



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de de Loja

E SCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**Identificación, establecimiento, presentación de análisis de resultados y
planteamiento de planes de acción de los indicadores de gestión para Proflower
S.A.**

Tesis de Grado previo la obtención del
título de Magister en Auditoría de
Gestión de la Calidad.

Autor : Verónica Isabel Villacís Sambonino

Director: José Marcelo Carpio Sacoto

Centro universitario: San Rafael

2011

Mba. José Marcelo Carpio Sacoto

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: VERONICA ISABEL VILLACIS SAMBONINO, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, 17 de enero 2012

f).....

Mba.....

DIRECTOR

AUTORÍA

Yo, VERONICA ISABEL VILLACIS SAMBONINO, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsables de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f).....

Verónica Isabel Villacis Sambonino

AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 1711662534

CESIÓN DE DERECHOS

Yo **VERONICA ISABEL VILLACIS SAMBONINO**, 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 “.

Quito, 17 de enero 2012

f).....
Verónica Isabel Villacis Sambonino
AUTOR(A) DE LA TESIS
C.I.: 1711662534

AGRADECIMIENTO

Especialmente a mi familia por todo el apoyo brindado en cada paso de este nuevo reto, primordialmente a mi esposo de quien recibí el mejor soporte para no decaer y lograr este objetivo.

A las Universidad Técnica Particular de Loja por transmitir con entereza los conocimientos para formar profesionales de competitivo nivel mediante su cuerpo docente comprometido a lograr ese objetivo.

Un agradecimiento muy especial a PROFLOWER S.A que me brindo todas las facilidades para desarrollar y culminar este trabajo con éxito.

Isabel Villacís

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Christian, Miguel Ángel y Victoria quienes cada día demuestran su amor y me impulsan a lograr cada día los retos propuestos.

INDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINA
Certificación del director	II
Autoría	III
Sesión de derechos	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
Resumen	5
Introducción	7
CAPITULO I	
1.1. La planificación empresarial	9
1.2 El cuadro de mando integral	10
1.3 Indicadores de gestión	13
1.3.1 Diferenciación de indicadores de Gestión	17
1.3.2 Atributos de los indicadores y tipos de indicadores	20
1.3.3 Construcción de indicadores	20
1.3.4 Diseño de indicadores	22
1.3.5 Metodología para formulación de indicadores	23
1.3.6 Presentación de Indicadores	28

CAPITULO II

INFORMACIÓN PROFLOWER S.A.

1.	Misión Visión Valores de Proflower.	30
2.	Análisis grupos de interés Proflower.	33
2.1	Grupos de interés para Proflower	33
2.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	34
2.3	Factores críticos de éxito de la empresa	38
2.4	Análisis FODA	38
3	Objetivos estratégicos Proflower	40
3.1	Diseño de la estrategia y objetivos generales	40

CAPITULO III

CONSTRUCCIÓN SEGUIMIENTO, ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE GESTION PROFLOWER S.A.

3.1	Contrucción de Indicadores de gestión Proflower	43
3.2	Medición de Indicadores de gestión Proflower	43
3.3	Seguimiento y análisis de resultados de indicadores de Gestión de Proflower Perspectiva financiera	43
3.3.1	Indicador para ventas	44
3.3.2	Indicador para flujo de crédito en fincas	44
3.3.3	Indicador Margen	45
3.4	Seguimiento y análisis de resultados de indicadores de Gestión de Proflower Perspectiva procesos	45
3.4.1	Indicadores para inventario	45
3.4.2	Indicador para disminución de anulaciones en	

Facturación	46
3.4.3 Indicador para disminución en días de entrega (en horas)	46
3.4.4 Indicadores para proceso de compras para reposición de stock	47
3.5 Seguimiento y análisis de resultados de indicadores de Gestión de Proflower Perspectiva cliente	47
3.5.1 Indicador para aumentar la satisfacción del cliente	47
3.5.2 Indicador para disminución de reclamos por cliente	50
3.6 Seguimiento y análisis de resultados de indicadores de Gestión de Proflower Perspectiva aprendizaje y Crecimiento	51
3.6.1 Indicador para capacitación del personal	51

CAPITULO IV

PLANES DE ACCIÓN PARA INDICADORES DE GESTIÓN PROFLOWER S.A.

4.1 Planes de acción Proflower.	53
4.1.1 Perspectiva Financiera	53
4.1.1.1 Indicador Ventas	53
4.1.1.2 Indicador de margen de rentabilidad	54
4.1.1.3 Indicador flujo de crédito fincas	55
4.1.2 Perspectiva de Procesos	55
4.1.2.1 Indicador Inventarios	55
4.1.2.2 Disminución de días de entrega	56
4.1.2.3 Proceso de compras para reposición	57

4.1.3	Perspectiva del cliente	58
4.1.3.1	Satisfacción del cliente	59
4.1.3.2	Reclamos del cliente	60
4.1.4	Perspectiva de la capacitación	60
4.1.4.1	Capacitación al personal	60
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
	BIBLIOGRAFIA	64
	ANEXOS	65

Resumen

Este trabajo se realizó en PROFLOWER S.A empresa dedicada a la provisión de agroquímicos y fertilizantes para empresas florícolas, pertenece al grupo Colour Republic empresa Estadounidense actualmente considerada la mayor importadora de flor ecuatoriana destinada a supermercados.

Se empezó a detectar oportunidades de mejora en los procesos que se determinan como los más importantes, de estas se desarrollaron indicadores, objetivos y metas en cada proceso con su responsable de ejecución y su responsable de medición, se determino estos indicadores desde las cuatro perspectivas determinadas en el cuadro de mando integral, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos, perspectiva de aprendizaje y perspectiva financiera. Se elaboraron planes de acción para llegar a la meta propuesta.

En este trabajo se concluye que el indicador de ventas que está íntimamente relacionado con el flujo en las fincas y el margen de rentabilidad se los debe trabajar para llegar a la meta con planes de acción conjuntos, además de impulsar la importación de líneas propias, y mejorar la negociación con las fincas aprovechando la interacción que existe entre Colour Republic, Proflower y las fincas

Introducción

El presente trabajo se realizó en PROFLOWER S.A una empresa dedicada a la provisión de agroquímicos y fertilizantes para empresas florícolas, es una empresa perteneciente al grupo Colour Republic empresa Estadounidense actualmente considerada la mayor importadora de flor ecuatoriana destinada a supermercados.

Como empresa reciente se plantearon misión visión valores alineados con la filosofía de Colour Republic, los objetivos inicialmente trazados basados en la planificación empresarial y plan preoperativos de Proflower, en el inicio del camino recorrido se empezó a detectar oportunidades de mejora en los procesos que se determinan como los más importantes y los que agregan valor la operación, de estas oportunidades de mejora se desarrollaron indicadores, objetivos y metas en cada proceso con su responsable de ejecución y su responsable de medición, se determino estos indicadores desde las cuatro perspectivas determinadas en el cuadro de mando integral, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos, perspectiva de aprendizaje y perspectiva financiera. Se elaboraron planes de acción en función de los indicadores y objetivos que necesitaban ajustarse a la meta propuesta, durante el tiempo en que se ejecutaron los planes de acción nos encontramos con algunas mejoras que se debían realizar al sistema que utilizamos, se requirió contratar un nuevo proveedor de servicios tecnológicos en Colombia y Miami, lo que nos permitió acelerar algunos procesos operativos que se mostraban

muy lentos para el cliente, se evidenció también la creación de dos cargos adicionales como una asistente administrativa adicional y un ayudante de bodega, se pudo lograr la mejora de estos procesos con el apoyo de la gerencia de la organización.

Al lograr ubicar dentro de las metas propuestas a cada indicador con el trabajo y contribución de todo el talento humano, y lograr con ello el compromiso de la alta gerencia hacia la mejora continua, hizo que Proflower logre posicionarse rápidamente en el mercado, considerándose al final de este trabajo la cuarta empresa más importante dentro de la provisión de agroquímicos y fertilizantes.

CAPÍTULO 1:

MARCO TEORICO

Cuadro de Mando

Integral e indicadores

CAPITULO UNO

1. Marco Teórico

1.1 Planificación Empresarial

Las organizaciones sean grandes o pequeñas para desarrollar adecuadamente su gestión realizan planificación sea financiera, productiva, de uso de recursos, sean declarados o no todas persiguen objetivos generales, específicos y tiene metas planteadas.

Las organizaciones públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, necesitan trazar y ejecutar un plan estratégico este plan se convierte en la hoja de ruta indispensable para gestionar eficazmente la estrategia y de esta forma poder alcanzar la visión de la organización.

Toda organización que desee prevalecer y fortalecerse en el tiempo, debe tener en cuenta dentro de sus acciones estratégicas, el contar con un Plan de Desarrollo que le permita enfrentar de manera planificada su crecimiento a largo plazo.

Las organizaciones contemplan la construcción de este plan utilizando un enfoque metodológico que consta de cuatro partes tanto para el desarrollo del plan estratégico como para la construcción de indicadores descrito a continuación.

Fase I. Entendimiento del Negocio.- en esta se contempla la Definición del Negocio, considerando los aspectos relevantes del mismo, identificando las barreras del negocio.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación, se establece misión, visión, valores de la empresa.

Fase 2. Análisis del entorno.- este análisis contempla a todos los factores que interactúan con la organización sean internos o externos, aquí el análisis de los clientes, los proveedores, los competidores, las regulaciones legales, contractuales en las que la organización se encuentra inmersa. Se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva.

Fase 3. Alineamiento Estratégico.- en esta fase se realiza el análisis de los escenarios en los que se va a desarrollar la organización, se afianza el conocimiento de la organización, se plantean las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la organización.

Fase 4. Implementación de la estrategia del negocio.- en esta etapa se incluyen varias partes en las cuales la organización se desarrollan objetivos, estrategias, se determina la forma de evaluar la gestión se formulan indicadores, se formula el cuadro de mando integral.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las organizaciones para responder a las necesidades del mercado interno y mercado externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

1.2 El cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es parte de la planificación de la empresa, proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes.

1. **Financiera.** La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
2. **Cliente.** La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
3. **Proceso interno.** Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. **Aprendizaje y crecimiento.** Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Con el cuadro de mando integral, la dirección puede medir de que manera sus unidades de negocio crean valor para sus clientes actuales y futuros. Medir como una manera de centrar la atención en el futuro, ya que los indicadores que se integran al sistema de gestión ayudan a la organización a todo lo que es importante para la misma.

Además de incluir indicadores financieros y de calidad, algunas empresas han puesto mayor énfasis en los clientes, poniendo en marcha programas para crear organizaciones orientadas hacia el mercado y estableciendo sistemas de gestión basados en la relación con los clientes. Otras han optado por competencias clave o por la reestructuración de procesos internos fundamentales y otras más han realizado la gestión estratégica de los recursos humanos demostrando que unos empleados motivados y con suficiente formación pueden crear valor económico o han desplegado información tecnológica para obtener ventaja competitiva.

El cuadro de mando integral supera las limitaciones de los sistemas de indicadores puramente financieros retratando claramente los procesos de creación de valor y los papeles críticos de los activos intangibles de habilidades, tecnologías y clima empresarial. Un cuadro de mando integral bien

diseñado debe reflejar la historia de la estrategia, o sea, que si comenzáramos con el cuadro de mando, debería ser posible deducir la estrategia. El cuadro de mando integral hace una contribución al describir la estrategia y de forma regular y reveladora, logra que a través de la difusión del mismo todos en la organización se encuentren involucrados en los objetivos estratégicos y generales.

El cuadro de mando integral puede considerarse un sistema de medición, muchas organizaciones dicen que tiene un cuadro de mando integral porque usan una mezcla de indicadores financieros y no financieros. Ciertamente, estos sistemas de medición son más equilibrados o integrales que los que sólo aplican indicadores financieros.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

De forma resumida, el cuadro se compone de:

- a. Misión de la empresa: tipo de empresa y su actividad.
- b. Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa.
- c. Visión: a dónde se quiere llegar.
- d. Identificación de factores clave de éxito de la empresa.
- e. Objetivos generales a conseguir.
- f. Mapa estratégico que vincule los objetivos.
- g. Indicadores para medir los objetivos.
- h. Metas para conseguir los objetivos.
- i. Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativas.

Dentro del cuadro de mando integral vemos la importancia de los indicadores para medir los objetivos de la empresa, de aquí la medición para realizar planes de acción.

