



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la empresa
Promotora de Materiales de Construcción S.A. PROMATCO, período 2010.*

*TRABAJO DE FIN DE CARRERA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.*

AUTOR(ES): Nancy Elizabeth Vallejo Pérez

DIRECTOR (A): Dra. Mgs. Graciela Esperanza Castro Iñiguez

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS

Dra. Mgs. Graciela Esperanza Castro Iñiguez

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: Nancy Elizabeth Vallejo Pérez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Noviembre del 2011

f).....

Dra. Mgs. Graciela Esperanza Castro Iñiguez

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Nancy Elizabeth Vallejo Pérez, 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).....

Nancy Elizabeth Vallejo Pérez

AUTORÍA

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

.....

Nancy Elizabeth Vallejo Pérez

DEDICATORIA

Al culminar un ciclo tan importante en mi vida quiero dedicar este proyecto a Dios, a mi hijo y a mi familia por el amor y paciencia que me brindaron en todo momento.

A Dios por permitir que mi vida sea llena de logros, satisfacciones y de aquellos huequitos en el corazón que me enseñaron a ser fuerte, a entender la vida y ser más agradecida con todo lo que él me ofrece.

A mis padres por ser siempre el apoyo incondicional en todas las áreas de mi vida. Por ser simplemente mis padres a quienes adoro y admiro.

A mi adorable hijo por ser tan comprensivo y paciente con su madre, este trabajo lo dedico a él, por ser esa luz que me permite seguir con mis ideales.

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a mí querida madre, por ser el pilar y apoyo incondicional en mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, quien me acogió en su seno y ayudó a mi formación integral.

Mi sincero agradecimiento a la Doctora Magister Graciela Castro Iñiguez por su acertada dirección en el desarrollo del siguiente proyecto.

Un especial agradecimiento al Ing. Vladimir Proaño Apolo, Gerente de la empresa PROMATCO S.A., por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el trabajo de investigación.

A mis amigos y a todos los que de alguna u otra manera colaboraron para la finalización del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS	ii
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xi
CAPÍTULO I	0
ANTECEDENTES DE la empresa.....	0
1.1 Descripción de la Empresa	0
1.2 Base Legal	1
1.2.1 Constitución de la República	2
1.2.2 Ley de Compañías.....	2
1.2.3 Estatuto de la Compañía	3
1.2.4 Reglamento Interno de PROMATCO S.A.	3
1.3 Organigrama de la Empresa	6
1.4 Plan Estratégico	7
1.4.1 Misión	8
1.4.2 Visión.....	8
1.4.3 Valores	8
1.4.4 Objetivos.....	8
1.4.5 Análisis FODA	9
1.4.6 Plan Operativo de Promatco S.A.	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO DE la investigación	12
2.1 Planificación:	12
2.1.1 Planificación estratégica	13
2.1.2 Planificación corporativa.....	14
2.1.3 Planificación operativa:	15
2.2 Indicadores.....	16
2.2.1 Conceptos	16
2.2.1.1 Concepto de control de gestión.....	16
2.2.1.2 Control de gestión en las organizaciones privadas y no privadas. 17	
2.2.1.3 Indicadores de Gestión	18
2.2.2 Características.....	20
2.2.3 Importancia.....	20
2.2.4 Clasificación.....	21
2.2.4.1 Indicadores de Eficiencia	21
2.2.4.2 Indicadores de Eficacia	22
2.2.4.3 Indicadores de Calidad	22
2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	22
2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores	23
2.2.7 Razones para la utilización de indicadores.....	24
2.2.7.1 El cliente externo.....	25
2.2.7.2 El Clima Organizacional.....	25

2.3	Cuadro de mando integral.....	26
2.3.1	Perspectiva Financiera	27
2.3.2	Perspectiva procesos internos.....	28
2.3.3	Perspectiva aprendizaje- crecimiento	29
2.3.4	Perspectiva Cliente.....	30
CAPÍTULO III		34
DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.....		34
3.1	Identificación de las áreas relevantes, objetivos y variables.	34
3.2	Preparación de Indicadores	35
3.2.1	Identificación de perspectivas.....	35
3.2.2	Cálculo de los indicadores propuestos	37
3.2.2.1	Perspectiva financiera	37
3.2.2.2	Perspectiva de procesos internos	39
3.2.2.3	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	40
3.2.2.4	Perspectiva de clientes	42
3.3	Diseño cuadro de indicadores.....	43
3.4	Análisis e interpretación	46
3.5	Informe.....	56
3.5.1	Antecedentes.....	56
3.5.2	Objetivo	56
3.5.3	Resultados.....	57
3.5.4	Recomendaciones	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		59
BIBLIOGRAFÍA		62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Funciones de las áreas de la empresa	6
Tabla 2: Análisis FODA	9
Tabla 3: Plan Operativo.....	11
Tabla 4: Áreas, objetivos y variables	34
Tabla 5: Perspectiva de los Objetivos planteados	35
Tabla 6: Indicadores de la perspectiva financiera	36
Tabla 7: Indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	36
Tabla 8: Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	36
Tabla 9: Indicadores de la perspectiva de clientes.....	36
Tabla 10: Resultados encuesta satisfacción a empleados	41
Tabla 11: Indicadores de gestión	45
Tabla 12: Promedio de los indicadores	46
Tabla 13: Resultados de los indicadores.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama estructural	6
Gráfico 2: Cuadro de mando integral de Promatco	44
Gráfico 3: Resumen indicadores	46
Gráfico 4: Cumplimiento del presupuesto de gastos	47
Gráfico 5: Ventas.....	49
Gráfico 6: Procesos documentados	50
Gráfico 7: Servicio postventa.....	51
Gráfico 8: Clima laboral.....	52
Gráfico 9: Capacitación	53
Gráfico 10: Satisfacción de clientes	54
Gráfico 11: Visitas a clientes	55

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación realiza el diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión en la empresa Promatco S.A., y consta de 3 partes importantes.

La primera parte detalla un análisis de la situación actual de la empresa Promatco S.A., que fue creada en el año 2005 en la ciudad de Quito, y se dedica a la comercialización de equipos de seguridad electrónica, servicios de instalación y mantenimiento para dichos equipos; y cuya estructura incluye tres departamentos: administración, ventas y soporte técnico.

En la segunda parte se fundamenta teóricamente lo referente a la planificación, indicadores de gestión y cuadro de mando integral, lo que permitirá contar con bases teóricas para la aplicación del tema en la empresa mencionada.

La tercera sección del estudio abarca lo relacionado con el diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión aplicados a la empresa Promatco S.A. con el fin de servir de herramienta de apoyo de medición y evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la empresa para el cumplimiento de su visión estratégica.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la Empresa

PROMATCO S.A., es una empresa dedicada a otorgar soluciones en el área de Seguridad Electrónica, que permite optimizar recursos en las instituciones, enmarcados en un proceso de modernización en las líneas de productos y servicios.

Promatco S.A., es una empresa pequeña que cuenta con una sola instalación física matriz, ubicada en la Provincia de Pichincha en la ciudad de Quito en las calles Amazonas y Villalengua, en la actualidad trabajan 5 personas desempeñando los siguientes cargos:

- Presidente Ejecutivo
- Asistente Administrativa
- Ventas
- Soporte Técnico
- Mensajero

La empresa inició sus actividades el 13 de enero del 2005, mediante escritura pública otorgada ante el Notario Décimo cuarto del Distrito Metropolitano de Quito, aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 05.Q.IJ.0527, con número de R.U.C. 1791977653001, con un número reducido de clientes a los cuales se les proveyó circuito cerrado de televisión para sus hogares, desde entonces incursionaron en las empresas tanto públicas como privadas, grandes y pequeñas con sus productos de Control de Acceso, CCTV, Control de Rondas, Detectores, Sistema contra incendios y extinción etc. de esta manera fueron creciendo día a día e incrementando su

cartera de clientes y a la vez agregando valor a sus productos como es el servicio de soporte técnico, capacitación, mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo.

Actualmente cuentan con los siguientes clientes:

- Corte Nacional de Justicia
- Corporación de Seguridad y Convivencia Ciudadana
- Brigada de Apoyo Logístico de la Fuerza Terrestre
- Dirección General de Inteligencia de la Policía Nacional
- Dirección de Comunicaciones de la Policía Nacional
- Escuela de Servicios de la Fuerza Terrestre
- Colegio Militar No. 10 Abdón Calderón
- Municipio de Portoviejo
- Lile S.A.
- Sepronac Cía. Ltda.
- Segutouring Cía. Ltda.
- Cedal
- Clirsen
- Cytibank
- Dibeal
- Pinturas Cóndor
- Soltotal S.A.
- Entre otros.

1.2 Base Legal

La base legal sobre la cual se asienta Promatco S.A. es el fundamento para que la empresa pueda actuar como instrumento de poder dentro del campo comercial. Allí están contenidos los principios de la organización y su destino legal.

La base jurídica que rige las actividades de Promatco S.A. establece claramente:

1.2.1 Constitución de la República

Art. 213: Las Superintendencias son un organismo técnico de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.

1.2.2 Ley de Compañías

La compañía está constituida como persona jurídica desde el año 2005, y representada legalmente por el Ing. Vladimir Proaño Apolo y se rige a los siguientes artículos.

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, están sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías.

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. La compañía anónima “es una sociedad”, con ello se quiere significar que existe una pluralidad de personas con ánimo de asociarse, unir capitales para emprender en operaciones y participar de sus utilidades, cuya administración está desligada de la titularidad del capital y corresponde a mandatarios amovibles, accionistas o no.

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

1.2.3 Estatuto de la Compañía

Para el cumplimiento del reglamento interno de la compañía, la empresa cuenta con los siguientes estatutos que permiten regular el funcionamiento de la misma.

ARTÍCULO PRIMERO.-Denominación y Duración: La compañía se denomina Promotora de Materiales de Construcción Promatco S.A., fue constituida en la ciudad de San Francisco de Quito, el 13 de Enero de 2005 con una duración de cincuenta años.

ARTÍCULO SEGUNDO.-Nacionalidad y Domicilio: La compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal es en la en la ciudad de Quito.

ARTÍCULO CUARTO.- Capital Social: El capital social de la compañía es de veinte mil dólares de los estados unidos de América (\$20.000), dividido en veinte mil acciones ordinarias, nominativas e indivisibles de un dólar cada una.

ARTÍCULO SEPTIMO.- Administración: La compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y el Presidente Ejecutivo.

ARTÍCULO VIGESIMO TERCERO.- Representación Legal: La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía la ejercerá el Presidente Ejecutivo.

