



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD A DISTANCIA

**“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
INDICADORES DE GESTIÓN, EN EL SERVICIO SOCIAL
DE LA FUERZA TERRESTRE, PERÍODO 2008”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTOR:

SYLVIA ISABEL CABEZAS RIVERA

DIRECTORA:

ECON. JOHANNA ALVARADO ESPEJO

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2010

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS

Econ. Johanna Alvarado Espejo

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la Srta. Sylvia Isabel Cabezas Rivera, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Agosto del 2010

(f) -----

CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS

“Yo, Sylvia Isabel Cabezas Rivera declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

(f)-----

AUTORÍA

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

(f)-----

Sylvia Isabel Cabezas Rivera

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis lo dedico con mucha gratitud a mis padres, ejemplos de amor, dedicación y sacrificio, virtudes que han inculcado en mí.

Gracias por su comprensión y apoyo en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso que siempre está conmigo dándome fuerza y ayuda.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme culminar mis estudios profesionales a través de la Educación a Distancia.

A los Sres. Directivos y a todo el personal del “Servicio Social de la Fuerza Terrestre”, por su oportuna colaboración al proporcionarme toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la Economista Johanna Alvarado Espejo, mi aprecio y consideración, por haber guiado y orientado acertadamente el desarrollo de mi tesis.

INDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y sesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	ix
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Base legal	2
1.3. Estructura Orgánica del S.S.F.T.	6
1.4. Plan Estratégico del S.S.F.T.	8
1.4.1. Misión del S.S.F.T.	8
1.4.2. Visión del S.S.F.T.	8
1.4.3. Valores del S.S.F.T.	8
1.4.4. Objetivos del S.S.F.T.	10
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1. Planificación	12
2.1.1. Estratégica	12
2.1.2. Corporativa	15
2.1.3. Operativa	16
2.2. Indicadores	17
2.2.1. Conceptos	17
2.2.2. Características	18
2.2.3. Importancia	19
2.2.4. Clasificación	19
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	21
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores	22
2.3. Cuadro de Mando Integral	25
2.3.1. Perspectiva financiera	27
2.3.2. Perspectiva procesos internos	28

2.3.3. Perspectiva aprendizaje - crecimiento	29
2.3.4. Perspectiva cliente	30
CAPÍTULO III DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	33
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos del S.S.F.T.	33
3.2. Preparación de indicadores	38
3.3. Diseño cuadro de indicadores	50
3.4. Análisis e Interpretación	64
3.5. Informe	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
1. Conclusiones	93
2. Recomendaciones	94
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	97

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis se desarrolla en el Servicio Social de la Fuerza Terrestre (S.S.F.T.), empresa que se dedica a la comercialización de productos nacionales e importados, de calidad y a precios bajos, para proporcionar bienestar a la familia militar y comunidad.

En un mundo tan competitivo y globalizado es imprescindible contar con un instrumento de medición y evaluación, que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización, partiendo de esto, en la presente tesis se realiza el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para el S.S.F.T. basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton (2000)

Para lograr lo anteriormente descrito se realizó una investigación de campo, recopilando datos a nivel interno, considerando que el S.S.F.T. está en la capacidad de generar la información (financiero – contable, operacional y de resultados) necesaria, confiable y oportuna para elaborar indicadores con niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad.

Concientes los Sres. directivos y el personal del S.S.F.T. de la importancia en el desarrollo de la construcción de indicadores y que el éxito de su aplicación proporcionará el camino correcto para lograr el cumplimiento de las metas establecidas por la organización, prestaron su colaboración pertinente y acertada en todo momento.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I describe los antecedentes del S.S.F.T., empresa que fue creada adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, en el año de 1954, mediante decreto ejecutivo No -114-f, expedida por el Sr. Presidente José María Velasco Ibarra, actualmente el S.S.F.T. con el fin de atender y servir en forma efectiva a la Institución, población militar, servidores públicos y comunidad en general, cuenta con supermercados almacenes de ropa, zapatos, almacén de ropa e implementos deportivos, prendas militares, electrodomésticos, licores, joyería, librería y artículos para el hogar, cuya matriz se encuentra en la ciudad de Quito y las sucursales en: Sur (Quito), Aychapichu, Balvina, Latacunga, El Oro, Guayas, Cuenca, Loja, Pastaza, Riobamba, Coca y Portoviejo. El S.S.F.T. aspira ser una: “Organización Competitiva, con un Modelo de Negocio sólidamente estructurado y sustentable, que brinda BIENESTAR al personal militar y su familia, sin descuidar el aporte a la comunidad en general, ofertando productos y servicios que generan valor para el cliente.”, basándose en: la atención prioritaria al cliente, ética y transparencia, trabajo en equipo, pertinencia y compromiso, optimización, honestidad, desarrollo, respeto, excelencia, eficiencia y calidad.

El capítulo II se refiere al marco teórico de la investigación y trata de la planificación que consiste en realizar un conjunto de actividades como: fijar objetivos, determinar estrategias, políticas y planes con el fin de alcanzarlos, seleccionando cursos de acción entre varias alternativas. La planificación se divide en: estratégica, corporativa y operativa.

La planificación estratégica es un proceso que realizan las empresas a través del análisis interno y externo para el logro de sus objetivos, es conducida por la alta dirección y se elabora con vista en el largo plazo.

La planificación corporativa define objetivos estratégicos en términos cuantificables, identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, es un modelo participativo de la planificación de la gerencia al más alto nivel y el personal operativo, se basa en el trabajo en equipo, se efectúa en el largo plazo y existe un permanente control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales de las estrategias implantadas.

La planificación operativa es el conjunto de planes tácticos de la organización, divididos por cada departamento o actividad, se realiza en el corto plazo y mediano plazo y es conducida por el nivel medio de la empresa.

En el capítulo II se presentan varios conceptos de indicadores entre ellos el siguiente: “Un indicador es la relación entre variables cualitativas o cuantitativas que permite observar la situación y tendencia de cambio generadas en los resultados, los productos con relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.” (Beltrán 2000)

Un indicador debe facilitar la toma de decisiones, proporcionando información oportuna y de calidad, que permita interpretar los resultados de manera exacta. Además también se detalla en este capítulo las características, importancia, clasificación, aspectos a considerar en la formulación de indicadores y manejo y presentación de los mismos.

La tercera parte del capítulo II expone el Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton (2000), que es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el CMI introduce los inductores de la actuación financiera futura, los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles.

De igual manera en éste capítulo se detallan las cuatro perspectivas del CMI: perspectiva financiera, procesos internos, aprendizaje – crecimiento y del cliente.

El capítulo III se refiere a la puesta en práctica del diseño, análisis e interpretación de indicadores del S.S.F.T. para lo cual se identificó las áreas relevantes de la organización, analizando procesos, subprocesos, objetivos y variables.

Para la preparación de indicadores del S.S.F.T. fue necesario contar con objetivos claros, precisos y cuantificados, tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr dichos objetivos e identificar los factores críticos del éxito.

Para la construcción de indicadores del S.S.F.T. se utilizó la metodología del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

- Definición de la entidad, función, área o rubro que se desea medir.
- Definición del objetivo que se persigue con el indicador.
- Determinación de la fuente de los datos.
- Análisis de información
- Determinación de la periodicidad del medidor
- Identificación del receptor del Informe de Gestión
- Revisión de los indicadores
- Usuarios de la información fuente.

Una vez aplicada la metodología indicada, se realiza la creación de las fichas técnicas de los indicadores de gestión del S.S.F.T. con características específicas para la organización.

Con los indicadores mencionados en las fichas, se procede a diseñar el CMI tomando en consideración para ello, la declaración de la misión, visión y valores, el análisis interno y externo, la definición de la estrategia y objetivos y la creación del mapa estratégico.

A continuación se presenta un cuadro con los resultados de indicadores del S.S.F.T. obtenidos en el año 2008, con su respectiva interpretación.

Se consideró el análisis horizontal para el análisis de los indicadores del S.S.F.T. comparando el indicador obtenido en el año 2008 con los obtenidos en los años 2006 y 2007, para evaluar su desempeño en este período de tiempo.

Por último se presenta el informe de resultados obtenidos de indicadores, realizando un análisis global de la situación de la empresa, destacando lo más importante entre ellos los siguientes: Los índices obtenidos de los estados financieros al 31 de diciembre del año 2008 reflejan una disminución de la posición económica y financiera, originado por un limitado crecimiento de los activos frente a los pasivos que crecieron en mayor proporción. Sin embargo los estados financieros presentan una situación sólida y solvente que le permite contar con recursos para ser utilizados en la operación propia del negocio, inversión y pago de obligaciones corrientes. Los resultados guardan coherencia con las políticas institucionales de ser un servicio social.

Se ha podido determinar que existe en los tres últimos años (2006, 2007 y 2008) un decremento en la frecuencia de las ventas por cliente, así como también un incremento en la insatisfacción del cliente en cuanto a precio, producto y atención, originado por: la falta de

variedad y actualización de mercadería. El número de quejas y reclamos ha disminuido gracias a las acciones correctivas que han realizado los diferentes departamentos. En éste año se refleja un decrecimiento de calificación de proveedores debido a la falta de comunicación y de políticas claras. Los productos que comercializa el S.S.F.T. con mayor o igual precio que la competencia han sufrido constantes incrementos en los últimos tres años. En la toma de inventarios se ha establecido que existe una deficiencia en el manejo de inventarios producido por la falta de control, inexistencia de custodios de mercadería, personal ineficiente y despreocupado, ineficaz sistema de seguridad para controlar robos internos y externos, lo que ha ocasionado pérdida para la empresa. La cadena de abastecimiento de las sucursales se ve afectada por la falta de planificación de pedidos de los administradores al no identificar productos con mayor rotación y el tiempo en el que se demora vender. En el año 2008 todo el personal del S.S.F.T. fue capacitado considerando que el capital humano constituye el elemento más importante para la organización, haciéndose imprescindible mejorar sus conocimientos y destrezas. Las calificaciones obtenidas por el personal en las evaluaciones de los cursos de capacitación, fueron satisfactorias. Un 19% del personal del S.S.F.T. de acuerdo a sus experiencias vividas dentro de la institución, considera que existe una falta de reconocimientos e incentivos, así como la falta de oportunidades y ascensos y en algunos casos el salario percibido no está acorde con las tareas realizadas. En la evaluación del desempeño del personal se ha determinado que la mayor cantidad de trabajadores ha obtenido calificaciones individuales que reflejan un buen rendimiento. El S.S.F.T. considera que el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica acompañada de un personal capacitado y motivado asegura el crecimiento y desarrollo organizacional.

La aplicación de la presente investigación es de vital importancia para el S.S.F.T. puesto que se ha creado instrumentos necesarios para evaluar y dar seguimiento a los diferentes procesos que se efectúan dentro de la organización, los indicadores permitieron la medición y comparación de las diferentes variables asociadas a las metas en el tiempo estimado, convirtiéndose en alertas tempranas que facilitan la toma de decisiones, siendo una herramienta que evalúa la entidad como un todo midiendo la eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

En el año de 1954 el Sr. Presidente de la República el Dr. José María Velasco Ibarra, expidió el Decreto Ejecutivo No.-114-f; que creaba el Departamento de Servicio Social de la Fuerza Terrestre adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, destinado a cumplir una obra tangible que tienda a la atención y mejoramiento del estándar de vida del personal militar en Servicio Activo y Pasivo, asegurando el rendimiento profesional del personal militar, otorgándole la tranquilidad indispensable mediante la solución progresiva de sus problemas en función social”.

El Servicio Social de la Fuerza Terrestre (S.S.F.T.) comercializa productos nacionales e importados, de calidad y a precios bajos, contando para ello con personal íntegro, motivado y eficiente, que utiliza tecnología de punta, para proporcionar bienestar a la familia militar y comunidad.

Con el fin de atender y servir en forma efectiva a la Institución, población militar, servidores públicos y la comunidad en general, en sus jurisdicciones Organizacionales; el Servicio Social de la Fuerza Terrestre se ha estructurado Operativamente con una Matriz con sede en la ciudad de Quito (norte) y varias Sucursales y Regionales establecidas (Sur, Aychapichu, Balvina, Latacunga, El Oro, Guayas, Cuenca, Loja, Pastaza, Riobamba, Coca y Portoviejo) y otras por implementarse (Ibarra, Napo y Esmeraldas), en las principales cabeceras provinciales. Organización que permitirá cubrir casi en su totalidad la demanda institucional a nivel nacional.

El Servicio Social de la Fuerza Terrestre actualmente cuenta con supermercados, almacenes de ropa y zapatos casuales, formales y deportivos, prendas militares, electrodomésticos, licores, artículos para el hogar, muebles, librería y joyería.

