objetivos de la empresa son:

Incrementar los ingresos anuales en un 10% hasta el 31 de diciembre del 2008
Incrementar la producción anual en un 10% hasta el 31 de diciembre del 2008
Optimizar los recursos en un 10% para la producción anual hasta el 31 de diciembre del 2008
Optimizar al 100% el servicio al cliente ofrecido por la empresa
Aumentar la participación de mercado en un 5% hasta el 31 del diciembre 2008
Optimizar la cobertura de clientes al 80% de la cartera activa
Optimizar los despachos a los clientes en un 100% de los que se realizan en la empresa
Optimizar los ingresos por recuperación de cartera en un 90% al cierre de cada periodo
Optimizar el tiempo de recuperación de cartera en 45 días para cada periodo
Innovar los productos en un numero de 2 hasta el 31 de diciembre del 2008
Fomentar la Especialización del Talento Humano a través de la Capacitación
Monitorear la Seguridad Industrial y prevención de accidentes
Reducir al 15% los días perdidos por ausentismo del personal hasta el 31 de diciembre del 2008

MAPA ESTRATEGICO



FUENTE: FARMALEMANA

ELABORACION: JORGE A ZUÑIGA

3.2. Preparación de indicadores

Objetivo.

Incrementar los ingresos anuales en un 10% hasta el 31 de diciembre del 2008



Atributo: Incrementar los ingresos.

Escala: porcentaje de incremento.

Status: Se empieza a medir desde el último valor de ventas

Umbral: Se desea alcanzar el 10%

Horizonte: Periodo 2008.

Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Jefe de Ventas.

Objetivo

Incrementar la producción anual en un 10% hasta el 31 de diciembre del 2008



Atributo: Incrementar la producción.

Escala: porcentaje de incremento.

Status: Se empieza a medir desde el último valor de producción

Umbral: Se desea alcanzar el 10%

Horizonte: Periodo 2008.

Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Jefe de Producción.

Objetivo

Optimizar los recursos en un 10% para la producción anual hasta el 31 de diciembre del 2008



Atributo: Optimizar los recursos.

Escala: porcentaje de optimización.

Status: Se empieza a medir desde el último valor de costo de producción

Umbral: Se desea alcanzar el 10%

Horizonte: Periodo 2008.

Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Jefe de Producción

Objetivo

Optimizar al 100% el servicio al cliente ofrecido por la empresa



Atributo: Optimizar el servicio al cliente.

Escala: porcentaje de optimización.

Status: Se empieza a medir desde el último dato de facturación

Umbral: Se desea alcanzar el 100%

Horizonte: Periodo 2008.

Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Jefe de Ventas

Objetivo

Aumentar la participación de mercado en un 2,5% hasta el 31 del diciembre 2008



Atributo: Aumentar la participación.

Escala: porcentaje de aumento.

Status: Se empieza a medir desde el último valor de facturación por segmentos

Umbral: Se desea alcanzar el 2,5%

Horizonte: Periodo 2008.

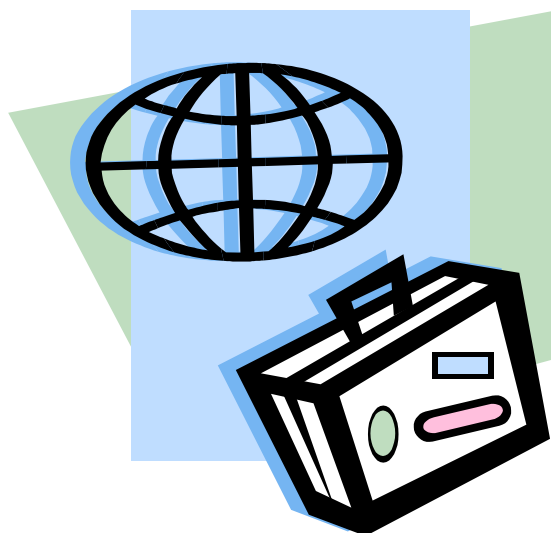
Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Jefe de Ventas

Objetivo

Optimizar la cobertura de clientes al 80% de la cartera activa



Atributo: Optimizar cobertura de clientes.

Escala: Porcentaje de optimización.

Status: Se empieza a medir desde el último valor de cobertura de clientes

Umbral: Se desea alcanzar el 80%

Horizonte: Periodo 2008.

Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Jefe de Ventas

Objetivo

Optimizar los despachos a los clientes en un 100% de los que se realizan en la empresa



Atributo: Optimizar los despachos.

Escala: Porcentaje de optimización.

Status: Se empieza a medir desde el último dato de facturación

Umbral: Se desea alcanzar el 100%

Horizonte: Periodo 2008.

Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Jefe de Ventas

Objetivo

Optimizar los ingresos por recuperación de cartera en un 90% al cierre de cada periodo



Atributo: Optimizar los ingresos por recuperación de cartera.

Escala: Porcentaje de optimización.

Status: Se empieza a medir desde el último dato de cartera

Umbral: Se desea alcanzar el 90%

Horizonte: Periodo 2008.

Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Jefe de Ventas

Objetivo

Optimizar el tiempo de recuperación de cartera en 45 días para cada periodo



Atributo: Optimizar el tiempo de recuperación de cartera.

Escala: Días de recuperación.

Status: Se empieza a medir desde el último promedio de recuperación

Umbral: Se desea alcanzar 45 días

Horizonte: Periodo 2008.

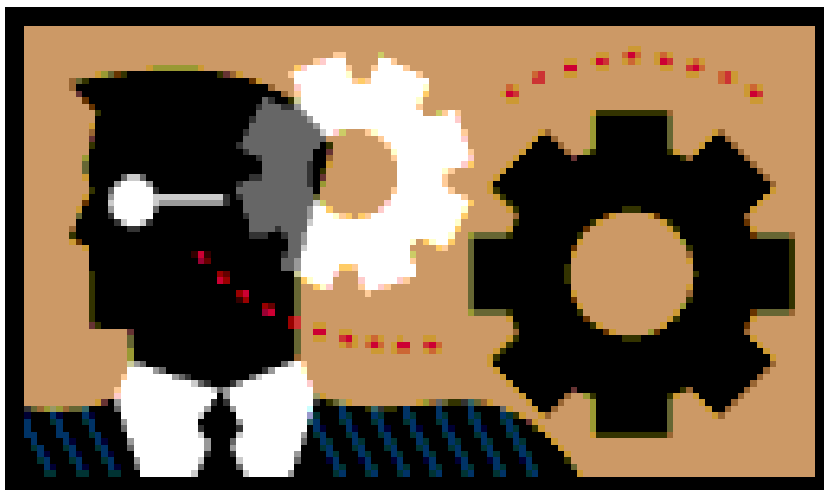
Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Jefe de Ventas

Objetivo

Innovar los productos en un número de 2 hasta el 31 de diciembre del 2008



Atributo: Innovación de productos.

Escala: Porcentaje de Innovación.

Status: Se empieza a medir desde el último dato de innovación

Umbral: Se desea alcanzar 2 innovaciones al año

Horizonte: Periodo 2008.

Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Jefe de Producción

Objetivo

Fomentar la Especialización del Talento Humano a través de la Capacitación



Atributo: Especialización del Talento Humano.

Escala: Eventos de capacitación.

Status: Se empieza a medir desde el último dato de Capacitaciones

Umbral: Se desea alcanzar 5 capacitaciones al año

Horizonte: Periodo 2008.

Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Gerente General

Objetivo

Monitorear la Seguridad Industrial y prevención de accidentes



Atributo: Seguridad Industrial.

Escala: Accidentabilidad.

Status: Se empieza a medir desde el último dato de accidentes

Umbral: Se desea alcanzar 0 accidentes al año

Horizonte: Periodo 2008.

Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Jefe de producción

Objetivo

Reducir al 15% los días perdidos por ausentismo del personal hasta el 31 de diciembre del 2008



Atributo: Ausentismo personal.

Escala: Porcentaje de ausentismo.

Status: Se empieza a medir desde el último dato de permisos

Umbral: Se desea alcanzar 15% al año

Horizonte: Periodo 2008.

Fecha Iniciación: Enero 2008.

Fecha Terminación: Diciembre 2008.