1.2.4 Reglamento Interno de PROMATCO S.A.

Art.1: AMBIENTE.- Promatco proporcionará a su personal un buen ambiente; y condiciones de trabajo adecuadas; encuadrándose siempre dentro de las

posibilidades que esta disponga para ayudar al personal; y a sus trabajadores para el desarrollo de cada uno de ellos, en sus respectivas funciones.

Art.6: RELACIÓN CONTRACTUAL.- Entre Promatco S.A., y cada uno de los trabajadores a sus servicios existe una relación contractual de trabajo, determinada por las disposiciones establecidas y reguladas por el Código de Trabajo, en cada caso, por el contrato individual y suscrito entre el trabajador y la empresa.

Art.3: SEPARACIÓN.- Solamente el representante legal de Promatco S. A. podrá despedir a un trabajador o notificar con el desahucio o la solicitud de visto bueno, por medio de la inspección de trabajo.

Art.23: DE LAS REMUNERACIONES.- De conformidad a lo que establece el Art. 81 del código de trabajo, los sueldos y salarios se estipularán libremente entre Promatco S. A. y sus trabajadores, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales de conformidad a lo prescrito en el Art. 119 del código de trabajo, es decir se aplicará una remuneración unificada.

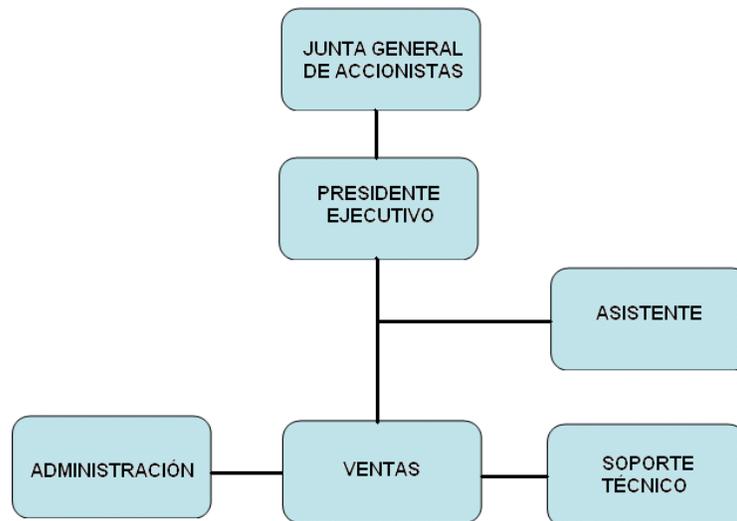
Art.24: FUENTES Y DETERMINACIÓN.- A más de las constantes en el Art. 45 del código de trabajo, las determinadas por la Ley, por el contrato de trabajo y este Reglamento Interno, son obligaciones de los trabajadores las siguientes:

1. Cumplir las órdenes dictadas por Promatco S.A., a través de sus representantes legales, jefes departamentales o empleados superiores competentes para impartirlas.
2. Respetar a los superiores y cultivar la más completa armonía con los demás trabajadores, tanto durante las horas de labor como fuera de ellas.

3. Observar estrictamente las medidas de seguridad e higiene que sean impartidas por Promatco S.A. en resguardo de la salud e integridad de sus trabajadores y clientes.
4. Defender los intereses morales y materiales de Promatco S.A. del público en general que concurre a sus dependencias.
5. Tratar al público en general con toda cortesía, brindando un trato delicado, personalizado y amable en todo momento.
6. Asistir puntualmente a sus jornadas de trabajo de acuerdo a los horarios establecidos y ejecutar su labor con dedicación y esmero, a fin de producir todo el rendimiento que sea posible.
7. Informar a sus superiores las novedades que se produzcan durante el desempeño de sus funciones a fin de que se tomen las medidas oportunas para remediar las anomalías.
8. Firmar al momento de recibir el pago de sus haberes, por cualquier concepto, el rol o comprobante respectivo.

1.3 Organigrama de la Empresa

Gráfico 1: Organigrama estructural



Fuente: PROMATCO S.A.

Autor: Nancy Vallejo Pérez

La empresa consta de las siguientes partes importantes:

- Junta General de Accionistas: que es el organismo máximo de la empresa para la toma de decisiones.
- Presidente Ejecutivo: quien realiza las funciones de administrador de la empresa.
- Administración: que se encarga del apoyo administrativo de la empresa: Recursos Humanos, Control de Activos Fijos, Apoyo contable, etc.
- Ventas: área encargada de conseguir y tratar con los clientes, así como también de evaluar satisfacción del cliente y manejo de reclamos.
- Soporte Técnico: área encargada de brindar el servicio de instalación y mantenimiento de los equipos y accesorios suministrados por la compañía.

Tabla 1: Funciones de las áreas de la empresa

MEDIOS		ACCIONES CONCRETAS DE LOS PROYECTOS
Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	SUB PROYECTOS

Plan de Organización Corporativa	Presidencia Ejecutiva	Plan de Organización Corporativa
Sistema de control de Gestión	Presidente Ing Vladimir Proaño	Tablero de Mando Central
		Programa de Ingeniería Tributaria
		Sistema de Consolidación de Estados Financieros
		Administración por Procesos
		Corrección Legal
		Sistema actualizado de Flujo de Caja
		Sistema de Seguimiento de Pasos
		Sistema de Seguimiento de Cuentas por Cobrar
Investigaciones de mercado	Ventas Liliana Vargas	Plan de Benchmarking de otros resultados
Optimización de inventarios		Programa de Investigación de Mercados
Encuestas de satisfacción		Plan de Manejo de Inventarios
Programa de promociones, publicidad		Programa de satisfacción de clientes
Base de datos de cliente y Ventas	Ventas Liliana Vargas	Plan de Comunicación y Marca
		Prospectiva de clientes y calendarios de contrataciones
		Plan de Ventas
		Programa de Ventas Puerta a Puerta
Capacitación de competencias claves	Administración Nancy Vallejo	Programa de Liquidación de equipos en Bodega
		Sistema básico de implementación de Talento Humano
Evaluación y mejora del clima laboral	Administración Nancy Vallejo	Plan de capacitación por competencias
		Sistemas y Sub Sistemas de RRHH
		Políticas y Procesos de Recursos Humanos
Control automatizado de los procesos	Soporte Técnico Jonathan Yáñez	Pago de Nómina y beneficios
Asistencia Técnica	Soporte Técnico Jonathan Yáñez	Programa de automatización
Alianzas Estratégicas	Terceros	Programa de soporte y capacitación a: compras, ventas, administración cuentas.
		Servicios. Proveedores Fabricantes

Fuente: PROMATCO S.A.

Autor: Nancy Vallejo Pérez

1.4 Plan Estratégico

Promatco S.A., busca dar el mayor margen de seguridad a sus clientes, brindando productos y servicios de calidad, generando confianza y una relación

más estrecha con los clientes a través de su trabajo, resguardando sus bienes e intereses, excediendo las expectativas respecto a la calidad y el valor.

1.4.1 Misión

“Proveer a los clientes productos y servicios integrales de seguridad electrónica con la más alta tecnología y personal calificado, contribuyendo eficazmente con la sociedad.”

1.4.2 Visión

“Liderar y ser reconocido por el mercado nacional de la seguridad electrónica, expandiendo nuestras áreas de servicio, gracias a la calidad y confiabilidad de nuestros productos y trabajo.”

1.4.3 Valores

- Integridad
- Responsabilidad
- Respeto
- Innovación
- Calidad
- Ética
- Disciplina
- Honestidad
- Diferenciación
- Lealtad
- Compromiso con la seguridad, el ambiente y la sociedad

1.4.4 Objetivos

- Preservar la integridad de empresas y personas proveyendo soluciones de vanguardia en la seguridad.

- Guiar todas las acciones con las más altas normas éticas y legales.
- Ser una empresa innovadora.
- Disponer de recurso humano formado y capacitado, con un elevado desempeño profesional; y comprometido con la empresa.
- Disponer de una organización operativa y administrativa eficiente y eficaz que permita cumplir la misión.
- Optimizar los recursos de la compañía.

1.4.5 Análisis FODA

El análisis FODA permite tener una vista clara de la empresa en la que se aplica, ya que analiza varios factores tanto internos como externos de la situación actual. Se tiene cuatro partes importantes que son:

Tabla 2: Análisis FODA

FACTORES	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

Al realizar un breve análisis de la empresa Promatco S.A., se tendría el siguiente resultado:

Fortalezas:

- Mercado objetivo claramente definido
- Alta calidad de los productos
- Atractivas promociones
- Personal calificado

Oportunidades:

- El tema de seguridad está tomando fuerza en el país, sobre todo a nivel empresarial

- Empresa cuenta con experiencia en el servicio de instalación y podría ampliar sus servicios de mantenimiento

Debilidades:

- La empresa no tiene planes de acción
- No se cuenta con manuales de procedimientos y políticas
- La empresa ha bajado sus ventas
- Inventario bajo

Amenazas:

- El mercado tiene una gran competencia de venta de este tipo de productos.
- Perder posicionamiento con los clientes actuales
- Seguir a la baja de las ventas

1.4.6 Plan Operativo de Promatco S.A.

Tabla 3: Plan Operativo

Qué objetivo buscamos? El crecimiento de la empresa	Qué resultados esperamos? Captar mayores ingresos	Cómo lo vamos a lograr? Maximizando las ventas		
Actividades que nos asegurarán el éxito	Metas que lograremos	Presupuesto estimado	Fecha de cumplimiento	Responsable de la acción
1. Área económico – financiera a) Optimizar costos operativos b) Disminuir gastos administrativos c) Mejorar la liquidez económica	* Renovar equipos antiguos * Trabajo en equipo * Dar mejor uso a los fondos monetarios	\$300.00	De Enero a Junio	Vladimir Proaño Gerencia
2. Área organizativa a) Maximizar los contratos de servicios b) Fortalecer la imagen institucional c) Proceso de innovación	*Competir con otras empresas a través del servicio de postventa, promociones, capacitaciones, servicio técnico.	\$10,000.00	Todo el año	Gerencia Ventas Soporte Técnico
3. Área operativa a) Excelencia operacional b) Proceso de relación con cliente c) Disponer de un RH formado, productivo y competitivo d) Incrementar conocimientos, habilidades y comportamientos del capital humano	* Atención personalizada al cliente * Exposición de los equipos con que trabajamos * Demostrar interés en el requerimiento del cliente * Vender los productos	\$1,000.00	Todo el año	Jonathan Yáñez Soporte Técnico

Fuente: PROMATCO S.A.

Autor: Nancy Vallejo Pérez

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planificación:

La Planificación es parte importante de una empresa ya que esta ayuda a organizar, a direccionar y controlar, y esto a su vez facilita el cumplimiento de metas y objetivos que dicha empresa tenga.

