



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la empresa " Rotumarket
Cia. Ltda.", de la ciudad de Quito.
Periodo 2008.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL

TITULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA.

AUTORA: MARLY DEL CONSUELO FLORES MEJIA

DIRECTOR: EC. ANGEL MUÑOZ

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2009

EC. ANGEL MUÑOZ
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante Flores Mejía Marly del Consuelo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, noviembre del 2009

f)

DECLARACION Y SESION DE DERECHOS

“Yo Marly del Consuelo Flores Mejía declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....
Autor

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la vida y la salud necesarias para culminar con éxito mi proyecto..

Al Sr. Sergio Garzón Gerente General de la empresa Rotumarket y todo su personal por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de tesis.

A la Universidad Particular de Loja, Facultad de Ciencias Contables de Educación a Distancia, que nos acogió en sus Brazos brindándonos todas sus enseñanzas y experiencias durante el tiempo que fuimos estudiantes.

Al Ec. Angel Muñoz por su sabia guía e impulso que me ha servido para realizar un trabajo ético y profesional y culminar con éxito esta investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra manera me colaboraron hasta la culminación de mi trabajo.

Marly

DEDICATORIA

A mi Madre, Padre ,Hermano Mauricio y a mi Hijo Adriél quienes son el eje principal de mi vida y a quienes agradezco por su gran apoyo , amor y comprensión que me han brindado siempre de forma incondicional , por ello les dedico este trabajo , fruto de ese gran esfuerzo y que es la culminación de una de mis metas.

A mi empresa ARCLAD S. A , en especial al Sr. Sergio Garzón , Gerente General , a quien admiro por su gran labor, dedicación y esfuerzo por sacar adelante la empresa y a todos quienes la conformamos, por ello de todo corazón le dedico este trabajo por su gran apoyo en la culminación de mi carrera .

Y a mis amigos, quienes siempre están junto a mí, brindándome un consejo en los momentos en los que más los he necesitado.

Marly

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Certificaciónii
Declaración y cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	viii
CAPITULO I . ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1. Descripción de la empresa.....	1
1.2. Base Legal.....	2
1.3. Organigrama / y o mapa de procesos.....	3
1.4. Plan Estratégico.....	6
1.4.1 Misión.....	7
1.4.2 Visión.....	7
1.4.3 Valores.....	7
1.4.4 Objetivos.....	8
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Planificación.....	10
2.1.1 Estratégica.....	10
2.1.2 Corporativa.....	20
2.1.3 Operativa.....	22
2.2 Indicadores.....	25
2.2.1 Conceptos.....	25
2.2.2 Características.....	26
2.2.3 Importancia.....	26

2.2.4	Clasificación.....	27
2.2.5	Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores.....	29
2.2.6	Manejo y presentación de los indicadores.....	31
2.3	Cuadro de Mando integral.....	33
2.3.1	Perspectiva financiera.....	41
2.3.2	Perspectiva procesos internos.....	41
2.3.3	Perspectiva aprendizaje – crecimiento.....	42
2.3.4	Perspectiva cliente.....	42

CAPITULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1	identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	44
3.2.	Preparación de indicadores.....	46
3.3	Diseño cuadro de indicadores.....	48
3.4	Análisis e interpretación	59
3.5	informe.....	62

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.	Conclusiones.....	65
2.	Recomendaciones.....	66

BIBLIOGRAFIA.....	67
-------------------	----

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

El Ecuador, al igual que otros países en vías de desarrollo, se encuentra frente a un proceso irreversible de apertura y dinamización de su mercado siendo indispensable y prioritario que la producción y comercialización de sus productos se ajusten a niveles óptimos de competitividad si quiere mantenerse y crecer, principalmente en su mercado interno y porque no en el mercado internacional.

La gestión gerencial actual ya sea pública y/o privada, registra unos marcos mentales de constantes cambios y transformación institucional y empresarial en un mundo donde se piensa globalmente y se actúa localmente y por ende los criterios de productividad; competitividad y rentabilidad son fines últimos de resultados esperados del desarrollo empresarial y ello obliga a tener un concepto actualizado del entorno y el mercado donde se desenvuelven los negocios, cuya modernización se fundamenta en controlar y medir la gestión a través de la autogestión, el control e implantación de indicadores de utilidad constante y de unos buenos criterios administrativos y gerenciales.

Por ello la presente investigación busca fomentar un cambio de cultura empresarial en especial en las pequeñas empresas a través de la aplicación de una herramienta de gestión sencilla, como son los indicadores de gestión que nos permiten evaluar su rendimiento y cumplimiento de metas, y que se los acoja como herramienta gerencial sencilla y de fácil aplicación.

El criterio orientador es no mirar el control de gestión como una simple normatividad; si no como una herramienta gerencial de utilidad en la toma de decisiones constantes, que sirva como instrumento: Racionalizado, integrador de recursos; catalizador de procesos y de modernización de las empresas.

La continuidad y el éxito de una empresa, vienen determinados en gran parte por la capacidad de ésta para evaluarse o medirse a sí misma.

A través de la medición puede obtenerse información útil sobre los logros y metas alcanzadas. Además, sirve para valorar el proceso recorrido hasta ese momento y así poder hacer las correcciones que fuesen necesarias.

Es por eso que en esta investigación se propone a la empresa Rotumarket Cía. Ltda. implementar el Cuadro de Mando Integral herramienta propuesta por Kaplan y Norton (2000) que permite a las empresas formular las estrategias y evaluar su desempeño a través del uso de indicadores que traduce sus estrategias, la misión y visión en un conjunto de medidas que proporcionan la estructura necesaria para un adecuado sistema de gestión y control.

Partiendo de esto, el siguiente trabajo de investigación trata de un diseño de un sistema de indicadores de gestión de una empresa del sector Gráfico basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

El trabajo se presenta estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se presentan los antecedentes de la empresa, su base legal, Organigrama, Planeación estratégica, Visión, Misión, Valores y objetivos. Con estos antecedentes, se describen los aspectos más importantes de la Empresa, la evolución que en el tiempo ha experimentado y la situación en la que actualmente se encuentra, a través de las actividades que diariamente viene realizando en las áreas de Comercialización y Venta de sus productos, en el registro contable de sus operaciones y en las labores de la administración y de servicios.

Lo cual permitió establecer el Diagnóstico Estratégico de la Empresa y del Análisis Situacional, y se llegó a determinar los principales factores tanto del entorno Externo a la Empresa, así como del Interno, con el propósito de identificar las incidencias favorables en unos casos y/o desfavorables en otros, lo que permitió establecer el análisis FODA y las correspondientes matrices, con sus respectivos relacionamientos.

El capítulo II, comprende el marco teórico de la investigación acerca de la Planificación, tanto estratégica, corporativa y operativa. Conceptos de los indicadores su importancia, clasificación, manejo, aplicación y presentación de los mismos.

De igual forma con el Cuadro de mando Integral, concepto, y la descripción de los sus aspectos más importantes y la aplicación del mismo en la empresa.

En el capítulo III, se especifican e identifican las áreas relevantes de la empresa donde son necesarias la aplicación de los indicadores de gestión, así como también se analiza sus variables y objetivos, y se procede a la elaboración de las fichas técnicas de cada uno de los indicadores de gestión seleccionados de acuerdo a las necesidades de la empresa. Se analiza y se interpretan los resultados y se elabora el informe respectivo.

Valorando lo realizado a través de la aplicación de los instrumentos y técnicas mencionadas en el capítulo III, se finaliza esta investigación con las Conclusiones y Recomendaciones que los Directivos de la Empresa deben analizarlas y respaldarlas para su ejecución oportuna e ir evaluando periódicamente sus resultados.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA ROTUMARKET CIA. LTDA.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Comercial ROTUMARKET, es una compañía mediana, que nació de la idea de dos personas que son los accionistas de la compañía, quienes con visión de negocio, tuvieron la necesidad de establecer en el mercado una empresa que brinde al público en general, un conjunto de productos y servicios destinados a satisfacer los requerimientos especialmente en el área de la industria gráfica en general, de allí su denominación ROTUMARKET CIA. LTDA.

La Empresa ROTUMARKET CIA LTDA. Nace en el año 2002. Al inicio como toda empresa pequeña contaba con recursos humanos limitados, pues disponía únicamente de 3 personas para realizar ventas, facturación, kardex, despachos y cobros; otra persona que revisaba mensualmente todo lo relacionado con el área de contabilidad.