Responsable: Gerente general

3.3. Diseño cuadro de indicadores

Incrementar los ingresos anuales en un 10% hasta el 31 de diciembre del 2008

PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
FINANCIERA	Porcentaje de Incremento de ventas de productos en Farmalemana en el año 2008	Competencia desleal, nuevos competidores	$\frac{\text{Incremento}}{\text{Total de ventas}} \times 100$ $\frac{36.542}{300.000} = 12,18\%$	%	periodo	10,00%	Contabilidad de la empresa	INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{12,18\%}{10,00\%} = 121,81\%$ Brecha 100% menos 121,81% Brecha -21,81%

Incrementar la producción anual en un 10% hasta el 31 de diciembre del 2008

PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
FINANCIERA	Porcentaje de Incremento en la producción de Farmalemana año 2008	Falta de materia prima, daño en maquinaria	$\frac{\text{Volumen producido}}{\text{Volumen planificado de producción}} \times 100$ $\frac{10.564}{130.731} = 8,08\%$	%	periodo	10%	Producción	INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{8,08\%}{10\%} = 80,81\%$ Brecha 100% menos 80,81% Brecha 19,19%

Optimizar los recursos en un 10% para la producción anual hasta el 31 de diciembre del 2008

PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
FINANCIERA	Porcentaje de Eficiencia de los recursos para la producción	Incremento de precios, restricción en importaciones	$\frac{\text{Costo del inventario}}{\text{ventas netas}} \times 100$	%	periodo	10%	Contabilidad de la empresa	INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
			$\frac{41.606}{294.498} =$					$\frac{14,13\%}{10\%} = 141,28\%$
			14,13%					Brecha 100% menos 141,28%
								Brecha -41,28%

Optimizar al 100% el servicio al cliente ofrecido por la empresa

PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
CLIENTES	Porcentaje de pedidos atendidos en la empresa Farmalemana en el año 2008	Mejor atención por parte de los competidores	$\frac{\text{Pedidos atendidos satisfactoriamente}}{\text{Pedidos realizados}} \times 100$	%	periodo	100%	Facturación	INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
			$\frac{225}{322} =$					$\frac{70,00\%}{100\%} = 70,00\%$
			70,00%					Brecha 100% menos 70,00%
								Brecha 30,00%

Aumentar la participación de mercado en un 2,5% hasta el 31 del diciembre 2008

PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
CLIENTES	Porcentaje de participación en el mercado	Competencia desleal, nuevos competidores	$\frac{\text{Part año actual} - \text{Part año anterior}}{\text{Participación mercado el año actual}} \times 100$	%	periodo	2,50%	Contabilidad de la Empresa	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
			$\frac{179414 - 175906}{179.414} =$					$\frac{1,96\%}{2,50\%} = 78,21\%$
			$\frac{3.508}{179.414} = 1,96\%$					Brecha 100% menos 78,21%
								Brecha 21,79%

Optimizar la cobertura de clientes al 80% de la cartera activa

PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
CLIENTES	Porcentaje de cobertura de clientes en Farmalemana	Salida de vendedores, incremento de competencia	$\frac{\text{Nro. clientes efectivamente facturados}}{\text{Nro. Clientes activos por vendedor}} \times 100$	%	periodo	80%	Facturación	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
			$\frac{\text{VENDEDOR VC}}{188} =$					$\frac{56,80\%}{80\%} = 71,00\%$
			$\frac{331}{56,80\%}$					Brecha 100% menos 71,00%
								Brecha 29,00%

Optimizar la cobertura de clientes al 80% de la cartera activa								
PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fFuente	interpretación
CLIENTES	Porcentaje de cobertura de clientes en Farmalemana	Salida de vendedores, incremento de competencia	$\frac{\text{Nro. clientes efectivamente facturados}}{\text{Nro. Clientes activos por vendedor}} \times 100$		periodo	80%	Facturación	Indicador INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
			VENDEDOR LR $\frac{94}{152} =$					$\frac{61,84\%}{80\%} = 77,30\%$
			61,84%					Brecha 100% menos 77,30%
								Brecha 22,70%

Optimizar la cobertura de clientes al 80% de la cartera activa								
PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fFuente	interpretación
CLIENTES	Porcentaje de cobertura de clientes en Farmalemana	Salida de vendedores, incremento de competencia	$\frac{\text{Nro. clientes efectivamente facturados}}{\text{Nro. Clientes activos por vendedor}} \times 100$		periodo	80%	Facturación	Indicador INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
			VENDEDOR SY $\frac{40}{55} =$					$\frac{72,73\%}{80\%} = 90,91\%$
			72,73%					Brecha 100% menos 90,91%
								Brecha 9,09%

Optimizar los despachos a los clientes en un 100% de los que se realizan en la empresa

PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
CLIENTES	Porcentaje de despachos atendidos satisfactoriamente	Mejor atención por parte de los competidores	$\frac{\text{Despachos efectuados satisfactoriamente}}{\text{Despachos efectuados}} \times 100$ $\frac{290}{322} = 90,00\%$	%	periodo	100%	Facturación	<p>INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$</p> $\frac{90,00\%}{100\%} = 90,00\%$ <p>Brecha 100% menos 90,00%</p> <p>Brecha 10,00%</p>

Obtener el 90% de ingresos por recuperación de cartera al cierre de cada periodo

PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
PROCESOS INTERNOS	Proporción cobro de deuda	Recesión económica	$\frac{\text{cobranza del periodo}}{\text{total de cartera vigente}} \times 100$ $\frac{169.808}{221.307} = 76,73\%$	%	periodo	90%	Cobranzas	<p>INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$</p> $\frac{76,73\%}{90\%} = 85,26\%$ <p>Brecha 100% menos 85,26%</p> <p>Brecha 14,74%</p>

Optimizar el tiempo de recuperación de cartera para cada periodo

PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
PROCESOS INTERNOS	Numero de días de crédito concedidos en Farmalemana en el año 2008	Salida de vendedores, incremento de competencia	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio x días del año}}{\text{Ventas netas a crédito}}$ $\frac{16822 \times 365}{152.584} =$ $\frac{6.140.030}{152.584} = 40$	días	periodo	45	Cobranzas	<p>Brecha 45 menos 40</p> <p>5</p>

Innovar los productos en un numero de 2 hasta el 31 de diciembre del 2008

PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
PROCESOS INTERNOS	Porcentaje de Innovación de productos en Farmalemana	fuga de innovaciones	$\frac{\text{Numero de innovaciones}}{\text{innovaciones programadas}} \times 100$ $\frac{2}{2} =$ <p>100%</p>	%	periodo	100%	Producción	<p>INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$</p> $\frac{100\%}{100\%} = 100\%$ <p>Brecha 100% menos 100,00%</p> <p>Brecha 0,00%</p>

Fomentar la Especialización del Talento Humano a través de la Capacitación								
PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
APREDIAJE Y CRECIMIENTO	Eventos de capacitación	Falta de presupuesto	$\frac{\text{Eventos de Capacitación ejecutados}}{\text{Eventos de Capacitación Programados}} \times 100$ $\frac{4}{5} = 80\%$	%	periodo	100%	Producción	<p>Indicador</p> $\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{80\%}{100\%} = 80\%$ <p>Brecha 100% menos 80%</p> <p>Brecha 20%</p>

Fomentar la Especialización del Talento Humano a través de la Capacitación								
PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
APREDIAJE Y CRECIMIENTO	Horas de capacitación	Falta de presupuesto y voluntad de directivos	$\frac{\text{horas hombre de capacitación}}{\text{total personal}}$ $\frac{96}{15} = 6,40$	horas	periodo	8	Personal	<p>Indicador</p> $\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$ $\frac{6,40}{8,00} = 0,80$ <p>Brecha 1,00 menos 0,80</p> <p>Brecha 0,20</p>

Monitorear la Seguridad Industrial y prevención de accidentes

PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
APREDIZAJE Y CRECIMIENTO	Accidentabilidad	Incendio	$\frac{\text{total accidentes}}{\text{total de personal}} \times 100$	%	periodo	0%	Producción	INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
			$\frac{0}{15} =$					$\frac{0\%}{0\%} = 0\%$
			0%					Brecha 0% menos 0%
								Brecha 0%

Reducir al 15% los días perdidos por ausentismo del personal hasta el 31 de diciembre del 2008