1.3 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas de los procesos establecidos.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso

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

De este modo, los distintos indicadores capacitan a los individuos y a los equipos para definir lo que deben hacer bien para contribuir a alcanzar metas de más alto nivel.

Se deben definir claramente los indicadores que se utilizarán para guiar y monitorear la estrategia en el cuadro de mando, y cómo se calcularán los indicadores a partir de los datos existentes, los empleados deben entender los

indicadores para que sus decisiones y acciones afecten a la estrategia de la forma deseada.

Las organizaciones deben ser lo más explícitas al momento de formular cada indicador, a continuación una plantilla para formulación, que sirve de ayuda para la formulación y difusión de los mismos.

La implementación de indicadores para que tenga éxito necesita.

1. Compartir conocimiento. Que la visión, los valores y la estrategia de la compañía, sean conocidos y comprendidos por todo el personal
2. FeedBack estratégico de doble bucle. Cada uno tiene que estar informado de los resultados de los indicadores que desde su puesto de trabajo está ayudando a conseguir, de esta manera estará motivado para continuar alineado con los mismos.
3. Indicadores financieros y no financieros. Establecer un sistema de medición a través de indicadores de gestión que informe el grado de avance de la estrategia, pues si carece de esta información, sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

Realizar una medición en las organizaciones permite definir objetivos y prioridades, planificar con mayor acierto y seguridad, asignar recursos de acuerdo a los niveles exigidos y a las circunstancias del momento.

Los indicadores y los cuadros de mando son pues herramientas indispensables para dirigir una organización, un equipo o un proceso y alcanzar los objetivos previstos. Además, pueden utilizarse para dirigir un sistema de gestión de la calidad.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas.

Que debemos medir?

Donde es conveniente medir?

Cuándo hay que medir? En qué momento o con qué frecuencia?

Quién debe medir?

Como se debe medir?

Cómo se van ha difundir los resultados?

Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Se debe medir todo lo relacionado con el mercado, los clientes, la tecnología y su gestión interna, formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero etc.

Definidos los indicadores se deberá considerar nomas de cinco por cada proceso, entre estos al menos uno que sea indicador de gestión, con los indicadores ya definidos se debe:

- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.
- En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarkin y/o actividades de reingeniería.
- Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Si estamos hablando de procesos, tenemos que identificar los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir, tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.

- Este panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras con sus correspondientes ciclos PDCA. El resto de indicadores serán utilizados por los miembros de los equipos a un segundo nivel.

1.3.1 Diferenciación de Indicadores de Gestión

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento : ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos.

Para ser adecuados, los indicadores deben ser:

Accesibles (fáciles de identificar y recopilar)

Pertinentes (para los que deseamos medir)

Fieles (que informen con fidelidad de las condiciones de los datos que se recogen)

Objetivos (no ambiguos en su interpretación)

Precisos (para la acción que se quiere estimar)

Unívocos (parámetros exclusivos de lo que se mide) y Sensibles (que permitan recoger y estimar variaciones de aquello que son referente).

Existen distintas clases de indicadores:

Indicadores de ejecución

Son los que aluden a resultados de la actividad. Pueden ser:

- De economía: N° recursos empleados/disponibles
- De eficiencia: Valoran los recursos empleados en relación a los resultados concretos obtenidos
- De eficacia: Comparan los resultados obtenidos con los previstos
- De efectividad: Valoran el resultado global concreto con el previsto.

Indicadores de proceso

Aluden a los procesos intermedios de la actividad. Pueden ser:

- Estratégicos: Informan de qué factores externos influyen en el proceso de actividad
- De Estructura: Valoran los recursos disponibles y los necesarios.
- De Proceso: Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión
- De Resultado: Miden los resultados finales del proceso

Otra forma de clasificar a los indicadores.

Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc..

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM.

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 gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

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

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 los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella (Ver teoría de las limitaciones TOC).

1.3.2 Atributos de los indicadores y tipos de indicadores

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

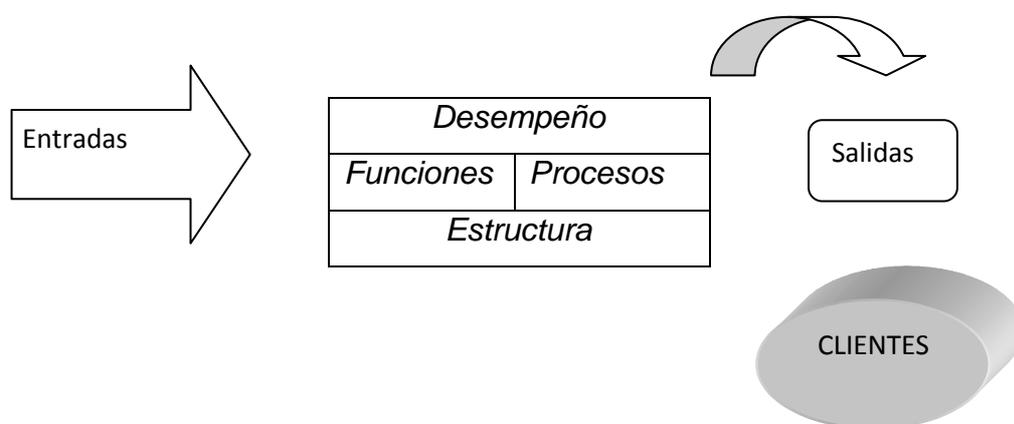
- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización

1.3.3 Construcción de Indicadores

Para la construcción de indicadores debemos tomar en cuenta lo siguiente:

1. **Los derivados de un plan estratégico:** Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.
2. **Indicador de gestión para un área derivados del área misma:** Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.



- **FUCIONES:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **PROCESOS:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- **ESTRUCTURA:** más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **DESEMPEÑO:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- **CLIENTES:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes

tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

1.3.4 Diseño de Indicadores

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

1.3.5 Metodología para formulación de Indicadores

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:

1. ¿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.

2. ¿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.

3. ¿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.

4. ¿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.

5. ¿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.

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.

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

A- CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (PLANIFICACIÓN)

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

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

Estos patrones son:

- **Atributo:** Es el que identifica la meta.
- **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.

- **Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha Iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha Terminación:** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

B- IDENTIFICAR FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

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

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

C. ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE EXITO

Se establece para cada factor crítico identificado.

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

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

- **Estado:** Valor inicial o actual del indicador.
- **Umbral:** Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- **Rango de Gestión:** Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

E- DISEÑAR LA MEDICION

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

F- DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS

- La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

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

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información

H- ESTANDARIZAR Y FORMALIZAR

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

I- MANTENER Y MEJORAR CONTINUAMENTE

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas. Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Reglas prácticas para la implementación de un conjunto o sistema de indicadores

Existen algunas reglas prácticas para la implementación de un conjunto de indicadores, las cuales se muestran a continuación:

- Debe hacerse por etapas (tal como se expuso en el punto anterior). No pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como un simple cambio de herramienta.

- No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear procedimientos que en el futuro sirvan para que el sistema evolucione.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control.
- El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

1.3.6. Presentación de indicadores

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

- Gráficas
- Tablas
- Gráficos con seguimiento
- Gráficos de contro

CAPÍTULO 2:

Información Proflower S.A.

CAPITULO DOS

Información Proflower S.A.

1. Misión, Visión, valores de Proflower.

A. Misión:

Somos una empresa rentable de producción y distribución de productos agroquímicos y fertilizantes de la más alta calidad, en donde destacamos nuestro esfuerzo por la optimización de nuestros recursos, la excelencia de nuestro servicio y la constante capacidad de innovación en un ambiente lleno de posibilidades de desarrollo personal y profesional para cada uno de los empleados.

B. Visión:

Proflower para el año 2013 debe tener un crecimiento en ventas del 20% anual con su correspondiente superación de rentabilidad contable y real. El buen servicio a nuestros clientes debe estar acompañado por eficientes resultados en cumplimiento de entregas y manejo de inventarios.

C. Valores

- ✓ Somos una compañía que en todo su entorno refleja justicia y respeto con sus proveedores, clientes y empleados
- ✓ Basamos el trabajo en la honestidad y calidad de nuestros productos.
- ✓ Valoramos las relaciones con nuestros clientes, empleados, proveedores y el medio ambiente, los cuales son y serán esenciales para el desarrollo de nuestros objetivos

- ✓ Percibimos sentido de urgencia en las necesidades de nuestro cliente. Nos apropiamos de los problemas y buscamos soluciones.

- ✓ Buscamos la excelencia en cada una de nuestras obligaciones.

2. Análisis grupos de interés Proflower S.A. Análisis de fuerzas de Porter, Análisis FODA.

2.1 .Grupos de interés para PROFLOWER S.A.

1. Clientes.- Nuestros clientes son empresas floricultoras de la sierra norte del país, Proflower provee de agroquímicos y fertilizantes a fincas asociadas a la empresa madre que es Colour Republic, atendemos a nuestras fincas proveedoras de flor, mediante este tipo de transacción, en la cual nuestros clientes abastecen de flor a Colour Republic, y Proflower entrega agroquímicos y fertilizantes, en ambos casos las transacciones financieras son 45 días aliviando el flujo de caja de nuestros clientes.

2. Competidores.- Nuestros competidores directos son los distribuidores convencionales de agroquímicos quienes atienden regularmente al sector florícola, existen de varias categorías en los competidores

A: Distribuidores Tipo 1. Son distribuidores que por no perder el cliente mantienen el margen de ganancia entre 3.5% y 5% cuando nosotros pretendemos mantener entre el 10 - 14% que es el margen que según el análisis financiero nos permite ser un negocio rentable. Representan el 15% de nuestros competidores. Con este tipo de competidores se

compite mucho en el precio pero se debe dar prioridad a las fortalezas del giro del negocio, en lo que se refiere al flujo de caja de las fincas.

A: Distribuidores Tipo 2 Son distribuidores que mantienen el margen entre el 12 y 15% son con quienes competimos directamente, además de tener un precio competitivo se debe analizar la calidad en el servicio, prontitud en la entrega, facturación inmediata y sin errores. Igualmente se debe afianzar la fortaleza del flujo de caja en las fincas. Representan el 75% de nuestra competencia.

B. Distribuidores Tipo 3. Son distribuidores, importadores y formuladores a la vez, que atienden directamente a las fincas, son casas comerciales con atención directa y también a distribuidores como es nuestro caso y la de nuestra competencia, en este grupo encontramos a Agripac, Brenntag, Ecuaquimica representa el 10% de nuestros competidores, pero el más riesgoso ya que como proveedores nuestros pueden marginar un mejor precio a la finca.

C: Distribuidores Tipo 4 . . Pueden ser distribuidores tipo 1, tipo 2, o tipo 3 que no abastecen tanto en agroquímicos y fertilizantes solo con uno de los dos tipos de insumos. Representan el 80% de nuestra competencia. En este punto Proflower tiene una fortaleza ya que puede abastecer tanto de agroquímicos como de fertilizantes, y en los dos mantener un crédito de 45 días, ya que por histórico el 100% de nuestra competencia factura fertilizantes con pago de contado.

- 3. Proveedores.-** Son importadores y formuladores de agroquímicos y fertilizantes, de marcas reconocidas en el medio florícola, en el país existen mas de 75 casas comerciales con distinto posicionamiento en el mercado, Proflower ha contactado a las 12 más reconocidas con las que abastecemos el 80% del mercado Empresas floricultoras de la sierra

norte del país. Con todas ellas se ha negociado el pago de contado para obtener el mayor descuento posible.

4. Entidades financieras.- Todos los pagos se hacen vía transferencia bancaria tanto a proveedores de agroquímicos fertilizantes como a los proveedores de flor, no existen problemas de liquidez.

5. Otros.- _ En lo que se refiere a los trabajadores cumplimos con un salario justo, nos preocupamos de la salud y seguridad ocupacional de los mismos, impulsamos la capacitación constante y reforzamos las competencias de cada uno de nuestros trabajadores. Respetamos al medio ambiente cumpliendo con toda la normativa legal creada para el control en la distribución, almacenamiento, transporte de agroquímicos y fertilizantes. Cumplimos además puntualmente con las obligaciones fiscales.