Según Koontz la planificación es:

La planificación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, planes y procedimientos para alcanzar las metas planteadas por la empresa a un determinado plazo para luego ser evaluado y en base a ello tomar decisiones a futuro.¹

Otra definición de Planificación, pero esta vez desde el punto de vista de Chiavenato:

La planificación es un proceso necesario en toda empresa, esta debe cumplir dos propósitos principales en todas las organizaciones. El primero consiste en minimizar los riesgos que rodean al giro del negocio de la empresa y definir las consecuencias de una acción administrativa determinada. El segundo consiste en incrementar el nivel de éxito de la institución. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones².

¹ KOONTZ Harol, Fundamentos de Administración, Ed. Limusa, México, 1984

² CHIAVENATO, I., " Introducción a la Teoría General de la Administración", Ciudad de México: Mc Graw Hill, (2000)

En base a estas dos definiciones se puede apreciar y constatar que la planificación ayuda a cumplir los objetivos de una empresa, y por ende reducirá riesgos en la misma.

2.1.1 Planificación estratégica

Consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización.

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado.³

La planificación estratégica está determinada por las metas que quiere alcanzar la empresa a largo plazo, partiendo desde la misión, guiando a todos los componentes de la compañía en dirección hacia la visión.

Para la puesta en práctica y ejecución del plan estratégico, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos principales:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Distribuir los recursos de la compañía de manera que las unidades de la organización encargadas de la ejecución de la estrategia cuenten con suficiente personal y fondos para hacer su trabajo de una manera exitosa.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.

³ Martínez, Daniel; Milla, Artemio. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz de Santos

- Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.

2.1.2 Planificación corporativa

Consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización.

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado.⁴

La planificación estratégica está determinada por las metas que quiere alcanzar la empresa a largo plazo, partiendo desde la misión, guiando a todos los componentes de la compañía en dirección hacia la visión.

Para la puesta en práctica y ejecución del plan estratégico, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos principales:

- Incrementar el nivel de conocimiento de los profesionales en todas las áreas para una mayor credibilidad.

⁴ Martínez, Daniel; Milla, Artemio. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz de Santos

- Proveer productos y servicios de buena calidad para competir en el mercado.
- Pertenecer a la Asociación Latinoamericana de Seguridad
- Mantener capacitaciones actualizadas.
- Elevar el nivel de satisfacción de los usuarios de los sistemas de seguridad.
- Implementación de programas genéricos dentro del área de la seguridad con la participación de fabricantes y distribuidores.
- Importación de tecnología para sistemas de seguridad electrónica.
- Calidad y garantía de los productos.

2.1.3 Planificación operativa:

Concierno a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio (plantas, puntos de ventas, centros de distribución) y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas (compra de materiales, control de inventarios, mantenimientos, campañas publicitarias).

La planificación operativa es la que determina las actividades del día a día, trata de cumplir con objetivos a corto plazo, buscando siempre satisfacer las necesidades de los clientes.⁵

Ejemplo:

- *Establecer promociones y descuentos especiales;*
- *Creación de la página web*
- *Publicidad*
- *Permanente stock de equipos*
- *Atención inmediata y personalizada al cliente*
- *Ofrecer la solución más conveniente para el cliente*

⁵ STRICKILAND Thompson, Administración estratégica, Ed. Mc Lnd, Boston,2000

- *Seguimiento del cliente para comprobar la satisfacción con el producto*
- *Servicio de soporte técnico y reparación*
- *Capacitación para manejo de sistemas de seguridad*
- *Mantenimiento de equipos*

2.2 Indicadores

Además de la conceptualización concerniente a la labor gerencial en las organizaciones, el presente documento contiene una metodología para la construcción de indicadores de gestión, como estrategia indispensable en el seguimiento y control del desarrollo y resultados de los proyectos de cualquier organización.

El tema de los indicadores de gestión no es nuevo en el mundo, no así su aplicación a la planeación y al seguimiento de las organizaciones.

Por su carácter aun de novedoso y para sustanciar en alguna medida la parte final de este trabajo, a continuación se presentan los rasgos principales del sistema de indicadores de gestión, a partir de los cuales se aproximará la metodología para la construcción de los correspondientes a los proyectos, valga decir que la formulación y materialización de un plan como el mencionado no es completa, si carece de medidas y comparaciones para demostrar su evolución y el logro de sus objetivos y en particular la de sus proyectos.

2.2.1 Conceptos

2.2.1.1 Concepto de control de gestión

Para concretar la definición de control de gestión, se parte de aclarar en que consiste la gestión propiamente dicha. Al respecto, los tratadistas, y en especial sus practicantes, la explican como el conjunto de decisiones y acciones que

conducen a lograr objetivos previamente establecidos. Incluso, señalan, que tal tarea se da en tres niveles. Al nivel estratégico que corresponde a la alta dirección de la institución en discusión, al nivel de lo táctico que depende del nivel anterior y tiene que ver con las operaciones estratégicas en sus etapas iniciales, al tercer nivel, que corresponde a la gestión operativa y que depende de la gestión táctica.

El impacto de las decisiones y acciones de esta última es de corto plazo e involucra los equipos de trabajo y las personas en sí. Por tanto, tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

Por su parte, el concepto de control de gestión se constituye también en un elemento gerencial, pero tiene lugar una vez se han diseñado las acciones para el logro de los objetivos de la institución en cuestión. Esto es, que complementa la primera y se interesa, en una organización dada, por controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. En ese accionar, se puede agregar, que el control de gestión integra, o es integrador, entendiendo tal fenómeno como la alineación y articulación de todas las áreas de la organización, en busca de cumplir los objetivos planteados desde la tarea de la planeación.

2.2.1.2 Control de gestión en las organizaciones privadas y no privadas.

Si bien los objetivos de los organismos privados difieren de aquellos de las instituciones públicas, en el sentido de que los primeros tienen propósitos de rentabilidad financiera, mientras los segundos se proponen crear rentabilidad económica y social, no hay razón contundente para que, por ejemplo, la gerencia del estado, en sus diferentes niveles, no aplique indicadores de gestión como tiene lugar en el sector privado. En efecto, debe reconocerse que el problema gerencial atañe por igual a uno y otro, y más si se tiene en cuenta que los dos utilizan recursos limitados y que su empleo debe ser eficiente, eficaz y productivo.

De otra parte y en materia de gestión, no existe razón válida para no considerar y aplicar los criterios de los estándares para medir y comprobar el buen uso de los dineros públicos, en especial, y a manera de ejemplo, cuando continuamente se adoptan reformas tributarias que resultan en mayores impuestos sin demostrar que los ya acopiados fueron debidamente asignados. La controversia al respecto es permanente. En la realidad los contribuyentes no tienen interés en hacerlo o no tienen los medios, pero en todo caso queda latente la necesidad de demostrar el buen uso de los fondos vía, por ejemplo, mediante los indicadores ya varias veces mencionados. En otras palabras y en la materia, los organismos públicos deben obrar en iguales circunstancias que los privados.

Establecer ciertos indicadores de gestión relativos a los ingresos, egresos y a las percepciones de los usuarios respecto de los servicios recibidos.

La conclusión es que la evaluación de la gestión, vía los indicadores, está siendo apropiada cada día más por empresas públicas y privadas, coincidiendo con temas y propuestas muy publicitadas, como la llamada de buen gobierno, que no es otra cosa que utilizar bien los recursos a ellos encomendados y mostrar transparencia en todas las actuaciones.

2.2.1.3 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida para evaluar el desempeño y los resultados, están ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de

referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.⁶

Los indicadores de gestión, son aquellos que sirven para evaluar el comportamiento de las variables a que hacen referencia los objetivos institucionales. Miden el resultado del trabajo directo o de la gestión de las personas, por lo tanto, son sólo un subconjunto de todos los índices que pueden existir en una organización.

La clave para que todo el sistema de indicadores funcione y sea de real utilidad para el manejo diario de la institución, está en la identificación de los indicadores del logro de cada objetivo.

Desafortunadamente, no son elementos fáciles de identificar, e inclusive van cambiando con el tiempo según el cambio de normatividad y las condiciones del medio ambiente.

Un indicador de gestión es la unidad que permite medir el alcance de una meta, la planificación estratégica, corporativa y operativa anual de cualquier entidad, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos, para establecer resultados en que se determinan los elementos de gestión como son: eficacia, eficiencia y calidad.

Pero, vale decir, en sentido constructivo, que no todo es trabajo ó mejor más trabajo no significa mejor calidad de vida. También en términos de una organización más producción no significa mayor prosperidad.

En el caso de las organizaciones, las necesidades incluyen:

- Que sus productos y servicios sean demandados
- La obtención de recursos para satisfacer esa demanda
- La conveniencia de ser dirigidas

⁶ Módulo de Gestión de Indicadores, curso de graduación 2008 de la Universidad Politécnica Salesiana. Ing. Benjamín Herrera.

- La urgencia de ser eficientes
- La necesidad de ser eficaces
- La conveniencia de ser efectivas y productivas
- La necesidad de adaptarse a las circunstancias prevalecientes y esperadas
- La importancia de aprender de las experiencias y de los demás
- La necesidad de desarrollo de la organización.

2.2.2 Características

Para que los indicadores de gestión sean de real utilidad deben ser:

- Relacionados con los objetivos de la institución.
- Específicos, referirse a un solo tema.
- Medibles, mediante un instrumento de medición o una fórmula que relacione sus componentes.
- Controlables por quien responde por el indicador.
- Relevantes, tanto para la institución como para el responsable.
- Disponibles a tiempo.
- Exactos, presentar la situación como realmente es.

2.2.3 Importancia

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto, ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sea en el momento preciso.

“Lo que no se mide con hechos y datos no puede mejorarse”⁷

Son importantes los indicadores de gestión en una empresa porque aseguran que las actividades de la misma vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos y responsabilidades.

2.2.4 Clasificación

Los indicadores de Gestión se pueden agrupar en tres clases: Indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.

2.2.4.1 Indicadores de Eficiencia

Tienen que ver fundamentalmente con los factores cantidad, tiempo y costo. Usualmente se definen en términos de las relaciones de estos elementos y hacen referencia al rendimiento o productividad.

Se puede decir también que es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.

Eficiencia, es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos- productivos, que garanticen la calidad y que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar.

Como ejemplo se pueden citar:

Tiempo de entrega e instalación de un sistema de circuito cerrado de televisión

⁷ Fortalecimiento de calidad y capacidad institucional educativa

2.2.4.2 Indicadores de Eficacia

Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados, es decir entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos. Permiten valorar el logro o éxito de la gestión.

Eficacia, es el grado en que una actividad o proyecto alcanza sus objetivos, metas y planes que se había propuesto la empresa, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

Ejemplo:

Funcionamiento correcto del circuito cerrado de televisión.

2.2.4.3 Indicadores de Calidad

Es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente.