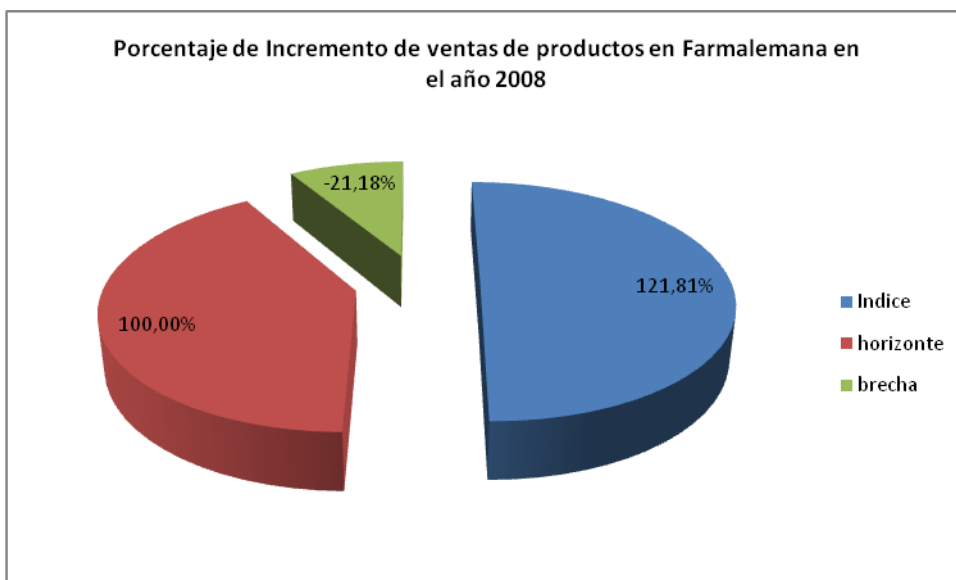
PERSPECTIVAS	Nombre del indicador	Factores críticos	calculo del indicador	unidad medida	frecuencia	Estándar	fuelle	interpretación
APREDIZAJE Y CRECIMIENTO	Tasa de riesgo	Permisos de maternidad y paternidad masivos	$\frac{\text{días perdidos}}{\text{total personal}} \times 100$	%	periodo	15%	Personal	INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
			$\frac{2}{15} =$					$\frac{13,33\%}{15\%} = 88,89\%$
			13,33%					Brecha 100% menos 88,89%
								Brecha 11,11%

3.4. Análisis e interpretación

Perspectiva Financiera.

INDICADOR: *Porcentaje de Incremento de ventas de productos en Farmalemana en el año 2008.*

El presente Indicador mide el incremento de venta de productos de un periodo, para la presente tesis el indicador se encuentra con resultados al 2008, la meta planteada es del 10% de incremento al año de lo que se desprende el siguiente análisis.



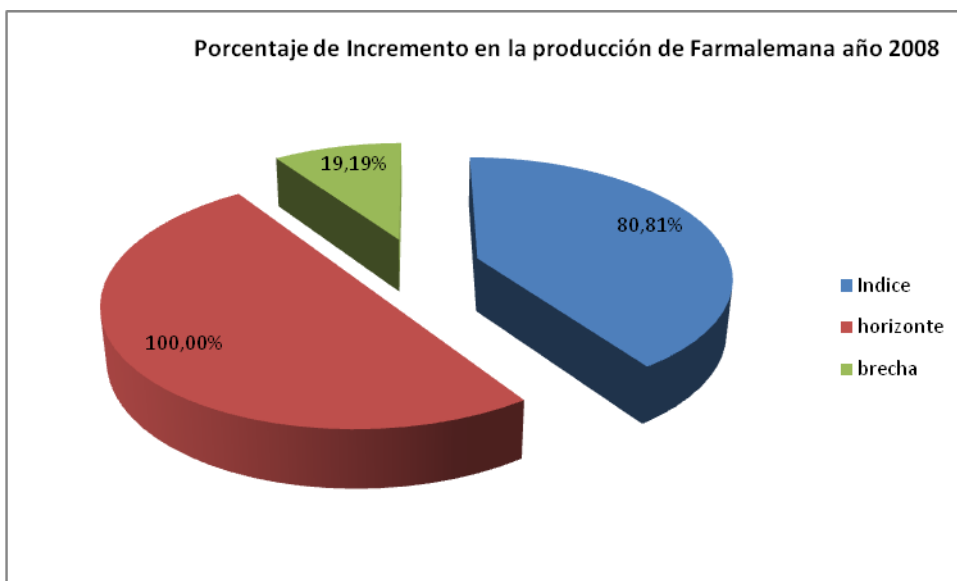
El resultado del cálculo entre el Incremento logrado de ventas y el total de ventas se obtiene un porcentaje del 12,18% este resultado frente a la meta proporcional de 10% para este periodo, establece que las ventas son suficientes en este periodo para alcanzar la meta planteada como consecuencia se obtiene una brecha negativa es decir a favor del cumplimiento de 21,18%.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
FINANCIERA	Incrementar los ingresos anuales en un 10% hasta el 31 de diciembre del 2008	$\frac{\text{Incremento}}{\text{Total de ventas}} \times 100$	10,00%	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\frac{36.542}{300.000} =$		$\frac{12,18\%}{10,00\%} =$
		12,18%		Brecha 100% menos 121,81%
				Brecha -21,81%

Perspectiva Financiera.

INDICADOR: *Porcentaje de Incremento en la producción de Farmalemana año 2008.*

El presente Indicador mide el incremento de producción de productos de un periodo, la meta planteada es del 10% de incremento al año de lo que se desprende el siguiente análisis



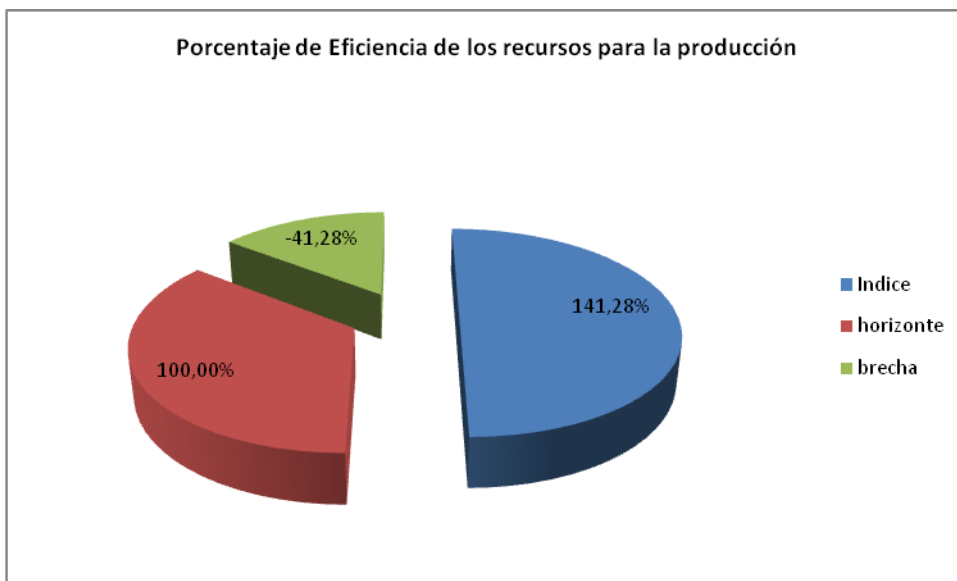
El resultado del cálculo entre el Incremento logrado de producción y el total de producción se obtiene un porcentaje del 08,08% este resultado frente a la meta de 10%, establece que la producción no es suficiente para alcanzar la meta planteada, como consecuencia se obtiene una brecha que hay que de 19,19%

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
FINANCIERA	Incrementar la producción anual en un 10% hasta el 31 de diciembre del 2008	$\frac{\text{Volumen producido}}{\text{Volumen planificado de producción}} \times 100$	10%	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\frac{10.564}{130.731} =$		$\frac{8,08\%}{10\%} = 80,81\%$
		08,08%		Brecha 100% menos 80,81%
				Brecha 19,19%

Perspectiva Financiera.

INDICADOR: *Porcentaje de Eficiencia de los recursos para la producción.*

El presente Indicador mide la eficiencia con se utilizan los recursos disponibles para la producción, la meta planteada es del 10% de optimización al año de lo que se desprende el siguiente análisis



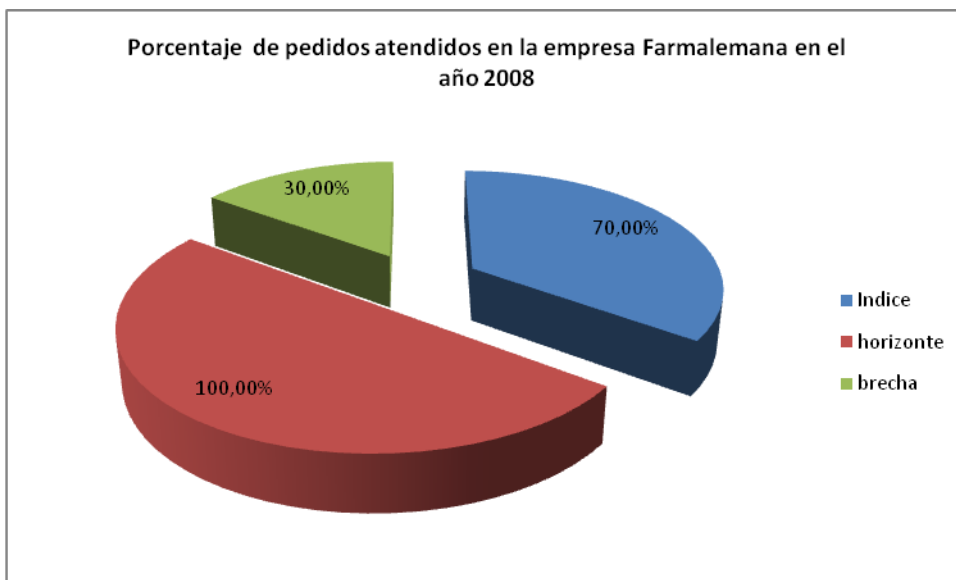
El resultado del cálculo entre el Costo del inventario de producción y el total de ventas netas se obtiene un porcentaje del 14,13% este resultado frente a la meta de 10%, establece que el costo del inventario se ha eficientado en un porcentaje suficiente, como consecuencia se obtiene una brecha favorable de 41,28 %