El Servicio Social de la Fuerza Terrestre presta beneficios como: créditos con los intereses más bajos del mercado, promociones continuas, precios bajos y productos con garantía.

Tanto la Matriz como las Sucursales cumplen estrictamente las normas, procedimientos, disposiciones Administrativas, Operativas y Financieras emitidas por el Directorio del

S.S.F.T. buscando en todo momento alcanzar los Objetivos y el cumplimiento de la Misión del Servicio Social de la Fuerza Terrestre.

1.2. Base legal

El 9 de Junio del 2000, mediante Registro Oficial 95 se publica la inclusión de la Comandancia General de la Fuerza Terrestre en el catastro de entidades del sector público; el Servicio Social de la Fuerza Terrestre es una entidad adscrita al Departamento de Bienestar Social de la Fuerza Terrestre la que a su vez forma parte de la Comandancia General de la Fuerza Terrestre.

Se rige por las siguientes disposiciones legales:

- **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.**
 - Art. 21 Auditoría de gestión.- La auditoría de gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión. Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas, la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y el cumplimiento de las atribuciones objetivos y metas institucionales. La elaboración del informe de auditoría de gestión implica comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.
 - Art. 45 Responsabilidad administrativa culposa.- Incurrirán en responsabilidad administrativa culposa las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado que, por acción u omisión, se encontraren comprendidos en una o más de las causales siguientes:
 - No establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores
- **Ley de Régimen Tributario**
 - Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligados a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades.
 - Art. 20.- Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de

América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

- **Reglamento de Facturación**

- Art. 1.- Comprobantes de venta.- Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios: Facturas, Notas de venta, Liquidaciones de compra de bienes, tiquetes emitidos por máquinas registradoras.
- Art. 4.- Autorización de impresión de los comprobantes de venta y de comprobantes de retención.- Los contribuyentes solicitaran al Servicio de Rentas Internas la autorización para la impresión de los comprobantes de venta y sus documentos complementarios, así como de los comprobantes de retención, a través de los establecimientos gráficos autorizados, en los términos bajo las condiciones del presente reglamento.
- Art. 5.- Obligación de emisión de comprobantes de venta.- Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de los impuestos a la renta, el valor agregado y los consumos especiales, sean sociedades o personas naturales, incluyendo las sucesiones.
- Art. 14.- Notas de crédito.- Las notas de crédito son documentos que se emitirán para anular operaciones, aceptar devoluciones o conceder descuentos o bonificaciones.
- Guías de remisión.- Es el documento que sustenta el traslado de mercaderías dentro del territorio nacional por cualquier motivo.

- **Normas Generales de Control Interno.**

- 110-00 NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO
 - 110-03 Contenido, flujo y calidad de la información.- El sistema de información se diseñará atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, el mismo que servirá para: tomar decisiones anticipadas, evaluar el desempeño de la entidad, rendir cuenta a los organismos pertinentes. La información que emita la entidad será clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de decisión que utilice, cumpliendo varios atributos como: contenido apropiado, calidad, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

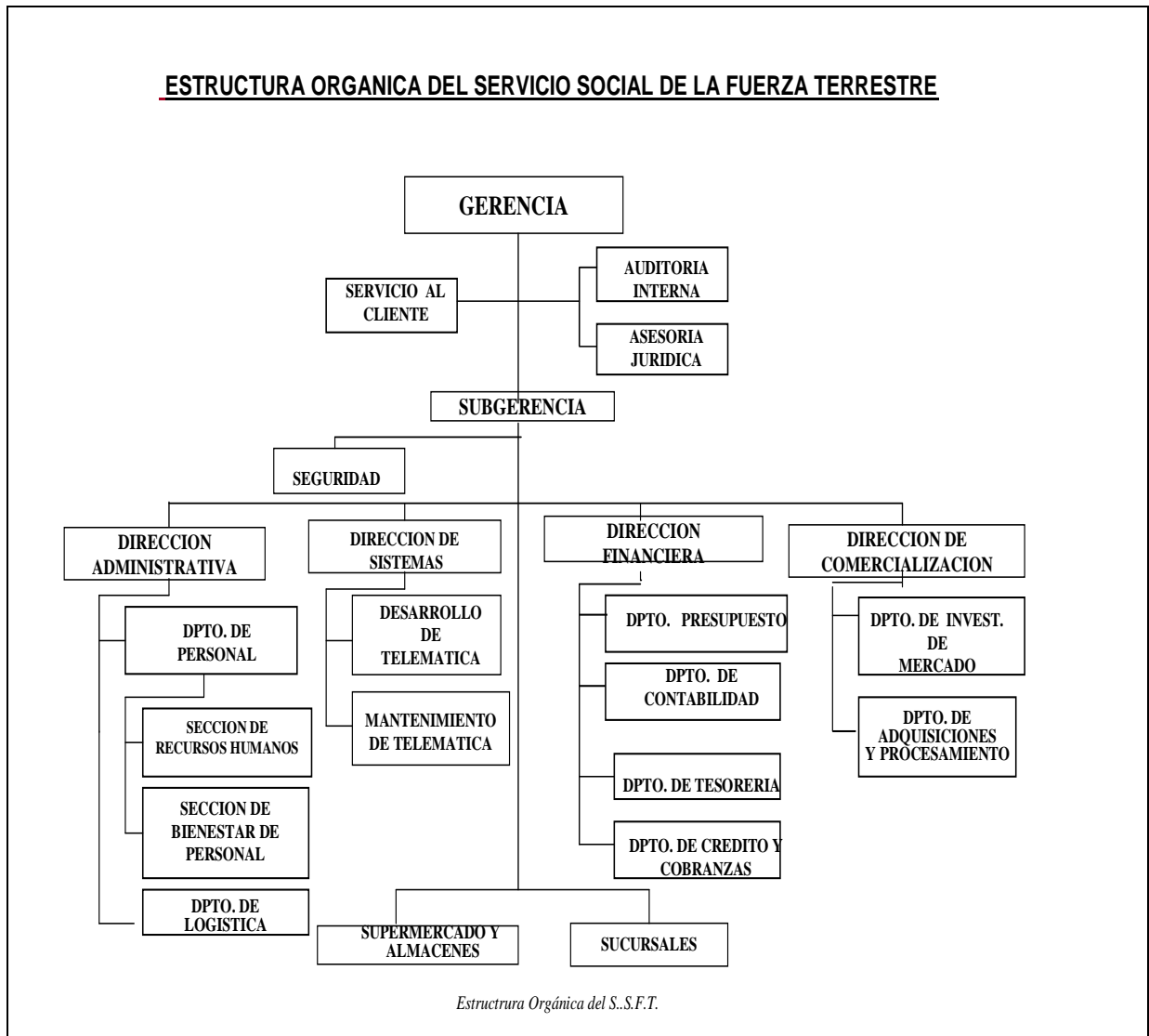
- 110-04 Indicadores de gestión.- Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y operativa anual, se evaluará mediante al aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos. Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables, es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.
- 120-00 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO
 - 120-03 Actividades de control.- Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos, permiten la protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.
- 220-00 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL PRESUPUESTO
 - 220-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto.- La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos. Comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado.
- 230-00 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA TESORERÍA
 - 230-07 Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo.- Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables, dichos arqueos se realizarán con la frecuencia necesaria para su debido control y registro.
- 250-00 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVERSIONES EN EXISTENCIAS Y BIENES DE LARGA DURACIÓN

- 250-01 Adquisición.- La adquisición de bienes se realizará únicamente cuando sea necesario y adquiridas en cantidades apropiadas bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía.
- 250-02 Almacenamiento y distribución.- Los bienes que adquiera la entidad ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita.
- 250-05 Custodia.- La máxima autoridad de cada entidad, a través de la unidad respectiva, será responsable de designar a los custodios de los bienes así como de establecer un conjunto de procedimientos que garanticen la conservación, seguridad y mantenimiento de las existencias y bienes de larga duración.
- 250-08 Constatación física de existencias y bienes de larga duración.- Se efectuarán constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año. El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación.
- 300-00 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
 - 300-04 Capacitación y entrenamiento permanente.- La máxima autoridad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan. La capacitación es un proceso continuo de orientación y aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.
- 500-00 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS
 - 500-01 Planificación.- La planificación es un proceso continuo que comprende los métodos y las técnicas que se aplicarán en la utilización de los medios y recursos disponibles con el fin de alcanzar los objetivos propuestos a través de las acciones a realizarse en un período determinado.

1.3. Organigrama y/o mapa de procesos

En el cuadro 1 se presenta la estructura orgánica del Servicio Social de la Fuerza Terrestre

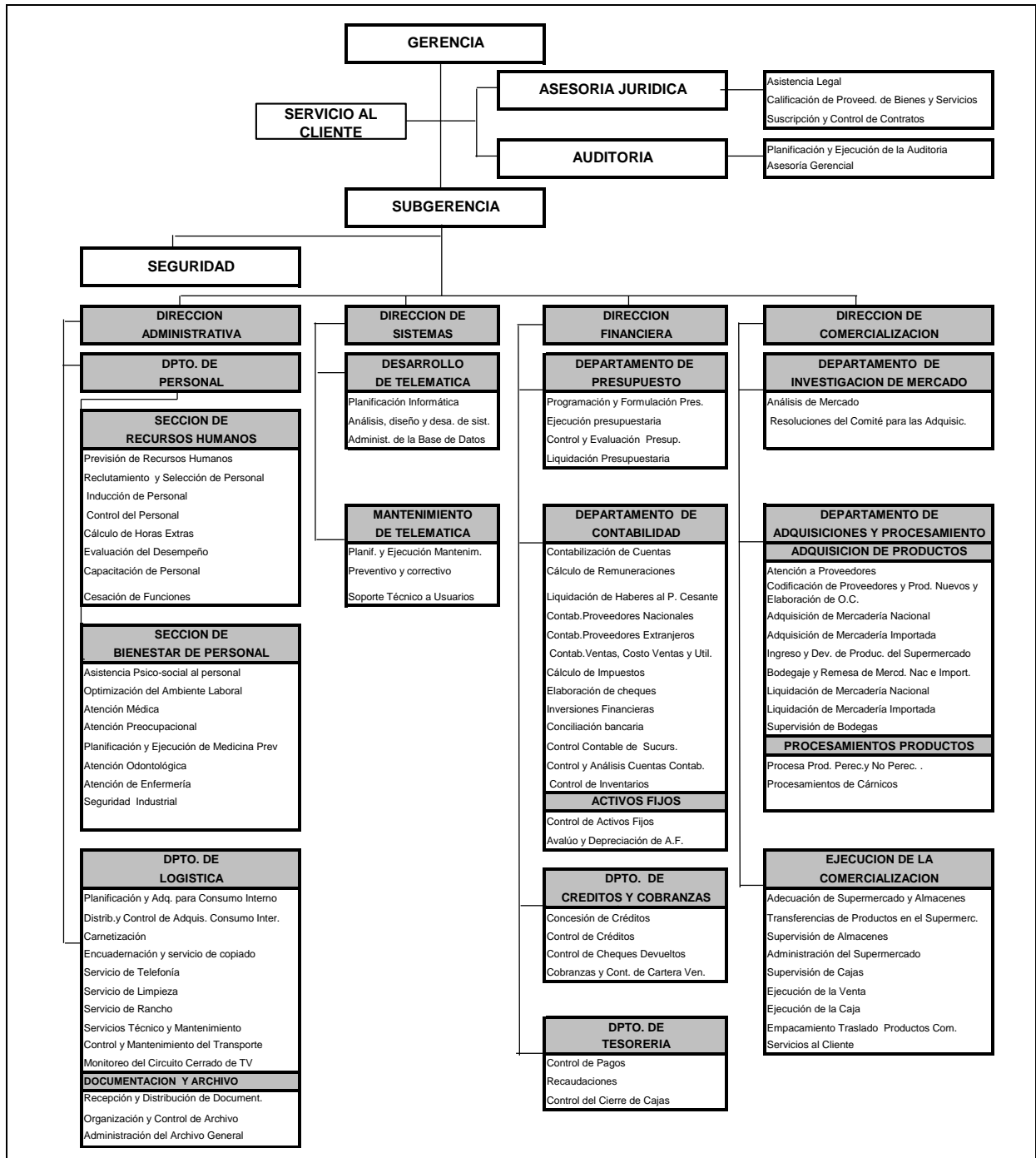
**CUADRO 1
ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL S.S.F.T.**



Fuente: Directiva del S.S.F.T. 2008

En el cuadro 2 se presenta la estructura orgánica por procesos del S.S.F.T

**CUADRO 2
ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DEL S.S.F.T.**



Fuente: Directiva del S.S.F.T. 2008

1.4. Plan estratégico

El plan estratégico del S.S.F.T. es un conjunto de elementos que marcan las directrices y el comportamiento, de la organización y se compone de:

1.4.1. Misión

Por Misión entiende el S.S.F.T. cual es su función respecto a la sociedad interna a la que sirve directamente (accionistas, trabajadores, clientes) como a la sociedad en general: Qué productos o servicios ofrece, cuál es su repercusión social, etc. Está íntimamente ligada a los Valores, en éste sentido la misión del S.S.F.T. es la siguiente:

“Somos una empresa de servicios que brinda Bienestar Social al personal militar y sus familias, con sólidos aportes en beneficio de la comunidad en general, con infraestructura tecnológica, competitiva, honestidad, velocidad de respuesta y atención personalizada, que se transforma en beneficios tangibles para nuestros segmentos de mercado, resaltando nuestra imagen de seriedad y honestidad.” (Directiva del S.S.F.T. 2008)

1.4.2. Visión

Con la Visión hacemos referencia a la imagen ideal del S.S.F.T. en un momento futuro: Dónde le gusta o aspira estar, que imagen quiere transmitir al exterior, en éste sentido la Visión del S.S.F.T. es la siguiente:

“Organización Competitiva, con un Modelo de Negocio sólidamente estructurado y sustentable, que brinda BIENESTAR al personal militar y su familia, sin descuidar el aporte a la comunidad en general, ofertando productos y servicios que generan valor para el cliente.” (Directiva del S.S.F.T. 2008)

1.4.3. Valores

Los Valores del S.S.F.T. son aquellos que se proyectan tanto en el interior (cultura organizacional, estilo organizacional, etc.) como en el exterior (valores relativos a la solidaridad, respeto al medio ambiente, compromiso con la calidad, etc.)