2.2. **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

- ✓ Competidores entrantes: En el mercado de agroquímicos existe una gran cantidad de distribuidores, en el mercado de los fertilizantes son mucho menos, pero en los dos casos existe la competencia por precios incluso en algunos casos un poco absurdo ya que por no perder los clientes los precios son demasiado bajos en los cuales no podemos como Proflower competir, por lo tanto debemos buscar otro tipo de estrategia se refiere por ejemplo al flujo de caja que se alivia en las fincas, a la posibilidad de adquirir también fertilizantes con crédito y no en compras de contado como con otros distribuidores, contando además con asistencia técnica directa en fincas.

- ✓ Competencia de productos sustitutivos.- Para el caso de agroquímicos y fertilizantes existe una amplia gama de productos sustitutivos, dado que existen productos posicionados como marca reconocida existen sus genéricos que por su puesto son de mas bajo costo, en este tipo de industria cada casa comercial importadora o formuladora que desee introducir sus productos debe realizar un desarrollo en campo y demostrar la efectividad del producto, Proflower ha realizado alianzas tanto con proveedores de productos de marca como de productos genéricos, adicional por el equipo técnico que tiene a disposición en las fincas se puede realizar trabajos de desarrollo de las moléculas que se desea importar directamente.

- ✓ Rivalidad entre competidores establecidos: Entre los distribuidores de agroquímicos y fertilizantes existe una gran diversidad de competidores, desde los que pueden abastecer rápido y a buenos precios hasta los que tiene muy pocos productos y genéricos los cuales deben hacer desarrollo y posicionar sus productos, Proflower dentro de esta competencia ha tratado de concentrar los mayores proveedores y con esto garantizar la competencia con los más fuertes distribuidores, con los pagos de contado podemos obtener un mayor margen para poder competir con los precios ofertados por los competidores.

- ✓ Poder de negociación de los compradores: Proflower a clasificado a sus compradores en algunas categorías ya que el poder de negociación de las fincas en cuanto a precio es muy fuerte según sea su condición.

Esta clasificación se refiere a la capacidad de negociación y decisión en cuanto a precios que tiene cada finca proveedora de flor siendo:

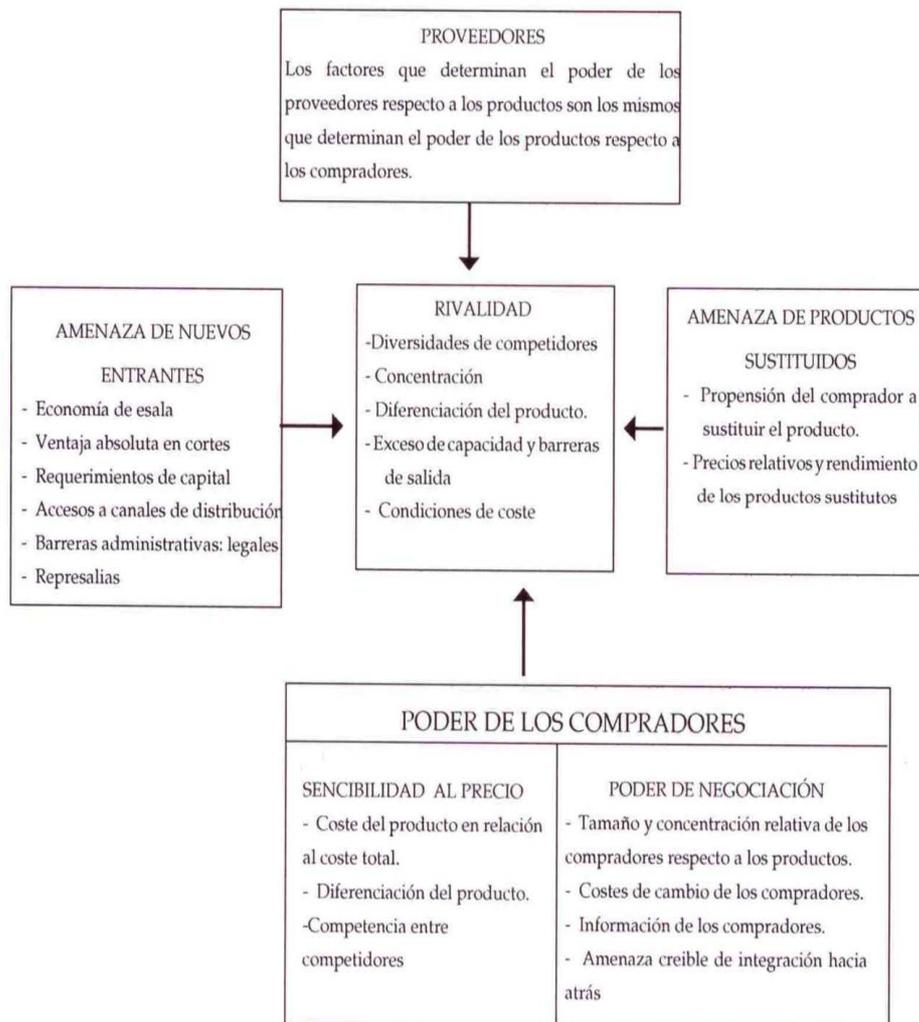
A: Fincas Top, se negocia precios, pagos de contado con otros distribuidores

B: Fincas con plazo pero cumplidas

C: Fincas con poca capacidad de negociación.

El representante técnico comercial debe revisar esta información periódicamente como una herramienta para la negociación.

- ✓ Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores que ha escogido Proflower para distribuir son casas importadores y formuladoras de renombre en el mercado florícola cuyo portafolio es muy amplio y además posicionado, Proflower puede negociar el mejor margen con los mismos ya que realizamos pago de contado, lo que otros distribuidores no pueden hacer y mantienen créditos, por este mismo motivo se ha logrado un trato preferencial por parte de los proveedores.



2.3 Factores críticos de éxito de la empresa

Los factores críticos de éxito identificados desde la perspectiva del cliente:

- ✓ El principal problema de las empresas florícolas es el crédito que deben mantener con los distribuidores de la competencia mientras más días de crédito menor es el descuento, con Proflower como es una transacción

por la flor vendida entonces no existe el problema de días de crédito, y el cliente puede acceder a un buen precio.

- ✓ Las fincas solicitan que los despachos no se demoren más de 48 horas, para lo cual Proflower cuenta con una logística totalmente organizada y un adecuado manejo del inventario para la entrega oportuna.
- ✓ Proflower puede mejorar la posición frente a sus competidores en cuanto a la oferta puesto que provee de agroquímicos y fertilizantes, no todos nuestros competidores pueden abastecer con los dos tipos de insumos la mayor parte son especializados en uno u otro.
- ✓ Existe un área de influencia totalmente establecida que representa alrededor de 1000 hectáreas de las 3250 que existen en total de flores de verano y rosas. Por lo tanto el negocio está delimitado y puede crecer o mantenerse según sean las relaciones de compra de flor por parte de Colour Republic.
- ✓ Para Proflower no existe el problema de la cartera vencida puesto que los agroquímicos y fertilizantes son entregados a cada finca según sea el cupo de crédito establecido por la venta de flor que realiza la misma a Colour Republic. Esto es una ventaja competitiva importante frente a los demás distribuidores que tienen problemas para cobrar sus facturas, se estima que en el país existe alrededor de 12 millones de dólares en cartera vencida a proveedores por parte de las empresas florícolas.

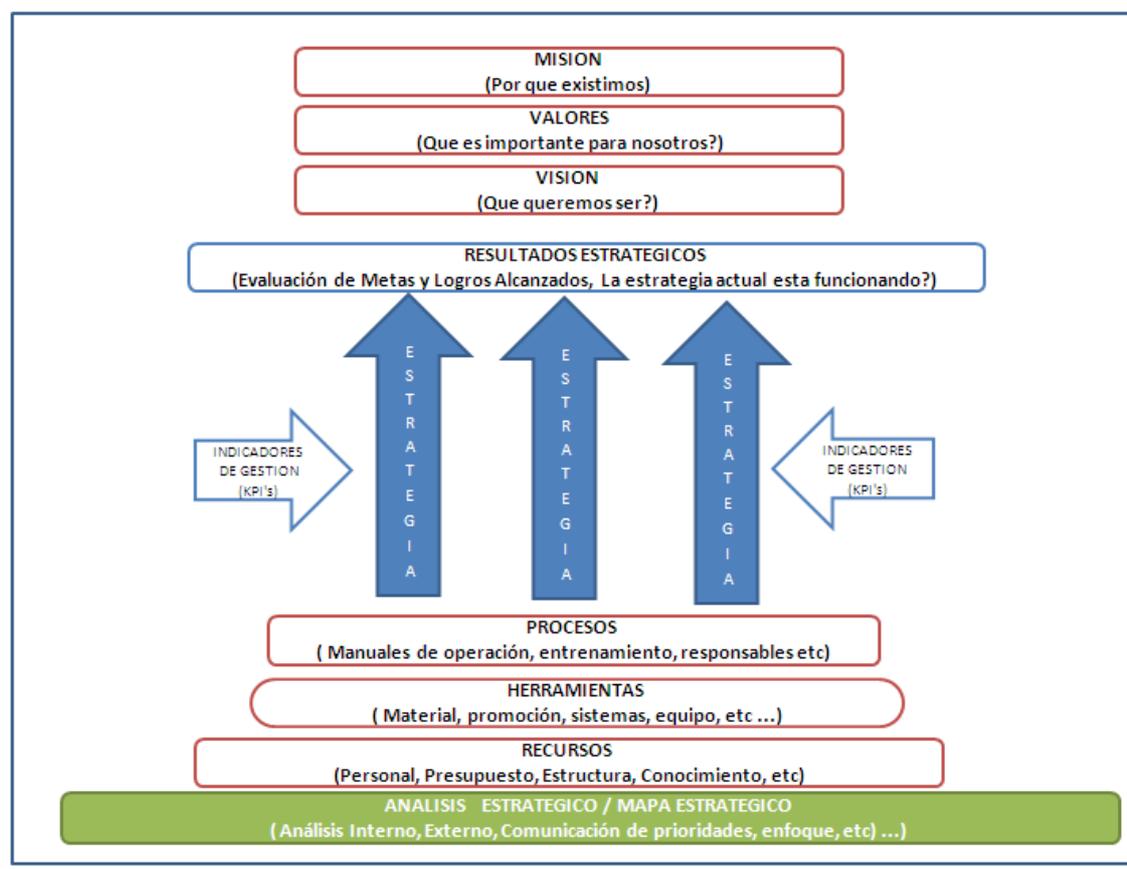
2.4 Análisis FODA

Para Proflower se ha realizado el siguiente análisis FODA, con esta herramienta podemos planificar la estrategia y buscar como transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianza con las principales casas productoras e importadoras de agroquímicos y fertilizantes. 2. Soporte financiero para realizar compras de contado y obtener mejores precios 3. Adecuado manejo del inventario para garantizar agilidad en despachos 4. Asistencia Técnica y comercial de nuestros técnicos para las fincas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continúas propuestas de otras fincas para proveer flor y realizar el intercambio de agroquímicos y fertilizantes. 2. Posibilidad de importar productos directamente y tener líneas propias. 3. Tener acceso a información de la finca mediante la alianza con Colour Republic 4. Obtener la representación exclusiva para algunos productos de casas de importadoras.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No tenemos el 100% de las casas proveedoras, formuladoras, importadoras de agroquímicos y fertilizantes. 2. Bodegas distantes de las fincas. 3. Autorizaciones de pago se realizan a través de una sola persona. 4. Las ventas dependen del cupo de crédito de las fincas asignado según la cantidad de flor entregada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo inadecuado de precios y competencia sin sentido entre distribuidores 2. Cambio de precios por parte de proveedores. 3. Intereses creados con anterioridad tanto en competidores como en clientes 4. Fincas importan directamente o compran a distribuidores importadores directos con precios de pago al contado.

3. Objetivos estratégicos de Proflower

Luego de realizar los distintos análisis para Proflower, análisis FODA, análisis de las cinco fuerzas de Porter, se define la estrategia de Proflower para poder diseñar los indicadores, ilustrando en la siguiente figura lo descrito.



3.1 Diseño de la estrategia y objetivos generales.

Considerando el análisis realizado hasta este momento, debemos proceder a diseñar la estrategia la misma orientada a lograr mayor compromiso de parte de las fincas con Proflower afianzando la relación como compradores de flor, el

segundo pilar de la estrategia es mejores relaciones con nuestros proveedores para obtener el mejor margen posible, el tercer pilar de la estrategia es mantener un adecuado inventario tratando de no superar los 215 mil dólares en bodega propia.

Se deriva de la misma los siguientes objetivos.