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
FINANCIERA	Optimizar los recursos en un 10% para la producción anual hasta el 31 de diciembre del 2008	$\frac{\text{Costo del inventario}}{\text{ventas netas}} \times 100$	10%	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\frac{20.803}{147.249} =$		$\frac{14,13\%}{10\%} = 141,28\%$
		14,13%		Brecha 100% menos 141,28%
				Brecha -41,28%

Perspectiva Clientes.

INDICADOR: *Porcentaje de pedidos atendidos en la empresa Farmalemana en el año 2008.*

El presente Indicador mide la con que eficiencia se atienden los pedidos efectuados por los clientes, la meta planteada es del 100% de optimización para cada periodo de revisión al año de lo que se desprende el siguiente análisis



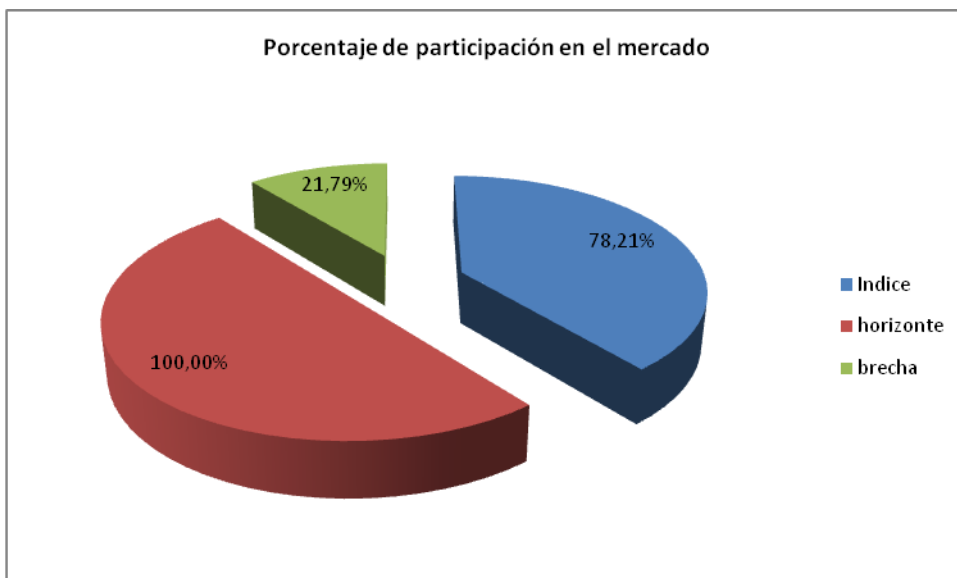
El resultado del cálculo entre los pedidos atendidos satisfactoriamente y el total de pedidos realizados se obtiene un porcentaje del 70% este resultado frente a la meta para cada periodo de revisión del 100%, establece que los pedidos atendidos satisfactoriamente son insuficientes para alcanzar la ambiciosa meta del 100% planteada, como consecuencia se obtiene una brecha que hay que reducir del 30% para lograr alcanzar lo programado

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
CLIENTES	Optimizar al 100% el servicio al cliente ofrecido por la empresa	$\frac{\text{Pedidos atendidos satisfactoriamente}}{\text{Pedidos realizados}} \times 100$ $\frac{225}{322} = 70,00\%$	100%	<p>INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$</p> $\frac{70,00\%}{100\%} = 70,00\%$ <p>Brecha 100% menos 70,00%</p> <p>Brecha 30,00%</p>

Perspectiva Clientes.

INDICADOR: *Porcentaje de Participación en el mercado.*

El presente Indicador mide el incremento de participación en el mercado del periodo actual respecto del inmediato anterior, la meta planteada es de un 2,5% de incremento para el presente año, por lo cual se desprende el siguiente análisis



El resultado del cálculo que se obtiene de la diferencia de la participación del periodo actual menos la participación del periodo anterior dividido para la participación del periodo actual representa el 1,96%, de lo que se establece que el incremento de participación de mercado es relativamente cercano a la meta del 2,5%, como consecuencia se dé este resultado se obtiene una brecha de 21,79% que hay que reducir para lograr alcanzar lo programado

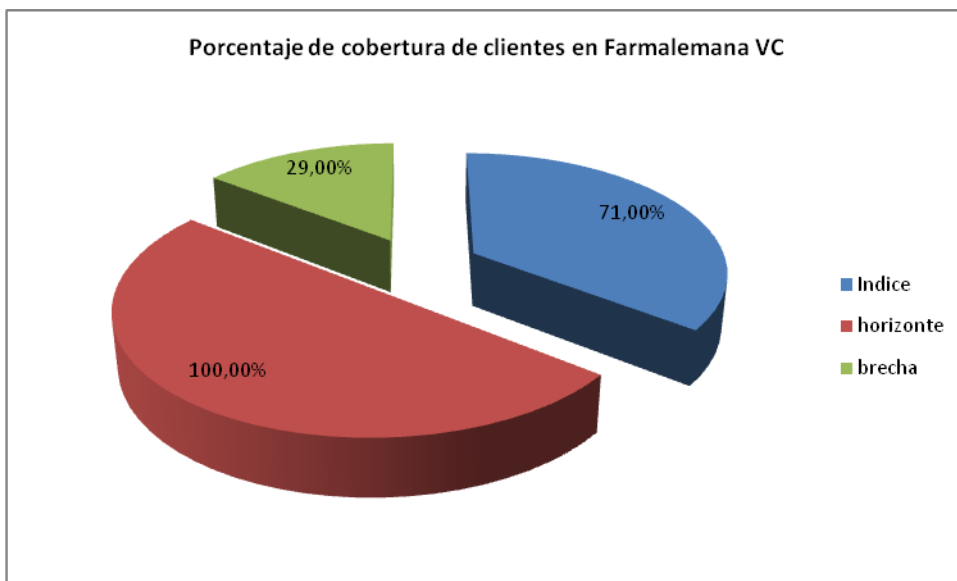
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
CLIENTES	Aumentar la participación de mercado en un 5% hasta el 31 del diciembre 2008	$\frac{\text{Part año actual} - \text{Part año anterior}}{\text{Participación mercado el año actual}} \times 100$	2,50%	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\frac{179414 - 175906}{179.414} =$		$\frac{1,96\%}{2,50\%} =$
		$\frac{3.508}{179.414} =$		Brecha 100% menos 78,21%
		$1,96\%$		Brecha 21,79%

Perspectiva Clientes.