Calidad, se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la empresa para asegurar la ejecución o entrega del producto o servicio, cada vez con mejor calidad.

Ejemplo:

Satisfacción del cliente con el servicio de capacitación para el monitoreo del circuito cerrado de televisión.

2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización),
- Claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación),
- Fácil de comprender y usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- Costo - Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).
- Identificación; esto es, tener un nombre que defina su objetivo y su utilidad.
- Indicar la forma de cálculo, en particular cuando se trata de un indicador cuantitativo.
- Aclarar las unidades en las que se mide.
- Disponer de un glosario para especificar los factores que hacen parte del cálculo.
- Adicional a lo anterior y para que el indicador tenga sentido, conviene comparar el resultado con patrones de referencia.

Otras directrices se refieren a la **vigencia** de los indicadores, al **nivel** de la organización en donde se generan, al **nivel** de la organización en el que se utilizan, al **valor agregado** que pueden generar y a los **tipos** de indicadores de gestión. Estos últimos, pueden ser puntuales, acumulados, de control, permanentes y estratégicos, tácticos y operativos.

2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores

Una de las definiciones más acertadas apunta que los indicadores “son estadísticas”, son una forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos, nos ayudan a monitorear el cumplimiento de las metas de las áreas de la empresa. Cada una de estas áreas manejan unos indicadores para el seguimiento del área, acompañado de una ficha técnica y de un ejemplo de

recolección de datos que serán plasmados en una plantilla de registro, para luego de su evaluación ser calculados y medidos por porcentaje y representados gráficamente en diagramas de barras o pastel.

- Su forma: existen diversas formas de presentación (cualitativa, cuantitativa, numérica, gráfica, impresa y otras). La elección depende de la situación y necesidades.
- Frecuencia: que tan a menudo se requiere, se produce o se analiza.
- Extensión: referente al alcance por su cobertura del área de interés.
- Origen: la información puede ser de origen interno o externo. Importante es que la fuente generadora sea la correcta.
- Temporalidad: registra hechos o situaciones pasadas, actuales o proyecta el futuro, según se requiera.
- Relevancia: la información es relevante si es importante para una situación concreta.
- Integral: lo es si proporciona a quien lo requiere con un panorama completo del fenómeno determinado que se intenta entender y analizar.

2.2.7 Razones para la utilización de indicadores

Si se quiere hacer crecer la empresa, ganar mercado, pero no se implementa indicadores de gestión, no se podrá saber si lo que se está haciendo es lo correcto, si el producto es tan aceptado en el mercado como se cree y si se cuenta con el respaldo de el cliente externo e interno.

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

- El cliente externo es decir, el mercado objetivo y quienes compran los productos.
- Clima organizacional.

2.2.7.1 El cliente externo

La empresa vive por los clientes que tiene, el mercado, las personas que compran y/o demandan los productos o servicios. Por esto es importante saber que piensan ellos de lo que se ofrece en el mercado. Tener ventas elevadas no significa siempre que las personas estén felices con los productos.

La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a la empresa 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 los clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de la empresa, producto o servicio.

2.2.7.2 El Clima Organizacional

El clima organizacional comprende al cliente interno. No basta con tener personas trabajando si no se sabe y no se conoce la posición de ellos frente a los jefes inmediatos, jefes altos y el jefe superior, que podría ser el gerente general o el presidente de la compañía. Al igual que con los 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. Se debe recordar 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, se conoce las razones por las cuales las personas no están siendo excelentes, hay que recordar que lo que no se mide no se puede mejorar.⁸

Otras razones importantes para la utilización de indicadores:

⁸ PEREZ Mario, Cuadro de mando Integral, 3ra ed, Ed. Limusa, México, 2004

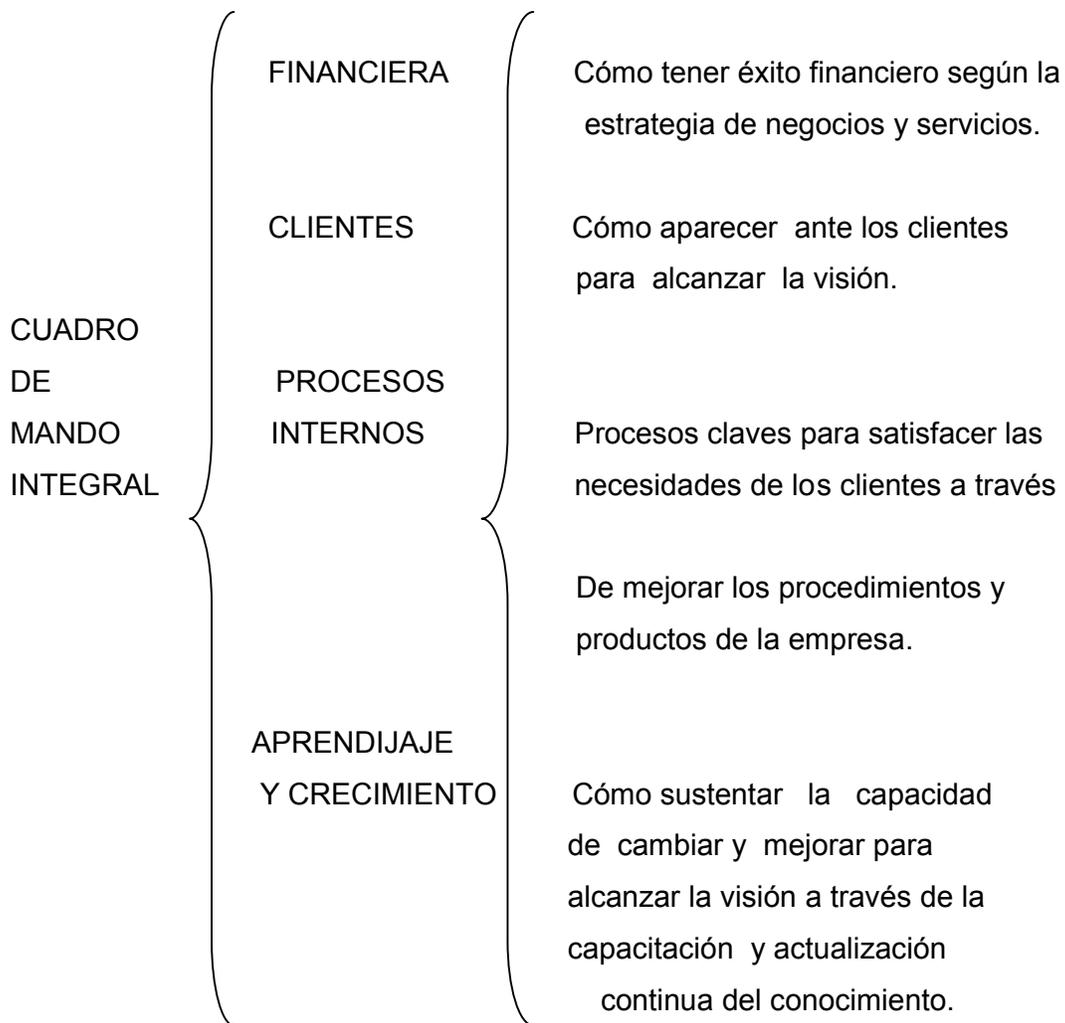
1. Ayudan a la formulación de metas y objetivos así como a la emisión de las políticas empresariales o institucionales para direccionar o desarrollar las actividades o giro de las mismas.
2. Aseguran los riesgos de control
3. Se optimiza la práctica administrativa y mejora los resultados
4. Facilitan la medición de los resultados
5. Son aplicables a todas las actividades administrativas y productivas de las entidades públicas y privadas, así como a las empresas productivas o de servicios.

2.3 Cuadro de mando integral

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

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

El Balanced Scorecard (CMI) Constituye una herramienta eficaz para llevar a la práctica el plan estratégico de la empresa y a la vez sirve para medir el desempeño o rendimiento organizacional basado en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.



Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton.

2.3.1 Perspectiva Financiera

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa, los mismos que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el

desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Ejemplo de indicadores financieros:

-	$\frac{\text{Costos totales logísticas}}{\text{Ventas totales de la compañía}} \times 100 =$	$\frac{15.600,00}{55.301,68} \times 100 = 28.21\%$
-	$\frac{\text{Valor pedidos no entregados}}{\text{Total ventas compañía}} \times 100 =$	$\frac{7.256,14}{55.301,68} \times 100 = 13.12\%$

2.3.2 Perspectiva procesos internos

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

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

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

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

Proceso de Innovación.- La innovación es un complejo proceso que lleva conocimiento al mercado en forma de productos, servicios y sus procesos de producción o provisión nuevos o mejorados.

Proceso Operativo.- En una empresa se refiere a los lineamientos operativos-administrativos que se seguirán con el objetivo de obtener los resultados que se ha propuesto alcanzar en un tiempo determinado.

Estos se establecen mediante controles internos y manuales de procedimiento sobre como deberán ser llevados los distintos procesos en la empresa, y cada cierto tiempo se van evaluando para determinar si los mismos han sido debidamente aplicados

El servicio de Posventa.- Después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios, pues el comportamiento de estos durante su uso ó consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua para los procesos que desarrolla, esto se realiza por medio de encuestas, brindando mantenimiento y soporte técnico.

2.3.3 Perspectiva aprendizaje- crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores, identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

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

- Las capacidades de los empleados
 - La satisfacción del empleado
 - La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

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

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

2.3.4 Perspectiva Cliente

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes(satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir

en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.⁹

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

- Incremento de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Incremento de Clientes.- Es esencial para la empresa incrementar la cartera de clientes, para lograr esto es necesario idear estrategias de mercadotecnia que produzcan los mejores resultados al costo más bajo, diseñar material publicitario, establecer promociones y otorgar formas de pago a crédito.

Retención de clientes.- Los programas de retención de clientes que se basan en puntos o descuentos dejaron de ser valiosos, ya no representan un “plus” porque casi todos los manejan, ante este escenario el consumidor se siente con el derecho de exigir una recompensa por sus compras. Es factible retener a los clientes estableciendo alguna mecánica promocional básica, procurando tener en existencia todos los productos, ofrecer siempre cosas nuevas, no descuidando el servicio y brindando seguridad en el aspecto funcional de los productos y en el financiero.

Satisfacción del cliente.- En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de

^{9 9} PEREZ Mario, Cuadro de mando Integral, 3ra ed, Ed. Limusa, México, 2004

los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos etc...) de las empresas exitosas. Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa, conozcan cuales son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente.

Los beneficios de lograr la satisfacción del cliente son:

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar, por tanto la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares y amistades.
- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia, por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar de participación en el mercado.