En el cuadro 3 se presentan los valores del S.S.F.T.

**CUADRO 3
VALORES DEL S.S.F.T.**

FACTOR	PRINCIPIO O VALOR	APLICACIÓN
PERCEPCIÓN	ATENCIÓN PRIORITARIA AL CLIENTE	Enfoque en las necesidades de los usuarios y clientes. Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos, propiciando una relación continua duradera.
	ETICA Y TRANSPARENCIA	Valores presentes en la actuación en todas las manifestaciones de la institución
	TRABAJO EN EQUIPO	Actividades en perfecta coordinación para el cumplimiento de la misión y los objetivos, aplicando conceptos de calidad y seguridad
	PERTENENCIA Y COMPROMISO	Alto sentido de compromiso del personal con la organización Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros, participando activamente con la organización para el cumplimiento de sus objetivos.
	OPTIMIZACIÓN	Uso eficiente y eficaz de los recursos, enfocado al logro de los objetivos
	HONESTIDAD	En el trato ético y profesional hacia nuestros clientes, agentes, empleados, accionistas y a la comunidad en general a quienes está enfocado nuestro servicio
	DESARROLLO	Fomentar el interés por la preparación y la actualización personal y promover el desarrollo de nuestros colaboradores intermediarios
	RESPECTO	Valorar a las personas que

		colaboran con nosotros en sus capacidades y brindarles un trato justo a todos aquellos con quien tenemos relación
GESTIÓN DE CALIDAD	EXCELENCIA	Cumplimiento continuo del principio de mejoramiento.
	EFICIENCIA	Gestión orientada a logros y resultados organizacionales
	CALIDAD	Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

Fuente: Directiva del S.S.F.T. 2008

1.4.4. Objetivos

Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que el S.S.F.T. persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

En el cuadro 4 se presentan los objetivos del S.S.F.T.

**CUADRO 4
OBJETIVOS DEL S.S.F.T.**

EJE	FACTOR ESPECÍFICO	OBJETIVOS
FINANCIERO	Planificar, utilizar y controlar de forma óptima los recursos económicos y generar información oportuna y confiable, sobre una base continua, como base para la toma de decisiones	Mejorar el valor de la empresa para sus propietarios, basados en la productividad empresarial.
COMERCIAL	Satisfacer al cliente y asegurar su fidelidad con nuestras marcas	Conformar y estructurar una marca reconocida a nivel nacional, con productos y servicios que supere y satisfaga las expectativas de nuestros segmentos meta (Familia Militar y Comunidad)
TÉCNICA	Productos y/o servicios innovadores, de alto valor y excelente desempeño para el cliente	
OPERACIONAL	Excelencia Operacional: Procesos que agregan valor	Establecer un Modelo de negocio de alto

	eficientes y eficaces	desempeño y flexible que permita una adecuada gestión integral, utilizando normatividad desarrollada bajo la norma de calidad ISO 9001-2004, ajustada a los requerimientos de un enfoque en calidad y servicio.
ESTRATÉGICA	Asegurar la supervivencia, la rentabilidad y/o el crecimiento/ desarrollo del negocio	Asegurar la Supervivencia y Desarrollo de la organización, creando un excelente ambiente y cultura organizacional que garantice el compromiso de su gente por el desarrollo de los involucrados y la satisfacción del cliente.
ADMINISTRATIVA	Cultura y Organización armónica, Recursos a la medida, Información veraz en tiempo real	
HUMANA	Personas conscientes, competentes, comprometidas y creativas	

Fuente: Directiva del S.S.F.T. 2008

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación

La planificación consiste en decidir con antelación qué se desea conseguir y cómo va a lograrse, para lo cual se formulan previsiones, se fijan objetivos y se determinan las estrategias para alcanzarlos, teniendo en cuenta las variables internas y externas consideradas tanto en su situación actual como futura, mediante el diseño previo de un modelo de funcionamiento que consiste en establecer el diseño orgánico formal de la empresa, repartiendo la autoridad y el trabajo entre los miembros de la empresa de la forma más adecuada para lograr la coordinación de esfuerzos. (Laborda, De Zuani, 2004)

La planificación consiste en realizar un conjunto de actividades como: fijar objetivos, determinar estrategias, políticas y planes con el fin de alcanzarlos, seleccionando cursos de acción entre varias alternativas.

La planificación se divide en: estratégica, corporativa y operativa.

2.1.1. Planificación Estratégica

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, a continuación se citan varios conceptos de planificación estratégica:

“La planificación estratégica puede conceptualizarse como un “proceso” a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir sus amenazas y oportunidades, como su ambiente interno, es decir, sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas, luego procede a indicar ambos análisis de modo que llega a identificar y definir ventajas competitivas que le permitan generar una posición sostenible en el tiempo.” (Laborda Castillo, De Zuani, 2004)

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

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler, 1990).

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa” (Koontz y Wehrich, 1994).

Principales características de la Planificación Estratégica:

Según Guízar (2004) en su libro Desarrollo Organizacional, la planeación estratégica se caracteriza por:

- Es fuente y origen de planes específicos posteriores.
- Es conducida por la alta dirección.
- Marca pautas para establecer un panorama general de la empresa.
- La información se obtiene de fuentes internas y externas.
- Se elabora con vista al largo plazo

Proceso de la planificación estratégica:

Según *Ramírez Padilla* el modelo de planeación estratégica consta de ocho etapas que se detallan a continuación en el cuadro 5:

**CUADRO 5
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

DONDE ESTÁ	CÓMO LOGRA ESE CAMBIO	HACIA DÓNDE QUIERE IR
<p>3.- Identificación del negocio: Es necesario profundizar en el negocio en el cual se está involucrado para facilitar el diseño de las estrategias que habrán de implementarse para lograr la misión de la organización.</p>	<p>7.- Definición de la dirección estratégica: La dirección estratégica debe marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos tres años, después deben diseñarse los planes de acción concretos en función del rumbo elegido, de tal manera que se fortalezcan los factores básicos de la competencia del negocio.</p>	<p>1.- Definición de la misión: Enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.</p>
<p>4.- Análisis de la industria: Se requiere un conocimiento profundo de la industria en la cual se encuentra enclavada la empresa con el fin de detectar las oportunidades de negocio.</p>		<p>2.- Definición de los valores: Conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales con los que la empresa debe operar.</p>
<p>5.- Identificación de factores básicos de competencia.- Son los que afectan en forma directa la preferencia del cliente y por lo tanto la participación de mercado. La clave para competir con éxito radica en que toda la organización internalice que se tiene que ofrecer algo diferente y mejor que la competencia si se quiere captar el mercado y permanecer a largo plazo.</p>	<p>8.- Definición de planes de acción.- Incluye dos actividades: definición de la estrategia y definición de los planes de acción (se traducen los deseos en acciones concretas), los presupuestos desempeñan un papel relevante.</p>	
<p>6.- Identificación de fortalezas y debilidades: Se lleva a cabo tomando como base los resultados de la competencia y recopilando la experiencia del personal clave de la organización, lo que permite orientar las estrategias del negocio hacia la minimización del efecto de las debilidades del negocio e incluso transformarlas en fortalezas.</p>		

Fuente: Ramírez 2005

2.1.2. Planificación Corporativa

La planificación corporativa consiste en tener una idea clara de lo que se quiere hacer dentro de la organización en su conjunto, utilizando la sinergia es decir, que debe funcionar de tal forma que garantice que la organización evolucione con fuerza y capacidad, asegurando que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común y ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales, definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables, identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad realizados permanentemente, diseñando planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar. (Rubio Domínguez, 2006)

Principales características de la Planificación Corporativa:

- Identifica en qué escenario se moverá la empresa a largo plazo.
- Incluye a la empresa como una totalidad
- Participación de la gerencia al más alto nivel y del personal operativo.
- Utiliza el método participativo con la formación de equipos responsables en la gestión y consecución de los objetivos comunes.
- Trabajo en equipo
- Los objetivos cualitativos sirven de base para la planificación corporativa y los objetivos cuantificables sirven para los análisis o diagnóstico corporativo.
- Especial énfasis en la comunicación y la motivación.
- Control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implantadas

Al hablar de planificación corporativa nos referimos también a la estrategia corporativa que consiste en las clases de iniciativas con las cuales la empresa establece posiciones comerciales en diferentes industrias, los planteamientos con que los ejecutivos pretenden impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocios en que se diversificó la compañía y los medios de captar sinergias entre giros comerciales y convertirlas en ventajas competitivas. Por lo general los ejecutivos corporativos tienen la mayor responsabilidad de diseñar la estrategia corporativa y de elegir entre las acciones recomendadas desde las áreas inferiores de la jerarquía administrativa.

Las unidades comerciales importantes también pueden ejercer su influencia, en especial en decisiones estratégicas que afectan a los negocios a su cargo. La junta de directores suele revisar y aprobar las decisiones estratégicas principales. *(Thompson, Sstrickland y Gamble, Mc Graw Hill 2008)*

2.1.3. Planificación Operativa

La Planificación Operativa es el conjunto de planes tácticos de la organización, divididos por cada departamento o actividad. Consiste en formular planes a corto plazo que ponga de manifiesto las diversas partes de la organización es decir, se compone de la definición de los planes operativos y líneas de acción junto con los presupuestos de inversión y gastos asociados.

Puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo. *(Guzmán, 2008)*

Principales características de la Planificación Operativa:

Según Guízar, 2004 en su libro Desarrollo Organizacional, la planeación operativa se caracteriza por:

- Es producto de esquemas marcados por la planeación estratégica.
- Es conducida primordialmente por el nivel medio de la empresa, gerentes y jefes de departamento.
- Contempla un área o actividad específica de la empresa.
- Por lo general, maneja información interna.
- Se elabora con vista al corto o medianos plazos.

Al hablar de planificación operativa nos referimos también a la estrategia operativa que hace referencia a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas pertinentes (plantas, centros de distribución, unidades geográficas) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (campañas publicitarias, manejo de marcas específicas, actividades relacionadas con la cadena de suministro y ventas y operaciones por Internet). Las estrategias operativas aunque de alcance limitado, añaden detalles y acabados a las estrategias funcionales y a la general de la compañía, la principal

responsabilidad de las estrategias operativas se delega por lo general, a los gerentes de línea, sujetos a revisión y aprobación de los gerentes superiores. (Thompson, Sstrickland y Gamble, Mc Graw Hill 2008)

2.2. Indicadores

En un mundo tan competitivo y globalizado es imprescindible el uso de indicadores como un instrumento de medición y evaluación, que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

2.2.1. Conceptos

“Un indicador es la relación entre variables cualitativas o cuantitativas que permite observar la situación y tendencia de cambio generadas en los resultados, los productos con relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.”