INDICADOR: *Porcentaje de Cobertura de Clientes en Farmalemana*

El presente Indicador mide la cobertura de clientes de la cartera asignada para cada vendedor de la empresa, para la presente tesis el indicador se encuentra con resultados para el presente periodo de revisión, la meta planteada para cada periodo de revisión es del 80% de cobertura para mes de facturación, por lo cual se desprende el siguiente análisis

Para el vendedor de siglas VC



El resultado del cálculo que se obtiene de la división del número de clientes efectivamente facturados sobre el número de clientes activos por vendedor representa el 56,80%, de lo que se establece que el número de clientes efectivamente facturados en el presente periodo de revisión es insuficiente frente a la meta del 80%, como consecuencia se dé este resultado se obtiene una brecha de 29,00% que hay que reducir para lograr alcanzar lo programado

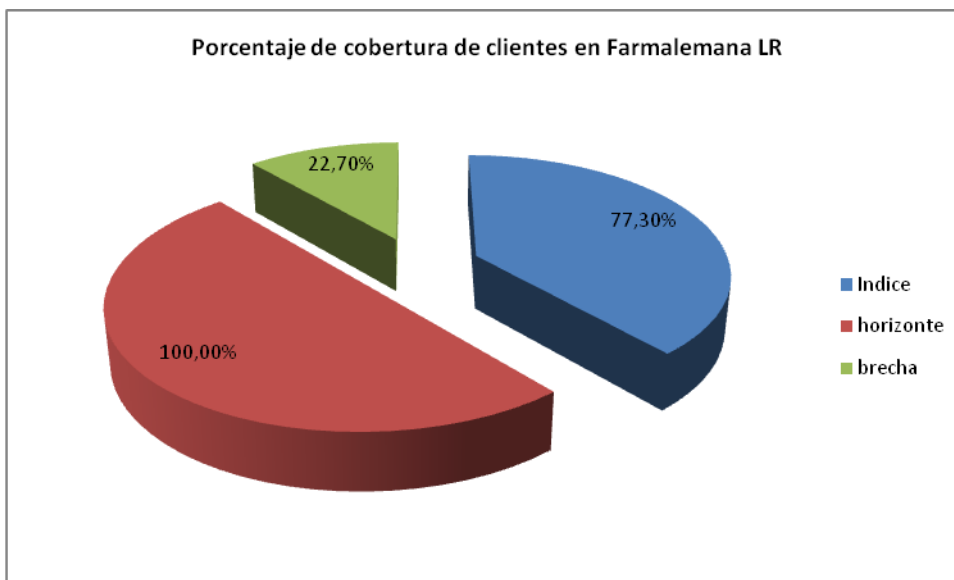
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
CLIENTES	Optimizar la cobertura de clientes al 80% de la cartera activa	$\frac{\text{Nro. clientes efectivamente facturados}}{\text{Nro. Clientes activos por vendedor}} \times 100$ VENDEDOR VC $\frac{188}{331} = 56,80\%$	80%	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{56,80\%}{80\%} = 71,00\%$ Brecha 100% menos 71,00% Brecha 29,00%

Perspectiva Clientes.

INDICADOR: *Porcentaje de cobertura de Clientes en Farmalemana*

El presente Indicador mide la cobertura de clientes de la cartera asignada para cada vendedor de la empresa, la meta planteada para cada periodo de revisión es del 80% de cobertura para mes de facturación, por lo cual se desprende el siguiente análisis

Para el vendedor de siglas LR



El resultado del cálculo que se obtiene de la división del número de clientes efectivamente facturados sobre el número de clientes activos por vendedor representa el 61,84%, de lo que se establece que el número de clientes efectivamente facturados en el presente periodo de revisión es insuficiente frente a la meta del 80%, como consecuencia se dé este resultado se obtiene una brecha de 22,70% que hay que reducir para lograr alcanzar lo programado

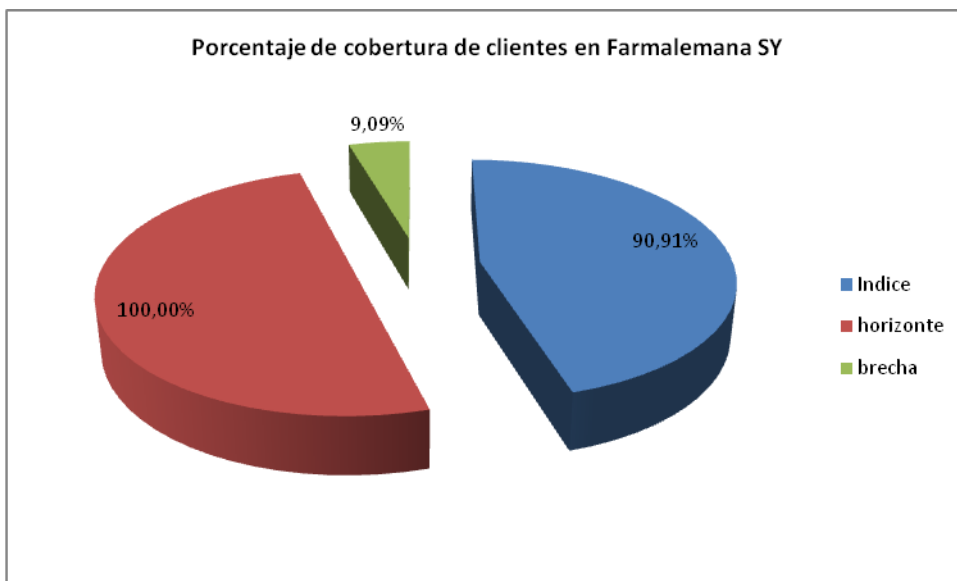
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
CLIENTES	Optimizar la cobertura de clientes al 80% de la cartera activa	$\frac{\text{Nro. clientes efectivamente facturados}}{\text{Nro. Clientes activos por vendedor}} \times 100$ VENDEDOR LR $\frac{94}{152} =$ 61,84%	80%	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{61,84\%}{80\%} = 77,30\%$ Brecha 100% menos 77,30% Brecha 22,70%

Perspectiva Clientes.

INDICADOR: *Porcentaje de cobertura de Clientes en Farmalemana*

El presente Indicador mide la cobertura de clientes de la cartera asignada para cada vendedor de la empresa, la meta planteada para cada periodo de revisión es del 80% de cobertura para mes de facturación, por lo cual se desprende el siguiente análisis

Para el vendedor de siglas SY



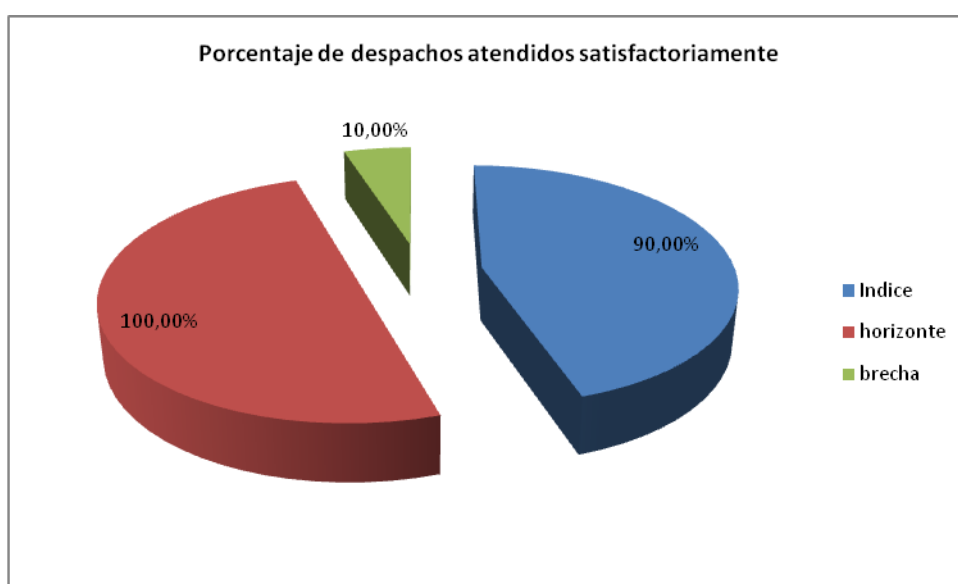
El resultado del cálculo que se obtiene de la división del número de clientes efectivamente facturados sobre el número de clientes activos por vendedor representa el 72,73%, de lo que se establece que el número de clientes efectivamente facturados en el presente periodo de revisión es relativamente cercano frente a la meta del 80%, como consecuencia se dé este resultado se obtiene una brecha de 9,09% que hay que reducir para lograr alcanzar lo programado

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
CLIENTES	Optimizar la cobertura de clientes al 80% de la cartera activa	$\frac{\text{Nro. clientes efectivamente facturados}}{\text{Nro. Clientes activos por vendedor}} \times 100$ VENDEDOR SY $\frac{40}{55} = 72,73\%$	80%	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{72,73\%}{80\%} = 90,91\%$ Brecha 100% menos 90,91% Brecha 9,09%

Perspectiva Clientes.