El espacio físico en el cual se instaló la empresa consistía en una pequeña oficina, la misma que tenía un área aproximada de 35 m² utilizados para que las personas trabajen, así como para exhibir algunos productos.

En cuanto al stock inicial fueron los vinilos en color, su principal producto cuyo proveedor es ARCLAD S.A, una marca reconocida en el mercado nacional e internacional por la excelente calidad de productos que distribuye para la industria gráfica.

La empresa ROTUMARKET, diversificó sus servicios y en la actualidad a parte de distribuir productos para rotulación en general, ofrece servicios de impresión digital en pequeño, mediano y gran formato (Gigantografías), para lo cual adquirió maquinaria adecuada entre ellas equipos de impresión de alta tecnología, como PLOTTER DE IMPRESIÓN Y PLOTTER DE CORTE.

1.2. BASE LEGAL

La Empresa ROTUMARKET se constituye legalmente a través del SRI el 18 de Octubre del 2001 como una empresa comercial conformada por dos, la una de nacionalidad colombiana y otra ecuatoriana. Su domicilio principal es el Distrito Metropolitano de Quito, pudiendo establecer sucursales, oficinas o agencias en otros lugares del país y en el extranjero, si así lo acordare la Junta General de Accionistas.

La compañía ROTUMARKET CIA. LTDA. tiene como objeto social :

Distribución a nivel nacional de Productos e insumos para la rotulación y publicidad en general.

Importación, representación, comercialización, compraventa de materia prima e insumos para las artes gráficas.

Distribución, representación, diseño, planificación en todas sus fases de todo tipo de tecnologías, maquinarias, útiles de oficina , repuestos, automotores, electrodomésticos, materiales para la construcción y bienes en general.

En cuanto se refiere a la gestión y administración de la compañía según los estatutos de la empresa, ésta será gobernada por la Junta General de Accionistas, órgano que se encuentra representada legalmente por el Gerente General.

La Empresa ROTUMARKET cuenta con sus estatutos en los cuales se indican algunos artículos relacionados con el funcionamiento de la misma, en cuanto a normas, reglas y atribuciones de los principales Directivos. Si bien en los Estatutos de la Compañía se indican la forma de organización de la empresa, ésta no actúa así, ya que la realidad es completamente diferente; pues debido a la expansión que ha experimentado necesita con suma urgencia la reestructuración organizativa de la misma en primera instancia para cumplir con los reglamentos y luego para dar una Estructura Organizacional acorde con las necesidades de una mediana empresa con expectativas de crecimiento.

1.2.1 Organización de la Empresa

Tomando en cuenta que ROTUMARKET es una empresa mediana, dispone de personal limitado para realizar las diferentes funciones de administración, comercialización, ventas, contabilidad y finanzas.

Al momento la Empresa cuenta con: una persona que lleva la parte financiera de la empresa que en este caso es el Gerente General; una persona dedicada a facturación, ingresos y egresos de bodega, reportes de cuentas por cobrar, liquidaciones de contratos, ventas al por menor en almacén; una persona en el área de ventas con un auxiliar- vendedor que realizan las ventas totales de la Empresa. El Asistente de Gerencia se dedica a realizar las compras locales, revisión del avance de la entrega de productos de los diferentes contratos, chequeo de despachos de bodega; firma cheques, existen dos personas en el área contable, un bodeguero, un chofer.

1.2.2 Aspectos Contables y Financieros

El Departamento Contable de la empresa se encarga del manejo contable y financiero de la misma, las tareas de tipo contable se detallan a continuación:

La contabilidad se maneja a través de un sistema contable denominado TMAX 2000 el cual trabaja por medio de módulos tales como:

- Contabilidad
- Ventas
- Cuentas por Cobrar
- Inventarios
- Caja – Bancos
- Compras
- Cuentas por Pagar

Adicionalmente cuenta con los módulos de seguridad y mantenimiento.

Módulo de contabilidad.- Este módulo sintetiza en si mismo todos los demás módulos los cuales se encuentran integrados entre si.

En este módulo se realiza de manera secuencial, lo siguiente:

- Comprobantes de Egreso - Cheques
- Comprobantes de Ingreso – Depósitos
- Asientos de Diario
- Sueldos Y Salarios
- Provisiones Sociales
- Depreciaciones de Activos Fijos
- Notas de Crédito y Débito Bancario
- Amortizaciones
- Gastos Varios y Ajustes

Asientos de Ventas y compras por medio de los procesos contables que posee el sistema, el cual tiene asientos predeterminados de contabilización de compras y ventas; así como otros que no son utilizados.

Este módulo presenta los reportes básicos, Mayores y Diarios, así como el Balance de Comprobación.

Módulo de Ventas.- Este módulo maneja directamente lo que se refiere a facturación, ingreso de nuevos clientes, emisión de informes sobre el IVA, Comisiones, y otros reportes.

Módulo de Cuentas por cobrar.- En este módulo esta relacionado con el de ventas, todas las facturas se distribuyen mediante códigos a los clientes, que constan en los listados de los informes que generan el sistema, los cuales al momento no se utilizan a su capacidad por no tener un adecuado control con los contratos en canje y los anticipos, que se llevan en excel. Las cancelaciones de los clientes se ingresan en este módulo que permite señalar la forma de cancelación.

Módulo de Inventarios.- Se maneja toda la bodega desde este módulo, pero en forma inadecuada ya que para su total funcionamiento, se debe facturar todo al momento en que egresa la mercadería de la bodega, y eso no sucede en los casos de contratos.

Módulo de Caja -- Banco. Ingresan todos los pagos y cancelaciones que vienen desde los módulos de cuentas por pagar y por cobrar.

Módulo de Compras y cuentas por pagar.- Funcionan exactamente igual que los módulos de ventas.

Módulo de seguridad y mantenimiento.- El módulo de seguridad restringe el acceso de otros usuarios a módulos que no se especifiquen en sus funciones.

El módulo de mantenimiento permite realizar el costeo de los inventarios, cambiar de ejercicio, cierres de períodos.

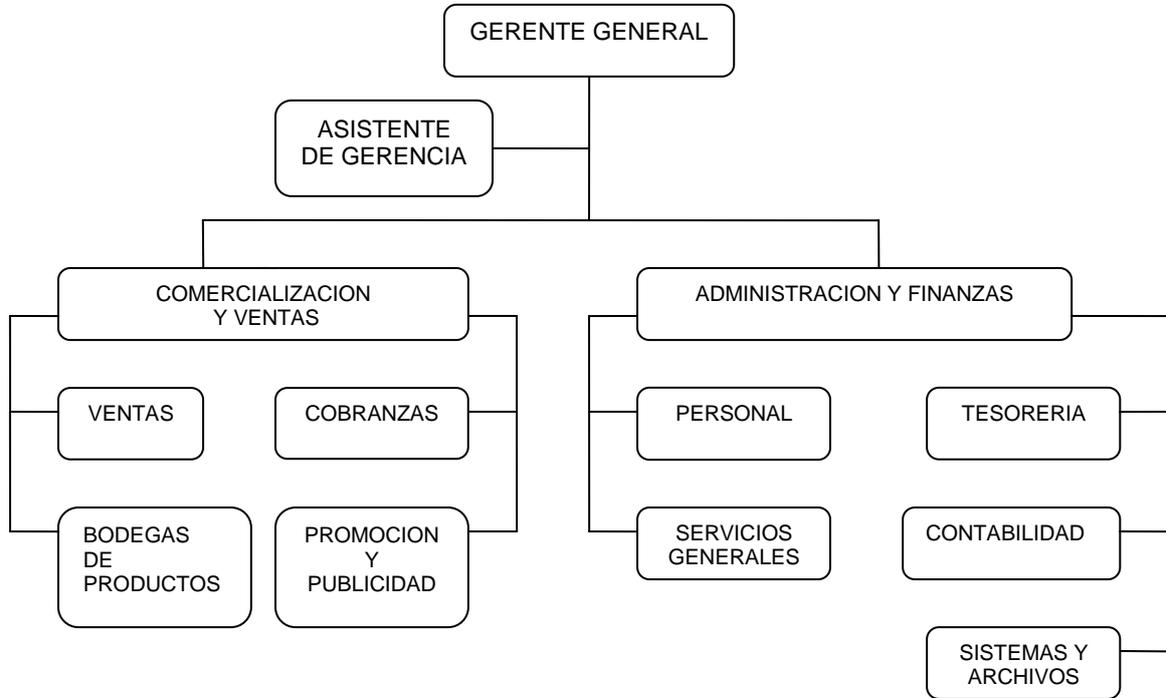
De acuerdo a lo anterior, las tareas del área contable son las siguientes:

- Emitir comprobantes de egreso para pago de proveedores
- Elaborar comprobantes de egreso para otros pagos
- Emitir cheques
- Realizar comprobantes de ingreso de los clientes
- Registrar los depósitos en las cuentas de bancos
- Conciliaciones bancarias cada mes
- Cierre de mes
- Ajustes de cuentas
- Amortizaciones y depreciaciones
- Registro de notas de débito y crédito bancarias
- Revisión e ingreso de compras
- Ingreso de retenciones en el sistema
- Análisis de inventarios
- Ajuste de inventarios
- Preparación y pago de IVA e IVA retenido
- Preparación de pago de retenciones en la fuente
- Revisión de precios de facturas de compras con las órdenes
- Revisión de facturas de ventas
- Revisión de facturas de compras
- Pago de obligaciones con el fisco y el municipio
- Manejo de cuentas corrientes
- Emisión de balances y reportes
- Cierre de ejercicio
- Manejo de proveedores
- Manejo de inversiones sobre giros

1.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ROTUMARKET

La Empresa ROTUMARKET S. A se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Gráfico No. 1



Fuente: Información de la Empresa

Elaboración: Autor

1.4. PLAN ESTRATEGICO¹

La misión de una empresa debe constituirse en acciones de trabajo de cada una de las personas que componen la organización, de tal manera que cada palabra sea asumida y plasmada en las labores diarias.

La formulación de la misión debe proporcionar la declaración duradera de los propósitos que persiguen el negocio en este caso la empresa Rotumarket.

¹ George Steiner – Planificación Estratégica - 2001

1.4.1 Misión

Procurar un abastecimiento adecuado y permanente de los productos y servicios que se encuentra comercializando, en base a calidad, precios competitivos y una atención eficiente y oportuna para satisfacción de los clientes, a través de trabajadores de excelencia que apoyan el crecimiento y desarrollo de la empresa para obtener un beneficio económico por su gestión empresarial y por ende ser un aporte importante al desarrollo del país.

1.4.2. Visión

Dentro del proceso de planificación estratégica la visión enmarca el derrotero que guía a la empresa, indicando hacia donde se dirige la empresa, con que medios cuenta, los pasos a seguir y en que tiempo se conseguirán los objetivos planteados, además de relacionarlo con las perspectivas futuras de crecimiento que se avizoran.

Visión: “Rotumarket “ será una empresa líder en lo que se refiere a distribución de productos y servicios para la industria gráfica, con un crecimiento anual no menor al 4% en sus volúmenes de venta, en los próximos 5 años, al consolidarse en el mercado con productos de calidad, a través de una administración eficiente y planificada de recursos, ayudados por altos niveles de excelencia y competitividad, con la perspectiva de incrementar nuevas líneas y servicios y así coadyuvar al engrandecimiento y expansión de la empresa.

1.4.3 Valores

Valores: Es el grado de significación positiva que algo tenga para el hombre y que una forma de actuar estable en el tiempo.

En las organizaciones, los valores son importantes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

Valores Rotumarket

Nuestros valores describen nuestra cultura y la imagen que deseamos ofrecer. Son fundamentales para impulsar a nuestra empresa en la dirección adecuada. Los clientes solo percibirán que estos valores son reales cuando guíen todas nuestras actividades cotidianas.

*** Orientación hacia el servicio al cliente**

Una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes, internos, externos y consumidor final; así como una constante investigación de sus necesidades.

*** Búsqueda permanente de la excelencia en los procesos, productos y servicios**

Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva, considerando la protección del medio ambiente.

*** El compromiso en el desempeño de sus funciones y con sus resultados.**

Actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la Empresa.

1.4.4. OBJETIVOS²

El Objetivo guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en la formulación estratégica.

“Objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones” . Por ello un objetivo sirve para:

- Formular concreta y objetivamente resultados
- Planificar acciones
- Orientar procesos
- Medir resultados

OBJETIVOS ROTUMARKET

Objetivos Específicos

- Administrar los recursos del negocio de manera planificada y eficiente.

² George Steiner – Planificación Estratégica - 2001

- Ampliar la comercialización y ventas de sus productos y servicios utilizando las herramientas que induce el marketing empresarial.
- Manejo eficiente de los indicadores de gestión, con cumplimiento de metas.

Objetivos Generales

- Cumplir con las normas legales y obligaciones laborales y tributarias con el Estado.
- Estructurar adecuadamente cada una de las áreas de la compañía
- Registrar y controlar los recursos económicos que genere la actividad de comercialización y distribución de sus productos.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PLANIFICACIÓN

2.1.1. Estratégica³

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son:

Esta proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.

Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.

Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

- Misión de la empresa.
- Identificación de unidades estratégicas de negocio.
- Investigación de mercados.
- Fijación de objetivos para cada unidad estratégica de negocio.
- Calcular la tasa de crecimiento de la empresa.
- Comparar su crecimiento sostenible con el crecimiento esperado de la demanda.
- Cambio de las políticas de la empresa
- Estudiar la competencia
- Estrategia Corporativa

³ Bierman Harold – Planificación Estratégica – CECSA - 2000

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

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

Análisis del Entorno Externo

El entorno empresarial o marco externo es el área que rodea a la empresa en el que desarrolla su actividad. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias.

Dentro del marco externo, hay que distinguir entre el entorno general y el entorno específico:

Entorno general: se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.

Entorno específico: se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

Factores del entorno general

El entorno general se caracteriza por un extenso conjunto de factores que delimitan el marco en el que actúan las empresas y establecen las circunstancias en que las empresas se van a tener que desenvolver.

Entre estos factores, cabe citar:

- Factores económicos:
- Factores socioculturales:
- Factores político-legales:
- Factores tecnológicos:
- Factores medioambientales:

El entorno externo tiene relación con los factores económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales, entre otros, de lo que ocurre en el país, sobre los cuales la empresa no puede actuar, pero que influyen directa e indirectamente en las organizaciones. Entre ellos tenemos:

Factores económicos (inflación, Tasa de interés, impuestos y otros).

Involucran algunas variables determinantes en una empresa entre ellas las siguientes:

Inflación.- Es un fenómeno adverso en la economía de un país originado por la escasa producción de bienes para el consumo, cuyos precios suben por la escasez y especulación.

Tasas de Interés.

La tasa de interés es el precio que tiene el dinero, se clasifican en activa y pasiva; la activa es aquella que cobran las entidades financieras cuando prestan el dinero y la pasiva aquella tasa que reciben los ahorristas cuando depositan sus recursos en las entidades financieras.

Otros puntos a tomar en cuenta para el análisis del entorno externo son los factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales.

Análisis del Entorno Interno

Luego de realizar el análisis de los aspectos externos, también se debe analizar internamente la Organización para determinar Fortalezas y Debilidades que afecten al desempeño de la empresa. Se debe establecer capacidades de recursos, oportunidades y amenazas, permitiendo de esta manera evitar o superar factores negativos.

Los proveedores de los productos.

Son las empresas legalmente constituidas y/o personas naturales que proporcionan los bienes y/o servicios a sus clientes. Si bien al inicio la empresa Rotumarket, comenzó comercializando únicamente vinilos en color actualmente comercializa otros productos especializados para la rotulación y presta servicios de impresión digital

Precios.

Es el valor monetario que tiene un producto o servicio; y el que establece el fabricante y el comerciante en base a sus correspondientes costos de producción y/o gastos operacionales, además de incluir el porcentaje de beneficio-utilidad, para finalmente determinar el precio al consumidor final.

Existen distintas estrategias de precios. Para el caso de Rotumarket existen: Precios al por mayor y precios al por menor.

Clientes.

La demanda del mercado está constituida por los clientes o consumidores que adquieren los productos y/o servicios de los oferentes para satisfacer sus necesidades. En el caso de “ Rotumarket “, sus clientes constituyen el público en general y empresas legalmente constituidas que se dedican a la industria gráfica. Los clientes son la razón de existencia de la empresa ROTUMARKET son el sustento del negocio, por tanto se los conserva y se les da la mejor atención posible, ya que el indicador más importante de la comercialización es la satisfacción del cliente.

La Competencia.

Son las otras empresas que se encuentran en el mercado de la Ciudad de Quito, y que operan en forma continua, ofreciendo una diversidad de productos para la industria gráfica, con las cuales hay que competir en la preferencia de los consumidores, que exigen calidad, esmerada atención, precios razonables y principalmente con aquellas empresas que cuentan con inversiones grandes.