Rentabilidad del Cliente.- En un mercado altamente competitivo, centrarse en los clientes y gestionar su rentabilidad a largo plazo puede ser una fuente de ventaja competitiva sustentable.

El análisis de rentabilidad de clientes consiste en la asignación de todos los ingresos y elementos de costo a cada cliente individual y segmento de clientes, a partir de sus características, el análisis de la rentabilidad de clientes ayuda a las empresas a determinar que vender, a quien venderle y a través de que estrategia de canales. El análisis de rentabilidad de clientes actual genera insight que asiste a la alta gerencia en decisiones relativas a:

- Reducción de gastos
- Estrategias de captación y retención de clientes

- Presupuestación
- Gestión del ciclo de los productos

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

- El tiempo
- Calidad
- Precios

CAPÍTULO III

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1 Identificación de las áreas relevantes, objetivos y variables.

Para iniciar la construcción de los indicadores de gestión aplicados a la empresa Promatco S.A., se va a realizar un diagnóstico de cada área de la empresa, resaltando los objetivos y variables principales que se tomarán en cuenta para el posterior diseño de dichos indicadores.

La empresa tiene 3 áreas de operación que son: Administración, Ventas y Soporte Técnico, las cuales tienen objetivos puntuales para la empresa en el año 2010, los que se han resumido en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Áreas, objetivos y variables

ÁREAS RELEVANTES	OBJETIVOS	VARIABLES
ADMINISTRACIÓN	1.- OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD.	CONTROL PRESUPUESTARIO
	2.- CONTROLAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA.	CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO
	3.- DOCUMENTAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.	MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
	4.- MEJORAR EL CLIMA LABORAL.	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A EMPLEADOS
VENTAS	1.- MAXIMIZAR LOS CONTRATOS DE CLIENTES.	METAS DE VENTAS
	2.- FORTALECER LA IMAGEN DE LA EMPRESA.	SERVICIO POSTVENTA
	3.- MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES.	ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN
SOPORTE TÉCNICO	1.- MEJORAR LA ATENCIÓN TÉCNICA.	VISITAS TÉCNICAS A LOS CLIENTES Y MOSTRAR BENEFICIOS DE PRODUCTOS
	2.- FORTALECER EL CONOCIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.	CAPACITACIONES AL PERSONAL

Fuente: Investigación propia de la información de PROMATCO S.A.

Autor: Nancy Vallejo Pérez

3.2 Preparación de Indicadores

3.2.1 Identificación de perspectivas

Una vez identificados los 9 objetivos de la empresa con los cuales se va a elaborar el cuadro de indicadores de gestión, a continuación se relaciona cada objetivo con las cuatro perspectivas básicas del cuadro de mando integral:

Tabla 5: Perspectiva de los Objetivos planteados

OBJETIVOS	FINANCIERA	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CLIENTES
OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD	X			
CONTROLAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA	X			
DOCUMENTAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA		X		
MEJORAR EL CLIMA LABORAL			X	
MAXIMIZAR LOS CONTRATOS DE CLIENTES	X			
FORTALECER IMAGEN DE LA EMPRESA		X		
MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES				X
MEJORAR LA ATENCIÓN TÉCNICA				X
FORTALECER EL CONOCIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS			X	

Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

Según lo determinado se elaborarán 3 indicadores de la perspectiva de clientes, 2 de la perspectiva de procesos internos, 2 de la de aprendizaje y crecimiento y 2 de la perspectiva de clientes.

Para seguir con la preparación de los indicadores de gestión, una vez que se tienen especificadas las perspectivas, se procede a nombrar a los indicadores según el objetivo, y también a plantear su forma de cálculo.

Los siguientes cuadros permiten visualizar los objetivos con los indicadores propuestos y la forma de obtenerlos, clasificados por cada perspectiva:

Tabla 6: Indicadores de la perspectiva financiera

ÁREA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
ADMINISTRACIÓN	OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS	$100\% - ((\text{VALOR DE EGRESOS} / \text{PRESUPUESTO DE GASTOS}) - 1)$
ADMINISTRACIÓN	CONTROLAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA	LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE
VENTAS	MAXIMIZAR LOS CONTRATOS DE CLIENTES	VENTAS	VENTAS REALIZADAS / VENTAS PLANIFICADAS

Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

Tabla 7: Indicadores de la perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
ADMINISTRACIÓN	DOCUMENTAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	PROCESOS DOCUMENTADOS	PROCESOS DOCUMENTADOS / PROCESOS DE LA EMPRESA
VENTAS	FORTALECER IMAGEN DE LA EMPRESA	SERVICIO POSTVENTA	# CLIENTES LLAMADOS / # CLIENTES TOTALES

Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

Tabla 8: Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
ADMINISTRACIÓN	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	CLIMA LABORAL	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SEGÚN ENCUESTAS APLICADAS
SOPORTE TÉCNICO	FORTALECER EL CONOCIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS	CAPACITACIÓN	# CURSOS REALIZADOS / # CURSOS PLANIFICADOS

Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

Tabla 9: Indicadores de la perspectiva de clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
VENTAS	MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	SATISFACCIÓN DE CLIENTES	# CLIENTES SATISFECHOS / # CLIENTES TOTALES
SOPORTE TÉCNICO	MEJORAR LA ATENCIÓN TÉCNICA	VISITAS A CLIENTES	# CLIENTES VISITADOS / # CLIENTES QUE SOLICITARON INFORMACION

Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

3.2.2 Cálculo de los indicadores propuestos

A continuación se mostrará la forma de cálculo de cada uno de los 9 indicadores propuestos, clasificados por perspectiva.

3.2.2.1 Perspectiva financiera

1. Indicador de cumplimiento del presupuesto de gastos

Este indicador compara el cumplimiento de los gastos que ha tenido la empresa, para lo cual se va a requerir el presupuesto de gastos y el balance de resultados, para aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador cumplimiento gastos} = \frac{\text{Valor de gastos}}{\text{Presupuesto de gastos}}$$

La meta de los gastos según el presupuesto que elaboró la empresa, era de que no excedan de un 40% del valor de los ingresos que tenga la empresa en el año, es decir que los gastos representen un 40% del valor de las ventas anuales.

El valor de los gastos anuales del balance de resultados es de \$ 40,855.53, lo que representa un 42.24% de las ventas totales registradas por la empresa para el año 2010 (\$ 96,716.27).

$$\text{Indicador cumplimiento gastos} = \frac{42.24\%}{40\%} = 106\%$$

Aparentemente se cumpliría más de lo esperado (106%); sin embargo este es un indicador que se cumple cuando es menor a la meta planteada, por esto para entender el valor efectivo del indicador, se procede a restar de 100% el excedente obtenido en el cálculo anterior, es decir que el 5.6% que excede del 100%, es la cantidad de desfase o de incumplimiento, y por esto se resta de del 100% obteniéndose un cumplimiento del 94.4%.

$$\text{Indicador cumplimiento gastos} = 94.4\%$$

2. Indicador de liquidez

Este indicador verifica el disponible que tiene la empresa para cubrir los gastos a corto plazo que debe pagar la empresa, y se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador de liquidez} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

Se tomaron los valores de activo y pasivo corrientes del balance de situación financiera de la empresa al 2010, y se procede a reemplazar en la fórmula:

$$\text{Indicador de liquidez} = \frac{22,768.88}{3,022.30}$$

$$\text{Indicador de liquidez} = 7.53 \text{ veces}$$

3. Indicador de ventas

Este indicador permite conocer el nivel de cumplimiento sobre la planificación de ventas de la empresa, aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador de ventas} = \frac{\text{ventas realizadas}}{\text{ventas planificadas}}$$

La planificación de ventas de la empresa plasmó para el 2010 un crecimiento de las ventas del 40% con respecto al año 2009 (\$ 73,993.03), lo que proyectó un valor de \$ 103,590.24 en ventas para el 2010. En el balance de resultados 2010 se verifica el valor de ventas por \$96,716.27, con lo que se reemplaza en la fórmula:

$$\text{Indicador de ventas} = \frac{96,716.27}{103,590.24}$$

$$\text{Indicador de ventas} = 93.4\%$$

3.2.2.2 Perspectiva de procesos internos

4. Indicador de procesos documentados

Para la aplicación de este indicador se va a utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador de procesos} = \frac{\text{Procesos documentados}}{\text{Procesos de la empresa}}$$

La empresa identificó 6 procesos importantes de los cuales quería tener los manuales de procesos documentados:

- Ventas
- Postventas
- Compras
- Marketing
- Pagos
- Cobros

De los cuales se realizaron en el año 2010 4 procesos, quedando pendientes los manuales de pagos y cobros, reemplazando los datos en la fórmula tenemos:

$$\text{Indicador de procesos} = \frac{4}{6}$$

$$\text{Indicador de procesos} = 66.7\%$$

5. Indicador de servicio postventas

Este indicador proporcionará información que permitirá consolidar la imagen de la empresa ante los clientes, ya que verificará en cuentas clientes e efectuó el servicio de postventa. Se obtiene con la fórmula:

$$\text{Indicador postventas} = \frac{\# \text{ clientes llamados}}{\# \text{ clientes totales}}$$

Según consta en el reporte de ventas de la empresa, se han realizado 55 llamadas por concepto de servicio postventa a clientes que realizaron compras en el año 2010. Por otro lado se pudo verificar que existieron 60 ventas ese año, por lo que se asume serían 60 clientes en el 2010.

$$\text{Indicador postventas} = \frac{55}{60}$$

$$\text{Indicador postventas} = 91.7\%$$

3.2.2.3 **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

6. Indicador de clima laboral

Para el cálculo de este indicador se utilizó la respuesta de las encuestas aplicadas, las cuales tuvieron el objetivo puntual de medir el nivel de satisfacción de los empleados en diferentes aspectos como son:

- Satisfacción en el lugar de trabajo
- Relación con el jefe
- Relación con los compañeros
- Satisfacción salarial
- Nivel de valoración
- Incentivos y capacitación

La encuesta registra 18 preguntas que abarcan los aspectos descritos, y fueron aplicadas a 4 empleados que tiene la empresa y los resultados fueron:

Tabla 10: Resultados encuesta satisfacción a empleados

empleado	total preguntas	positivo	negativo
1	18	9	9
2	18	10	8
3	18	5	13
4	18	15	3
totales	72	39	33

Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

Para el cálculo del indicador se dividió el número de respuestas satisfactorias de todas las encuestas dividido entre el total de preguntas planteadas a los empleados, con lo que se obtiene:

$$\text{Indicador clima laboral} = \frac{39}{72}$$

$$\text{Indicador clima laboral} = 54.2\%$$

7. Indicador de capacitación

El indicador de capacitación permitirá conocer el nivel cumplimiento de la meta de preparar mejor a los empleados de la empresa, se obtiene aplicando la fórmula:

$$\text{Indicador de capacitación} = \frac{\# \text{ cursos realizados}}{\# \text{ cursos planificados}}$$

Según la información recaba de la empresa, se planificó dar dos cursos a cada uno de los 4 empleados, uno de Excel y otro técnico referente al área de cada empleado: 2 sobre impuestos, 1 sobre ventas, 1 de seguridad electrónica.