1. Cumplir con el presupuesto de ventas mensuales en el último trimestre del año 2010 y primer trimestre del año 2011, el mínimo esperado es 85%.
2. Mantener el inventario en bodega en \$215 000 dólares cada mes en el último trimestre del año 2010 y primer trimestre del año 2011
3. Control del Day on Hand por producto debe ser menor a 30 días en cada grupo de productos en el último trimestre del año 2010 y primer trimestre del año 2011,
4. Obtener el máximo uso al cupo de cada finca cada mes en el último trimestre del año 2010 y primer trimestre del año 2011,
5. Obtener el mínimo de 20% de margen de ganancia cada mes en el último trimestre del año 2010 y primer trimestre del año 2011, en todos los grupos de agroquímicos y fertilizantes.

Algunas otras estrategias se deben usar para llegar a los objetivos principales de Proflower.

- ✓ Negociar con otros proveedores formuladores e importadores para lograr abastecer con al menos el 90% de los requerimientos generados por las fincas.
- ✓ Mantener y mejorar la negociación con los proveedores por el pago de contado obtener mejores márgenes y acceder a promociones.
- ✓ Concretar las negociaciones con formuladores de agroquímicos y fertilizantes para las líneas de importación directa.

- ✓ Desarrollo en campo de productos agroquímicos y fertilizantes de las líneas propias.

CAPÍTULO 3:

Construcción, seguimiento, análisis de resultados de los indicadores de gestión Proflower S.A

CAPITULO TRES

Construcción, seguimiento, análisis de resultados de los indicadores de gestión Proflower S.A.

3.1 Construcción de Indicadores de gestión de Proflower.

Se realiza la construcción de indicadores considerando las cuatro perspectivas, perspectiva financiera, perspectiva de procesos, perspectiva del cliente y perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se realizó la construcción de cada indicador en la ficha de formulación de indicadores incluidas en el anexo No. 1

3.2 Medición de Indicadores de gestión de Proflower.

Se realiza la medición de indicadores realizando un libro de Excel que agrupa todos los indicadores, considerando las cuatro perspectivas, perspectiva financiera, perspectiva de procesos, perspectiva del cliente y perspectiva de aprendizaje y crecimiento

3.3 Seguimiento y análisis de resultados de indicadores de gestión de Proflower Perspectiva financiera.

Para el análisis de resultados, se ha dividido en dos etapas el último trimestre del año 2010 y el primer trimestre 2011.

3.3.1 Indicador para ventas.

Como datos de entrada debemos considerar que partimos de un presupuesto de ventas inicial sin basarnos en ningún histórico sino mas bien basados en la experiencia de los proveedores, para el primer trimestre del 2011 si se considero un histórico de cada finca y se realizó un cálculo aproximado de compra real por finca y por proveedor.

Los tres últimos meses del 2010 no se cumple con el presupuesto, sin embargo se puede observar una estabilidad en esos meses. Para los tres primeros meses del año 2011 se cumple el presupuesto en enero, superando la expectativa; para febrero y marzo quedan por debajo esto es debido a que algunas fincas luego de la fiesta de Valentín (la ventana de Valentín se cierra con el último embarque se que se realizó el 25 de enero), por lo tanto se suspenden entregas de agroquímicos y fertilizantes para estas fincas, disminuyendo las ventas de igual forma existe estabilidad en febrero y marzo.

3.3.2 Indicador para flujo de crédito en fincas

El flujo de crédito en fincas es un valor que para el caso de este indicador lo tomamos como fijo basados en una cantidad estable de flor que la finca podría entregar a Colour Republic y Bouquet Andes, este valor es básicamente referencial pero nos marca el horizonte de a donde podríamos llegar con las fincas, cuanto volumen podemos negociar sobre todo en fertilizantes y en negociaciones de descuentos por línea que se le podría entregar a cada finca. Para su cálculo se toma en cuenta el número de hectáreas y la cantidad en dólares que factura la finca a Colour Republic y Bouquet Andes.

En el último trimestre del año 2010 esta meta fue calculada en función solamente de todas las hectáreas disponibles, es decir si la finca tiene 20

hectáreas en producción de rosas y se sabe que el consumo promedio de agroquímicos y fertilizantes se encuentra ubicado en 2000 dólares entonces su potencial estará en 40 mil dólares, para el primer trimestre del año 2011 se incorpora el segundo criterio, aún con este recalcule el indicador se encuentra fuera de rango en vista que por supuesto ese es el 100% de lo posible en finca, Proflower no puede abastecer el 100% de las necesidades puesto que no contamos con todas las casas comerciales proveedores, formuladores e importadores de agroquímicos, y también este cupo debe ser utilizado para la venta de cartón y material de empaque, pero es definitivamente una guía para plantear estrategias para llegar a cada finca con acuerdos y negociaciones individuales con el objetivo de llegar al máximo posible con cada una. Los planes de acción están basados en lograr ese objetivo.

Esta meta varía en función de las fincas que ingresan y salen de cómo proveedores y también depende de la cantidad de flor entregada, por supuesto este flujo de crédito puede verse modificado en temporadas de Valentín y madres ya que son picos de exportaciones.

3.3.3 Indicador margen

El objetivo de toda empresa es mantener la rentabilidad adecuada, para Proflower está previsto como meta el 20%, en el último trimestre del año 2010, no se ha llegado al objetivo, sin embargo existe un 3% de rentabilidad que se recibe vía nota de crédito, esto no se ve reflejado en los costos por unidad en el sistema.

En el primer trimestre del año 2011 el indicador se encuentra más cerca de la meta, en el mes de febrero se nota un incremento en el margen debido al movimiento que se produce para Valentín de nuestra línea de importación

directa que es chrysal comida floral para flores, en el mes de marzo existe ya un valor más alto, la tendencia es acercarse a la meta.

Como parte de la mejora se está trabajando actualmente en el sistema para que las notas de crédito se vean reflejadas en el cálculo final del margen aunque se intento pero no se puede alterar el costo de cada ítem.

3.4 Seguimiento y análisis de resultados de indicadores de gestión de Proflower Perspectiva Procesos

Para el análisis de resultados, se ha dividido en dos etapas el último trimestre del año 2010 y el primer trimestre 2011.

3.4.1 Indicador para inventario

El indicador de inventario para el último trimestre del año 2010 se encuentra fuera de rango, esto es debido a que han ingresado nuevas líneas al portafolio de Proflower que inicialmente no estuvieron considerados que se requiere mantener un stock mínimo en bodega, para abastecer con las necesidades del mercado, se nota un incremento en diciembre esto es debido a que en la planificación tenemos previsto importar la línea Chrysal Colombia directamente cada tres meses y esto representa 15 mil dólares.

Para el caso del primer trimestre del año 2011 se cambia el valor de la meta basándonos en lo expuesto anteriormente se decide poner en 310 mil dólares, en el mes de marzo de igual forma se realiza una importación más grande que la realizada en Diciembre valorada en 25 mil dólares. Otro causal para que en marzo el indicador se encuentre fuera de rango, son las negociaciones con proveedores para llegar a los acuerdos trimestrales y obtener las bonificaciones

por cumplimiento de metas con los mismos, se realizan compras mayores a las previstas para marzo.

3.4.2 Indicador para disminución de anulaciones en facturación

En este indicador el límite permitido como meta propuesta es 15%, en los meses de Noviembre y Marzo el indicador se encuentra fuera de rango, los otros meses se encuentran más bajo del límite permitido.

Se realiza una lluvia de ideas y se evidencia que las principales causas para errores en facturación es según diagrama de Pareto, son: Error al ingresar pedidos, error de parte de la finca al enviar órdenes de compra, error en el ingreso de plazos de facturación.

Se realiza un plan de acción para poder lograr la disminución de las anulaciones en facturación, y lograr estar dentro del rango permitido. Este plan de acción incluye al jefe de sistemas que trabaja con el programador del programa del Decisiones.

3.4.3 Indicador para disminución en los días de entrega (en horas)

Para el indicador de días de entrega de pedidos se ha considerado cuando se entrega todo el pedido de la orden de compra enviada por la finca, ya que es posible que se cumpla 24 horas de entrega pero no de todo el pedido completo. Se considera la fecha de aprobación de pedido y la fecha de facturación.

En los meses de octubre y noviembre del año 2010 la entrega no se pudo realizar en 24 horas previstas, luego del plan de acción propuesto los meses de diciembre, enero, febrero ya están dentro de la meta, en marzo nuevamente el indicador sale fuera de rango. El plan de acción va íntimamente relacionado

con el manejo de inventario, y también con el proceso de compras. Juntando las actividades de estos tres procesos se logra mantener el indicador en el rango propuesto.

3.4.4 Indicador para proceso de compras para reposición de stock

La reposición de stock es uno de los procesos que mayormente contribuyen al eficiente desarrollo de Proflower, todas las semanas se revisa el Days on hand de el inventario y en función de las alarmas que se generan se procede a las compras.

En este proceso también interactúan las informaciones oportunas que llegan desde los proveedores, sobre todo en el caso de fertilizantes ya que son los productos importados y se depende de los movimientos del exterior el correcto abastecimiento al país.

En el caso de los agroquímicos la información no llega tan oportunamente. Este indicador es íntimamente relacionado con los días de entrega, en vista que si existe producto en bodega se retrasa el despacho, esto se evidencia cuando al revisar los indicadores vemos que igualmente que el indicador anterior, se encuentra fuera de rango en octubre, noviembre, luego para diciembre, enero, febrero se encuentra dentro del rango, y para marzo nuevamente esta fuera de rango. Igual que en días de despacho.

El plan de acción ayudo igualmente para que el indicador se ubique nuevamente en el rango, ya que exige trabajar íntimamente con nuestros proveedores.

3.5 Seguimiento y análisis de resultados de indicadores de gestión de Proflower Perspectiva Cliente

Para el análisis de resultados, se ha dividido en dos etapas el último trimestre del año 2010 y el primer trimestre 2011.

3.5.1 Indicador para aumentar la satisfacción del cliente.

Se realiza mediante encuesta, enfocada a tres partes importantes para Proflower S.A. la primera en relación a la visita del representante técnico comercial, el los cuales se obtiene el 86 % de aceptación por parte de la finca, se debe trabajar en enviar pedidos completos, íntimamente relacionado con el indicador de reposición de compras.

La segunda parte se refiere al servicio de Proflower en fincas. Nuestro mayor parte de clientes ya están con nuestra provisión por más de seis meses, y ellos el 92% se encuentran satisfechos con nuestro servicio, el 64% considera que es un servicio algo mejor al que reciben de nuestra competencia más cercana. La tercera parte se refiere a los atributos de nuestro servicio, para el 80% de las fincas el servicio es muy importante y el 92% está satisfecho con nuestro servicio.

Lo más importante para las fincas es el precio en vista que el negocio de agroquímicos está sujeto a variación y cambio de proveedor por centavos. No es un mercado de muy sana competencia, dentro de esto el 86% de los clientes están conformes con nuestros precios.

En los procesos de compra y post venta las fincas consideran importante que exista este atributo, en relaciona a Proflower se encuentra el 100% de satisfacción.

En este indicador hemos superado la meta propuesta que era 90%.

3.5.2 Indicador para disminución de reclamos por cliente

Para colocar el indicador dentro de la meta propuesta, se realiza una lluvia de ideas para identificar los tipos de reclamos que genera el cliente, de esto se realiza un diagrama de Pareto en el cual se obtiene como resultado tres problemas principales, que son tardanza en la entrega de pedidos, errores al emitir estados de cuenta para cruce de cuentas, y errores en facturación.

Se realizan capacitaciones y reforzamientos en la forma de emitir informes en el programa Decisiones para evitar entregar mal la información para cruces de cuentas.

Para los días de entrega de pedidos ayuda mucho que la finca emita sus órdenes de compra en los horarios previamente acordados, de igual forma que dentro de estos horarios los pedidos sean ingresados y aprobados.

El proceso de compra también al tener un mejor control en el stock de bodega, se puede garantizar que podamos cumplir con la meta establecida.

El indicador se encuentra fuera de rango en los meses de octubre y marzo.

3.6 Seguimiento y análisis de resultados de indicadores de gestión de Proflower Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Para el análisis de resultados se contempla el semestre de evaluación de este trabajo.