Es muy importante conocer como actúa la competencia y cuales son sus estrategias de mercado en un determinado sector, para de esa manera, ver si las estrategias que utiliza ROTUMARKET son las más óptimas que permitan defenderse de la mejor manera contra ésta fuerza competitiva o pueda inclinarla a su favor para mantener y/o mejorar su posición en el mercado.

Liderazgo.

Es la cualidad especial que ostentan determinadas personas para influir con sus razonamientos la aceptación en otras para la toma de decisiones.

En el caso de la Empresa Rotumarket, existen dos personas que toman decisiones importantes exclusivamente en dos áreas: el área financiera y la de ventas que además abarca otras áreas como por ejemplo: compras locales, ventas, pago a proveedores, decisiones relacionadas con el recurso humano, y que son el Gerente General y el Asistente de Gerencia respectivamente. Las dos personas son responsables del funcionamiento de la empresa así como del cumplimiento de los objetivos de la misma, por tanto conocen cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa y deciden sobre las providencias a tomarse.

Recursos Humanos.

Considerados como los recursos más importantes en cualquier organización, ya que es el motor que permite que la empresa consiga sus objetivos. En el caso de “ Rotumarket “ cuenta con una dotación pequeña pero comprometida con la organización.

Credibilidad y Confianza.

La Empresa y su personal consideran que lo más importante es la credibilidad y confianza para aceptación principalmente en nuestros clientes y de nuestros proveedores.

Tal es así que la expansión que ha experimentado la empresa Rotumarket en los últimos años, no se debe a una gran fuerza de ventas, sino más bien, a la que se ha logrado a través de la credibilidad y confianza con clientes recurrentes y con clientes referidos.

Comunicación.

Los clientes exigen la mejor predisposición de atención y preferencia que la empresa está en la obligación de ofrecerles al indicarles las características del producto, su utilización, ventajas y desventajas, atención y aceptación de reclamos, entre otros.

ROTUMARKET se comunica con sus clientes a través del contacto telefónico para proporcionarle toda la información posible y satisfacer todas sus inquietudes en relación a sus necesidades y a un determinado producto; o servicio, visitas permanentes a sus clientes a los cuales se llevan todo tipo de muestras solicitadas para una futura toma de decisiones, y también en la atención directa en el local comercial en el cual se le brinda la mejor atención posible para que el cliente sienta confianza y se encuentre en un ambiente de confort.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los factores favorables y desfavorables para la empresa Rotumarket .

Factores Favorables y Desfavorables de la Empresa

Cuadro N° 1

FACTORES	FAVORABLES	DESFAVORABLES
FACTORES ECONÓMICOS		
Inflación		Xxxx
Tasas de Interés		Xxxx
Impuestos		Xxxx
Factores Políticos y Legales		Xxxx
Factores Tecnológicos		Xxxx
Factores Sociales		Xxxx
Proveedores de Productos	xxxx	
Precios	xxxx	
Clientes	xxxx	
Competencia		Xxxx
Liderazgo	xxxx	
Recursos Humanos	xxxx	
Credibilidad y Confianza	xxxx	
Comunicación con Clientes	xxxx	

Fuente: Diagnóstico Empresa Rotumarket

Elaboración: autor

2.1.1.1 Análisis - FODA

El conocimiento del mercado local que existe en el expendio de los productos que comercializa “ Rotumarket“ y las perspectivas de su diversificación y crecimiento; así como la experiencia adquirida por la Empresa y avalizada en la mejor predisposición de sus propietarios hacia su mejoramiento continuo, respaldan la decisión de concretar, lo antes posible, su innovación, principalmente de las áreas: contable y financiera, de comercialización y ventas y de aquellas de índole administrativa, en procura de competir con solvencia, efectividad, oportunidad y de acuerdo a las exigencias, gustos y preferencias de los clientes, para lo cual fue necesario realizar un diagnóstico- FODA, mediante el cual nos ha llevado a identificar las Fortalezas , sus Debilidades, Oportunidades y Amenazas, que son fuerzas internas y externas que estimulan o impiden realizar una planificación estratégica del negocio.

Fortalezas

- Distribuidor exclusivo de algunos productos ya que posee la distribución directa de la marca ARCLAD .
- La empresa dispone de un almacén de exhibición.
- La empresa dispone de una bodega de almacenamiento.
- Servicio de transporte
- Aceptación de sus clientes y proveedores.
- Trato personalizado.
- Precios competitivos.
- Buena imagen del negocio.
- Posibilidad de diversificar sus líneas de productos y servicios.
- Buena ubicación geográfica

Debilidades.

- Existe una planificación incipiente del negocio.
- No dispone de un plan de objetivos a corto, mediano y largo plazo y para la elaboración de políticas y estrategias.
- Dispone de una simple estructura orgánica — funcional.
- No dispone de un manual de funciones, ni de procedimientos; por lo tanto existe una duplicidad de las mismas.
- Falta de capacitación Administrativa y técnica.
- No existen políticas claras y coherentes para el manejo del negocio

- Escasa gestión empresarial.

Amenazas.

- Fuerte competencia de productos similares.
- Empresas con grandes inversiones en la comercialización de Productos para la industria gráfica.
- Ingreso de nuevos competidores al mercado.
- Inestabilidad económica y política del país.

Oportunidades.

- Reactivación del sector de la industria gráfica.
- Existencia de una demanda creciente de las empresas y distribuidores; por tanto aumento de la demanda productos y servicios en la industria grafica en general.
- Capacitación de los propietarios e interés por la innovación del negocio.
- Posible ampliación de la Empresa y posibilidades de reinversión

2.1.1.2 Matriz de Relacionamiento

La planeación suele hacerse en un ambiente de incertidumbre, nadie puede estar seguro de cuáles serán los factores que pueden influir tanto en el ambiente externo como en el interno, ya sea, al corto, mediano o largo plazo.

Es importante que la empresa entienda y comprenda cuáles son los factores que pueden afectar a su entorno, a fin de conseguir las pautas de una nueva conducta para su administración y funcionamiento.

El ambiente externo actual y futuro se ha evaluado en términos de amenazas y oportunidades. Dicha evaluación se centra en los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, para el caso de las comercializadoras de productos y servicios de la industria gráfica se revisa el ambiente en busca de desarrollos tecnológicos, y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa Rotumarket.

Se debe evaluar el ambiente interno relacionado con sus recursos, fortalezas y debilidades, puntos en la investigación y el desarrollo, las operaciones, las compras, la mercadotecnia y los productos y servicios que se estén ofertando.

Entre otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia se incluyen la evaluación de los recursos humanos, la suficiencia de recursos financieros y otros factores, tales como la imagen de la empresa, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Una manera en la cual se han relacionado el ambiente interno con el externo es a través de una Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Los factores presentados en dicha matriz se relacionan con el análisis de un punto en particular en el tiempo. No obstante, los ambientes externo e interno son dinámicos, ya que algunos factores cambian de manera considerable a través del tiempo, por lo que la matriz que se presenta se concentra en un análisis de la situación actual de la empresa.

Matriz de Relacionamiento FODA

Cuadro No. 2

CONCEPTO	FORTALEZAS	OPORTUNIDA	DEBILIDADES	AMENAZAS
Variedad de productos	xxxxx			
Distribuidor exclusivo	xxxxx			
Almacén de exhibición	xxxxx			
Bodega de almacenamiento	xxxxx			
Servicio de transporte	xxxxx			
Aceptación clientes y proveedores	xxxxx			
Trato personalizado	xxxxx			
Precios competitivos	xxxxx			
Imagen del negocio	xxxxx			
Diversificar productos y servicios	xxxxx			
Ubicación geográfica	xxxxx			
Estructura orgánica funcional inadecuada			xxxxx	
No existe manual de funciones, ni de procedimientos			xxxxx	
Falta capacitación administrativa y técnica			xxxxx	

Si existe control de inventarios	xxxxx			
Falta gestión empresarial			xxxxx	
Reactivación del sector comercial		Xxxx		
Aumento de la demanda de productos		Xxxx		
Innovación del negocio		xxxx		
Ampliación y reinversión		Xxxx		
Competencia				Xxxxx
Inversiones de empresas grandes				Xxxxx
Comerciantes ingresan al mercado				Xxxxx
Nuevos competidores				Xxxxx
Inestabilidad económica y política				Xxxxx

Fuente: Contabilidad Empresa Rotumarket

Elaboración: Autor

Con la realización de este Diagnóstico, se procede a la estructuración de la Planificación Estratégica Administrativa, Contable, Financiera y Comercial del negocio, en procura de su innovación operativa y que además constituya un documento de guía y orientación para la empresa comercial Rotumarket, que analizando su situación actual, avizore expectativas de crecimiento a través de un mejoramiento continuo de su negocio.