“Los indicadores son precisamente instrumentos para la administración, son medios para llevar a cabo un control de gestión”. (Beltrán 2000)

Lira y Medina, señalan que “un indicador corresponde a una información breve que señala aspectos significativos de gestión, corresponde a un sistema de señales que reportan lo adecuado e inadecuado de un determinada acción.

Córdova dice: “Indicador es el proceso de definición de elementos de juicio que serán utilizados para controlar, darle seguimiento y evaluar el desarrollo de un programa gubernamental” Los indicadores pueden ser de tipo cuantitativo (tasas, razones, proporciones, etc.) o de tipo cualitativo (juicios de valoración)

“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”. (Orrego).

“Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no

son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza, pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.” (Franklin 2007)

“Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. Pero la relación entre indicador y meta es de carácter probabilístico y no de implementación lógica, por lo cual resulta conveniente incrementar el número de indicadores de una meta para sí aumentar la probabilidad de lograr una medición adecuada”. (Cohen y Franco)

Según *Gerardo Domínguez Giraldo* en su libro *Indicadores de Gestión* lo define así: “es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de atributos de productos en proceso de una organización” y añade, “Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización”

En conclusión un indicador es un método de monitoreo que permite analizar el comportamiento de variables, para evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos de una organización.

2.2.2. Características

Según Franklin 2007, por la importancia que representa el utilizar indicadores, estos deben cumplir las siguientes características:

- Ser relevante y útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.

- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Un indicador debe facilitar la toma de decisiones, proporcionando información oportuna y de calidad, que permita interpretar los resultados de manera exacta.

2.2.3. Importancia

La importancia de utilizar indicadores de gestión consiste en que:

- Permiten evaluar y medir (según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, sino se puede medir no se puede gestionar) en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos a partir de la revisión de sus componentes.
- Los indicadores son mecanismos de medición y control a través de los cuales se evalúa la gestión. La medición es una efectiva herramienta de apoyo para el desarrollo exitoso de la gestión a todo nivel.
- El manejo de los indicadores proporciona una visión global y completa de la organización.
- Los indicadores proporcionan datos relevantes sobre los procesos, bienes y servicios para su respectivo análisis y la posterior toma de decisiones.
- Son instrumentos de diagnóstico que miden el desempeño y su continuo monitoreo permite identificar los diversos resultados del desarrollo de las actividades.
- Sirven para medir cambios en las diferentes variables y resultados.
- Permiten hacer comparaciones a través del tiempo para evaluar comportamientos, analizar y pronosticar tendencias y predecir cambios.
- Facilita el seguimiento al avance y cumplimiento de objetivos, planes y programas.
- Son instrumentos valiosos que sirven de guía y orientación a la forma de cómo alcanzar mejores resultados y encaminarlos hacia el desarrollo.

2.2.4. Clasificación

Según Franklin 2007, por el nivel de aplicación los indicadores se dividen en:

Indicadores Estratégicos: Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos en relación a la unidad responsable. (misión)

Miden el cumplimiento de objetivos con base a:

- Actividades
- Programas especiales
- Procesos estratégicos
- Proyectos organizacionales y de inversión.

Indicadores de Gestión: Informan sobre procesos y funciones claves.

Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que limiten el cumplimiento de los objetivos
- Determinar costos unitarios por actividad y beneficiarios;
- Verificar el logro de metas e identificar desviaciones.

Indicadores de Servicios: Mide la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares y grado de satisfacción de los clientes y proveedores.

Se emplean para:

- Implantar acciones de mejoramiento;
- Elevar la calidad de la atención a participantes y beneficiarios.

Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio: Permiten identificar: el grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

Según Beltrán 2000, en cuanto a su naturaleza se refiere los indicadores se clasifican según los factores claves del éxito: indicadores de efectividad, de eficiencia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.), de productividad.

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones.

La eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad son los signos vitales de la gestión, están íntimamente relacionados entre sí y deben mantenerse siempre bajo control y procurando altos y duraderos niveles de desempeño.

Según la vigencia, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes:

- Temporales: Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.
- Permanentes: Son indicadores que asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

El indicador por sí mismo como los valores asociados a él deben ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización. (Beltrán 2000).

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Según, Franklin 2007, los aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores son:

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validados a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Para poder aplicar indicadores de gestión como herramienta de evaluación es necesario saber que tipo de indicadores debo aplicar, en que área se aplicara, cómo será el proceso de evaluación y de dónde se obtendrá dicha información.

Para la elaboración de indicadores es necesaria la realización de un examen profundo de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

- **¿Qué se desea medir?** La organización debe realizar un listado de actividades y seleccionar las que se consideren prioritarias, asignándole un valor de acuerdo a una escala establecida previamente, para determinar la importancia de dichas actividades dentro de la empresa.
- **¿Con qué tipo de información se cuenta?** Una vez identificadas las actividades más importantes, se procede a recolectar la información. La confiabilidad de la información y la rapidez con que se obtenga son factores importantes para la correcta construcción y análisis de los indicadores.
- **¿Quién utilizará la información?** Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, porque los indicadores difieren en función de quién los utiliza.
- **¿Cada cuánto tiempo?** En esta fase se debe precisar la periodicidad (mensual, trimestral, semestral o anual) con la que se desea obtener la información. Previo el análisis del tipo de actividad y el destinatario de la información.
- **¿Con qué o quién se compara?** Para realizar las comparaciones, se deben establecer referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser internos o externos a la organización, y que servirán para realizar el correspondiente análisis.

Según Beltrán, 2000, es importante entonces conocer los pasos de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión:

- **Contar con objetivos y estrategias.-** Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos, pues ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

- **Identificar factores críticos de éxito.**- Es aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar. Los factores críticos y genéricos de éxito nos permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como éstos se logran.
- **Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.**- Una vez identificado los factores críticos del éxito, asociados a la eficacia, la eficiencia, la productividad, etc., es necesario establecer unos indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo. Es fundamental tener establecida la capacidad de gestión y los recursos disponibles para el desarrollo de las actividades.
- **Determinar para cada indicador estado, umbral y rango de gestión:** La fase de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión consta de:
 - **Estado.**- Corresponde al valor inicial o actual del indicador, en algunos casos no existe la información necesaria para calcular el valor inicial o actual del indicador, lo que sucede cuando no se tiene registros sobre el comportamiento de las variables que conforman el indicador: En estos casos, es usual encontrar o utilizar para el estado las letras (NA).
 - **Umbral.**- Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
 - **Rango de gestión.**- Este término se utiliza para designar el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.
- **Diseñar la medición.**- Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. Una vez que se hayan establecido los indicadores es necesario determinar exactamente la fuente que proveerá la información pertinente para su cálculo y la frecuencia con la que se recogerá la información.
- **Determinar y asignar recursos.**- Con base en las características del diseño de la medición, se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones. Lo correcto es que:
 - La medición se incluya o integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quién ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Es importante la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

- Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.
- **Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión.-** Es necesario tener en cuenta que la primera vez que se ejecutan las mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:
 - 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, etc.
- **Estandarizar y Formalizar.-** Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e incluso entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión del negocio.
- **Mantener y mejorar continuamente.-** 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 empresa y de su entorno. Así mismo, 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.

Presentación de los indicadores

Según Beltrán, 2000, 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.-** Permiten a simple vista evaluar los cambios en el tiempo de una variable o proceso para el análisis, así como descubrir tendencias, variaciones (incrementos o decrementos).

- Tablas.- Contribuyen a presentar en forma precisa, sistemática e integral el desenvolvimiento en el tiempo de las principales variables, procesos, proyectos u otros de la empresa.
- Gráficos con seguimiento. Relacionan y comparan tendencias de dos o más variables de manera gráfica con seguimiento.
- Gráficos de control.- Relacionan y comparan tendencias de dos o más variables de manera gráfica de control.

La elección o uso de una forma u otra de presentación, dependerá del tipo de información que se considere vital y que agregue valor al análisis, que es preciso realizar acerca de cómo se van cumpliendo las expectativas en cada proyecto.

2.3. Cuadro de mando integral

Las empresas deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, deben utilizar sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades, de ahí la necesidad de utilizar el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Según Kaplan y Norton, 2000, el Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El Cuadro de Mando Integral, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.

- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: La falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de era de la información.

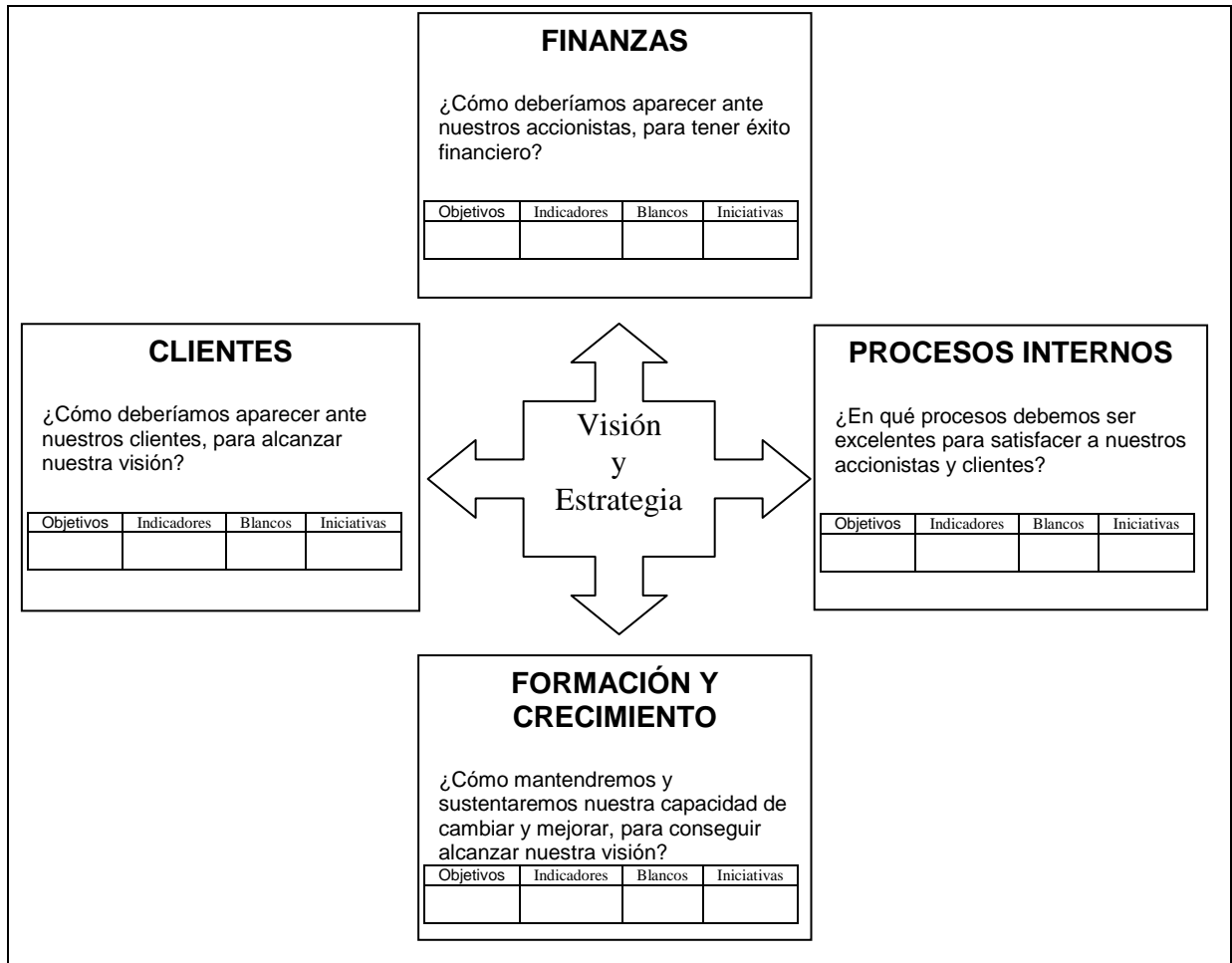
El Cuadro de Mando es integral (según Kaplan y Norton), expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.

El CMI es un sistema de medición que combina indicadores financieros y no financieros, que permiten monitorear los diferentes procesos del negocio, convirtiéndose en un instrumento de control, manifestando señales que indican la variación de las magnitudes importantes que se deben vigilar, proporcionando a los administradores una mirada global que permitirá guiar el desempeño actual y futuro de la organización.

El CMI se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias.

A continuación se presenta el cuadro 6 Cuadro de Mando Integral:

**CUADRO 6
CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



Fuente: Kaplan y Norton (2004)

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes (cuadro 6):

- Finanzas
- Clientes
- Procesos Internos
- Formación y crecimiento

2.3.1. Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido, el CMI puede hacer

que los objetivos sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida.