La empresa dio un curso de manejo de Excel a cada empleado, por lo que el cálculo de indicador sería el siguiente:

$$\text{Indicador de capacitación} = \frac{4}{8}$$

$$\text{Indicador de capacitación} = 50\%$$

3.2.2.4 Perspectiva de clientes

8. Indicador de satisfacción de clientes

La satisfacción de clientes es un punto vital de toda empresa, para medir en este caso puntual se verificará de aquellos clientes llamadas, cuales realmente se sintieron satisfechos con el producto y la atención brindada, es decir aquellos que no tuvieron problemas con la atención, la instalación y la entrega y el producto en sí. Se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador satisfacción clientes} = \frac{\# \text{ clientes satisfechos}}{\# \text{ clientes totales}}$$

Según información indagada, de las 55 llamadas por concepto de servicio postventa a clientes que realizaron compras en el año 2010, solamente 2 adujeron estar inconformes con la atención recibida. Los clientes totales del año fueron 60.

$$\text{Indicador satisfacción clientes} = \frac{53}{60}$$

$$\text{Indicador satisfacción clientes} = 88.3\%$$

9. Indicador de visitas a clientes

La empresa desea mejorar su servicio de atención al cliente, en cuanto al soporte técnico se refiere, por esto ha propuesto se realicen visitas técnicas cuando hay solicitudes de información técnica de clientes y potenciales clientes. El indicador se calculará con la fórmula:

$$\text{Indicador visitas a clientes} = \frac{\# \text{ clientes visitados}}{\# \text{ clientes que solicitaron información}}$$

Según se pudo indagar, hubo 30 casos en el año 2010 de clientes o potenciales clientes que estuvieron interesados o solicitaron información técnica de los productos y servicios de la empresa, de los cuales solo se visitó a 22.

$$\text{Indicador visitas a clientes} = \frac{22}{30}$$

$$\text{Indicador visitas a clientes} = 73.3\%$$

3.3 Diseño cuadro de indicadores

El mapa estratégico de Promatco S.A., encamina a que los objetivos estratégicos alcancen un alto grado de gestión, la misma que se ve reflejada en la satisfacción de la sociedad, lo que implica el cumplimiento estricto de la misión, fortaleciendo la imagen institucional.

La base del desarrollo de toda organización es el aprendizaje y crecimiento, cuya meta principal es potenciar los recursos humanos y tecnológicos, para lo cual es necesario disponer de información oportuna, de un recurso humano productivo, motivado, y comprometido.

El mejoramiento de los procesos internos busca optimizar la gestión operativa, y para lograrlo se requiere elevar el desempeño operativo, es decir disponer de un modelo administrativo integral que permita una comunicación y procesos ágiles y eficientes, controlar todos los recursos y bienes de la empresa.

El optimizar los recursos financieros es una necesidad primordial, pues se debe orientar el gasto hacia las más oportunas necesidades con eficiencia, eficacia y

economía, para esto se requiere, optimizar los costos operativos, disminuir los gastos administrativos y mejorar la liquidez económica.

Gráfico 2: Cuadro de mando integral de Promatco

PERSPECTIVA FINANCIERA	CUMPLE	OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD	←	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS
		CONTROLAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA	←	LIQUIDEZ
		MAXIMIZAR LOS CONTRATOS DE CLIENTES	←	VENTAS
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	CUMPLE	DOCUMENTAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	←	PROCESOS DOCUMENTADOS
		FORTALECER IMAGEN DE LA EMPRESA	←	SERVICIO POSTVENTA
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CUMPLE	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	←	CLIMA LABORAL
		FORTALECER EL CONOCIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS	←	CAPACITACIÓN
PERSPECTIVA CLIENTES	CUMPLE	MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	←	SATISFACCIÓN DE CLIENTES
		MEJORAR LA ATENCIÓN TÉCNICA	←	VISITAS A CLIENTES

Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

Una vez que se han realizado los cálculos de los 9 indicadores propuestos para la medición de la gestión del año 2010 de la empresa Promatco S.A., se arma el cuadro resumen de indicadores en el cual se incluirán los siguientes datos: Perspectiva, Objetivo, Indicador, Periodicidad, Fuente, Forma de cálculo, y Resultado obtenido.

Como referencia se han utilizado diferentes colores según el área a la que pertenecen los indicadores: los tonos verdes son del área Administrativa, los turquesas son del área de Ventas y los celestes del área de Soporte Técnico

Tabla 11: Indicadores de gestión

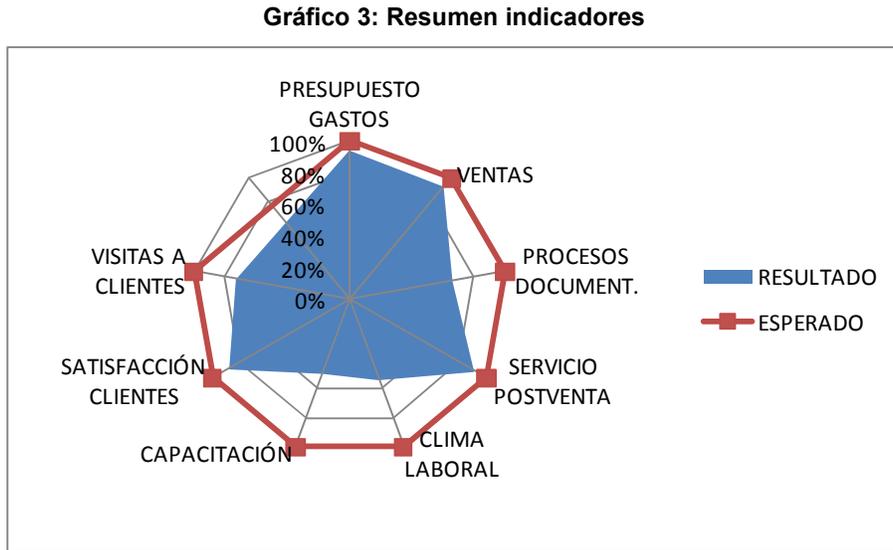
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	PERIODICIDAD	FUENTE	FORMA DE CÁLCULO	RESULTADO
FINANCIERA	OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD	1 CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS	ANUAL	PRESUPUESTOS Y BALANCES DE LA EMPRESA	$100\% - ((\text{VALOR DE EGRESOS} / \text{PRESUPUESTO DE GASTOS}) - 1)$	94%
FINANCIERA	CONTROLAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA	2 LIQUIDEZ	ANUAL	BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	7.53
FINANCIERA	MAXIMIZAR LOS CONTRATOS DE CLIENTES	3 VENTAS	ANUAL	PRESUPUESTOS Y BALANCES DE LA EMPRESA	VENTAS REALIZADAS / VENTAS PLANIFICADAS	93%
PROCESOS INTERNOS	DOCUMENTAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	4 PROCESOS DOCUMENTADOS	ANUAL	MANUALES DE PROCESOS ELABORADOS	PROCESOS DOCUMENTADOS / PROCESOS DE LA EMPRESA	67%
PROCESOS INTERNOS	FORTALECER IMAGEN DE LA EMPRESA	5 SERVICIO POSTVENTA	ANUAL	REPORTE DE SERVICIO POSTVENTA DE LA EMPRESA	# CLIENTES LLAMADOS / # CLIENTES TOTALES	92%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	6 CLIMA LABORAL	ANUAL	ENCUESTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SEGÚN ENCUESTAS APLICADAS	54%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	FORTALECER EL CONOCIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS	7 CAPACITACIÓN	ANUAL	INFORME DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA	# CURSOS REALIZADOS / # CURSOS PLANIFICADOS	50%
CLIENTES	MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	8 SATISFACCIÓN DE CLIENTES	ANUAL	ENCUESTA TELEFÓNICA DE SATISFACCIÓN	# CLIENTES SATISFECHOS / # CLIENTES TOTALES	88%
CLIENTES	MEJORAR LA ATENCIÓN TÉCNICA	9 VISITAS A CLIENTES	ANUAL	REPORTE DE VISITA A CLIENTES	# CLIENTES VISITADOS / # CLIENTES QUE SOLICITARON INFORMACION	73%

Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

3.4 Análisis e interpretación

Con el fin de tener una idea más clara de los resultados, se presenta el siguiente gráfico presenta el cumplimiento general de los indicadores:



Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

También se puede resumir el cuadro de indicadores por cada perspectiva para verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos del año 2010:

Tabla 12: Promedio de los indicadores

PERSPECTIVA	PROMEDIO
FINANCIERA	94%
PROCESOS INTERNOS	79%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	52%
CLIENTES	81%
TOTAL	76%

Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

El cuadro resumen da como resultado un cumplimiento del 76% de los objetivos revisados, lo que indica que en general la empresa debería armar su plan de trabajo para poner su atención sobre ese 24% de brecha entre lo planificado y lo cumplido.

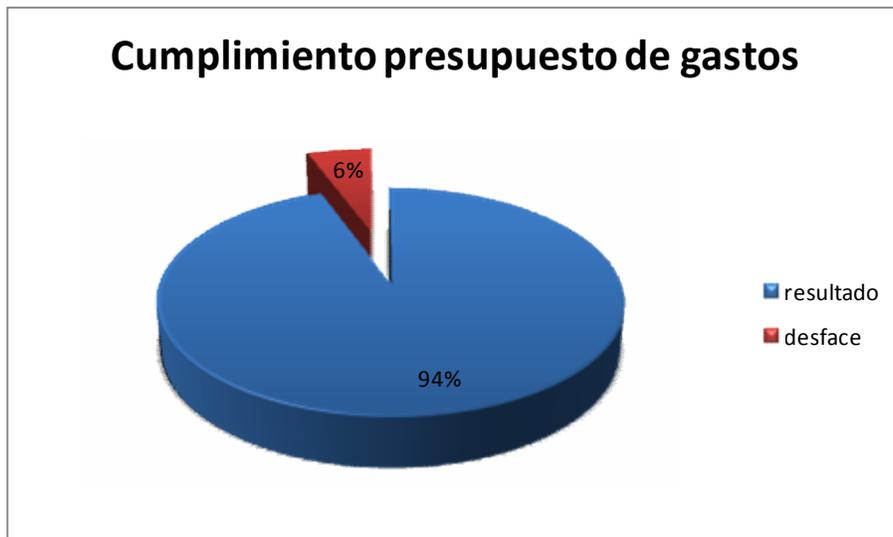
A continuación se detalla un breve análisis por cada indicador de gestión calculado:

1. Indicador de cumplimiento del presupuesto de gastos

Uno de los objetivos financieros de la empresa fue el de disminuir los gastos, ya que esta es una de las principales formas de mejorar los niveles de eficiencia de la entidad. La empresa pretendía que los gastos representen un 40% de los ingresos anuales, sin embargo se logró que sean un 42% de los ingresos del año 2010 según los valores reflejados en el balance de resultados.