INDICADOR: *Porcentaje de despachos atendidos satisfactoriamente*

El presente Indicador mide los despachos atendidos satisfactoriamente del total de despachos efectuados en cada periodo de revisión, la meta planteada para cada periodo de revisión es del 100%, por lo cual se desprende el siguiente análisis



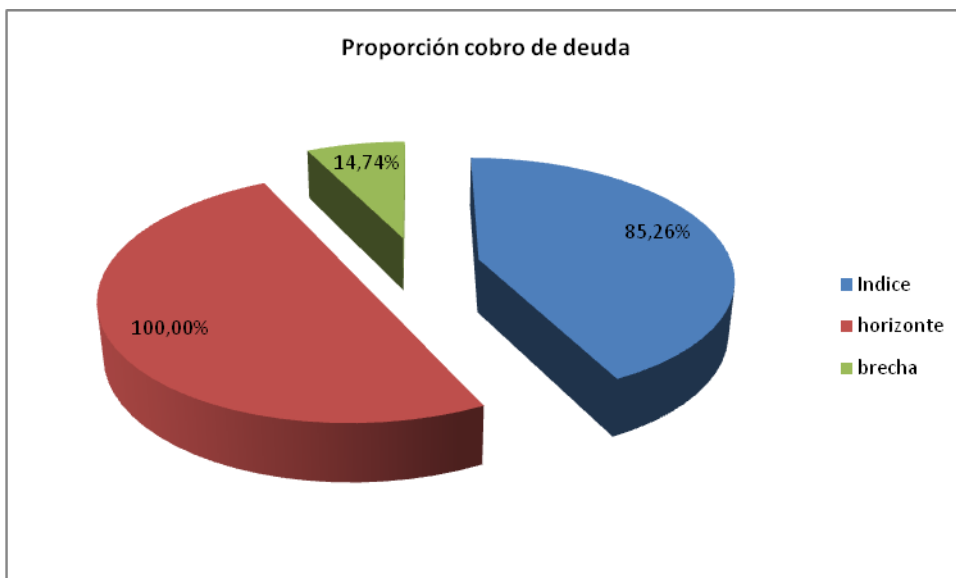
El resultado del cálculo que se obtiene de la división del número de despachos efectuados satisfactoriamente sobre el número de despachos efectuados representa el 90%, de lo que se establece que el número de despachos efectuados satisfactoriamente en el presente periodo de revisión es relativamente cercano frente a la meta del 100%, como consecuencia de este resultado se obtiene una brecha de 10% que hay que reducir para lograr alcanzar lo programado

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
CLIENTES	Optimizar los despachos a los clientes que se realizan en la empresa	$\frac{\text{Despachos efectuados satisfactoriamente}}{\text{Despachos efectuados}} \times 100$ $\frac{290}{322} = 90,00\%$	100%	<p>INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$</p> $\frac{90,00\%}{100\%} = 90,00\%$ <p>Brecha 100% menos 90,00%</p> <p>Brecha 10,00%</p>

Perspectiva Procesos Internos.

INDICADOR: *Proporción de cobro de deuda*

El presente Indicador mide la recuperación de cartera para cada periodo de revisión, la meta planteada para cada periodo de revisión es del 90%, por lo cual se desprende el siguiente análisis



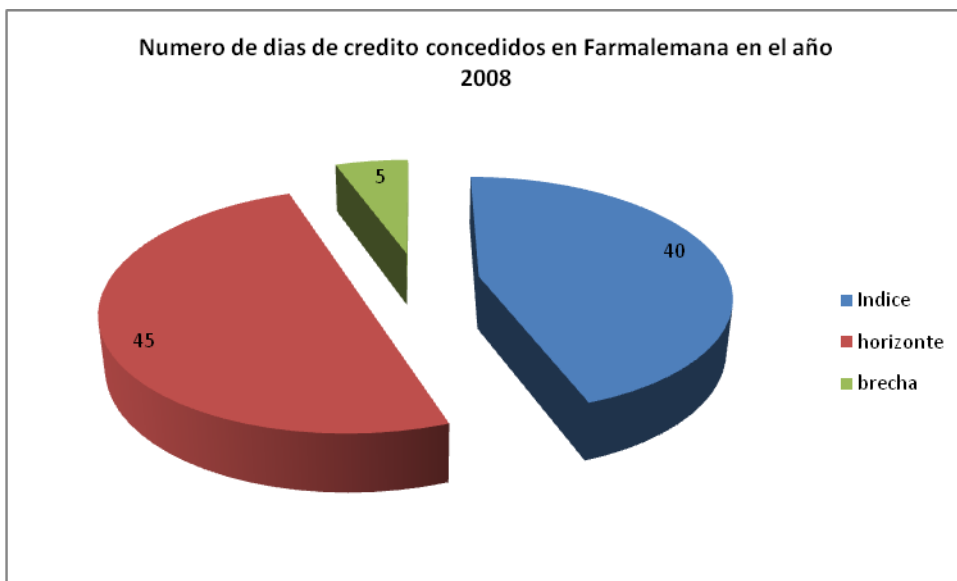
El resultado del cálculo que se obtiene de la división de los ingresos por cobranza del periodo para el total de la cartera vigente representa el 76,73%, de lo que se establece que la recuperación de cartera del periodo de revisión es insuficiente frente a la meta del 90%, como consecuencia de este resultado se obtiene una brecha de 14,74% que hay que reducir para lograr alcanzar lo programado

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
PROCESOS INTERNOS	Obtener el 90% de ingresos por recuperación de cartera al cierre de cada periodo	$\frac{\text{ingresos por cobranza del periodo}}{\text{total de cartera vigente}} \times 100$	90%	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\frac{169.808}{221.307}$		$\frac{76,73\%}{90\%} = 85,26\%$
		76,73%		Brecha 100% menos 85,26%
				Brecha 14,74%

Perspectiva Procesos Internos.

INDICADOR: *Numero de días de crédito concedidos en Farmalemana en el año 2008*

El presente Indicador mide el periodo de cobranzas promedio en días, la meta planteada para cada periodo de revisión es de no mayor a 45 días, por lo cual se desprende el siguiente análisis



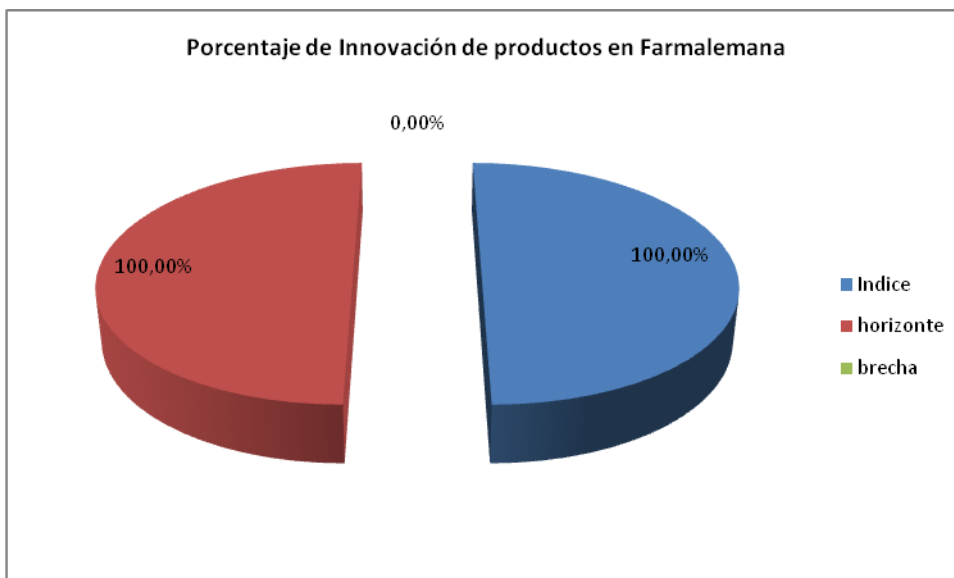
El resultado del cálculo que se obtiene de la división de las cuentas por cobrar promedio x 365 días entre las ventas netas a crédito representa 40 días, de lo que se establece que la recuperación de cartera del periodo de revisión es optima frente a la meta del 45 días como umbral, como consecuencia de este resultado no se obtiene ninguna brecha que se tenga que reducir para lograr alcanzar lo programado, al contrario se obtiene un cumplimiento favorable de 5 días de recuperación de cartera.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el tiempo de recuperación de cartera para cada periodo	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio x días del año}}{\text{Ventas netas a crédito}}$	45	Brecha 45 menos 40 5
		$\frac{16822 \times 365}{152.584} = 6.140.030$ $\frac{6.140.030}{152.584} = 40$		

Perspectiva Procesos Internos.