El CMI debe contar la historia de la estrategia empezando por los objetivos financieros a largo plazo vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de los ingresos, mejora del coste y de la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia. (Kaplan y Norton, 2000)

2.3.2. Perspectiva Procesos Internos

En la perspectiva del proceso interno, (luego de haber desarrollado los objetivos e indicadores del empresario y cliente), los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y clientes seleccionados. El CMI permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, identificando las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados, este enfoque permite que la organización ponga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercado.

El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitan entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes. El proceso de servicio post venta permite a la empresa presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente. (Kaplan y Norton, 2000)

2.3.3. Perspectiva Aprendizaje - Crecimiento

La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas, y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización, por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del CMI de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados: satisfacción, productividad y retención, proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la organización. Los inductores de estos resultados son genéricos, estos inductores incluyen unos índices resumen de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo y del departamento con los objetivos estratégicos. La ausencia de medidas específicas para la empresa indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que pueden vincularse mucho más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las restantes perspectivas. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial. (Kaplan y Norton, 2000)

2.3.4. Perspectiva cliente

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir, dichos segmentos representan los fundamentos que proveerán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente admite que las empresas establezcan sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, recuperación, recompra, rentabilidad, etc.) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados, además les permite distinguir y medir expresamente las propuestas de valor agregado que proporcionarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son: cuota de mercado, incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción del cliente, rentabilidad del cliente.

Las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, sin embargo se ha podido observar un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que se ha contraído el cuadro de mando, estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- Los atributos de producto y/o servicio.- Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad.
- La relación con los clientes.- La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y

plazo de entrega, que sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.

- Imagen y prestigio.- La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa.

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

- El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva, ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes.
- La calidad ha pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva, hoy para definir la calidad se toma en cuenta factores como: la higiene, incidencias de defectos, devoluciones y reclamaciones de clientes, cuando el producto o servicio no funciona o no satisface al cliente, la entrega puntual, etc., sin embargo en el caso de ciertos sectores, regiones o segmentos de mercado, una calidad excelente puede seguir ofreciendo oportunidades para que las empresas se distingan de sus competidores.
- El precio ligado al tiempo, a la capacidad de respuesta y a la calidad, es importante incluso los clientes sensibles al precio pueden otorgar su favor a proveedores que ofrecen no bajos precios sino bajos costos.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

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

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC). (Kaplan y Norton, 2000)

CAPÍTULO 3

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

Siendo la actividad principal del S.S.F.T. la comercialización de productos de calidad, a precios bajos, para contribuir al bienestar de la familia militar y comunidad en general, contando para ello, con un personal altamente motivado y capacitado y los recursos financieros disponibles, se consideraron los siguientes aspectos para la identificación de las áreas relevantes:

- Información financiera oportuna, veraz y confiable.
- Captación y administración de fondos.
- Optimización en el uso de los recursos.
- Ética y transparencia en todas sus acciones.
- Mantener precios competitivos y márgenes rentables.
- Atención prioritaria y satisfacción a las necesidades de los usuarios y clientes.
- Mantener un nivel adecuado de los elementos necesarios para el funcionamiento del S.S.F.T.
- Gestión del marketing mix (precio, producto promoción y el sistema de distribución)
- Eficiencia en las redes de distribución y abastecimiento de productos.
- Consideración del factor humano como el elemento activo y principal recurso estratégico del S.S.F.T.
- Cultura de control interno.
- Asegurar la supervivencia y el desarrollo del S.S.F.T. a través de la innovación y mejoramiento de infraestructura física y tecnológica.

Los aspectos mencionados orientaron y proporcionaron una guía para la identificación de las áreas relevantes del S.S.F.T. que constituyen los procesos básicos que requieren una vigilancia continua para el éxito de la institución y se mencionan en el cuadro 7.

**CUADRO 7
ÁREAS RELEVANTES DEL S.S.F.T.**

PROCESOS	SUBPROCESOS	OBJETIVOS	VARIABLES
Asesoría Legal	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Registro y calificación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejarse dentro de un sistema legal competente y oportuno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos <ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y de información. • Clientes <ul style="list-style-type: none"> ○ Eficientes transacciones • Proveedores <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación abierta y honesta ○ Resolución rápida de problemas • Empleados <ul style="list-style-type: none"> ○ Brindar asesoría • Accionistas <ul style="list-style-type: none"> ○ Buena administración de la empresa ○ Imagen de la organización
PROCESOS	SUBPROCESOS	OBJETIVOS	VARIABLES
Gestión de Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Control de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer suficientemente el control interno para planificar la auditoría (arqueos e inventarios sorpresivos) • Tomar las medidas de control como un proceso que no solo busca la solución de los problemas y la detección de errores, sino básicamente facilitar y hacer posible el camino de la mejora continua en los procesos y acciones de la organización (ISO 9004/2001) 	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos <ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y de información. • Clientes <ul style="list-style-type: none"> ○ Control de sistemas (facturación: caja) • Proveedores <ul style="list-style-type: none"> ○ Control de sistemas (facturación y entrega de pedidos) • Empleados <ul style="list-style-type: none"> ○ Crear cultura de control de gestión • Accionistas • Información financiera segura y análisis.

PROCESOS	SUBPROCESOS	OBJETIVOS	VARIABLES
Gestión de Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Gestión contable ♣ Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un adecuado equilibrio tanto entre los principales índices financieros como entre los diferentes componentes del capital de la organización, de tal manera que nos garantice la operación y funcionamiento del S.S.F.T. en el tiempo • Optimizar la inversión en bienes muebles, equipos e inventarios de mercadería, asegurando la supervivencia y desarrollo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos <ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y de información. • Clientes <ul style="list-style-type: none"> ○ Eficientes transacciones • Proveedores <ul style="list-style-type: none"> ○ Pago a tiempo • Empleados <ul style="list-style-type: none"> ○ Salarios y beneficios • Accionistas <ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento del valor de la empresa ○ Imagen de la organización ○ Consistente rentabilidad ○ Información financiera segura y oportuna
PROCESOS	SUBPROCESOS	OBJETIVOS	VARIABLES
Gestión de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Mercadeo ♣ Investigación de mercado ♣ Compras ♣ Procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los niveles de cumplimiento de la proforma presupuestaria especialmente en: ventas, Costos de la mercadería, Reducción y optimización de gastos. • Buscar la excelencia en la prestación de los servicios y oferta de productos desarrollados sobre la base de una adecuada segmentación de servicios y productos • Definir los términos de la relación comercial que debe mantenerse con los proveedores sobre la base de: niveles de venta, calidad de productos, costos y precios de los productos más bajos que la 	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos <ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y de información. • Clientes <ul style="list-style-type: none"> ○ Excelencia en servicio ○ Calidad percibida en los productos y servicios ○ Información continua y oportuna ○ Entrega rápida y a tiempo ○ Resolución rápida de problemas • Proveedores <ul style="list-style-type: none"> ○ Precio justo ○ Repetición de órdenes ○ Excelentes relaciones ○ Pedidos uniformes y en el tiempo • Empleados <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación oportuna y honesta • Accionistas

		<p>competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener proveedores de alto nivel que se manejen dentro de un sistema legal competente y oportuno que cumpla las características que el S.S.F.T. requiere. • Optimizar el servicio al cliente mediante la implementación de la ventanilla única en la que se genere: información, sistema de créditos, carnetización, servicio post venta, disminuyendo o eliminando quejas y reclamos suministrando al cliente información veraz y suficiente. • Mantener precios competitivos. • Satisfacer las necesidades de: Unidades Militares, personal militar, familia militar y comunidad en general, definiendo nuevas estrategias y acciones para acrecentar nuestro nivel de participación en el mercado tales como: afiliación, convenios interinstitucionales, fidelización de clientes, segmentación de productos y servicios, variedad de productos y servicios, complementación de Productos y Servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación oportuna y honesta ○ Reconocimiento e imagen dentro de la industria
PROCESOS	SUBPROCESOS	OBJETIVOS	VARIABLES
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Logística ♣ Talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar eficiencia de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos ○ Recursos

<p>Administrativa</p>	<p>Humano</p>	<p>redes de distribución y abastecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar y mejorar la logística interna y externa para que el transporte y distribución de los productos no alteren su calidad original. • Propiciar el desarrollo del personal a través de una educación integral a fin de que su actuación apoye los esfuerzos de crecimiento y consolidación de la empresa. • Crear un ambiente excelente para que los empleados contribuyan a la salud económica, contando con una filosofía y cultura Organizacional que fomente: El Comprometimiento Institucional, El Espíritu de Trabajo, Trabajo en equipo, Ética de trabajo, Respeto y consideración . • Elevar la eficiencia y eficacia profesional del Talento Humano considerando, áreas, funciones, roles tareas mediante: Capacitación y entrenamiento, Orientación, Motivación y estimulación al rendimiento. 	<p>humanos, materiales, tecnológicos, financieros y de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes <ul style="list-style-type: none"> ○ Eficientes transacciones ○ Excelencia en el servicio • Proveedores <ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución rápida de problemas • Empleados <ul style="list-style-type: none"> ○ Trabajo motivante ○ Estabilidad laboral ○ Crecimiento y carrera ○ Salud y seguridad laboral ○ Balance entre el trabajo y la familia ○ Reconocimiento por desempeño ○ Comunicación oportuna, honesta y en ambas vías ○ Capacitación y educación continua • Accionistas <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación oportuna y honesta ○ Reconocimiento ○ Buena administración de la industria
------------------------------	---------------	--	---

Fuente: Directiva del S.S.F.T. 2008

3.2. Preparación de indicadores

Para la preparación de indicadores del S.S.F.T., es necesario contar con objetivos claros, precisos y cuantificados, tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr dichos objetivos e identificar los factores críticos de éxito.

En el cuadro 8 se presentan los objetivos por perspectiva del S.S.F.T.

CUADRO 8
OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS DEL S.S.F.T.

OBJETIVOS	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Mantener un adecuado equilibrio tanto entre los principales índices financieros como entre los diferentes componentes del capital de la organización, de tal manera que nos garantice la operación y funcionamiento del Servicio social de la Fuerza Terrestre en el tiempo.	X			
Mejorar los niveles de cumplimiento de la proforma presupuestaria especialmente en ventas y costo de ventas.	X			
Mantener e incrementar el número de clientes, ofreciendo excelencia en la prestación de servicios y oferta de productos desarrollados sobre la base de una adecuada segmentación de productos y servicios.		X		

OBJETIVOS	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
<p>Satisfacer las necesidades de: Unidades Militares, personal militar, familia militar y comunidad en general, definiendo nuevas estrategias y acciones para acrecentar nuestro nivel de participación en el mercado tales como: afiliación, convenios interinstitucionales, fidelización de clientes, segmentación de productos y servicios, variedad de productos y servicios y complementación de Productos y Servicios.</p>		X		
<p>Optimizar el servicio al cliente mediante la implementación de la ventanilla única en la que se genere: información, sistema de créditos, carnetización y servicio post venta, disminuyendo o eliminando quejas y reclamos suministrando al cliente información veraz y suficiente.</p>		X		
<p>Mantener proveedores de alto nivel que se manejen dentro de un sistema legal competente y oportuno que cumpla las características que el S.S.F.T. requiere. Definir los términos de la relación comercial que debe mantenerse con los proveedores sobre la base de: niveles de venta, calidad de producto, costos precios de los productos más bajos</p>			X	

que la competencia y entrega oportuna de mercadería.				
OBJETIVOS	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Mantener precios competitivos			X	
Tomar las medidas de control como un proceso que no solo busca la solución de los problemas y la detección de errores, sino básicamente facilitar y hacer posible el camino de la mejora continua en los procesos y acciones de la organización (ISO 9004/2001)			X	
Incrementar eficiencia de las redes de distribución y abastecimiento.			X	
Optimizar y mejorar la logística interna y externa para que el transporte y distribución de los productos no alteren su calidad original			X	
Propiciar el desarrollo del personal a través de una educación integral a fin de que su actuación apoye los esfuerzos de crecimiento y consolidación de la empresa.				X
Crear un ambiente excelente para que los empleados contribuyan a la salud económica, contando con una filosofía y cultura Organizacional que fomente: El Comprometimiento Institucional El Espíritu de Trabajo, Trabajo en equipo, Ética de trabajo, Respeto y consideración.				X
Elevar la eficiencia y				

eficacia profesional del Talento Humano considerando, áreas, funciones, roles tareas mediante: Capacitación y entrenamiento, Orientación, Motivación y estimulación al rendimiento.				X
Optimizar la inversión en bienes muebles, equipos e inventarios de mercadería, asegurando la supervivencia y desarrollo de la organización.				X

Tomando en cuenta que vivimos en un entorno cambiante y competitivo, y que la razón de ser de la empresa, es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, es fundamental que los indicadores se revisen a la par con el desarrollo de las estrategias y la consecución de los objetivos.