Esto indica que la empresa todavía tiene que trabajar en la disminución de gastos, en especial de aquellos que son más representativos: suministros y materiales, y otros servicios, los cuales representan un 26% y 19% respectivamente.

Gráfico 4: Cumplimiento del presupuesto de gastos



Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

2. Indicador de liquidez

La liquidez es una forma de verificar que la empresa tenga el capital necesario para realizar sus operaciones regulares, es decir indica que tenga el efectivo y sus equivalentes con el cual va a cumplir sus obligaciones de corto plazo.

El resultado de este indicador es de 7.53 veces, lo que indica que el disponible cubre en más de 7 veces las obligaciones a corto plazo de la empresa, esto es muestra que la empresa tiene la suficiente liquidez que le permite operar. Si se compara el activo corriente menos los inventarios, frente a los pasivos corrientes (prueba ácida), se obtiene un resultado de 6.24 veces, lo cual indica que la empresa tiene el suficiente disponible sin contar con los inventarios; sin embargo se puede observar que el rubro más alto del activo corriente es el de crédito tributario IVA que representa un 42% del activo corriente. Así mismo otro valor representativo del activo corriente es el de cuentas por cobrar (40%).

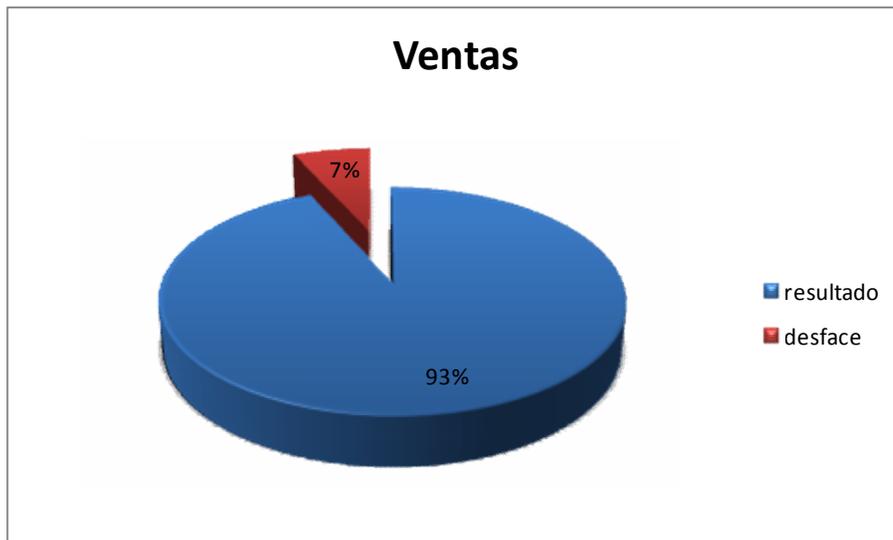
En conclusión del análisis se establece que la empresa tiene liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones inmediatas, sin tener excedente de dinero efectivo, lo cual es un buen síntoma de la situación financiera de la empresa.

3. Indicador de ventas

La empresa en el 2007 registro ventas de \$ 126,979.39 y el 2008 de \$ 187,814.79; sin embargo el año 2009 las ventas bajaron a \$ 73,993.03, por este motivo uno de los principales objetivos fue el de recuperar el nivel de ventas para el año 2010. La meta fue incrementar las ventas para el 2010 en un 40% con respecto al 2009, es decir llegar a un valor de \$103,590.24, y seguir los años siguientes con un incremento igual o parecido.

Debido a varios factores entre los que se encuentra la gran competencia de empresas de todo tamaño que ofrecen el mismo producto en el mercado, la empresa hizo sus esfuerzos y logró cumplir en un 93% la meta planteada; esto sin duda es beneficioso para la empresa ya que registró un incremento importante de ventas, aunque no haya sido al menos el planteado.

Gráfico 5: Ventas



Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

4. Indicador de procesos documentados

Los indicadores de procesos internos apoyan a que la empresa alcance mejores niveles de eficacia e incluso eficiencia en sus procesos, con esto mejorará su perfil para brindar un mejor servicio a sus clientes.

El objetivo planteado fue de documentar 6 procesos importantes para la empresa con el fin de normarlos y estandarizarlos, lo que aseguraría un mejor desempeño de sus funciones, por motivos de que la persona del área Administrativa realiza varias funciones no alcanzó a cumplir con la elaboración de los 6 borradores de los manuales de procesos para que sean revisados y aprobados por la Gerencia, pero lo hizo de 4, es decir que cumplió su meta en un 67%, lo cual es casi un 70% de lo planificado.

Gráfico 6: Procesos documentados



Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

5. Indicador de servicio postventas

Se puede buscar mediante algunas formas mejorar la imagen de la empresa, la cual impacta positivamente en el posicionamiento de la empresa y por ende mejores ingresos. Una de estas formas es realizar el servicio postventas, el cual tiene varios beneficios de mercadeo, como por ejemplo asegurar que el cliente haya recibido completo su producto y servicio, poder promocionar nuevos o adicionales productos, y ofrecer servicios de mantenimiento. Por esto la empresa vislumbró el instaurar como un proceso regular este proceso de postventas.

El indicador presenta un 92% de cumplimiento de este servicio, lo que casi asegura un cumplimiento total de la meta. El desfase posiblemente se deba a la falta de personal que la empresa tiene respecto de las labores que realiza, ya que las ventas son realizadas por una sola persona, y ésta es la responsable de realizar este servicio postventa a los clientes.

Gráfico 7: Servicio postventa



Fuente: Investigación propia

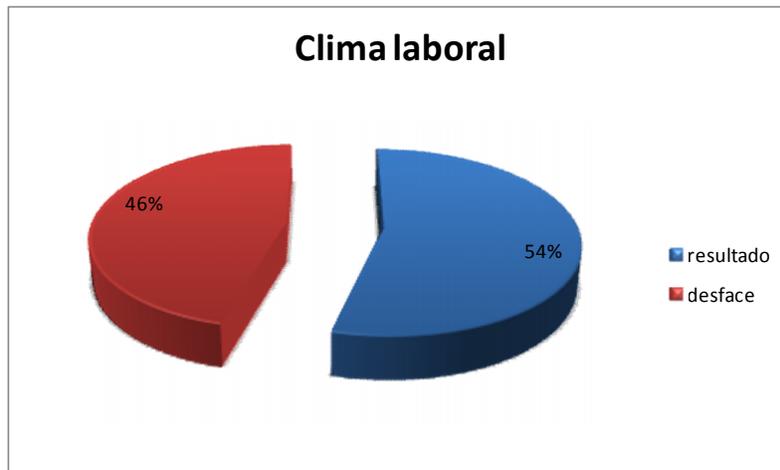
Autor: Nancy Vallejo Pérez

6. Indicador de clima laboral

El clima laboral es una de las herramientas que permite percibir el nivel de satisfacción del recurso humano, el cual en la actualidad es catalogado como el activo más importante de la empresa, ya que éste es el que genera las ventas, las operaciones y las gestiones de apoyo en la empresa, por tanto debe estar comprometido para que los resultados sean buenos para la entidad.

Se aplicó a los 4 colaboradores de la empresa, una encuesta concreta que tenía 18 preguntas, la cual tenía por objetivo principal medir el nivel de satisfacción que dichos recursos muestran. Las encuestas muestran casi 10 respuestas positivas por cada colaborador, lo que da un total de 39 respuestas positivas o con nivel de satisfacción sobre los asuntos preguntados, lo que dio un resultado de satisfacción del 54.2%, lo cual es relativamente bajo para el nivel que debería tener una empresa. Es importante resaltar que existen factores importantes que afectan directamente en el sentir de los colaboradores, como por ejemplo: el hecho de que el Gerente no pase mucho tiempo en la empresa, no les permite tener una mejor relación laboral donde se sientan escuchados; otro punto importante es que el personal reporta falta de tiempo para todas las tareas que debe realizar lo que demuestra que faltan recursos para que se realicen adecuadamente las tareas.

Gráfico 8: Clima laboral



Fuente: Investigación propia

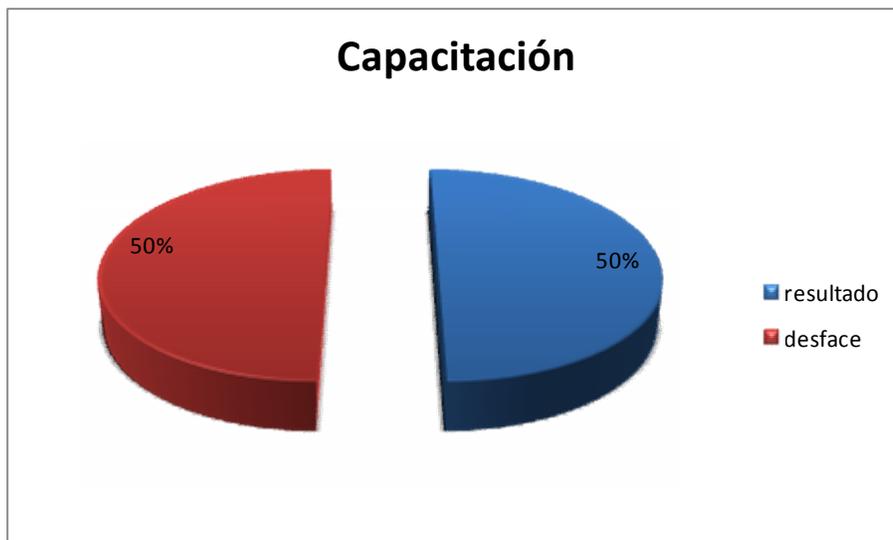
Autor: Nancy Vallejo Pérez

7. Indicador de capacitación

La capacitación es otro indicador importante dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que es principalmente presenta dos beneficios: el primero de motivar al colaborador, ya que éste se siente tomado en cuenta por sus jefes e incluso valorado, lo que impacta positivamente en el desempeño de sus labores cotidianas. Por otro lado está el beneficio de los conocimientos que adquiere el colaborador, y que también tienen un impacto positivo en la realización de las actividades, por esto es muy importante saber escoger el curso adecuado para cada colaborador.