En general, la necesidad de planificar en una empresa, se deriva del hecho de que se opera en un medio que experimenta constantes cambios. Las empresas de éxito cuentan con una administración competente, basándose en los esfuerzos de toda la organización.

La administración eficaz por su parte implica planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados; es bajo este escenario en que los dueños de la empresa, desean conseguir sus beneficios tanto económicos como de posicionamiento.

La planeación estratégica ayuda a prever y anticiparse a eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar las actividades ordenadamente para lograr los objetivos. Sin una planeación se trabajaría a ciegas y sería imposible conocer si los resultados de cualquier gestión han sido positivos o negativos, pues no existiría un plan previo contra el cual comparar y evaluar; en este aspecto la planeación estratégica se constituye en un instrumento básico a ser adoptado y desarrollado

Rotumarket: Planificación Estratégica



Fuente: Planificación Estratégica de Negocios
Elaboración: Autor

2.1.2. PLANIFICACION CORPORATIVA⁴

A los principios y valores se los define como creencias estables, sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, formando la cultura organizacional que guía las acciones de los empleados para cumplir la misión, visión y objetivos de la empresa.

Competitividad y Productividad

La formación y capacitación de su personal se basarán en un factor importante de motivación, lo que hace de una persona sea capaz de competir en el sector comercial de productos y servicios para la industria gráfica .

⁴ George Steiner – Planificación Estratégica - 2001

Compromiso con la organización

Todos los colaboradores son conscientes de que su compromiso con la empresa hacen que la misma se fortalezca en el mercado.

Satisfacción al cliente

La empresa Rotumarket al igual que todas las demás tiene un propósito: servir a sus clientes de la mejor manera para poder prosperar y crecer, ya que cliente bien tratado y satisfecho es recurrente y además es el mejor medio de propaganda de la empresa, ante amigos o conocidos.

Para poder satisfacer al cliente es necesario:

Conocer cuales son sus expectativas

Satisfacer esas expectativas con un producto o servicio superior y,

Dar un servicio de post-venta que asegure la lealtad del cliente.

Capacitación y Desarrollo Humano

En vista de que actualmente vivimos en un ambiente muy dinámico, cambiante se hace necesario una evaluación periódica de las necesidades de capacitación del personal de una empresa en sus diferentes áreas, especialmente en el área de ventas, relaciones públicas de una empresa comercializadora como es ROTUMARKET para poder enfrentar los problemas actuales y los diferentes desafíos que se presenten alrededor de la misma, y tener mejores resultados; la capacitación por tanto sirve para que el individuo realice mejor sus funciones y desarrolle mejor sus habilidades.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para realizar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas, siendo un arma poderosa contra la obsolescencia de los conocimientos del personal. Si los trabajadores se desarrollan adecuadamente podrán ocupar futuros cargos con mayor responsabilidad, evitando de esta manera depender del mercado externo de trabajo.

Innovación Tecnológica

La empresa considera como un valor corporativo la innovación tecnológica porque debe estar a la vanguardia dentro de la actividad que desarrolla.

Ética Profesional

Es necesario que nuestro personal sepa desenvolverse con valores éticos frente a cualquier eventualidad que pueda opacar la imagen de la empresa.

Calidad de los Productos

Se deben seguir ciertos lineamientos para que el producto pueda ser competitivo y satisfaga las necesidades exclusivas de nuestros clientes, sobre la base de buena calidad, presentación y precios competitivos.

Imagen Corporativa

Aspiramos que la comunidad nos distinga como una empresa líder, seria, confiable, sujeta de crédito y empeñada en servir de la mejor manera a sus clientes.

Protección del Medio Ambiente

Es responsabilidad de la Empresa que los productos y servicios que comercializa sean de la mejor calidad, los cuales al ser utilizados no ocasionen contaminación al medio ambiente.

Liderazgo

La calidad total es una responsabilidad que se inicia en la alta gerencia; por lo tanto, la dirección está comprometida en la implementación de la filosofía de la calidad total y del mejoramiento continuo.

2.1.3 PLANIFICACIÓN OPERATIVA⁵

La planeación operativa consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

⁵ George Steiner – Planificación Estratégica - 2001

Los planes operativos pueden variar desde cronogramas bastante simples que identifican eventos importantes en el proceso electoral hasta planes complejos que señalan con gran detalle lo que tiene que suceder en fechas determinadas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Diagnóstico y Análisis del FODA, practicados en la Empresa, y basándonos en el cumplimiento de la misión y visión antes establecidos, los objetivos que se aspira obtener en “Rotumarket ” se orientan a conseguir:

- Un crecimiento del 5% sobre los volúmenes de ventas actuales, a partir del año 2009.
- Diversificar la distribución de productos hacia otras líneas solicitadas por los clientes para de ésta manera seguir siendo competitivos con empresas similares de la localidad.
- Establecer niveles de precios razonables de los productos en base a un análisis y racionalización de costos y gastos operacionales.
- Procurar la innovación interna de la empresa.
- Asesorar a los clientes sobre las características de cada producto, y servicios , garantías y/o reposición de los mismos.
- Mantener y reforzar la imagen de la empresa.

Estrategia Genérica

Conocimiento del mercado de los productos y servicios del sector de la industria gráfica, la competencia, proveedores y potenciales clientes.

Estrategia de Competencia.

A través de negociaciones con nuestros proveedores nacionales y extranjeros, se logrará ofrecer productos a un costo más económico, de esta manera se captará clientes y se logrará que la competencia se reduzca. La responsabilidad y puntualidad nos garantizará un trabajo seguro y el posicionamiento en el mercado.

Se utilizará una distribución eficiente del producto para una buena ubicación en el mercado interno. Será necesario realizar visitas continuas a nuestros clientes actuales y futuros, con la finalidad de establecer nuevos clientes potenciales.

Estrategias de Crecimiento

En la estrategia de crecimiento se utilizarán las líneas de productos ofrecidos actualmente por Rotumarket al mercado existente, además, se sugiere poner especial atención a los potenciales clientes, es decir, captar o ampliar el segmento del mercado.

Con este antecedente, la empresa debe prepararse para nuevos retos, que en el futuro presenten los posibles competidores como base para diseñar una estrategia de crecimiento sostenido en diferentes aspectos tales como:

Tecnológico.

Debido al gran crecimiento tecnológico es indispensable que la empresa acorde con su crecimiento, piense en un futuro no muy lejano en el negocio a través de la gran autopista de la información que es Internet además de la promulgación de ley de negocios a través de correo electrónico realizada por CORPECE (Corporación Ecuatoriana de Comercio Electrónico).

Será necesario además que los productos y servicios comercializados por la empresa ofrezcan la mejor tecnología, garantice seguridad y calidad al cliente.

Económico

A través de la búsqueda de recursos frescos para mejorar nuestra infraestructura, equipamiento, capacitación, lo que conducirá a la obtención de resultados económicos satisfactorios orientados a la reinversión en la empresa.

De Imagen y posicionamiento

La estrategia de posicionamiento en el mercado, debe realizarse por la oferta de productos con atributos específicos, es decir productos con características propias e innovadoras y que sobre todo satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

A través de una buena organización y manejo adecuado de los recursos, la empresa será reconocida por sus capacidades de rendimiento, calidad y estrategias de comercialización que posibiliten un mejor posicionamiento en el mercado.

De Calidad

La calidad del producto se ve reflejada en sus características, presentación, preferencia y satisfacción del cliente.

2.2. INDICADORES⁶

2.2.1. Conceptos

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamiento requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

Índice e Indicador

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.

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

Indicadores de gestión

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

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. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

⁶ Beltrán J. Jesús Mauricio (2000) Indicadores de Gestión.

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.

2.2.2 Características

Atributos y características de los indicadores ⁷

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.

2.2.3. Importancia

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Entonces, ¿Por qué medir?

Por qué la empresa debe tomar decisiones.

Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).

Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.

Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.

Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

⁷Beltrán J. Jesús Mauricio (2000) Indicadores de Gestión.

- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

2.2.4. Clasificación

Tipos de indicadores⁸

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

⁸ Beltrán J. Jesús Mauricio (2000) Indicadores de Gestión.

1. **Los indicadores de eficacia** se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.
2. **Los indicadores de eficiencia** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

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

Herramientas para desarrollar los indicadores de gestión.