Hacer un seguimiento de los indicadores (cuadro 9) y poner un especial énfasis en la mejora continua, a través de, no solo identificar las desviaciones, sino que básicamente analizarlas y aprender de ellas, para orientar con imaginación, creatividad y perseverancia un camino de éxito.

**CUADRO 9
PERSPECTIVAS DEL S.S.F.T. E INDICADORES**

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA
Mantener un adecuado equilibrio tanto entre los principales índices financieros como entre los diferentes componentes del capital de la organización, de tal manera que nos garantice la operación y funcionamiento del Servicio social de la Fuerza Terrestre en el tiempo.	Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente
	Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$
	Índice de liquidez inmediata	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Solidez	$\frac{\text{Total Activo}}{\text{Total Pasivo}}$
	Índice de rotación de inventario	$\frac{\text{Inventario Promedio} \times n \text{ días}}{\text{Costo de Ventas}}$
Mejorar los niveles de cumplimiento de la proforma presupuestaria especialmente en ventas y costo de ventas.	Cumplimiento en ventas	$\frac{\text{Ventas ejecutadas} \times 100}{\text{Ventas presupuestadas}}$
	Crecimiento en ventas	$(\text{Ventas período actual} / \text{Ventas período anterior}) \times 100 - 100$
	Cumplimiento en costo de ventas	$\frac{\text{Costo de Ventas ejecutadas}}{\text{Costo de Ventas presupuestadas}} \times 100$

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA
Mantener e incrementar el número de clientes, ofreciendo excelencia en la prestación de servicios y oferta de productos desarrollados sobre la base de una adecuada segmentación de productos y servicios.	Recompra de clientes	$\frac{\text{No de clientes que compran 3 o más veces en el mes}}{\text{Total de clientes}} \times 100$
Satisfacer las necesidades de: Unidades Militares, personal militar, familia militar y comunidad en general, definiendo nuevas estrategias y acciones para acrecentar nuestro nivel de participación en el mercado tales como: afiliación, convenios interinstitucionales, fidelización de clientes, segmentación de productos y servicios, variedad de productos y servicios y complementación de Productos y Servicios.	Satisfacción del cliente en cuanto a precio	$\frac{\text{No de clientes satisfechos (precio)}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$
	Satisfacción del cliente en cuanto a artículos	$\frac{\text{No de clientes satisfechos (producto)}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$
	Satisfacción del cliente en cuanto al servicio recibido	$\frac{\text{No de clientes satisfechos (atención al cliente)}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$
Optimizar el servicio al cliente mediante la implementación de la ventanilla única en la que se genere: información, sistema de créditos, carnetización y servicio post venta, disminuyendo o eliminando quejas y reclamos suministrando al cliente información veraz y suficiente.	Número de quejas y reclamos recibidos	$\frac{\text{Número de quejas}}{\text{Número de clientes totales}}$
	Notas de crédito realizadas	$\frac{\text{No de notas de crédito realizadas por errores}}{\text{Total facturas}} \times 100$

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

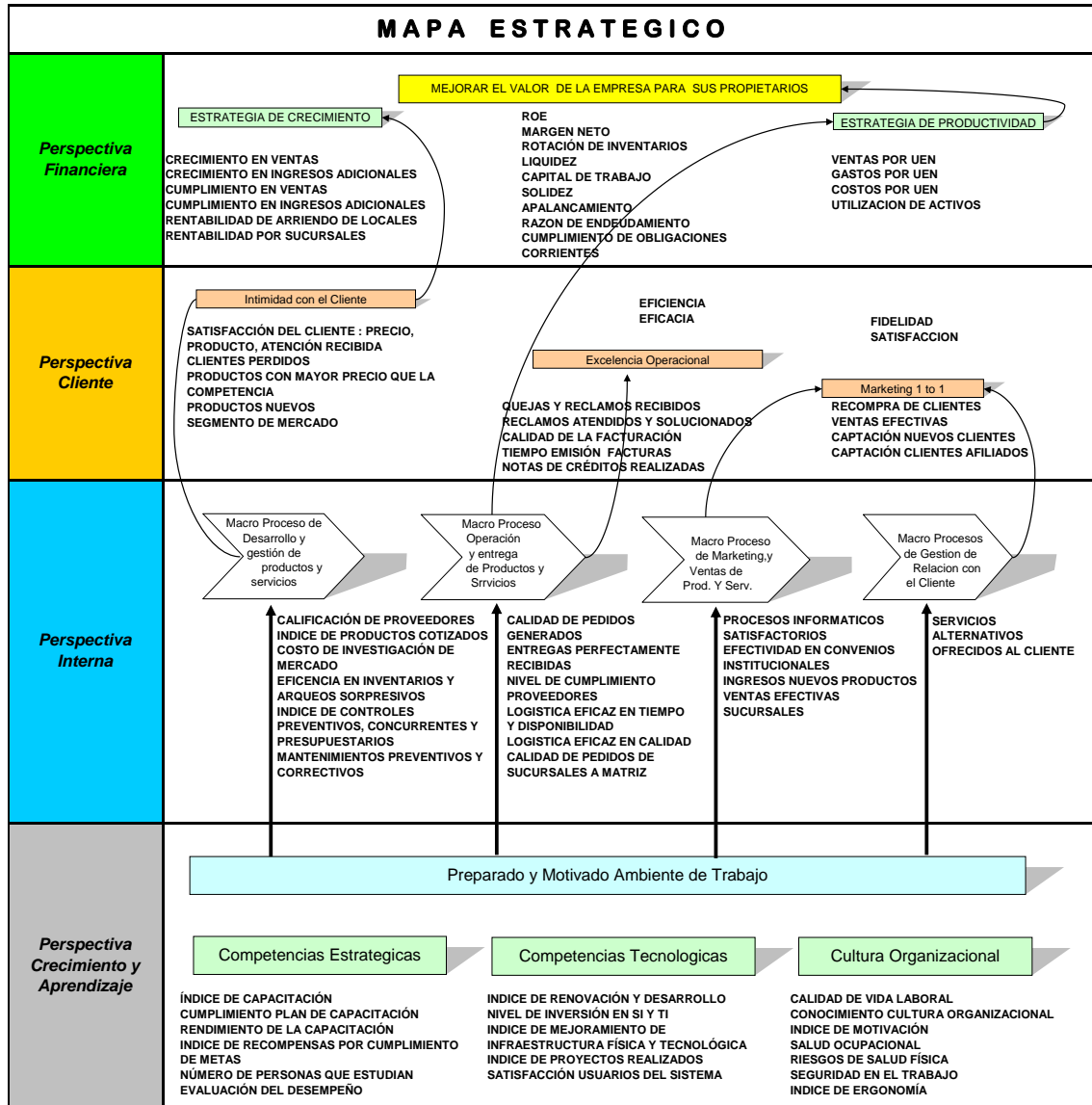
OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA
Mantener proveedores de alto nivel que se manejen dentro de un sistema legal competente y oportuno que cumpla las características que el S.S.F.T. requiere. Definir los términos de la relación comercial que debe mantenerse con los proveedores sobre la base de: niveles de venta, calidad de producto, costos precios de los productos más bajos que la competencia y entrega oportuna de mercadería.	Calificación proveedores	$\frac{\text{No de proveedores que califican}}{\text{Total de proveedores}} \times 100$
	Nivel de cumplimiento proveedores	$\frac{\text{Pedidos recibidos en el tiempo y cantidad acordada}}{\text{Total pedidos recibidos}} \times 100$
Mantener precios competitivos	Productos con mayor precio que la competencia	$\frac{\text{No de productos con precios más altos en el mercado}}{\text{Total de productos del S.S.F.T.}} \times 100$
Tomar las medidas de control como un proceso que no solo busca la solución de los problemas y la detección de errores, sino básicamente	Eficiencia en inventarios y arqueos sorpresivos	$\frac{\text{No de arqueos sorpresivos satisfactorios}}{\text{Total arqueos sorpresivos realizados}} \times 100$
		$\frac{\text{No de inventarios sorpresivos satisfactorios}}{\text{Total inventarios}} \times 100$

facilitar y hacer posible el camino de la mejora continua en los procesos y acciones de la organización (ISO 9004/2001)		Total inventarios sorpresivos realizados
Incrementar eficiencia de las redes de distribución y abastecimiento.	Logística eficaz en tiempo y disponibilidad	$\frac{\text{Transporte enviado}}{\text{Transporte requerido}} \times 100$
Optimizar y mejorar la logística interna y externa para que el transporte y distribución de los productos no alteren su calidad original	Logística eficaz en calidad	$\frac{\text{Mercadería en buen estado}}{\text{Total de mercadería}} \times 100$

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA
Propiciar el desarrollo del personal a través de una educación integral a fin de que su actuación apoye los esfuerzos de crecimiento y consolidación de la empresa.	Número de personas capacitadas	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$
	Rendimiento de la capacitación	Calificación favorable de la evaluación realizada posterior a la capacitación de los empleados) / Número de empleados capacitados) x 100
Crear un ambiente excelente para que los empleados contribuyan a la salud económica, contando con una filosofía y cultura Organizacional que fomente: El Comprometimiento Institucional El Espíritu de Trabajo, Trabajo en equipo, Ética de trabajo, Respeto y consideración.	Calidad de vida laboral	$\frac{\text{Satisfacción del empleado}}{\text{Total de empleados}} \times 100$
Elevar la eficiencia y eficacia profesional del Talento Humano considerando, áreas, funciones, roles tareas mediante: Capacitación y entrenamiento, Orientación, Motivación y estimulación al rendimiento.	Evaluación del desempeño	$\frac{\text{Calificaciones obtenidas por el personal (0 -13.99)}}{\text{Total empleados}} \times 100$ $\frac{\text{Calificaciones obtenidas por el personal (14 -16.99)}}{\text{Total empleados}} \times 100$ $\frac{\text{Calificaciones obtenidas por el personal (17 - 18.99)}}{\text{Total empleados}} \times 100$ $\frac{\text{Calificaciones obtenidas por el personal (19 - 20)}}{\text{Total empleados}} \times 100$
Optimizar la inversión en bienes muebles, equipos e inventarios de mercadería, asegurando la supervivencia y desarrollo de la organización.	Inversión en mejoramiento de infraestructura física y tecnológica	$\frac{\text{(Inversión en mejoramiento de infraestructura física y tecnológica} \times 100)}{\text{(Total Inversión)}}$

A continuación se presenta en el cuadro 10 el mapa estratégico del S.S.F.T. que suministra un marco para enlazar los activos intangibles a la creación de valor para los accionistas, a través de cuatro perspectivas relacionadas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

**CUADRO 10
MAPA ESTRATÉGICO DEL S.S.F.T.**



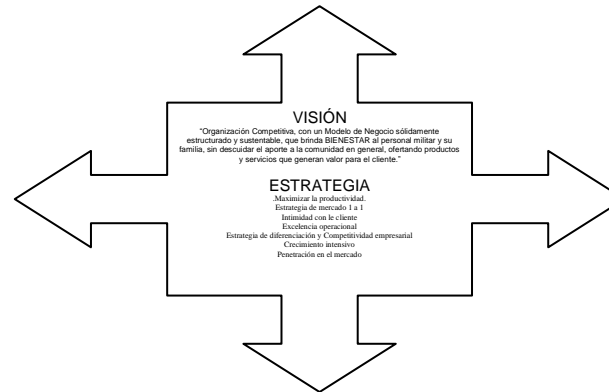
Fuente: Directiva del S.S.F.T. 2008

En el cuadro 11 se presenta el Cuadro de Mando Integral del S.S.F.T., que constituye un sistema de medición que combina indicadores financieros y no financieros que permitirán monitorear los diferentes procesos que se realizan dentro de la institución, siendo muy útil su aplicación por considerarse un instrumento de control.