3.6.1 Indicador para capacitación del personal

En cuanto a capacitación se cumplió con realizar el estudio de necesidades de capacitación y se identificaron dos cursos para actualización que se realizaron con el apoyo de la cámara de comercio de Quito para Excel avanzado asistente, asistente de facturación y jefe de bodega y con el apoyo de Bayer Crop science en cuanto a manejo de bodegas se refiere asistente representante técnico comercial y jefe de bodegas, auxiliar de bodegas y transportistas. Las dos capacitaciones se cumplieron en los tiempos previstos.

CAPÍTULO 4:

Planes de acción para indicadores de gestión Proflower S.A.

CAPITULO CUATRO

Planes de acción para indicadores de gestión Proflower S.A

4.1 Planes de acción de Proflower.

4.1.1 Perspectiva financiera

4.1.1.1 Indicador ventas

PLAN DE ACCION

PROBLEMA:	INCUMPLIMIENTO EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS
CAUSA:	Coordinación equipo de ventas para ajustar presupuesto

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Promoción del portafolio de productos Proflower en todas nuestras fincas.		01/12/2010	Tripticos informativos Apoyo logístico	Fincas que conocen el portafolio de Proflower.	Compras de cada finca
2. Incorporación de nuevas líneas de productos genéricos solicitados por las fincas	Representante Técnico Comercial, Gerencia comercial	01/12/2010	Información de líneas genéricas. Evaluaciones previas en fincas de las futuras líneas Apoyo logístico	Líneas de genéricos incorporadas al portafolio Proflower	Compras de cada finca en estas líneas
3. Revisión del presupuesto de fertilizantes	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Informe de consumo de fertilizantes en fincas	Presupuesto de fertilizantes por casa distribuidora y margen ajustados	Movimiento de las líneas de fertilizantes por origen.
4. Elaboración de cronograma de visitas a fincas	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Hoja de ruta y distancias	Cronograma de visitas del representante técnico por rutas y por cultivo	Ejecución del cronograma de visitas a fincas
5. Formulación de plan de incentivos por cumplimiento de metas en fincas	Representante Técnico Comercial	01/11/2010	Hoja de márgenes por casa comercial y por producto	Listado de productos que se pueden entregar en el plan de incentivos	Número de fincas en el plan de incentivos
6. Plan de charlas técnicas	Representante Técnico Comercial	01/11/2010	Listado de charlas disponibles en cada casa comercial	Charlas impartidas o por impartirse en fincas estratégicas, charlas técnicas asociadas con proveedores	Número de fincas a las que se imparte charlas técnicas
7. Dotar a los Representantes Técnicos de una computadora portátil para conexión a escritorio remoto e ingreso de cotizaciones	Gerente General	01/11/2010	Cotizaciones de Computadores portátiles	Computadores portátiles con modem para internet	Computadores portátiles con modem para internet

4.1.1.2 Indicador margen de rentabilidad

PLAN DE ACCION

PROBLEMA: INCUMPLIMIENTO EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS
CAUSA: Coordinación equipo de ventas para ajustar presupuesto

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Negociar con casas distribuidoras e importadoras mejores margenes de rentabilidad	Gerente General	01/02/2011	Información de casas distribuidoras	Mejores rentabilidades	Margen de rentabilidad por casa distribuidora e importadora
			Información de lineas que prioritariamente necesitan mayor rentabilidad		
2. Planificación de visitas técnicas a fincas para impulsar el uso de productos con mayores margenes de rentabilidad	Representant e Técnico Comercial	01/02/2011	Información de consumo de fincas	Consumo de productos con mejores rentabilidades	Margen de rentabilidad por casa distribuidora e importadora
			Información de lineas con mejores rentabilidades		
3. Planificar importaciones indem de fertilizantes que permitan obtener mejores márgenes	Gerente General	01/02/2011	Información sobre productos que podrian importarse tipo indem	Importaciones de fertilizantes	Margen de rentabilidad superior en importaciones indem
4. Realizar planes comerciales para hacer paquetes que permitan mover productos de mayores márgenes incluyendoles en el plan de incentivos	Gerente General y Representant e Técnico Comercial	01/02/2011	Información sobre márgenes y promociones del plan de incentivos por cada finca	Planes comerciales	Ejecución de planes comerciales

4.1.1.3 Indicador flujo de crédito fincas

PLAN DE ACCION

PROBLEMA: FLUJO DE CUPO FINCAS
CAUSA: Disposiciones para el cálculo de flujo de crédito en fincas

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Determinar el hectareaje de las fincas	Representante Técnico Comercial	01/12/2011	Información de las fincas	Hectáreas actualizadas por fincas	Total de fincas con hectáreas reales
			Listado de fincas de flores de verano y rosas		
2. Determinar la cantidad de flor mensual que entrega cada finca	Representante Técnico Comercial, jefe de ventas Colour Republic	01/12/2010	Listado de órdenes fijas por finca	Listado de fincas con un estimado mensual de entrega de flor.	Total de fincas con un estimado de compra de flor
			Listado de órdenes regulares por finca		
			Presupuestos de compra para 2010 y 2011		
3. Determinar el cupo utilizado en agroquímicos y fertilizantes y en cartón y material de empaque	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Presupuesto de agroquímicos y fertilizantes	Cupo por finca en agroquímicos y fertilizantes, cartón y material de empaque	Listado con el cupo asignado para cada finca
			Presupuesto de cartón y material de empaque		
4. Incorporar al sistema Decisiones un reporte que incluya cupo asignado	Gerente General, Jefe de sistemas	01/05/2011	Sistema Decisiones	Reporte del sistema Decisiones	Reporte del sistema Decisiones

4.1.2 Perspectiva de procesos

4.1.2.1 Indicador Inventarios

PLAN DE ACCION					
PROBLEMA:		INVENTARIO SUPERIOR A LA META PROPUESTA			
CAUSA:		No se considero las compras de proveedores nuevos			
Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Evaluar la cantidad de productos de las nuevas lineas que ingresan al inventario	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Información sobre lineas nuevas	Valor de la meta modificado	Valor en dólares en inventario
			Material para ensayos en campo		
2. Considerar el valor del las importaciones de Chrysal comida floral dentro del presupuesto	Gerencia General	01/12/2010	Reporte financiero sobre costo de la importación	Valor de la meta modificado	Valor en dólares en inventario
3. Realizar un plan de ventas para productos de lento movimiento	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Listado de productos de lento movimiento	Venta de productos de lento movimiento	Valor cada vez mas bajo en productos de lento movimiento
			Reporte financiero sobre el costo de los productos de lento movimiento		
4. Elaborar un plan de cambio de productos de baja rotación por proveedores	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Información de parte de proveedores de alternativas a cambios de los productos de baja rotación	Cambio de productos de baja rotación	Porcentaje de disminución inventario de productos de baja rotación por proveedor

4.1.2.2 Disminución de días de entrega

PLAN DE ACCION					
PROBLEMA:	RETRASO EN DIAS DE ENTREGA				
CAUSA:	Falta de producto en bodega				
Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Implantar horarios para recibir los pedidos que serán enviados el día siguiente	Representant e Técnico comercial	03/12/2010	Información de contactos como jefes de compra en fincas	Evitar las entregas superiores a 48horas	Cumplimiento del indicador
			Apoyo sistemas		
2. Revisión de rutas de camiones	Representant e Técnico comercial, asistente logística	03/12/2010	Información de ubicación de fincas	listado de rutas con tiempos	lista actualizada de distancias
			Información de tiempos en rutas		
3. Coordinar con el proceso de compras las reposiciones	Jefe de compras , asistente de logística	03/12/2010	Información de proceso de compras	El producto no se retrasa por compras no realizadas	Cumplimiento del indicador
5. Capacitación para que los representantes técnico comerciales no vendan lo que no hay en stock	Representant e Técnico comercial	02/11/2010	Información de inventario del Decisiones 1.0	Pedidos de productos que no existen en ese momento se ingresan en pedidos posteriores	Cumplimiento del indicador

4.1.2.3 Proceso de compras para reposición

PLAN DE ACCION

PROBLEMA:	FALLA LA REPOSICIÓN DE PRODUCTOS EN BODEGA
CAUSA:	solicitud de pagos a proveedores tardíos, inexistencia en proveedores

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Realizar procedimiento de pagos a proveedores.	jefe de compras	03/12/2010	Información de proveedores	Evitar retrasos en pagos para que los proveedores no suspendan despachos a Proflower	Cumplimiento del indicador
			Información de departamento contable		
2. Realizar acuerdos con proveedores para que se realicen los despachos 24 horas de solicitado	jefe de compras, Gerencia general	03/12/2010	Información de proveedores	Acuerdos firmados para que despachen en el tiempo solicitado	Cumplimiento del indicador
			Información de productos de mayor movimiento		
3. Coordinar con el proceso de compras las reposiciones	jefe de compras , asistente de logística	03/12/2010	Información de proceso de compras	El producto no se retrasa por compras no realizadas	Cumplimiento del indicador

4.1.3 Perspectiva del cliente

4.1.3.1 Satisfacción del cliente

Ver anexo de encuesta realizada al cliente.

4.1.3.2 Reclamos del cliente.

PLAN DE ACCION					
PROBLEMA:		RECLAMOS POR PARTE DE LOS CLIENTES			
CAUSA:		Errores en emisión de estados de cuenta, Errores en facturación y tardanza en la entrega			
Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Realizar capacitación en programa desiciones para sacar informes	jefe de sistemas	03/12/2010	Sistema Decisiones	Estado de cuenta entregados a finca sin errores para cruces de cuenta	Cumplimiento del indicador
			Información de clientes		
2. Realizar un cronograma para conciliación con fincas Antes de realizar un cruce de cuentas	jefe financiero	03/12/2010	Sistema Decisiones	Cronograma para conciliación de cruce de cuentas	Cumplimiento del indicador
			Información de fincas		
3. Cumplimiento del plan de acción para evitar errores en facturación	RTC, asistente facturación	03/12/2010	Información del plan de acción	Facturas sin errores	Cumplimiento del indicador
4. Cumplimiento del plan de acción para cumplimiento de días de entrega	RTC, jefe de compras. Gerencia	03/12/2010	Información del plan de acción	Días de entrega cumplidos	Cumplimiento del indicador

4.1.4 Perspectiva de capacitación

4.1.4.1 Capacitación al personal

PLAN DE ACCION

PROBLEMA:	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL
CAUSA:	Al personal le falta adiestramiento en excel avanzado y manejo de bodegas.

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Identificar las necesidades de capacitación	jefe de Recursos humanos	01/09/2010	Cuestionario de necesidades de capacitación	listado de necesidades de capacitación	Cumplimiento del indicador
			Información de personal		
2. Realizar un cronograma para realizar las capacitaciones	jefe de Recursos humanos	01/10/2010	listado de necesidades de capacitación	Cronograma para realización de capacitaciones	Cumplimiento del indicador
			Listado de tiempos disponibles por gerencia general		
3. Buscar las organizaciones que pueden realizar las capacitaciones	jefe de Recursos humanos	11/10/2010	Información de camaras y de proveedores	Asignación de capacitadores	Cumplimiento del indicador

CAPÍTULO 5:

Conclusiones y Recomendaciones

CAPITULO CINCO

Conclusiones y Recomendaciones

5. Conclusiones

5.1 Al ser PROFLOWER S.A. una empresa prácticamente nueva en el mercado al fijarse las primeras metas fueron sobre una base teórica, por lo tanto se esperaban ciertas desviaciones. Para el año 2011 con un histórico de ventas de seis meses se puede realizar una mejor planificación de metas.

5.2 Para el análisis del comportamiento de las fincas el indicador de flujo de fincas muestra ser muy susceptible a cambios en cuanto a las metas debido a que depende de las negociaciones con las fincas para la provisión de flor a Colour Republic aunque es una herramienta de control en el sentido que ayuda al representante técnico comercial a no vender a fincas que tengan problemas de entregas de flor, este depende mucho de la información recibida de Colour Republic y Bouquet Andes.

5.3 En el indicador de margen de rentabilidad se tiene una tendencia a la mejora de la ejecución del mismo, debido a las negociaciones que se han realizado con los distintos proveedores distribuidores e importadores de productos, el hecho de lograr que las notas de crédito se reflejen en los márgenes de rentabilidad por mes ayudará también a que este indicador mejore.

5.4 Desde el punto de vista de procesos, los indicadores ayudaron a mejorar procesos de compras muy importante en para lograr abastecimientos oportunos, desde el punto de vista operacional el indicador ha permitido detectar problemas que pueden existir en el programa Decisiones 1.0 y

que puedan ocasionar errores en facturación que se han ido eliminando poco a poco.