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesantes. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora.

Si se quiere hacer crecer la empresa, ganar mercado, ganar a la competencia, pero no se implementa indicadores de gestión, no se podrá saber si lo que se hace es lo correcto, si el producto es tan aceptado en el mercado.

Para hacerlo es importante tener en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- El cliente externo es decir, su mercado objetivo y quienes compran sus productos.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

El cliente externo

Su empresa vive por los clientes que usted tiene, su mercado, las personas que compran y/o demandan sus productos o servicios. Por esto es importante saber que piensan ellos de lo que usted ofrece en el mercado. Tener ventas elevadas no significa siempre que las personas estén felices con sus productos. La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta, todos lo saben, pero puede resultar incomodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que esta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de su empresa, producto o servicio.

El clima organizacional

El clima organizacional comprende a su cliente interno. No basta con tener personas trabajando si usted no sabe y no conoce la posición de ellos frente a sus jefes inmediatos, jefes altos y el jefe superior, que podría ser el gerente general o el presidente de la compañía. Al igual que con sus clientes externos, es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa. Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salieron mal y descargar la culpa con el departamento encargado. Recuerde que los

resultados son el producto de un trabajo en equipo. Si las ventas han bajado no significa que los vendedores sean ineficientes, o que el departamento de mercadeo no ha realizado campañas agresivas con el área de publicidad. Puede ser que los productos no son de calidad. Y si tantos inconvenientes existen, usted conoce las razones por las cuales las personas no están siendo EXCELENTES? Recuerde que lo que no se mide no se puede mejorar. De esta forma se aconseja llevar a cabo una encuesta de clima organizacional máximo dos o tres veces al año, con intervalos amplios. Tal vez se pregunte, y qué debo tener en cuenta en esta encuesta? Aquí algunas ideas:

Liderazgo

Es importante saber si los jefes ejercen un liderazgo, si los empleados lo ven como tal, como un líder. En cierta forma se evalúa la concepción que cada uno tiene frente a sus jefes inmediatos y otros superiores.

Participación y autonomía

Existe la posibilidad de participar en el desarrollo de objetivos, estrategias, etc. Los empleados son autónomos o se sienten con los brazos cruzados para tomar decisiones importantes, retrasando algunos procesos.

Relaciones interpersonales

Una empresa debe asegurarse de que existe un clima organizacional de buenas relaciones entre todos los empleados, no algunos, sino todos, y más aún con los jefes de cada departamento y estos con la alta gerencia. Aquí es muy importante tener en cuenta la comunicación al interior de la empresa, en buena o mala.

Levantamiento del Indicador.

Para el levantamiento e implementación de los indicadores se cuenta con la asesoría de un profesional encargado de esta función y el diligenciamiento de un formato, el cual reúne los datos generales y específicos para la realización de las fichas técnicas necesarias para el desarrollo del Manual de Indicadores de Gestión, contando con los parámetros y descripciones generales acerca del correcto funcionamiento y evolución del indicador.

Dentro del levantamiento de este indicador se estipula el tipo de indicador, la periodicidad, y el modelo grafico por el cual se va a dar a conocer el indicador en el ámbito general.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Elaboración de fichas Técnicas⁹

Las fichas técnicas son realizadas por el profesional encargado, estipulando todas y cada una de las características necesarias para la identificación y recolección de la información necesaria, la cual debe ser clara para todos y cada uno de los funcionarios que consulten o estén interesados en conocer la evolución del servicio, a través de los indicadores evaluados.

Un ítem importante en la elaboración de las fichas técnicas de estos indicadores, son los Niveles de Referencia, los cuales se establecen como el parámetros de comparación de un indicador específico. A nivel hospitalario no se cuenta con estándares establecidos para cada uno de los servicios evaluados, debido a que actúan según la demanda presentada y la comunidad a la cual presta sus servicios.

Para la elaboración de estos niveles se estableció realizarlo por medio de valores históricos, logrando en coordinación con el Jefe del área involucrada un nivel estándar que sirva de parámetro de comparación por un período determinado, que contribuya al mejoramiento en la calidad del servicio brindado y satisfacción de los usuarios.

Implementación

Para llevar a cabo el proceso de implementación el Área de Garantía de la Calidad, y el profesional responsable, diseñan una matriz de manejo en Excel, en la cual se ingresan todos y cada uno de los datos necesarios para la recolección de la información y generación de manera automática y concisa todos los indicadores identificados, levantados y validados anteriormente. Estas matrices son almacenadas en el sistema de información del área específica, y se brinda la correspondiente capacitación al personal responsable de la misma, para obtener los resultados respectivos. En cuanto a las matrices desarrolladas, estas son diseñadas de acuerdo a la necesidad y requisiciones de los indicadores; también se diseñan los formatos y/o documentos por medio de los cuales se recolectara la información para la generación de los mismos.

Es de anotar que en áreas en las cuales no se cuenta con un equipo de oficina adecuado (computador), el área de Garantía de la Calidad esta almacenando los datos y generando periódicamente los indicadores, los cuales por este motivo no pueden ser realizados al interior del área evaluada.

⁹ Beltrán J. Jesús Mauricio (2000) Indicadores de Gestión.

A medida que el área va evolucionando, según las necesidades de la misma se generaran nuevos indicadores, y se recalcularan los niveles de referencia (en los casos necesarios), para lograr mejorar la calidad considerablemente el servicio brindado a nuestros usuarios

Metodología para la construcción de los indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto.

Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

¿Qué se hace?

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

2.3. Cuadro de Mando Integral¹⁰

El CMI es un sistema de administración, 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.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

Formular una estrategia consistente y transparente.

Comunicar la estrategia a través de la organización.

¹⁰ www.webandmacros.com, junio/2009

Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Características del Cuadro de Mando ¹¹

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

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.

¹¹ Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral

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.

Tipos de Cuadro de Mando ¹²

A la hora de disponer una relación de Cuadros de Mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más indicativos, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

El horizonte temporal.

- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

Puesta en práctica del Cuadro de Mando

Seis serán las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la 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.

¹² López Viñegla, Alfonso, Gestión estratégica y medición

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.

Elaboración y Contenido del Cuadro de Mando

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

Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.

El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de Mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.

Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.

No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc, ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.

La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contraste de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

Una primera en la que se deben de constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.

Una segunda en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.

En tercer lugar, en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.

Por último, es fundamental que con imaginación y creatividad, se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización, ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de Mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.

Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:

Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de Mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.

Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.

Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.

Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.

Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:

Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportarle el Controller, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.

Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.

Saber decidir como comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

Los principales elementos que pueden hacer que el Cuadro de mando muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión:

- El carácter de la información utilizada.
- La relación entre el Cuadro de mando y el perfil característico de la persona destinataria.
- La solución de problemas mediante acciones rápidas.
- Informaciones sencillas y poco voluminosas

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de Mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como útil de gestión, el Cuadro de Mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto que cabe destacar, es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de Mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de Mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de Mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la hora de tener que tomar decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

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

Contenido del Cuadro de Mando

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, ya afirmábamos que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, establecíamos una distinción básica entre los financieros y los no financieros.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

No obstante, los indicadores tratados hasta aquí se encargan de valorar elementos con un carácter cuantificable, pero cada vez más, es mayor la importancia que van adquiriendo las variables cualitativas, aunque su desarrollo siga todavía estando por debajo del alcanzado en los financieros.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

2.3.1 Perspectiva financiera¹³

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 (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), 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 de actividad o Rotación
- índice DuPont.
- índice de rendimiento del capital invertido.

2.3.2. Perspectiva de Procesos internos¹⁴

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

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 (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

¹³ López Viñegla, Alfonso, Gestión estratégica y medición

¹⁴ López Viñegla, Alfonso, Gestión estratégica y medición

2.3.3. Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje.¹⁵

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

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

Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.

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

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de mando Integral).

2.3.4. Perspectiva del cliente¹⁶

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en

¹⁵ López Viñegla, Alfonso, Gestión estratégica y medición

¹⁶ López Viñegla, Alfonso, Gestión estratégica y medición

esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

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

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

CAPITULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son las siguientes:

ÁREA FINANCIERA.

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Por ello la importancia de la aplicación de los indicadores Financieros cuyo objeto se orienta al análisis de algunas variables y técnicas de medición para demostrar la factibilidad financiera y económica de una Empresa en funcionamiento, cuyos resultados permitan la recuperación de los recursos invertidos a base de una rentabilidad anual razonable y en un determinado lapso de tiempo

Importancia y Justificación

La importancia de estos indicadores se base de las distintas variables y técnicas, son utilizados para conseguir los siguientes objetivos:

- Determinar las inversiones actuales y futuras, de acuerdo a los planes de expansión y dentro de estos los activos fijos y el capital de trabajo de los que disponen y/o dispondrían las empresas.