CUADRO 11 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO	INDICADORES	META	MEDICIÓN
Mantener el nivel de liquidez para el desarrollo de las actividades operativas y de inversión del negocio.	Capital de trabajo	1.000.000	Nivel de liquidez, flujo de efectivo, flujo de caja, flujo de operación, flujo de inversión y flujo de financiamiento.
	Rotación de cuentas por cobrar	120 días	
	Rotación de inventarios	10 días	
	Rotación de cuentas por pagar	10 días	
Mantener los niveles de cumplimiento de obligaciones financieras y operativas.	Cumplimiento de metas	95%	Nivel de cumplimiento de obligaciones financieras y operativas.
	Cumplimiento de metas	95%	
Mantener los niveles de cumplimiento de obligaciones financieras y operativas.	Cumplimiento de metas	95%	Nivel de cumplimiento de obligaciones financieras y operativas.
	Cumplimiento de metas	95%	

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
OBJETIVO	INDICADORES	META	MEDICIÓN
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente con los servicios de atención al cliente y el nivel de cumplimiento de las obligaciones financieras y operativas.	Retención de clientes	95%	Nivel de satisfacción del cliente, índice de retención de clientes, índice de cumplimiento de obligaciones financieras y operativas.
	Indice de satisfacción del cliente	95%	
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente con los servicios de atención al cliente y el nivel de cumplimiento de las obligaciones financieras y operativas.	Retención de clientes	95%	Nivel de satisfacción del cliente, índice de retención de clientes, índice de cumplimiento de obligaciones financieras y operativas.
	Indice de satisfacción del cliente	95%	
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente con los servicios de atención al cliente y el nivel de cumplimiento de las obligaciones financieras y operativas.	Retención de clientes	95%	Nivel de satisfacción del cliente, índice de retención de clientes, índice de cumplimiento de obligaciones financieras y operativas.
	Indice de satisfacción del cliente	95%	



PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO			
OBJETIVO	INDICADORES	META	MEDICIÓN
Aumentar el nivel de eficiencia de los procesos operativos y de inversión del negocio.	Costos por unidades	10%	Nivel de eficiencia de los procesos operativos y de inversión del negocio.
	Costos por unidades	10%	
Aumentar el nivel de eficiencia de los procesos operativos y de inversión del negocio.	Costos por unidades	10%	Nivel de eficiencia de los procesos operativos y de inversión del negocio.
	Costos por unidades	10%	
Aumentar el nivel de eficiencia de los procesos operativos y de inversión del negocio.	Costos por unidades	10%	Nivel de eficiencia de los procesos operativos y de inversión del negocio.
	Costos por unidades	10%	

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
OBJETIVO	INDICADORES	META	MEDICIÓN
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente con los servicios de atención al cliente y el nivel de cumplimiento de las obligaciones financieras y operativas.	Rotación de cuentas por cobrar	120 días	Nivel de satisfacción del cliente, índice de retención de clientes, índice de cumplimiento de obligaciones financieras y operativas.
	Rotación de inventarios	10 días	
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente con los servicios de atención al cliente y el nivel de cumplimiento de las obligaciones financieras y operativas.	Rotación de cuentas por pagar	10 días	Nivel de satisfacción del cliente, índice de retención de clientes, índice de cumplimiento de obligaciones financieras y operativas.
	Rotación de cuentas por pagar	10 días	
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente con los servicios de atención al cliente y el nivel de cumplimiento de las obligaciones financieras y operativas.	Rotación de cuentas por pagar	10 días	Nivel de satisfacción del cliente, índice de retención de clientes, índice de cumplimiento de obligaciones financieras y operativas.
	Rotación de cuentas por pagar	10 días	

Fuente: Modelo de Kaplan y Norton, 2000 (aplicado al S.S.F.T.)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL S.S.F.T.

DETALLE DEL CUADRO 11

PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	
Mejorar el valor de la empresa para sus accionistas, basados en la productividad empresarial	Establecer relaciones que se determinan a partir de la información financiera y que se usan con el propósito de hacer comparaciones y sirven de herramienta para el análisis financiero. Tomar decisiones sobre aspectos financieros para el buen funcionamiento de la empresa	Capital de trabajo	\$ 2.000.000	
		Margen de utilidad	15%	
		Índice de liquidez inmediata	1	
		Solidez	3	
		Índice de rotación de inventario	6 veces al año 60 días	
	Verificación del cumplimiento del presupuesto en ventas	Cumplimiento en ventas	100%	Análisis de informes financieros. Adecuado manejo de los recursos financieros.
	Evaluar pronóstico de ventas	Crecimiento en ventas	5%	Plan de marketing Plan de compras Capacitación excelencia atención al cliente Análisis de ejecución del presupuesto
	Verificación del cumplimiento del presupuesto en costos	Cumplimiento en costo de ventas	100%	Plan de marketing Capacidad de negociación Análisis de ejecución del presupuesto

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Conformar y estructurar una marca reconocida a nivel nacional, con productos y servicios que supere y satisfaga las expectativas de nuestro segmento meta (Familiar militar y comunidad)	Mantener e incrementar el número de clientes Ofrecer excelencia en la prestación de servicios y oferta de productos desarrollados sobre la base de una adecuada segmentación de productos y servicios.	Recompra de clientes	3 veces al mes	Plan de marketing Ofrecer calidad en productos y servicios, atención personalizada, buen trato, variedad de productos, calidad y economía
	Satisfacer al cliente y asegurar su fidelidad con nuestras marcas. Productos y servicios innovadores de alto valor y desempeño para el cliente	Satisfacción del cliente en cuanto a precio	98%	Promover ofertas y descuentos Capacidad de negociación
		Satisfacción del cliente en cuanto a artículos	98%	Investigación de mercado: análisis de tendencias de moda, utilidad, imagen y prestigio
		Satisfacción del cliente en cuanto al servicio recibido	98%	Capacitación y puesta en práctica de conocimiento en la excelencia de atención al cliente.
	Disminuir o eliminar quejas y reclamos suministrando al cliente información veraz y suficiente sobre las características de los productos Ofrecer calidad en productos y servicios.	Número de quejas y reclamos recibidos	0.003	Programa de capacitación, Plan de marketing Instalaciones adecuadas y productos de calidad
	Disminuir al máximo el porcentaje de errores	Notas de crédito realizadas	1%	Eficiencia y entrenamiento de cajeros y vendedores Buena inducción y explicación a los clientes

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Establecer un modelo de negocio de alto desempeño y flexible que permita una adecuada gestión integral, utilizando normatividad desarrollada bajo la norma de calidad ISO 9001-2004, ajustada a los requerimientos de enfoque en calidad y servicio

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Definir los términos de la relación comercial que debe mantenerse con los proveedores sobre la base de: niveles de venta, calidad de producto, costos y precios Proveedores de alto nivel que cumplan las características que el S.S.F.T. requiere	Calificación proveedores	90%	Manual de calificación de proveedores
Lograr efectividad en la entrega de mercadería de los proveedores a la bodega	Nivel de cumplimiento proveedores	95%	Establecer horarios y dar estricto cumplimiento a la entrega de mercadería
Mantener precios competitivos	Productos con mayor precio que la competencia	33%	Capacidad de negociación: promoción y oferta
Medir el progreso de las acciones en función del desempeño. Tomar las medidas de control como un proceso que no solo busca la solución de los problemas y la detección de errores, sino básicamente facilitar y hacer posible el camino de la mejora continua en los procesos y acciones de la organización (ISO 9004/2001)	Eficiencia en inventarios y arqueos sorpresivos	95%	Programa de auditoria Plan de capacitación
Incrementar eficiencia de las redes de distribución y abastecimiento.	Logística eficaz en tiempo y disponibilidad	98%	Plan logístico semanal Normas de control y seguridad (manipulación de alimentos)
Logística interna y externa para que el transporte y distribución de los productos no alteren su calidad original	Logística eficaz en calidad	99%	

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Lograr la certificación ISO 17025 que permitirá acreditarse como una organización flexible basada en procesos racionalizados y documentados que mejora continuamente en base a la aplicación de un plan estratégico competitivo, obteniendo una posición de mercado reconocida nacional e internacionalmente ajustada a los requerimientos de la Fuerza Terrestre	Propiciar el desarrollo del personal a través de una educación integral a fin de que su actuación apoye los esfuerzos de crecimiento y consolidación de la empresa.	Número de personas capacitadas	100 %	Inventario de Recursos Humanos. Capacitación Interna y Externa, programas de conferencias o tele conferencias, comunicación bidireccional.
		Rendimiento de la capacitación	100%	
	Crear un ambiente excelente para que los empleados contribuyan a la salud económica	Calidad de vida laboral	90%	Comunicación abierta, sistemas equitativos, seguridad laboral.
	Contar con un personal altamente efectivo	Evaluación del desempeño (0-13.99) (14-16.99) (17-18.99) (19- 20)	0% 12% 65% 23%	Determinar el desempeño del cargo ocupado en relación al alcance de metas y objetivos. Promover la autoevaluación
	Asegurar la supervivencia y desarrollo de la organización	Inversión en mejoramiento de infraestructura física y tecnológica	85%	Rapidez en el acceso a la información, mejorar y fortalecer el desempeño organizacional, rendimiento y ahorro de costos, fluye la información con más facilidad entre las diversas partes de la organización

3.3. Diseño Cuadro de Indicadores

OBJETIVO	PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Mantener un adecuado equilibrio tanto entre los principales índices financieros como entre los diferentes componentes del capital de la organización, de tal manera que nos garantice la operación y funcionamiento del Servicio social de la Fuerza Terrestre en el tiempo.	P E R S P E C T I V A F I N A N C I E R A	Capital de trabajo	Manejo coherente de los recursos humanos, económicos, financieros y tecnológicos. Talento superior de la fuerza laboral experiencia y conocimientos contables y financieros. Sistema de información superior.	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Ratios	Mensual	1.900.000 a 3.100.000	Balance Contable	El S.S.F.T. tiene destinado 1.000.174.40, a cubrir las erogaciones necesarias para sus operaciones normales, en el mes diciembre del año 2008 se observa una tendencia a disminuir, sin embargo la institución mantiene su capacidad de efectuar las operaciones financieras para un normal desenvolvimiento del negocio en marcha o en su defecto para inversiones. No se ha podido alcanzar la meta propuesta debido a que la mayoría de los clientes militares y servidores públicos realizan sus compras a crédito, lo que indica que hay recuperar la cartera lo más pronto posible.
		Margen de Utilidad		(ANEXO 1)	(Utilidad Bruta en Ventas/ Ventas Netas) x 100	Porcentaje	Mensual	10% a 17%	Balance Contable

				12.24% (ANEXO 1)					institución al servicio social del personal civil y militar de las Fuerzas Armadas que busca en todo momento la satisfacción del cliente.
		Índice de liquidez inmediata		(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente 0.65 (ANEXO 1)	Ratios	Mensual	1 a 1.5	Balance Contable	Las obligaciones que tiene el S.S.F.T. son cubiertas en un 65% con lo recursos corrientes exceptuando inventarios.
		Solidez		$\frac{\text{Total Activo}}{\text{Total Pasivo}}$ 1.67 (ANEXO 1)	Ratios	Mensual	2.4 a 3.2	Balance Contable	Los activos pueden respaldar las obligaciones contraídas en su totalidad con un margen adicional de 0.67%
		Índice de rotación de inventario		(Inventario Promedio x n días) / Costo de Ventas 79.83 (ANEXO 1)	Porcentaje	Mensual	5 a 8 veces al año	Balance Contable	El tiempo que toma vender la mercadería a diciembre 2008 es de 79.83 días, lo que significa una rotación anual aproximada de 4 veces al año.
Mejorar los niveles de cumplimiento de la proforma presupuestaria especialmente en ventas y costo de ventas		Cumplimiento en ventas	Mercadeo suficiente y competente. Estrategias y tácticas de precios, productos y atención al cliente	(Ventas ejecutadas / Ventas presupuestadas) x 100 98.31% (ANEXO 1)	Porcentaje	Mensual	95% a 100%	Ejecuciones Presupuestarias	El cumplimiento de las ventas se encuentra dentro del rango establecido lo que indica: - Que se presupuestó correctamente, se admite un margen de error de 2 o 3 en éste caso es de 0.59. - Se cumplió el plan de marketing - Se tomó medidas correctivas en precios.
		Crecimiento en ventas		((Ventas período actual x 100) / Ventas período anterior) -100	Porcentaje	Mensual Trimestral Semestral Anual	4% a 7%	Ejecuciones Presupuestarias	El crecimiento de las ventas en relación del año 2007 al 2008 se encuentra en el rango establecido sin embargo existe una diferencia que puede deberse a