5.5 En cuanto a la satisfacción del cliente con la encuesta se determinó que los clientes si se muestran satisfechos en un 92%.

5.6 Para el personal de Proflower al identificarse las necesidades de capacitación se realizan las mismas con lo cual logramos que el personal tenga las competencias necesarias en cuanto a conocimiento de herramientas necesarias para evitar errores en el desempeño de sus funciones.

6. Recomendaciones

6.1 Se deben plantear planes conjuntos con Colour Republic y Bouquet Andes para la optimización del cupo de las fincas, debido a que muchas veces ese cupo se utiliza mayoritariamente para anticipos económicos o material de empaque, este cupo se puede aprovechar de mejor manera al entregar a finca agroquímicos y fertilizantes.

6.2 Se puede aprovechar de los técnicos promotores y desarrollistas de las casas proveedoras distribuidoras e importadoras de productos para generar mayor demanda en las fincas de los productos del portafolio de Proflower S.A.

6.3 Se debe lograr la negociación de importaciones indem de fertilizantes ya que esto permitirá tener un mejor margen de rentabilidad.

6.4 Impulsar la importación de la línea Chyrstal Colombia ya que esta línea permite tener un mejor margen de rentabilidad.

6.5 Impulsar la negociación de consignación de productos sean agroquímicos y fertilizantes ya que con eso se puede tener un mejor manejo del costo del inventario.

Bibliografía

1. Anónimo, 2009. Indicadores de gestión. Rincon del vago. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.html>. (consulta 2010, 16 julio)
2. Anónimo, 2010, Valor y empresa.com disponible en: http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones/leccion5/gestion_indicadores1.htm (Consulta 2010, 30 julio)
3. Anónimo, 2010. Plan estratégico. Disponible en: [http://www.plan-estrategico.com/\(consulta](http://www.plan-estrategico.com/(consulta) 2010, 30 julio).
4. Anónimo, 2010. Wikipedia la enciclopedia libre. Disponible en : <http://es.wikipedia.org/wiki/Bouquet> (consulta 2010, 25 julio)
5. Anónimo, 2010. Wikipedia la enciclopedia libre. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Fertilizante> (consulta2010 25 julio)
6. Anónimo, 2010. Wikipedia la enciclopedia libre. Disponible <http://es.wikipedia.org/wiki/Agroqu%C3%ADmico> (consulta 2010,17 julio)
7. BEDOYA,H (2007): Diez indicadores que miden la efectividad del mercado. De gerencia.com, Gerencia y negocios en Hispanoamérica. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/10_indicadores_que_miden_la_efectividad_del_mercadeo. (consulta 2010, 16 julio)
8. Cruz Lezama, 2010, Monografias.com. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml>, (consulta 2010. 30 julio)
9. Kaplan, R y Norton D. 2001. Como utilizar el cuadro de mando integral. España. Gestion 2000.
10. Lindsay W, Evans J. 2000. Administración y control de la calidad. Cuarta edición. México, Thomson Editores
11. Martinez P. 2009. Introducción al diseño de indicadores. Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador. Editorial UTPL
12. Rico, R. 2001. Calidad estratégica Total: Total Quality Management. Argentina. Ediciones MACCHI.

ANEXOS

		
OBJETIVO ESTRATEGICO: PR-001		
Objetivo estratégico: Cumplimiento de presupuesto de ventas		Frecuencia de actualización:
Indicador: Ventas por cliente expresado en Dólares		MENSUAL
Intención del indicador: Medición de ejecución de vendedores en relación al presupuesto de ventas		Unidades de medida:
		Dólares
Definición/fórmula del indicador: Dólares facturados por cada cliente y por cada vendedor.		
Notas/Hipótesis:	Describe el plan para superar cualquier deficiencia en la obtención de datos: Al fallar el sistema Decisiones se recurre a la toma manual de datos de facturación	
La información del indicador es:	Elementos y fuentes de datos Sistema Decisiones 1.0	
Fuente y enfoque seguido para fijar objetivos: Control del comportamiento de cada finca		
Responsabilidad para satisfacer los objetivos: Representante técnico comercial y Gerencia General	Responsabilidad de seguimiento / informe: Representante técnico comercial	Disponibilidad del indicador: Mensual
		Objetivo: mensual
		
OBJETIVO ESTRATEGICO: PR-002		
Objetivo estratégico: Controlar el valor en dólares del inventario		Frecuencia de actualización:
Indicador: Dólares en inventario		MENSUAL
Intención del indicador: Controlar el valor en dólares del inventario		Unidades de medida:
		Dólares
Definición/fórmula del indicador: Dólares en inventario a la fecha.		
Notas/Hipótesis:	Describe el plan para superar cualquier deficiencia en la obtención de datos: Al fallar el sistema Decisiones se recurre a la toma manual de bodega.	
La información del indicador es:	Elementos y fuentes de datos Sistema Decisiones 1.0	
Fuente y enfoque seguido para fijar objetivos: Se controla por cada casa comercial el valor de producto en bodega		
Responsabilidad para satisfacer los objetivos: Jefe de Bodega y Gerencia General	Responsabilidad de seguimiento / informe: Representante técnico comercial	Disponibilidad del Objetivo: mensual

		
OBJETIVO ESTRATEGICO: PR-006		
Objetivo estratégico: Mejorar los procesos internos.		Frecuencia de actualización:
Indicador: Disminución en los días de entrega de productos		MENSUAL
Fincas		Unidades de medida:
Intención del indicador: Controlar la entrega para que sea 48 h.		Dólares
Definición/fórmula del indicador: Día de ingreso de pedido - Día de despacho a finca		
Notas/Hipótesis:	Describe el plan para superar cualquier deficiencia en la obtención de datos: Al fallar el sistema Decisiones se recurre a la toma manual de facturación	
La información del indicador es:	Elementos y fuentes de datos: Sistema Decisiones 1.0	
Fuente y enfoque seguido para fijar objetivos: Se controla que el producto llegue a finca en un periodo no mayor a 48 horas.		
Responsabilidad para satisfacer los objetivos: Representante Técnico Comercial y Gerencia General	Responsabilidad de seguimiento / informe: Representante técnico comercial. Asistente de Compras e Inventarios	Disponibilidad del Objetivo: mensual
		
OBJETIVO ESTRATEGICO: PR-007		
Objetivo estratégico: Mejorar los procesos internos.		Frecuencia de actualización:
Indicador: Mejorar el proceso de compras para reposición de stock.		MENSUAL
Intención del indicador: Controlar las compras, evitar faltas en el stock		Unidades de medida: Número de veces
Definición/fórmula del indicador: Número de veces que no hay stock de un producto por falla en compras.		
Notas/Hipótesis:	Describe el plan para superar cualquier deficiencia en la obtención de datos: Al fallar el sistema Decisiones se recurre a la toma manual de inventario	
La información del indicador es:	Elementos y fuentes de datos: Sistema Decisiones 1.0	
Fuente y enfoque seguido para fijar objetivos: Se controla que no exista desabastecimiento en bodegas que dependan de compras no realizadas a tiempo		
Responsabilidad para satisfacer los objetivos: Representante Técnico Comercial y Gerencia General	Responsabilidad de seguimiento / informe: Asistente de compras e inventarios	Disponibilidad del Objetivo: mensual
		
OBJETIVO ESTRATEGICO: PR-008		
Objetivo estratégico: Mejorar la satisfacción del cliente		Frecuencia de actualización:
Indicador: Medir la satisfacción del cliente final mediante encuesta		Semestral
Intención del indicador: Al realizar la encuesta medir la satisfacción del cliente, para tomar correctivos necesarios		Unidades de medida: Porcentaje
Definición/fórmula del indicador: Porcentaje obtenido en la encuesta de satisfacción del cliente.		
Notas/Hipótesis:	Describe el plan para superar cualquier deficiencia en la obtención de datos: Con datos muy sesgados se reformula la encuesta.	
La información del indicador es:	Elementos y fuentes de datos: Encuesta de satisfacción del cliente	
Fuente y enfoque seguido para fijar objetivos: Se mide la satisfacción del cliente final mediante la encuesta realizada dos veces al año al cliente		
Responsabilidad para satisfacer los objetivos: Representante Técnico Comercial y Gerencia General	Responsabilidad de seguimiento / informe: RTC	Disponibilidad del Objetivo: mensual

Página 3

			
OBJETIVO ESTRATEGICO: PR-009			
Objetivo estratégico: Mejorar la satisfacción del cliente		Frecuencia de actualización:	
Indicador: Disminución de reclamos de clientes.		MENSUAL	
		Unidades de medida:	
Intención del indicador: Disminuir el porcentaje de reclamos de clientes a 1.5%		Porcentaje	
Definición/fórmula del indicador: Número de facturas con reclamos / número de facturas totales *100			
Notas/Hipótesis:	Describe el plan para superar cualquier deficiencia en la obtención de datos: Al fallar el sistema Decisiones se recurre a la toma física de facturas con reclamos		
La información del indicador es:	Elementos y fuentes de datos Sistema Decisiones 1.0		
Fuente y enfoque seguido para fijar objetivos: Se controla el número de reclamos en finca por problemas de ingreso de pedidos, calidad de producto, entregas tardías.			
Responsabilidad para satisfacer los objetivos: Representante Técnico Comercial y Gerencia General		Responsabilidad de seguimiento / informe: RTC	Disponibilidad del Objetivo: mensual
			
OBJETIVO ESTRATEGICO: PR-010			
Objetivo estratégico: Capacitación del personal		Frecuencia de actualización:	
Indicador: Cumplimiento al plan de capacitación del personal		SEMESTRAL	
		Unidades de medida:	
Intención del indicador: Capacitar al personal en temas de interés por áreas que contribuyan al mejor desempeño del cargo		Porcentaje	
Definición/fórmula del indicador: número de cursos realizados/no. De cursos planificados * 100			
Notas/Hipótesis:	Describe el plan para superar cualquier deficiencia en la obtención de datos: Al fallar los cursos planificados reformular el plan de capacitación		
La información del indicador es:	Elementos y fuentes de datos Encuesta de necesidades de capacitación		
Fuente y enfoque seguido para fijar objetivos: al realizar las capacitaciones el personal puede desempeñar mejor el cargo contribuyendo a los objetivos estratégicos de satisfacción de cliente y mejoramiento de procesos			
Responsabilidad para satisfacer los objetivos: Gerencia General y Recursos Humanos		Responsabilidad de seguimiento / informe: Jefe de Recursos Humanos	Disponibilidad del Objetivo: Semestral

CUADRO DE VINCULACIÓN DE OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN E INDICADORES

PUNTOS ESTRATEGICOS	Gerencia General	Representantes Técnico comerciales	Asistente facturación	Asistente compras e inventarios	Jefe de Bodega	Jefe de Recursos Humanos
---------------------	------------------	------------------------------------	-----------------------	---------------------------------	----------------	--------------------------

Perspectiva financiera

Cumplimiento presupuestos en dólares		Cumplimiento presupuesto de ventas Dólares facturados por cada cliente y por cada vendedor				
	Utilización de la máxima capacidad de cupo en fincas Cantidad de flor que la finca entrega a Colour Republic y Bandes en dólares x 70% = al cupo de cada finca en dólares	Optimizar el margen de utilidad por casa comercial Precio de Venta - Precio de compra / Precio de Venta x 100				

Perspectiva Procesos

Mejorar los procesos internos	Controlar el valor en dólares del inventario Dólares en inventario a la fecha	Disminuir los errores en facturación total de facturas anuladas / total de facturas emitidas por 100	Disminución en los días de entrega de productos Dia de ingreso de pedido - Dia de despacho a finca	Controlar el valor en dólares del inventario Dólares en inventario a la fecha		
			Mejorar el proceso de compras para reposición de stock Número de veces que no hay stock de un producto por falla en compra			

Perspectiva Cliente

Aumentar la satisfacción del cliente	Mejorar la satisfacción del cliente Porcentaje obtenido en la encuesta de satisfacción del cliente					
		Disminución de reclamos de clientes Número de facturas con reclamos / número de facturas totales *100				

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Aumentar las competencias del personal						Cumplimiento al plan de capacitación del personal número de cursos realizados/no. De cursos planificados * 100
--	--	--	--	--	--	---

Cuadro de indicadores de resumen desde perspectiva financiera.