- Establecer el financiamiento de dichas inversiones y los coeficientes del capital propio y ajeno en los que se sustenten las inversiones actuales y/o futuras.
- Analizar los Estados Financieros de la Empresa – Balances de Situación y Estados de Pérdidas y Ganancias – Comparativos.
- Aplicar los índices financieros para demostrar la situación financiera y económica de la empresa, e interpretar los resultados de cada uno (índices de gestión).
- Proyectar los Estados de Pérdidas y Ganancias para determinar las utilidades netas en cada uno de los años futuros.
- Determinar el Flujo de Efectivo Proyectado y Flujos Actualizados para un período determinado.
- Establecer el Valor Actualizado Neto – VAN
- Determinar la Tasa Interna de Retorno –TIR
- Establecer el Período de Recuperación de la Inversión –PRI

ÁREA DE VENTAS / CLIENTES

Analizar y evaluar nuestro proceso de ventas nos permitirá detectar los errores o amenazas existentes en el proceso, nos permite además detectar si estamos ofreciendo un servicio adecuado en cuanto a calidad, rapidez de entrega y eficiencia del servicio para lograr satisfacer las exigencias de nuestros clientes. Y de no ser así poder tomar las medidas necesarias para corregir parte del proceso o su totalidad de ser necesario.

Por lo tanto Ventas tiene como Objetivo:

- Ofrecer productos y servicios de calidad.
- Rapidez en el proceso de entrega de pedidos
- Buscar la satisfacción del cliente

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Debemos resaltar la importancia de este rubro en una organización, recursos humanos se refiere a seres humanos. Los seres humanos que forman parte de una organización crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones, por tanto un uso eficiente y eficaz de todos los recursos y en especial el recurso humano ayuda a éstas y a las organizaciones a lograr sus metas y generar productividad.

Al obtener mayor productividad los costos bajan así como las utilidades crecen y esto ocasiona que exista calidad en el entorno laboral logrando obtener empleados motivados para aumentar la productividad de la empresa. Es por ello que la empresa debe dedicar parte de su tiempo en analizar y evaluar el manejo de este recurso.

Por tanto tiene como Objetivos:

- Tener recursos Humanos capacitados
- Lograr equilibrio entre la satisfacción laboral y los resultados de producción
- Mantener constante comunicación de los objetivos estratégicos que diseña la empresa

Es necesario resaltar que este rubro debido a su complejidad de análisis ha sido necesario su división de acuerdo a los aspectos en los que se consideran necesarios evaluar: Productividad, capacitación y satisfacción laboral.

3.2 Preparación de Indicadores

Los indicadores de gestión proporcionan información sobre el rendimiento pasado sea esta financiera o no financiera, anticipando el comportamiento futuro de las variables. Su medición es una función fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales, planteados por los directivos de la empresa Rotumarket.

Para elaborar los indicadores de gestión se requiere:

- Definición del indicador
- Clasificación de los indicadores por áreas.
- Establecer los valores objetivos y el criterio de comparabilidad.
- Realizar la medición e identificar las acciones preventivas y/o correctivas.
- Representar los valores gráficamente para monitorizar su evolución.

En el caso de la empresa Rotumarket, se analizaron las áreas más relevantes en las cuales se requiere la aplicación de los indicadores de gestión, basados en las metas fijadas por los directivos de la empresa.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL “EMPRESA ROTUMARKET “

Cuadro N-3

MAPA	OBJETIVOS	INDICADOR	METAS	INICIATIVA
FINANCIERO	- Incrementar la contribución	Crecimiento del Margen de Contribución	+4 puntos	Plan de ejecución de incremento de ventas.
	Mejorar la liquidez de la empresa	-Índice de Liquidez	\$ 1,5 dólar	Estrategia de Ventas y Cobranzas
	-Incrementar la rotación del Inventario.	Rotación de inventario	90 días	Procedimiento de control de inventario.
	-Maximizar el cobro de efectivo.	Rotación de Cartera	Menor o igual a 45 días	Programa de cobro Efectivo
CLIENTE	Fidelidad del cliente	Reclamos Resueltos	90 % reclamaciones resueltas	Programa de atención de reclamos eficientes
	Imagen frente al cliente	Calidad de Facturación	Menor al 5%	Mejorar sistema de Facturación.

	Imagen Frente al Cliente	Causales Notas de Crédito	< al 5%	Minimizar errores
PROCESOS INTERNOS	Entrega oportuna	Nivel De Entregas Cumplidas	Entrega 3 horas máximo	Rediseño de procesos
	Control y mantenimiento del Equipo maquinaria	Control de Mantenimiento y Preventivo	= 100%	Aplicar plan de mantenimiento
APRENDIZAJE	Desarrollo del personal	Capacitación	=100 %	Ejecución plan de capacitación

Fuente: Empresa Rotumarket

Elaboración: Autor

3.3 DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

3.4 Análisis e interpretación

3.4.1 Análisis e interpretación del Indicador de Margen de Contribución

Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas.

La empresa Rotumarket obtuvo como resultado 3,46 % lo equivale a que por cada dólar que vendió, obtuvo una utilidad del \$ 3,46 , valor que cubre en parte las expectativas de gerencia , sin embargo no al 100% porque la meta fue del 4 % , por lo que existe una brecha desfavorable mínima del 14 % .

3.4.2 Análisis e interpretación del Indicador de Liquidez

El índice de liquidez mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo.

Para la empresa Rotumarket el índice de liquidez general, en el 2008 es: de \$ 1,5.

Este valor nos refleja que el activo corriente es 1,5 veces más grande que el pasivo corriente; es decir que por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con \$ 1, 50 para pagarla.

A pesar que el resultado no es bajo, tampoco se encuentra en el cumplimiento de la meta que equivale a \$ 2,00 por cada pasivo corriente, por lo que se refleja una brecha en este índice del 14% en el cumplimiento del mismo.

3.4.3 Análisis e interpretación del Indicador de Rotación de inventario

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Para Rotumarket en este indicador hemos obtenido como resultado 28,49 , lo que quiere decir que los inventarios van al mercado cada 28 días o a su vez rotan 12 veces al año. En este caso la empresa Rotumarket obtuvo un excelente resultado ya que se encuentra con una brecha favorable del 38% en el cumplimiento del índice por cuanto su meta de rotación es de máximo 45 días.

3.4.4 Análisis e interpretación del Indicador de Rotación de Cartera

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar

Para Rotumarket en el 2008 tenemos como resultado 45,01, esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 45,01 días y si lo dividimos para los 360 días del año comercial, obtenemos que las cuentas por cobrar rotan 8 veces en el período.

Valor que cumple con el 100% de la meta establecida por la Gerencia, que son máximo 45 días.

3.4.5 Análisis e interpretación del Indicador de Reclamos Resueltos

Este indicador mide la eficiencia en la atención a los reclamos realizados por los clientes.

La empresa Rotumarket cumplió con el 85 % de los reclamos que se le realizaron en el período, siendo la meta fijada por los directivos de mayor al 95%, por lo que existe una brecha desfavorable del 11% en el cumplimiento de este índice.

3.4.6 Análisis e interpretación del Indicador de Calidad de Facturación

Este indicador refleja el porcentaje de los errores que se ocasionaron el momento de la facturación.

El resultado fue del 3%, lo que quiere decir que del total de la facturación se cometió el 3% de errores, porcentaje aceptable, ya que existe una brecha favorable del 40% en el cumplimiento de este índice, porque la meta que establecieron los directivos fue menor al 5%.

3.4.7 Análisis e interpretación del Indicador de Causales de de Notas de Crédito

El indicador nos ayuda a calcular el porcentaje real de los problemas que se presentaron en la facturación por lo que se tuvo que corregir a través de la emisión de las notas de crédito.

En el caso de la empresa Rotumarket el resultado fue del 2%, lo que equivale a decir que en el total de la facturación, únicamente se emitieron el 2% de notas de crédito por problemas en la facturación.

Valor que cumple con las expectativas de la Gerencia, por cuanto su meta es de menor al 5%, existiendo una brecha favorable del 33,33 %.

3.4.8 Análisis e interpretación del Indicador de Nivel de entregas cumplidas.

Este indicador sirve para controlar como su nombre lo dice el cumplimiento oportuna al cliente.