El resultado de cumplimiento del indicador de capacitación es de un 50%, lo que plasma una realidad de la empresa que se apoya por el balance de resultados de la empresa, donde no consta un rubro de capacitación a empleados. Esta realidad de la empresa muestra que hay falta de atención en los colaboradores, lo cual definitivamente incide en el indicador de satisfacción del personal, ya que ambos son los más bajos de la tabla de indicadores.

Gráfico 9: Capacitación



Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

8. Indicador de satisfacción de clientes

Los niveles de satisfacción del cliente son importantes porque apoyan a las empresas a saber que están realizando bien su trabajo, es decir que ofrecen productos y servicios que llenan las necesidades de los usuarios o beneficiarios, esto indudablemente tendrá un impacto en la fidelización de clientes y esto incidirá a su vez en los ingresos de la empresa.

Para el caso de la empresa se obtuvo un resultado del 88% de cumplimiento, el desfase del 12% comprende dos elementos: el de 5 clientes a los que no se llamó y por tanto no se puede confirmar su satisfacción, y el de 2 clientes los cuales no mostraron satisfacción, debido a tiempos de entrega e instalación de los productos ofrecidos. Aparentemente el departamento de Soporte Técnico tendría la responsabilidad de no haber cumplido la meta, ya que los dos casos de insatisfacción fueron por demoras en la instalación, pero si se analiza un poco más a fondo se podrá ver que un motivo real sea que falte personal técnico que apoye el servicio ofrecido por la empresa, ya que el único recurso técnico no se abastece en ciertas ocasiones que hay varias ventas simultáneas.

Gráfico 10: Satisfacción de clientes



Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

9. Indicador de visitas a clientes

Una de las maneras de mejorar la relación con el cliente es personalizando el servicio, lo que lleva a que la empresa realice esfuerzos adicionales no ofrecidos por la competencia con el fin de llegar de mejor manera al potencial cliente. La visita a un cliente o potencial cliente que tenga requerimientos, curiosidad o muestre interés en el producto o servicio ofrecido, es una técnica importantísima de vender y por esto fue uno de los objetivos de la empresa para el año 2010.

El resultado obtenido para este indicador muestra un 73% de cumplimiento, lo que no es muy alto y deja pensar que no se hizo el esfuerzo necesario para cumplir con las visitas a todos los posibles compradores que solicitaron o mostraron interés por los productos. Este tema vuelve a recaer sobre el departamento de Soporte Técnico, y posiblemente la razón sea que al ser un solo recurso en dicha área, éste no se abastece con los trabajos a él encomendados, y como es el único recurso que conoce datos o detalles técnicos, no hay quien pueda suplirlo. La empresa podría contratar un segundo recurso técnico con miras de seguir creciendo en ventas y ofrecer un mejor nivel de servicio a sus clientes.

Gráfico 11: Visitas a clientes



Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

3.5 Informe

Quito, Noviembre 2011

Señores Directiva
Empresa Promatco S.A.
Presente.

De mis consideraciones:

Luego de la aplicación de los indicadores para medir la gestión de la empresa durante el período 2010, a continuación se presentan los resultados:

3.5.1 Antecedentes

La empresa Promatco S.A. tiene 6 años de operación en el mercado de Quito, y ofrece productos y servicios de seguridad electrónica para el público en general, siendo las empresas sus principales clientes. La empresa cuenta con cuatro colaboradores: un asistente, un responsable del área Administrativa, un responsable de Ventas y un responsable de Soporte Técnico.

3.5.2 Objetivo

La evaluación de la gestión se aplicó desde las cuatro perspectivas de la empresa, a los principales objetivos de las tres áreas, lo que permitió tener una idea global del nivel de cumplimiento del año evaluado 2010.

3.5.3 Indicadores aplicados

A continuación se detallan los objetivos, indicadores de gestión analizados y el resultado del cumplimiento de cada uno:

Tabla 13: Resultados de los indicadores

PERSPECTIVA	INDICADOR	RESULTADO
FINANCIERA	PRESUPUESTO GASTOS	94%
FINANCIERA	VENTAS	93%
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS DOCUMENTADOS	67%
PROCESOS INTERNOS	SERVICIO POSTVENTA	92%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CLIMA LABORAL	54%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPACITACION	50%
CLIENTES	SATISFACCION CLIENTES	88%
CLIENTES	VISITAS A CLIENTES	73%

Fuente: Investigación propia

Autor: Nancy Vallejo Pérez

Como se puede observar la empresa muestra un promedio de cumplimiento que está sobre el 70% de lo planificado, sin embargo existen puntos donde debe elaborar planes de trabajo para mejorar ya que tiene resultados del 50% (perspectiva aprendizaje y crecimiento).

Por ejemplo, se tiene problemas en lograr una mejor atención por parte del departamento de Soporte Técnico, debido a que el único recurso del que se dispone tiene falta de capacitación y de tiempo en los casos que se deben atender a varios clientes, lo cual impacta negativamente en la imagen de la empresa.

Así mismo es importante se revise el clima laboral de los colaboradores, ya que el resultado muestra un nivel de satisfacción bajo (54%), y se debe a varios factores como por ejemplo: no se sienten escuchados, no se abastecen la realización de sus tareas, no reciben capacitación adecuadamente, etc.

3.5.4 Recomendaciones

Algunas recomendaciones importantes a la empresa son:

- Se debe establecer una mejor estrategia de organización para encontrar el equilibrio entre los recursos asignados y los recursos utilizados; y de esta manera lograr el objetivo de optimizar los costos.

- Para el siguiente período establecer un cumplimiento mayor de las actividades diarias al alcanzado en este año, apoyar al trabajo en equipo para ejecutar y resolver todas las actividades que se presentan de forma inmediata y eficazmente.
- Capacitar al personal técnico y solicitar recursos para el próximo período para la adquisición de repuestos especiales.
- Formular un programa de trabajo, con los correspondientes cronogramas y determinación de los responsables de su ejecución, que permita trabajar en base a un plan operativo anual.
- Realizar estudios que permitan indicar el costo beneficio y de ahorro en el mantenimiento y reparación de diferentes equipos, estableciendo las fortalezas y las debilidades existentes actualmente, tanto en su capacidad instalada como en sus potenciales.
- Establecer programas y seguimiento de capacitación que permita brindar cursos de capacitación para los clientes, aprovechando los recursos propios, e incrementar el número de técnicos competitivos.
- Establecer por parte de la gerencia, objetivos a corto, mediano y largo plazo, políticas, procedimientos, estándares o métodos de motivación que garanticen un mejor rendimiento del personal de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La empresa Promatco S.A. se dedica a la comercialización de equipos y servicios de seguridad electrónica en la ciudad de Quito desde hace 6 años, la empresa es pequeña y cuenta con una estructura de 3 áreas que manejan 3 recursos humanos, uno para cada área.
- La empresa cuenta una planificación establecida, sin embargo hay puntos que debería ampliarse y actualizarse con el objetivo de mejorar sus niveles de ventas en un mercado tan competitivo como es el de la seguridad electrónica en la actualidad.
- Los indicadores de gestión son una herramienta eficiente para evaluar el cumplimiento de los objetivos de planteados por la empresa, los cuales permitirían el adecuado monitoreo de las metas planteadas, y de esta manera se ajusten los planes de acción cuando el caso amerite, y la empresa pueda alcanzar la visión planificada.
- Se diseñaron 9 indicadores basados en objetivos planteados para las tres áreas de la empresa; dichos índices permitieron validar el nivel de cumplimiento de la empresa durante el año 2010, y se obtuvieron resultados que en resumen evalúan el cumplimiento global sobre el 70% de lo planificado; a pesar de ser un promedio alentador tiene los indicadores de aprendizaje y crecimiento con cumplimientos del 50%, lo que da una idea de que la principal debilidad de la empresa reside en la organización interna, lo cual incide directa e indirectamente en el logro de todos los objetivos de la entidad.

RECOMENDACIONES

- Como primera recomendación se propone a la empresa adoptar al tablero de mando integral como una herramienta cotidiana de evaluación de la gestión y como apoyo para la toma de decisiones de los planes de trabajo a efectuar.
- Se recomienda que la empresa trace un plan que le permita crecer y mantenerse en el mercado, mediante el fortalecimiento de la gestión de ventas, apoyada en investigación de mercados, prospección de clientes, servicio postventa, promociones, atención personalizada, benchmarking, y otras técnicas y herramientas de Mercadeo que le permitan mejorar su posicionamiento y por ende los ingresos.
- Se sugiere estudiar la posibilidad de incrementar el personal, con el objeto de que exista una división de tareas que permita al personal cumplir con lo encomendado para realizar su trabajo, así como para alcanzar las metas de la empresa que a la larga sería un beneficio más que un costo.
- Es vital que la empresa trabaje en el recurso humano, con el objetivo de motivarlo, brindarle atención y beneficios como la capacitación, lo que permitirá que el clima laboral, que debe ser medido periódicamente, mejore en la empresa, lo que repercutirá en un desempeño eficiente y esto a su vez en la consecución de los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltran J., Jesús Mauricio, “Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad”, 3R editores, Bogotá, (2000).
- Chiavenato, I.,” Introducción a la Teoría General de la Administración”. Ciudad de México: Mc Graw Hill, (2000)
- Diseño de indicadores de gestión, www.sistemasyformacion.com
www.sistemasyformacion.com/webnew/
- Elaboración de indicadores de gestión, www.co.sgs.com
www.co.sgs.com/es_co/home_co_v2
- Enrique B, Franklin, “Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio”, Editorial Pearson, México, (2007).
- Goodstein Nolan y Pfeiffer, “Planificación Estratégica Aplicada”, Editorial Mc Graw Hill.
- Heredia Alvarado José Antonio, “Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos”, Editorial Universidad Jaume, (2001).
- Herrera, Benjamín, Módulo de Gestión de Indicadores, curso de graduación de la Universidad Politécnica Salesiana, (2008).
- Horvath & Partners, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000, España, (2003).

- Indicadores de gestión empresarial, www.oficinadehoy.com
www.oficinadehoy.com
- Indicadores de gestión, www.geocities.com
www.geocities.com/libreriavirtual
- Indicadores para la gestión empresarial, www.aeca.es
www.aeca.es
- Kaplan, Roberth, Norton David, “Cómo utilizar el cuadro de mando integral”, Editorial Gestión 2000, España, (2000).
- Kaplan, Roberth, Norton David, “Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000, España, (2000).
- Manual para indicadores de gestión, www.slideshare.net
www.slideshare.net
- Nils, Guran, Olve, Jan, Roy, Magnus Wetter, “Implementando y gestionando el cuadro de mando integral”, Editorial Gestión 2000, España, (2003).
- Ogalla Segura Francisco, “Sistema de gestión, una guía práctica”, Ediciones Díaz de Santos, (2005).
- Salgueiro, Amado, “Indicadores de gestión y cuadro de mando”, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, (2001).