OCTUBRE						
ANULACIÓN		DÍAS A LA ENTREGA		REPOSICION STOCK		
Porcentaje de anulaciones		Días a la entrega en horas		Días a la reposición		
REAL	META	REAL	META	REAL	META	
15%	15%	48	24	4	3	
NOVIEMBRE						
ANULACIÓN		INVENTARIO		REPOSICION STOCK		
Porcentaje de anulaciones		Días a la entrega en horas		Días a la reposición		
REAL	META	REAL	META	REAL	META	
20%	15%	48	24	4	3	
DICIEMBRE						
ANULACIÓN		INVENTARIO		REPOSICION STOCK		
Porcentaje de anulaciones		Días a la entrega en horas		Días a la reposición		
REAL	META	REAL	META	REAL	META	
10%	15%	24	24	2	3	
ENERO						
ANULACIÓN		INVENTARIO		REPOSICION STOCK		
Porcentaje de anulaciones		Días a la entrega en horas		Días a la reposición		
REAL	META	REAL	META	REAL	META	
8%	15%	24	24	2	3	
FEBRERO						
ANULACIÓN		INVENTARIO		REPOSICION STOCK		
Porcentaje de anulaciones		Días a la entrega en horas		Días a la reposición		
REAL	META	REAL	META	REAL	META	
15%	15%	24	24	2	3	
MARZO						
ANULACIÓN		INVENTARIO		REPOSICION STOCK		
Porcentaje de anulaciones		Días a la entrega en horas		Días a la reposición		
REAL	META	REAL	META	REAL	META	
16%	15%	48	24	5	3	

Cuadro de indicadores de resumen desde perspectiva cliente..

OCTUBRE					
ENCUESTA SATISFACCIÓN			RECLAMOS DE CLIENTES		
% Obtenido en encuesta			% Disminución de reclamos		
REAL	META		REAL	META	
92%	90%		2%	1.50%	
NOVIEMBRE					
ANULACIÓN			RECLAMOS DE CLIENTES		
Porcentaje de anulaciones			% Disminución de reclamos		
REAL	META		REAL	META	
92%	90%		1.5%	1.50%	
DICIEMBRE					
ANULACIÓN			RECLAMOS DE CLIENTES		
Porcentaje de anulaciones			% Disminución de reclamos		
REAL	META		REAL	META	
92%	90%		1.0%	1.50%	
ENERO					
ANULACIÓN			RECLAMOS DE CLIENTES		
Porcentaje de anulaciones			% Disminución de reclamos		
REAL	META		REAL	META	
92%	90%		1.0%	1.50%	
FEBRERO					
ANULACIÓN			RECLAMOS DE CLIENTES		
Porcentaje de anulaciones			% Disminución de reclamos		
REAL	META		REAL	META	
92%	90%		1.5%	1.50%	
MARZO					
ANULACIÓN			RECLAMOS DE CLIENTES		
Porcentaje de anulaciones			% Disminución de reclamos		
REAL	META		REAL	META	
92%	90%		2.0%	1.50%	

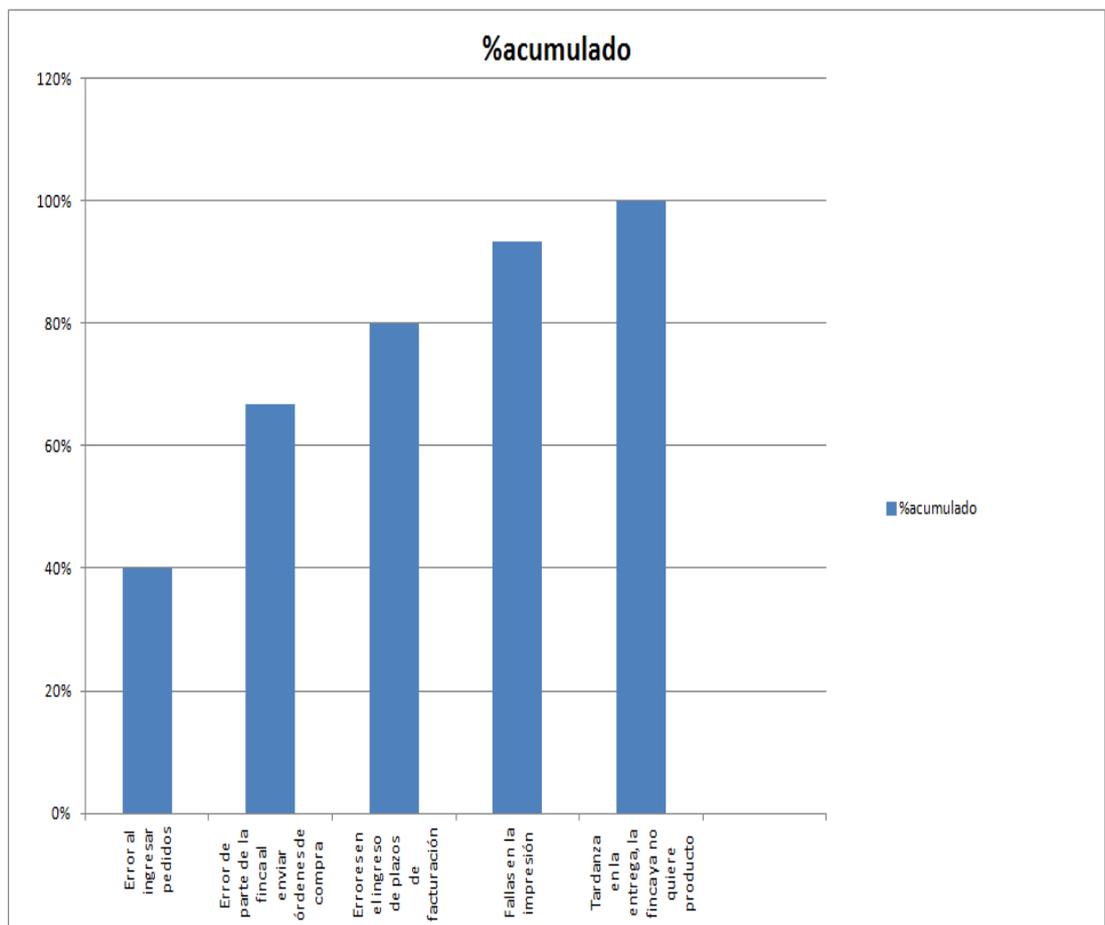
Cuadro de indicadores de resumen desde perspectiva de capacitación

OCTUBRE	
CAPACITACION PERSONAL	
% cumplimiento al plan	
REAL	META
100%	100%
NOVIEMBRE	
ANULACIÓN	
Porcentaje de anulaciones	
REAL	META
100%	100%
DICIEMBRE	
ANULACIÓN	
Porcentaje de anulaciones	
REAL	META
100%	100%
ENERO	
ANULACIÓN	
Porcentaje de anulaciones	
REAL	META
100%	100%
FEBRERO	
ANULACIÓN	
Porcentaje de anulaciones	
REAL	META
100%	100%
MARZO	
ANULACIÓN	
Porcentaje de anulaciones	
REAL	META
100%	100%

Pareto para análisis de anulación de facturas

DIAGRAMA DE PARETO PARA DETERMINAR CAUSAS DE ANULACIÓN DE FACTURAS

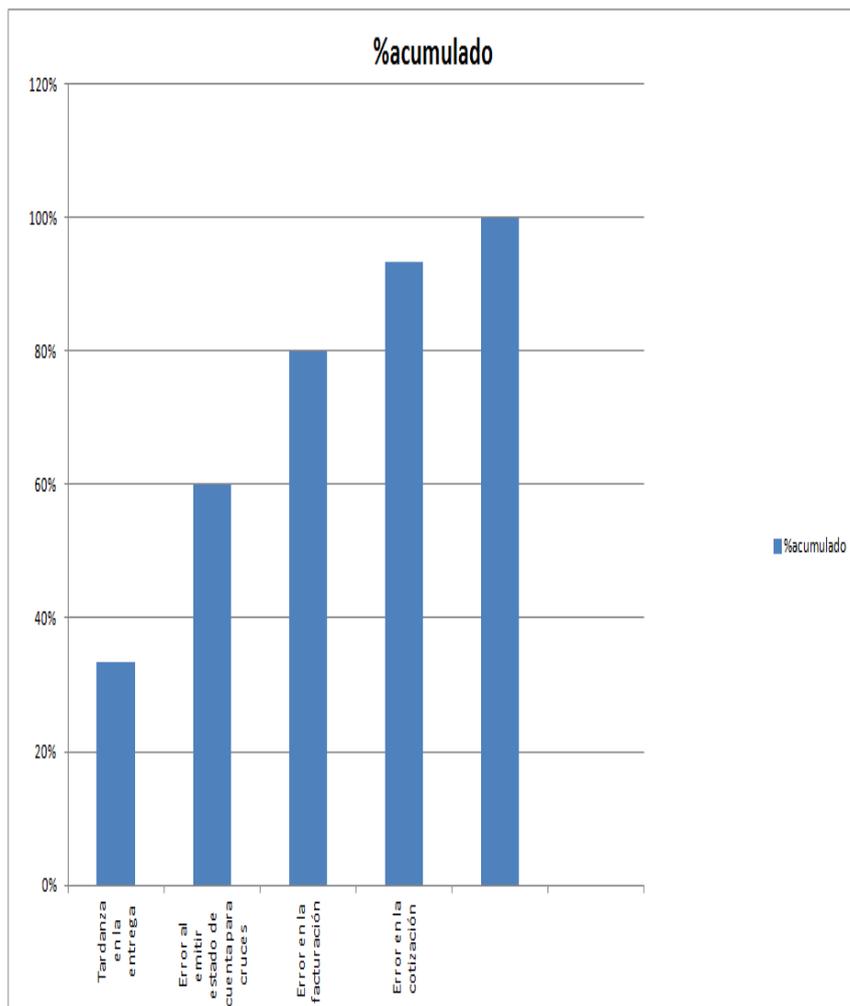
no.	Errores	Frecuencia	%	%acumulado
1	Error al ingresar pedidos	6	40%	40%
2	Error de parte de la finca al enviar órdenes de compra	4	27%	67%
3	Errores en el ingreso de plazos de facturación	2	13%	80%
4	Fallas en la impresión	2	13%	93%
5	Tardanza en la entrega, la finca ya no quiere producto	1	7%	100%
	Errores en el ingreso de plazos de facturación	15	100%	



Pareto para determinar causas de reclamos de clientes.

DIAGRAMA DE PARETO PARA DETERMINAR CAUSAS DE RECLAMOS DE CLIENTES

no.	Errores	Frecuencia	%	%acumulado
1	Tardanza en la entrega	10	33%	33%
2	Error al emitir estado de cuenta para cruces	8	27%	60%
3	Error en la facturación	6	20%	80%
4	Error en la cotización	4	13%	93%
5	Problemas con el producto aplicado en finca	2	7%	100%
		30	100%	



PLANES DE ACCIÓN.