INDICADOR: *Porcentaje de Innovación de productos en Farmalemana*

El presente Indicador mide el número de innovaciones efectuadas en cada periodo de revisión frente a las innovaciones programadas para cada periodo, la meta planteada para cada periodo de revisión es de 2 innovaciones, por lo cual se desprende el siguiente análisis



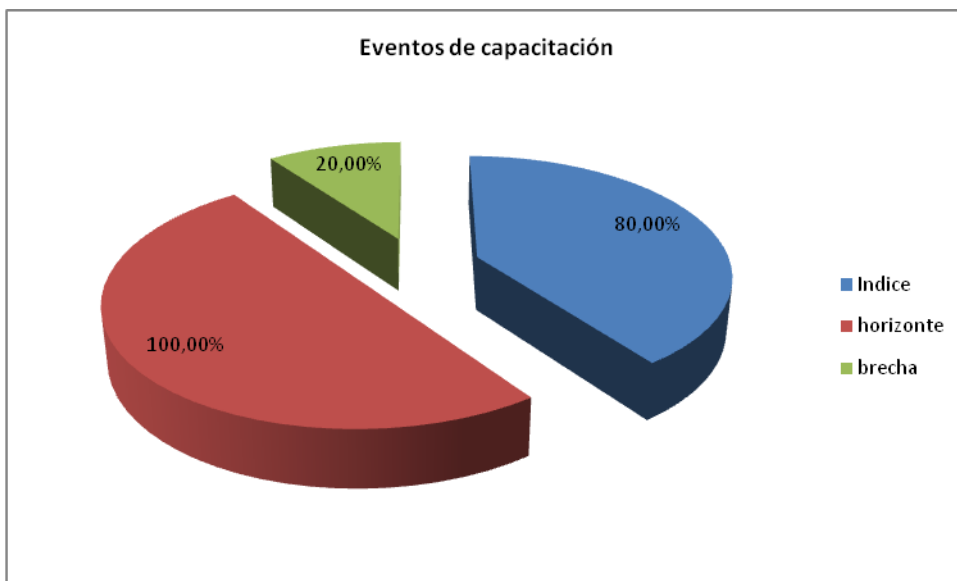
El resultado del cálculo que se obtiene de la división del número de innovaciones entre el número de innovaciones programadas, de lo que se establece que la innovación de productos para el presente periodo de revisión es del 100% frente a la meta del 100% planteada, como consecuencia de este resultado no se obtiene ninguna brecha que se tenga que reducir, al contrario se obtiene un cumplimiento del 100% de lo programado

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
PROCESOS INTERNOS	Innovar los productos en un numero de 4 hasta el 31 de diciembre del 2008	$\frac{\text{Numero de innovaciones}}{\text{innovaciones programadas}} \times 100$ $\frac{2}{2}$ 100%	100%	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{100\%}{100\%} = 100\%$ Brecha 100% menos 100,00% Brecha 0,00%

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

INDICADOR: *Eventos de capacitación*

El presente Indicador mide el número de capacitaciones efectuadas frente al número de capacitaciones programadas en cada periodo de revisión, la meta planteada para cada periodo de revisión es de 100% de capacitaciones, por lo cual se desprende el siguiente análisis.



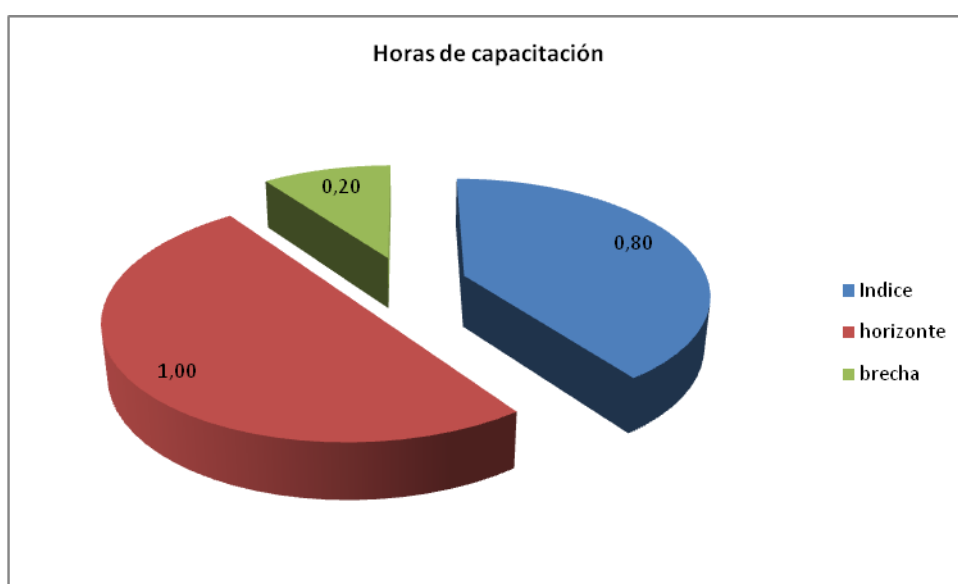
El resultado del cálculo que se obtiene de la división del total de eventos de capacitación ejecutados entre el número de eventos de capacitación programados, de lo que se establece que la capacitación para el presente periodo de revisión es del 80% frente a la meta del 100% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene una brecha de 20% que se tiene que cubrir del 100% de lo programado

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
APREDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar la Especialización del Talento Humano a través de la Capacitación	$\frac{\text{Eventos de Capacitación ejecutados}}{\text{Eventos de Capacitación Programados}} \times 100$	100%	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\frac{4}{5} =$		$\frac{80\%}{100\%} = 80\%$
		80%		Brecha 100% menos 80%
				Brecha 20%

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

INDICADOR: *Horas de capacitación*

El presente Indicador mide el número de horas capacitaciones efectuadas frente al número total de personal, la meta planteada para cada periodo de revisión de 8 horas de capacitación por empleado, por lo cual se desprende el siguiente análisis.



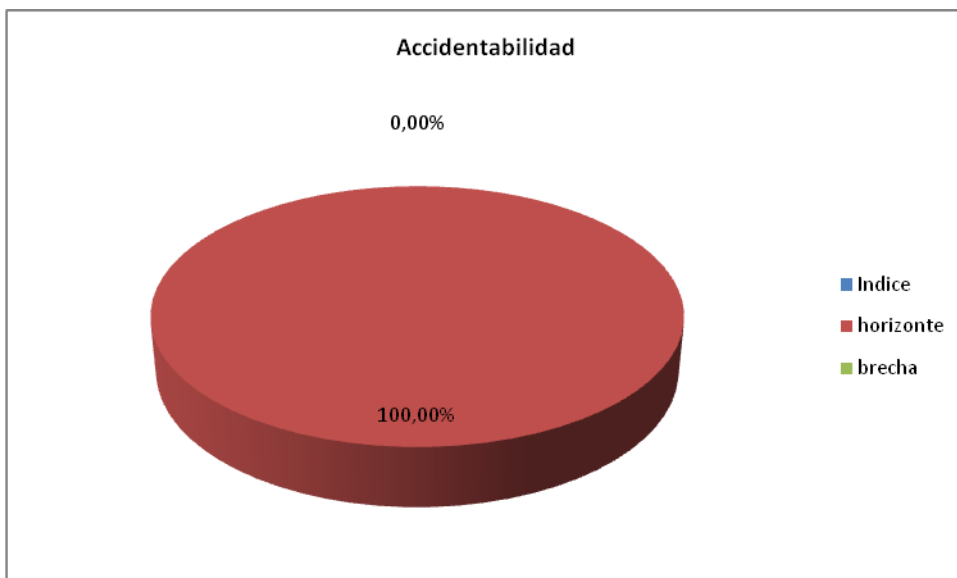
El resultado del cálculo que se obtiene de la división de las horas hombre de capacitación entre el número total de personal, de lo que se establece que la capacitación para el presente periodo de revisión es de 6,4 horas frente a la meta de 8 horas por empleado planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene una brecha de 0,20 de cumplimiento de lo programado

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
APREDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar la Especialización del Talento Humano a través de la Capacitación	$\frac{\text{horas hombre de capacitación}}{\text{total personal}}$	8	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$
		$\frac{96}{15} =$		$\frac{6,40}{8,00} = 0,80$
		6,40		Brecha 1,00 menos 0,80
				Brecha 0,20

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

INDICADOR: *Accidentabilidad*

El presente Indicador mide el número de accidentes en cada periodo de revisión frente al total de personal que labora en la empresa , la meta planteada para cada periodo de revisión es de 0% de accidentes, por lo cual se desprende el siguiente análisis