Rotumarket obtuvo un resultado del 3% , que quiere decir que del total de despachos realizados únicamente el 3% se retrasaron en la entrega, porcentaje que cumple al 100% con la meta fijada para este indicador.

3.4.9 Análisis e interpretación del Indicador de Control y mantenimiento preventivo.

Indicador que refleja si se realizaron a cabalidad los mantenimiento proyectados para le período.

El resultado fue del 100% ya que se cumplieron óptimamente los mantenimientos programados.

3.4.10 Análisis e interpretación del Indicador de Cumplimiento Plan de Capacitación.

Mide si el plan de capacitación programado se ha cumplido.

Para la empresa Rotumarket se programaron 2 capacitaciones en le período, una cada semestre, las cuales se realizaron, por lo que se cumplió con las expectativas de Gerencia al 100% .

**3.5 INFORME DEL ANALISIS DE INDICADORES DE GESTION
A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE:
EMPRESA ROTUMARKET CIA. LTDA.**

En el presente informe se presenta el cumplimiento alcanzado en los indicadores de gestión formulados, cuya aplicación se basó en el estudio y análisis de sus áreas más relevantes.

De acuerdo a esta selección se presenta en el siguiente cuadro los resultados de los indicadores de gestión, en el cual se puede evidenciar el grado de cumplimiento de cada índice, según las cuatro perspectivas del Balance Scorecard.

RESULTADOS INDICADORES DE GESTION DE LA EMPRESA ROTUMARKET

Cuadro N- 4

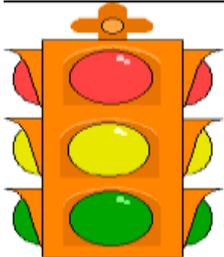
FINANCIERO 24,5 %	CLIENTES 20,67 %	PROCESOS INTERNOS 100 %	APRENDISAJE 100 %
CONTRIBUCION 14 %	RECLAMOS 11 %	ENTREGAS CUMPLIDAS 100%	CAPACITACION 100 %
LIQUIDEZ 25 %	CALIDAD DE FACTURACION 40 %	MANTENIMIENTO PREVENTIVO 100 %	
ROTACION INVENTARIO 38 %	CAUSALES NOTAS DE CREDITO 33 %		
ROTACION DE CARTERA 100 %			

Fuente: Empresa Rotumarket

Elaboración: Autor

Aplicando la técnica del semáforo que se expone a continuación procedemos a realizar la evaluación de los indicadores de gestión aplicados.

CUADRO N- 5

TECNICA DEL SEMAFORO	
	
Rojo:	Mínimo , sus indicadores están entre el 0% - 33%
Amarillo:	Satisfactorio o Sistema de Alarma, sus indicadores están entre 33.50%-66.50%
Verde:	Sobresaliente, sus indicadores están entre 67%-100%

Fuente: BALANCE SCORECARD DE KAPLAN, R y NORTON, D. (2000),

Basados en este método obtenemos que en general el cumplimiento de los indicadores de gestión se encuentra en un 60%, que corresponde al color amarillo, que significa señal de ALERTA; ya que ciertamente al no ser un porcentaje bajo, tampoco se encuentra entre los porcentajes adecuados que son entre el 67 y 100 % .

En la perspectiva financiera los indicadores más bajos son relativamente los más importantes que son el de margen de contribución y el margen de liquidez, cuyo cumplimiento se encuentra con una brecha negativa del 14% y 25% respectivamente.

En lo que respecta a la perspectiva clientes también encontramos que dos de los indicadores se encuentran con color rojo lo que quiere decir señal de PELIGRO, ya que se encuentran en porcentajes por debajo del nivel normal, con una brecha negativa del 11% en el indicador de reclamos, y porcentajes bajos en los 2 indicadores de calidad de facturación y causales de notas de crédito.

Las perspectivas que se encuentran en color verde es decir en el nivel óptimo son los indicadores de entregas cumplidas y mantenimiento preventivo en lo que se refiere a la perspectiva de proceso internos, y el indicador de capacitación en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, todos estos indicadores alcanzaron el 100% de cumplimiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y técnicas de la aplicación de los indicadores de gestión, se pudieron conocer en detalle los problemas que intervienen en el desarrollo adecuado de las actividades de la empresa, en sus diferentes áreas. De los cual se puede concluir que la empresa requiere un plan estratégico, con nuevas iniciativas en especial en las áreas donde se presentan signos de alerta y con ello poder cumplir a cabalidad la metas propuestas .

La recomendación principal a los directivos de la empresa sería el de establecer una cartera de indicadores de gestión, creando de esta manera una fotografía balanceada de la gestión realizada y focalizarse en las prioridades de la organización, basándose en el cuadro de mando integral descrito anteriormente, tomando en cuenta las iniciativas planteadas en el mismo.

CONCLUSIONES

- Al momento de presentar la propuesta de indicadores de gestión se ha tenido presente el orden de la estructura de la Planificación Empresarial de la empresa Rotumarket Cía. Ltda., para así poder demostrar su crecimiento y desarrollo como entidad económica ante el mismo personal de la empresa, los clientes, los proveedores, y la sociedad en general.
- En base a la información descrita en las fichas de los indicadores de gestión fue posible identificar con bastante claridad los niveles de vulnerabilidad (actuales y potenciales) de la organización y de esa manera poder orientar el proceso de toma de decisiones a los múltiples niveles e instancias operativas y gerenciales, tales como: que tipos de aliados se requieren, hacia donde orientar las decisiones que se tomen aplicando las estrategias ofensivas y defensivas, y definir que áreas de la empresa se deben fortalecer.
- Las nuevas tendencias económicas y administrativas obligan a imponerse objetivos y metas que vayan acorde con la competitividad, aspectos que no solo inciden en las grandes empresas, sino también en las medianas como la que es objeto de estudio. La empresa Rotumarket como parte integrante del sector comercial se ha visto arrastrada por estas corrientes. Lamentablemente, sin tener una estructura orgánico - funcional debidamente concebida para enfrentar los exigentes cambios que exige la globalización, razón por la cual paralelamente se realizó un análisis FODA para tener una concepción actualizada del ambiente externo e interno que rodea a la Empresa y poder establecer las áreas más relevantes donde aplicar los indicadores de gestión.
- Los Directivos de la Empresa, luego de haber participado y conocido el Estudio sobre la importancia de la aplicación de los Indicadores de gestión, como parte clave de un buen sistema de medición de desempeño, se han comprometido a cumplir y divulgar la Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Estrategias, aplicando el uso de los indicadores de gestión, implementando las acciones que deban realizar a corto, mediano y largo plazos, transmitiendo a su personal la importancia y necesidad de que ellos también se involucren para conjuntamente propiciar el mejoramiento continuo de la Empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los Directivos de la Empresa ser los gestores de este cambio, propuesto en el presente estudio para el mejoramiento continuo que la Empresa debe experimentar con el esfuerzo conjunto de propietarios y trabajadores de la misma, para lo cual disponen del presente documento que constituye una guía de orientación para cumplir con este ambicioso programa de implementación de los indicadores de gestión.

- Internamente, se debe capacitar y estimular al personal, dándole a conocer principalmente los objetivos, las estrategias y las metas que se encuentran establecidos en el Plan Estratégico, con la finalidad de alcanzar los resultados previstos por los directivos, cuya repercusión también beneficiará a los empleados.

- Se recomienda sistematizar principalmente las áreas de comercialización y ventas, de bodegas, tesorería y contabilidad, a fin de disponer de una información oportuna, precisa y confiable, que permitan una adecuada toma de decisiones.

- Igualmente, se considera necesario establecer y difundir un Manual de Funciones y de Procedimientos a todo nivel, de tal forma que la cultura organizacional de la Empresa tenga una base sólida y el personal conozca los límites de sus responsabilidades y de sus derechos laborales, lo que influirá en el mejor desarrollo de cada una de las áreas de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- LOPEZ VIÑEGLA ALFONSO, Gestión Estratégica y Medición.
- PAUL R. NIVEN. El Cuadro de Mando Integral
- PAGINA WEB. www.webandmacros.com , junio/2009
- PORTER, M., (1992) Ventaja Competitiva. México: Mc Graw Hill. Décima Edición.
- BELTRAN J. JESUS MAURICIO (2000) . Indicadores de Gestión.
- STEINER, G., (2001). Planeación Estratégica. México: Continental S.A.
- STONER, J., (1998). Administración. México: Prentice-Hall. Sexta Edición.
- BIERMAN Harold, Planeación Estratégica Financiera- CECSA, 2000