PROBLEMA: INCUMPLIMIENTO EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS
CAUSA: Coordinación equipo de ventas para ajustar presupuesto

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Promoción del portafolio de productos Proflower en todas nuestras fincas.		01/12/2010	Tripticos informativos	Fincas que conocen el portafolio de Proflower.	Compras de cada finca
			Apoyo logístico		
2. Incorporación de nuevas líneas de productos genéricos solicitados por las fincas	Representante Técnico Comercial, Gerencia comercial	01/12/2010	Información de líneas genéricas.	Líneas de genéricos incorporadas al portafolio Proflower	Compras de cada finca en estas líneas
			Evaluaciones previas en fincas de las futuras líneas		
			Apoyo logístico		
3. Revisión del presupuesto de fertilizantes	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Informe de consumo de fertilizantes en fincas	Presupuesto de fertilizantes por casa distribuidora y margen ajustados	Movimiento de las líneas de fertilizantes por origen.
4. Elaboración de cronograma de visitas a fincas	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Hoja de ruta y distancias	Cronograma de visitas del representante técnico por rutas y por cultivo	Ejecución del cronograma de visitas a fincas
5. Formulación de plan de incentivos por cumplimiento de metas en fincas	Representante Técnico Comercial	01/11/2010	Hoja de márgenes por casa comercial y por producto	Listado de productos que se pueden entregar en el plan de incentivos	Número de fincas en el plan de incentivos
6. Plan de charlas técnicas	Representante Técnico Comercial	01/11/2010	Listado de charlas disponibles en cada casa comercial	Charlas impartidas o por impartirse en fincas estratégicas, charlas técnicas asociadas con proveedores	Número de fincas a las que se imparte charlas técnicas
7. Dotar a los Representantes Técnicos de una computadora portátil para conexión a escritorio remoto e ingreso de cotizaciones	Gerente General	01/11/2010	Cotizaciones de Computadores portátiles	Computadores portátiles con modem para internet	Computadores portátiles con modem para internet

PLAN DE ACCION

PROBLEMA: INVENTARIO SUPERIOR A LA META PROPUESTA
CAUSA: No se considero las compras de proveedores nuevos

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Evaluar la cantidad de productos de las nuevas lineas que ingresan al inventario	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Información sobre lineas nuevas	Valor de la meta modificado	Valor en dólares en inventario
			Material para ensayos en campo		
2. Considerar el valor del las importaciones de Chrysal comida floral dentro del presupuesto	Gerencia General	01/12/2010	Reporte financiero sobre costo de la importación	Valor de la meta modificado	Valor en dólares en inventario
3. Realizar un plan de ventas para productos de lento movimiento	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Listado de productos de lento movimiento	Venta de productos de lento movimiento	Valor cada vez mas bajo en productos de lento movimiento
			Reporte financiero sobre el costo de los productos de lento movimiento		
4. Elaborar un plan de cambio de productos de baja rotación por proveedores	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Información de parte de proveedores de alternativas a cambios de los productos de baja rotación	Cambio de productos de baja rotación	Porcentaje de disminución inventario de productos de baja rotación por proveedor

PLAN DE ACCION

PROBLEMA: FLUJO DE CUPO FINCAS
CAUSA: Disposiciones para el cálculo de flujo de crédito en fincas

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Determinar el hectareaje de las fincas	Representante Técnico Comercial	01/12/2011	Información de las fincas	Hectáreas actualizadas por fincas	Total de fincas con hectáreas reales
			Listado de fincas de flores de verano y rosas		
2. Determinar la cantidad de flor mensual que entrega cada finca	Representante Técnico Comercial, jefe de ventas Colour Republic	01/12/2010	Listado de órdenes fijas por finca	Listado de fincas con un estimado mensual de entrega de flor.	Total de fincas con un estimado de compra de flor
			Listado de órdenes regulares por finca		
			Presupuestos de compra para 2010 y 2011		
3. Determinar el cupo utilizado en agroquímicos y fertilizantes y en cartón y material de empaque	Representante Técnico Comercial	01/12/2010	Presupuesto de agroquímicos y fertilizantes	Cupo por finca en agroquímicos y fertilizantes, cartón y material de empaque	Listado con el cupo asignado para cada finca
			Presupuesto de cartón y material de empaque		
4. Incorporar al sistema Decisiones un reporte que incluya cupo asignado	Gerente General, Jefe de sistemas	01/05/2011	Sistema Decisiones	Reporte del sistema Decisiones	Reporte del sistema Decisiones

PLAN DE ACCION

PROBLEMA: INCUMPLIMIENTO EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS
CAUSA: Coordinación equipo de ventas para ajustar presupuesto

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Negociar con casas distribuidoras e importadoras mejores margenes de rentabilidad	Gerente General	01/02/2011	Información de casas distribuidoras	Mejores rentabilidades	Margen de rentabilidad por casa distribuidora e importadora
			Información de lineas que prioritariamente necesitan mayor rentabilidad		
2. Planificación de visitas técnicas a fincas para impulsar el uso de productos con mayores margenes de rentabilidad	Representant e Técnico Comercial	01/02/2011	Información de consumo de fincas	Consumo de productos con mejores rentabilidades	Margen de rentabilidad por casa distribuidora e importadora
			Información de lineas con mejores rentabilidades		
3. Planificar importaciones indem de fertilizantes que permitan obtener mejores márgenes	Gerente General	01/02/2011	Información sobre productos que podrian importarse tipo indem	Importaciones de fertilizantes	Margen de rentabilidad superior en importaciones indem
4. Realizar planes comerciales para hacer paquetes que permitan mover productos de mayores márgenes incluyendoles en el plan de incentivos	Gerente General y Representant e Técnico Comercial	01/02/2011	Información sobre márgenes y promociones del plan de incentivos por cada finca	Planes comerciales	Ejecución de planes comerciales

PLAN DE ACCION

PROBLEMA: ANULACIONES EN FACTURACIÓN
CAUSA: Errores en el ingreso de información

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Realizar una nueva capacitación sobre el sistema Decisiones con el equipo de ventas	Jefe Sistemas	03/12/2010	Pedidos para digitar	Disminuir errores en digitación de pedidos	Cumplimiento del indicador
			Apoyo sistemas		
2. Revisión de códigos activos e inactivos del sistema Decisiones	Jefe Sistemas y jefe de bodega	03/12/2010	Información de productos por casa comercial	Lista depurada de códigos	Items depurados
			Información de productos desactualizados		
3. Revisión del sistema en cuanto a la aplicación de plazos en facturación	Jefe Sistemas	02/11/2010	Información de plazos que generan inconvenientes	Cero errores al ingresar plazos	Facturas sin error en digitación de plazos
5. Solicitar a las fincas que toda orden de compra llegue via email.	Representant e Técnico comercial	02/11/2010	Información de contactos como jefes de compra en fincas	órdenes de compra via email	órdenes recibidas de via email

PLAN DE ACCION					
PROBLEMA:	RETRASO EN DIAS DE ENTREGA				
CAUSA:	Falta de producto en bodega				
Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Implantar horarios para recibir los pedidos que serán enviados el día siguiente	Representant e Técnico comercial	03/12/2010	Información de contactos como jefes de compra en fincas	Evitar las entregas superiores a 48horas	Cumplimiento del indicador
			Apoyo sistemas		
2. Revisión de rutas de camiones	Representant e Técnico comercial, asistente logistica	03/12/2010	Información de ubicación de fincas	listado de rutas con tiempos	lista actualizada de distancias
			Información de tiempos en rutas		
3. Coordinar con el proceso de compras las reposiciones	jefe de compras , asistente de logistica	03/12/2010	Información de proceso de compras	El producto no se retrasa por compras no realizadas	Cumplimiento del indicador
5. Capacitación para que los representantes técnico comerciales no vendan lo que no hay en stock	Representant e Técnico comercial	02/11/2010	Información de inventario del Decisiones 1.0	Pedidos de productos que no existen en ese momento se ingresan en pedidos posteriores	Cumplimiento del indicador

PLAN DE ACCION

PROBLEMA: FALLA LA REPOSICIÓN DE PRODUCTOS EN BODEGA
CAUSA: solicitud de pagos a proveedores tardíos, inexistencia en proveedores

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Realizar procedimiento de pagos a proveedores.	jefe de compras	03/12/2010	Información de proveedores	Evitar retrasos en pagos para que los proveedores no suspendan despachos a Proflower	Cumplimiento del indicador
			Información de departamento contable		
2. Realizar acuerdos con proveedores para que se realicen los despachos 24 horas de solicitado	jefe de compras, Gerencia general	03/12/2010	Información de proveedores	Acuerdos firmados para que despachen en el tiempo solicitado	Cumplimiento del indicador
			Información de productos de mayor movimiento		
3. Coordinar con el proceso de compras las reposiciones	jefe de compras , asistente de logística	03/12/2010	Información de proceso de compras	El producto no se retrasa por compras no realizadas	Cumplimiento del indicador

PLAN DE ACCION					
PROBLEMA:		FALLA LA REPOSICIÓN DE PRODUCTOS EN BODEGA			
CAUSA:		solicitud de pagos a proveedores tardios, inexistencia en proveedores			
Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Realizar procedimiento de pagos a proveedores.	jefe de compras	03/12/2010	Información de proveedores	Evitar retrasos en pagos para que los proveedores no suspendan despachos a Proflower	Cumplimiento del indicador
			Información de departamento contable		
2. Realizar acuerdos con proveedores para que se realicen los despachos 24 horas de solicitado	jefe de compras, Gerencia general	03/12/2010	Información de proveedores	Acuerdos firmados para que despachen en el tiempo solicitado	Cumplimiento del indicador
			Información de productos de mayor movimiento		
3. Coordinar con el proceso de compras las reposiciones	jefe de compras , asistente de logística	03/12/2010	Información de proceso de compras	El producto no se retrasa por compras no realizadas	Cumplimiento del indicador

PLAN DE ACCION

PROBLEMA:	RECLAMOS POR PARTE DE LOS CLIENTES
CAUSA:	Errores en emisión de estados de cuenta, Errores en facturación y tardanza en la entrega

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Realizar capacitación en programa desiciones para sacar informes	jefe de sistemas	03/12/2010	Sistema Decisiones	Estado de cuenta entregados a finca sin errores para cruces de cuenta	Cumplimiento del indicador
			Información de clientes		
2. Realizar un cronograma para conciliación con fincas Antes de realizar un cruce de cuentas	jefe finciereo	03/12/2010	Sistema Decisiones	Cronograma para conciliación de cruce de cuentas	Cumplimiento del indicador
			Información de fincas		
3. Cumplimiento del plan de acción para evitar errores en facturación	RTC, asistente facturación	03/12/2010	Información del plan de acción	Facturas sin errores	Cumplimiento del indicador
4. Cumplimiento del plan de acción para cumplimiento de dias de entrega	RTC, jefe de compras. Gerencia	03/12/2010	Información del plan de acción	Dias de entrega cumplidos	Cumplimiento del indicador

PLAN DE ACCION					
PROBLEMA: AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE					
CAUSA:					
Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado	Forma de Evaluación
1. Realizar capacitación en programa desiciones para sacar informes	jefe de sistemas	03/12/2010	Sistema Decisiones	Estado de cuenta entregados a finca sin errores para cruces de cuenta	Cumplimiento del indicador
			Información de clientes		
2. Realizar un cronograma para conciliación con fincas Antes de realizar un cruce de cuentas	jefe financiero	03/12/2010	Sistema Decisiones	Cronograma para conciliación de cruce de cuentas	Cumplimiento del indicador
			Información de fincas		
3. Cumplimiento del plan de acción para evitar errores en facturación	RTC, asistente facturación	03/12/2010	Información del plan de acción	Facturas sin errores	Cumplimiento del indicador
4. Cumplimiento del plan de acción para cumplimiento de días de entrega	RTC, jefe de compras. Gerencia	03/12/2010	Información del plan de acción	Días de entrega cumplidos	Cumplimiento del indicador

1. En comparación con otras alternativas que usted tiene el servicio de PROFLOWER S.A. es:

- o Mucho mejor
- o Algo mejor
- o Mas o menos igual
- o Algo peor
- o Mucho peor
- o No lo sé

C. DE LOS ATRIBUTOS

1. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar agroquímicos y fertilizantes?

De la:	Grado de importancia al Comprar		Satisfacción de nuestro servicio	
Calidad de servicio	Muy importante	<input type="radio"/>	Completamente satisfecho	<input type="radio"/>
	Importante	<input type="radio"/>	Satisfecho	<input type="radio"/>
	No demasiado importante	<input type="radio"/>	Insatisfecho	<input type="radio"/>
	Nada importante	<input type="radio"/>	Completamente insatisfecho	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	No aplica	<input type="radio"/>
Relación calidad precio	Muy importante	<input type="radio"/>	Completamente satisfecho	<input type="radio"/>
	Importante	<input type="radio"/>	Satisfecho	<input type="radio"/>
	No demasiado importante	<input type="radio"/>	Insatisfecho	<input type="radio"/>
	Nada importante	<input type="radio"/>	Completamente insatisfecho	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	No aplica	<input type="radio"/>
Proceso de compra del servicio	Muy importante	<input type="radio"/>	Completamente satisfecho	<input type="radio"/>
	Importante	<input type="radio"/>	Satisfecho	<input type="radio"/>
	No demasiado importante	<input type="radio"/>	Insatisfecho	<input type="radio"/>
	Nada importante	<input type="radio"/>	Completamente insatisfecho	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	No aplica	<input type="radio"/>
Servicio post venta	Muy importante	<input type="radio"/>	Completamente satisfecho	<input type="radio"/>
	Importante	<input type="radio"/>	Satisfecho	<input type="radio"/>
	No demasiado importante	<input type="radio"/>	Insatisfecho	<input type="radio"/>
	Nada importante	<input type="radio"/>	Completamente insatisfecho	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	No aplica	<input type="radio"/>