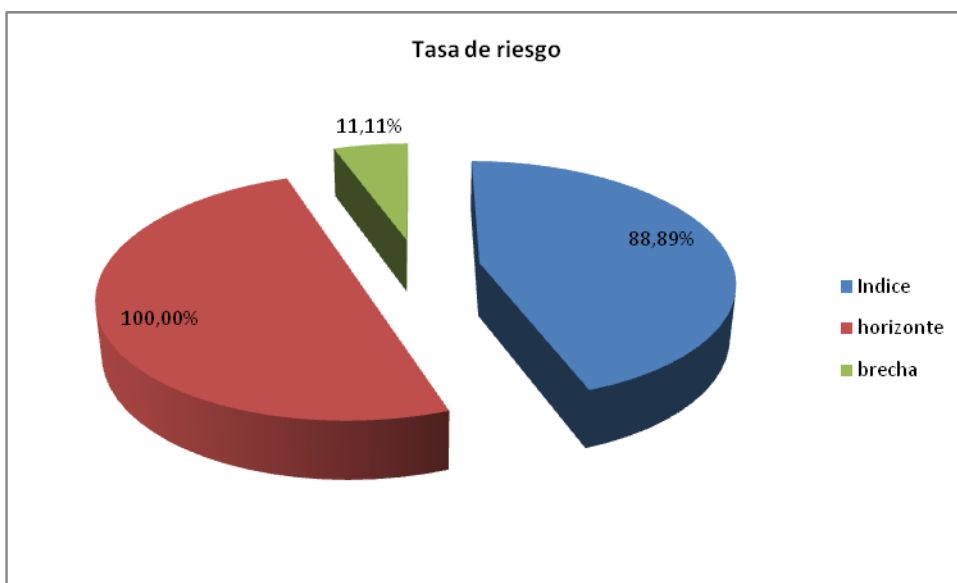
El resultado del cálculo que se obtiene de la división del total de accidentes entre el número total de personal que labora en la empresa, de lo que se establece que la accidentabilidad para el presente periodo de revisión es del 0% frente a la meta del 0% planteada, como consecuencia de este resultado no se obtiene ninguna brecha que se tenga que reducir, al contrario se obtiene un cumplimiento del 100% de lo programado

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
APREDIAJE Y CRECIMIENTO	Monitorear la Seguridad Industrial y prevención de accidentes	$\frac{\text{total accidentes}}{\text{total de personal}} \times 100$	0%	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\frac{0}{15} =$		$\frac{0\%}{0\%} =$
		0%		Brecha 0% menos 0%
		0%		Brecha 0%

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

INDICADOR: *Tasa de Riesgo*

El presente Indicador mide el número de accidentes en cada periodo de revisión frente al total de personal que labora en la empresa, la meta planteada para el presente periodo de revisión es de 15% de ausentismo, por lo cual se desprende el siguiente análisis



El resultado del cálculo que se obtiene de la división del total de días perdidos entre el número total de personal que labora en la empresa, de lo que se establece que la tasa de riesgo para el presente periodo de revisión es del 13,33% frente a la meta del 15% planteada, como consecuencia de este resultado no se obtiene ninguna brecha que se tenga que reducir, al contrario se obtiene un cumplimiento del 100% de lo programado y una diferencia a favor del 11,11%

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	calculo del indicador	Estándar	interpretación
APREDIZAJE Y CRECIMIENTO	Reducir al 15% los días perdidos por ausentismo del personal hasta el 31 de diciembre del 2008	$\frac{\text{días perdidos}}{\text{total personal}} \times 100$ $\frac{2}{15} = 13,33\%$	15%	<p>INDICE = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$</p> $\frac{13,33\%}{15\%} = 88,89\%$ <p>Brecha 100% menos 88,89%</p> <p>Brecha 11,11%</p>

3.5. Informe

Al Gerente de Farmalemana, C.A., en su despacho:

Se ha efectuado una primera medición de los objetivos planteados para el presente año, en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje crecimiento, que comprenden los resultados de la información semestral del presente periodo 2009, no incluyendo información de los meses julio y agosto del ejercicio. El resultado de la medición de los objetivos, si bien es cierto los porcentajes de crecimiento y de optimización de recursos son ambiciosos, el cumplimiento de lo programado dependerá en cierto grado de lo que se realice a partir del segundo semestre que es el tiempo restante para la culminación del presente periodo.

Cuadro resumen de Indicadores

Nro	Nombre indicador	Indice	horizonte	brecha	Indicador	Estandar
1	Porcentaje de Incremento de ventas de produ	121,81%	100,00%	21,18	12,18%	10,00%
2	Porcentaje de Incremento en la producción de	80,81%	100,00%	19,19%	8,08%	10,00%
3	Porcentaje de Eficiencia de los recursos para la	141,28%	100,00%	41,28	14,13%	10,00%
4	Porcentaje de pedidos atendidos en la empre	70,00%	100,00%	30,00%	70,00%	100,00%
5	Porcentaje de participación en el mercado	78,21%	100,00%	21,79%	1,96%	2,50%
6	Porcentaje de cobertura de clientes en Farmal	71,00%	100,00%	29,00%	56,80%	80,00%
7	Porcentaje de cobertura de clientes en Farmal	77,30%	100,00%	22,70%	61,84%	80,00%
8	Porcentaje de cobertura de clientes en Farmal	90,91%	100,00%	9,09%	72,73%	80,00%
9	Porcentaje de despachos atendidos satisfactor	90,00%	100,00%	10,00%	90,00%	100,00%
10	Proporción cobro de deuda	85,26%	100,00%	14,74%	76,73%	90,00%
11	Numero de dias de credito concedidos en Farr	40	45	5	40	45
12	Porcentaje de Innovación de productos en Far	100,00%	100,00%	0,00%	50,00%	50,00%
13	Eventos de capacitación	80,00%	100,00%	20,00%	80,00%	100,00%
14	Horas de capacitación	0,80	1,00	0,20	6,40	8,00
15	Accidentabilidad	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
16	Tasa de riesgo	88,89%	100,00%	11,11%	13,33%	15,00%

Conclusión.

De los 16 indicadores la empresa en este primer semestre de evaluación sobrepasa el umbral en 5 indicadores, en los que aun debe cerrar brechas pertenecen al incremento de producción pedidos atendidos satisfactoriamente y la cobertura de clientes y participación de mercado

Recomendaciones.

Como los objetivos y su consecución se encuentran estrechamente relacionados la empresa debe enfocar su esfuerzo a la cobertura de clientes y para ello incrementar su producción con lo que incrementaría la participación de mercado, todo esto cuidando los procesos internos en pedidos atendidos y despachos realizados

Esperando que el resultado presentado sea de su utilidad y que la incorporación de esta matriz continúe le agradezco por su apoyo

Jorge A Zúñiga

Conclusiones

- ✚ Ahora ya con la aplicación de los indicadores de gestión esto ayuda a tener una mejor visión de lo que realiza no solo en el área contable sino también la gestión en las demás áreas que conforman la empresa.
- ✚ La implementación del Control de Mando Integral permite monitorear paso a paso los resultados de cada periodo de evaluación. Ayudando a adoptar correctivos a tiempo y de éste modo alcanzar los objetivos programados
- ✚ El presente trabajo de aplicación de indicadores de gestión sirva para que la institución con el nuevo enfoque de seguimiento ayude a incrementar las metas planteadas y tengo un mejor control y que la toma de decisiones y correcciones sea más oportuna.

Recomendaciones

- ✚ Se recomienda hacer uso de los indicadores en forma mensual para la corrección oportuna de los resultados y el monitoreo para el cumplimiento de las metas programadas.
- ✚ Que se firmen las actas de compromiso para la obtención información de resultados para la construcción de los indicadores mensuales.
- ✚ Que se incorporen nuevos indicadores de acuerdo a la necesidad de información y metas planteadas
- ✚ Vigilar el cumplimiento de los objetivos, metas e iniciativas estratégicas a través de Cuadro de Mando Integral alineados con la misión y visión de la empresa

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ **Kaplan Robert, Norton David (2000):** Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- ✚ **Kaplan Robert, Norton David (2000):** Cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- ✚ **Paul R. Niven,** El Cuadro de Mando Integral
- ✚ **Martínez, R. (2001),** Cuadro de Mando Integral: "Nuevo Modelo para el Diseño de indicadores y Control de Gestión en Entidades Públicas". VII Congreso Nacional de Control Interno en las Entidades del Estado. Santa Fe. Colombia.
- ✚ **Nils-Guran Olve-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.
- ✚ **López Viñegla, Alfonso,** Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced scorecard.
- ✚ **GURRIARAN, Jesús.** La Planificación Educativa en el Futuro, México 1990
- ✚ **SERNA, Humberto,** "Reinventemos a la Universidad. Una necesidad de hoy". Guayaquil. 1993
- ✚ **GOODSTEIN, Leonard,** y otros. "Planeación Estratégica Aplicada", McGrawHill. Colombia .1998

ANEXOS

Formato para validar la información y recolección de datos con responsabilidad

Indicador			
Tiempo	Unidad de Medida	Horizonte	Umbral
Responsable de la Información			
Empleado	Departamento	Jefe Inmediato	
Etapas	Frecuencia	valores	
Generación			
Validación			
Usuario o Cliente de la información			
Interno	Gerente	Presidente	Comisario
Externo			

Gerente

Jefe Inmediato

Responsable Información