<p>familia militar y comunidad en general, definiendo nuevas estrategias y acciones para acrecentar nuestro nivel de participación en el mercado tales como: afiliación, convenios interinstitucionales fidelización de clientes, segmentación de productos y servicios, variedad de productos y servicios y complementación de Productos y Servicios.</p>	<p>C L I E N T E</p>	<p>Satisfacción del cliente en cuanto a precio</p>	<p>Estrategia y tácticas de precios.</p>	<p>(No de clientes satisfechos (precio) / Total de clientes encuestados) x 100</p> <p style="text-align: center;">95.53%</p> <p>(ANEXO 2)</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Mensual</p>	<p>85% a 100%</p>	<p>Encuestas realizadas por la oficina de Atención al cliente</p>	<p>producirá el producto que comprará, siendo una variable psicológica y sociológica porque tiene diferentes significados para cada cliente, el S.S.F.T. trata de ofrecer a sus segmentos de mercado el mejor precio acompañado de la mejor calidad. El valor óptimo de la satisfacción del cliente en cuanto a precio es del 98%, en el año 2008 se consideró un rango del 85% al 100%, el porcentaje obtenido en éste año es del 95.53%, existiendo una diferencia para alcanzar la meta propuesta del 2.47%, que se debe a: la falta de capacidad de negociación por volumen con proveedores, a la falta de ofertas, al no revisar la mercadería que ya ha cumplido su ciclo.</p>
		<p>Satisfacción del cliente en cuanto a artículos</p>	<p>Estrategia y tácticas de artículos / producto clave</p>	<p>(No de clientes satisfechos (producto) / Total de clientes encuestados) x 100</p> <p style="text-align: center;">72.20%</p> <p>(ANEXO 2)</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Mensual</p>	<p>85% a 100%</p>	<p>Encuestas realizadas por la oficina de Atención al cliente</p>	<p>El valor óptimo de la satisfacción del cliente en cuanto a productos que ofrece es del 98%, en el año 2008 se estableció un rango del 85% al 100%, el porcentaje obtenido en éste año es del 72.2% lo que indica que existe una considerable diferencia del 25.80% para alcanzar la meta. En los últimos meses del año 2008, el S.S.F.T. no ha contado con la variedad de productos que siempre le ha</p>

									caracterizado debido a varios factores como: el no poder importar mercadería, la falta de negociación con proveedores, la deficiencia en investigación de mercado y la no aplicación de políticas establecidas.
		Satisfacción del cliente en cuanto al servicio recibido	Estrategia y tácticas de atención al cliente	(No de clientes satisfechos (atención al cliente)/ Total de clientes encuestados) x 100 88.32% (ANEXO 2)	Porcentaje	Mensual	85% a 100%	Encuestas realizadas por la oficina de Atención al cliente	Para el S.S.F.T. el cliente es la razón de ser del negocio y continuamente capacita al personal para brindar la mejor atención, en el año 2008 se obtuvo un porcentaje del 88.32%, existiendo una diferencia del 9.68% para alcanzar la meta propuesta, por causas como: Los conocimientos adquiridos en la capacitación no se aplican al trabajo diario, el que no exista variedad en la mercadería hace que el cliente no tenga una buena percepción del servicio que recibe.
Optimizar el servicio al cliente mediante la implementación de la ventanilla única en la que se genere: información, sistema de créditos, carnetización y servicio post venta, disminuyendo o eliminando quejas y reclamos		Número de quejas y reclamos recibidos	Mercadeo suficiente y competente	Número de quejas / Número de clientes totales 0.002 (ANEXO 3)	Ratios	Diario	0.001 a 0.005	Informes diarios de la oficina de atención al cliente	El valor óptimo del número de quejas y reclamos recibidos es del 0.003 en el año 2008, se estableció un rango del 0.001 al 0.005 lo que indica que existe una diferencia del 0.001 para alcanzar la meta propuesta. Gracias a las sugerencias de los clientes del S.S.F.T. se puede tomar en consideración muchos

suministrando al cliente información veraz y suficiente.								aspectos y mejorar tanto en instalaciones como atención al cliente y calidad de productos, en el año 2008, se ha obtenido un valor de 0.002, sin embargo los clientes manifiestan su insatisfacción con el precio, el producto y la atención recibida.
	Notas de crédito realizadas	Estrategias y tácticas de atención al cliente	(No de notas de crédito realizadas por errores / Total facturas) x 100 0.37% (ANEXO 4)	Porcentaje	Semanal	0.3% a 3%	Reporte de ventas Por facturas Reporte de notas de crédito realizadas Módulo de ventas	La nota de crédito se realiza cuando a una venta efectiva que se emitió factura lógicamente, por error de parte del cliente se tiene que hacer una devolución no de la mercadería pero sí de la factura, para emitir una nueva con las características que el cliente desea. Esta situación se da especialmente en las unidades militares cuando no se realiza la factura con el número del RUC de la unidad militar sino del sr. Militar que en ese momento realiza la compra, la factura para efectos del Servicio de Rentas Internas y para el E-SIGEF, debe estar con el número correcto del RUC. Para evitar éste tipo de complicaciones se ha indicado a los sres. cajeros que deben cerciorarse si la factura es personal o para las unidades militares o empresas u organizaciones.

OBJETIVO	PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<p>Mantener proveedores de alto nivel que se manejen dentro de un sistema legal competente y oportuno que cumpla las características que el S.S.F.T. requiere.</p> <p>Definir los términos de la relación comercial que debe mantenerse con los proveedores sobre la base de: niveles de venta, calidad de producto, costos precios de los productos más bajos que la competencia y entrega oportuna de mercadería.</p>	<p style="text-align: center;">P E R S P E C T I V A D E L P R O C E S O</p>	Calificación proveedores	Mercadeo suficiente y competente	<p>(No de proveedores que califican / Total de proveedores) x 100</p> <p style="text-align: center;">88.3%</p> <p>(ANEXO 5)</p>	Porcentaje	Mensual	85% a 93%	Reporte calificación de proveedores del Dpto. Jurídico	<p>El S.S.F.T. prevee que las personas naturales o jurídicas que desearan establecer relaciones comerciales con la institución sean debida y legalmente establecidas y actualizadas, y al propio tiempo el trabajo ofertado cumpla con todos los requisitos legales, a fin de garantizar la calidad del producto.</p> <p>El valor óptimo del índice de calificación proveedores es del 95% en el año 2008 se estableció un rango del 85% al 95%, el valor obtenido en éste año es del 88.30%, lo que indica que existe una diferencia del 3.7% para alcanzar la meta propuesta, que se debe a la falta de control y de exigencia para que los señores proveedores cumplan con las disposiciones legales.</p>
		Nivel de cumplimiento proveedores	Sistema de Gestión de la cadena logística y de abastecimiento	<p>(Pedidos recibidos en el tiempo y cantidad acordada / Total pedidos recibidos) *100</p> <p style="text-align: center;">95.8%</p> <p>(ANEXO 6)</p>	Porcentaje	Mensual	90% a 96%	Reporte de inventarios por proveedor Reporte de pedidos por proveedor Módulo de ventas	<p>El valor óptimo del nivel de cumplimiento proveedores es del 96%, en el período 2008 se estableció un rango del 90% al 96%, el valor obtenido en este año es del 95.8% de cumplimiento de pedidos en cuanto a tiempo y disponibilidad de productos por parte de los sres. proveedores lo que ha permitido</p>

	I N T E R N O								servirles eficientemente a nuestros clientes.
Mantener precios competitivos		Productos con mayor precio que la competencia	Sistema de información de Mercado SIM Sistema de acciones de Marketing SAM	(No de productos con precios más altos en el mercado / Total de productos del S.S.F.T.) x 100 32.74% (ANEXO 7)	Porcentaje	Diario	30% a 43%	Reportes diarios de productos cotizados, obtenidos del Departament o de Investigación de mercado	El valor óptimo del índice de productos con mayor o igual precio que la competencia es del 32%, en el período 2008 se estableció un rango del 30% al 35%, el valor obtenido en este año es del 32.74% (valor que se encuentra dentro del rango establecido). El S.S.F.T. hace un gran esfuerzo por ofrecer a sus clientes precios más bajos y la misma calidad que ofrece la competencia, tal es así que en el S.S.F.T. solo el 32.74% de sus productos son más caros o igual que la competencia. La principal causa para que los precios sean mayores o iguales que la competencia es la negociación por volumen de mercadería. (a mayor volumen de mercadería menor precio)
Tomar las medidas de control como un proceso que no solo busca la solución de los problemas y la detección de errores, sino básicamente facilitar y hacer posible el camino de la mejora continua en los procesos y acciones de la organización (ISO		Eficiencia en inventarios y arqueos sorpresivos	Sistema de Gestión de calidad	(No de arqueos sorpresivos satisfactorios / Total arqueos sorpresivos realizados) x 100 96.66%	Porcentaje	Mensual	94% a 98%	Informes de Auditoria Interna	Se registra un cumplimiento de los arqueos de caja sorpresivos del 96.64% en la recepción del dinero y sus equivalentes, el 3.36% se debe a errores que ocurren por la falta de atención de los señores cajeros al momento de cobrar. En cuanto a los inventarios sorpresivos no se refleja el cumplimiento de la meta

9004/2001)				<p>(No de inventarios sorprendidos / Total inventarios sorprendidos realizados) x 100</p> <p>85%</p> <p>(ANEXO 8)</p>					<p>propuesta, no existe un control de inventarios adecuado, no se revisan transferencias de bodegas a sucursales, al momento de recibir la mercadería en las sucursales no se toma las medidas de seguridad necesarias no se recibe contando la mercadería, no existe un sistema de seguridad adecuado en espacios abiertos para evitar el robo de la mercadería, por estas razones existen faltantes de inventario en varias bodegas y supermercados de las sucursales.</p>
Incrementar eficiencia de las redes de distribución y abastecimiento.		Logística eficaz en tiempo y disponibilidad	Sistema de Gestión de la cadena logística y de abastecimiento	<p>(Transporte enviado / Transporte requerido) x100</p> <p>91.04%</p> <p>(ANEXO 9)</p>	Porcentaje	Mensual	95% a 100%	Informe de Dpto. de Logística	<p>Cada semana se realiza la planificación de pedidos de las sucursales para coordinar las rutas del transporte y evitar complicaciones con los pedidos de mercadería. El valor óptimo de logística eficaz en tiempo y disponibilidad es del 98%, en el periodo 2008 se estableció un rango del 95% al 100%, el valor obtenido en este año es del 91.04%, existiendo una diferencia del 6.96% para alcanzar la meta propuesta. El 6.96% se debe a que en ocasiones hay que dar prioridad a las sucursales que más venden o a las que abastecen a las brigadas más grandes.</p>

									Es importante indicar que la planificación de pedidos se realiza en base a la capacidad del furgón y a las rutas, es decir si dentro de la ruta están tres sucursales hay que completar los pedidos de las tres, de otra manera el furgón no puede salir para abastecerlas, sino está lleno, lo que origina que la reposición de la mercadería en las sucursales no sea inmediata.
Optimizar y mejorar la logística interna y externa para que el transporte y distribución de los productos no alteren su calidad original		Logística eficaz en calidad		(Mercadería en buen estado / Total de mercadería) x 100 94.45%	Porcentaje	Mensual	98% a 100%	Informe de Dpto. de Logística	La logística se encarga de la distribución física de la mercadería de la matriz a las sucursales, que incluye la recepción, el transporte y el tratamiento de los pedidos, pero sobre todo que la mercadería se entregue en magnificas condiciones a las sucursales. El valor óptimo de logística eficaz en calidad es del 99%, en el período 2008 se estableció un rango del 94% al 100%, el valor obtenido en este año es del 94.45%, existiendo una diferencia del 4.55% para alcanzar la meta propuesta. Se ha podido establecer que el 4.55% de no cumplimiento se debe a que la mercadería no se entrega de la matriz a las sucursales revisada, es decir no se sabe a ciencia cierta si la mercadería se estropeó
				(ANEXO 10)					

OBJETIVO	PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Propiciar el desarrollo del personal a través de una educación integral a fin de que su actuación apoye los esfuerzos de crecimiento y consolidación de la empresa.	P E R S P E C T I V A D E L	Número de personas capacitadas	Planes de desarrollo del personal basado en capacitación y procesos de trabajo	$\left(\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$ <p>100%</p> <p>(ANEXO 11)</p>	Porcentaje	Semestral	85% a 100%	Reporte de R.R.H.H Balance contable	El valor óptimo del número de personas capacitadas es del 100%, en el período 2008 se estableció un rango del 90% al 100%, el valor obtenido en este año es del 100%, cumpliendo la meta propuesta. Las personas constituyen el principal patrimonio de la organización, por ésta razón el S.S.F.T. se preocupa por la capacitación, considerada como un medio para desarrollar las competencias de los empleados para que sean más productivos, creativos e innovadores y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales.
		Rendimiento de la capacitación		$\left(\frac{\text{Calificación favorable de la evaluación realizada posterior a la capacitación de los empleados}}{\text{Número de empleados capacitados}} \right) \times 100$ <p>92%</p> <p>(ANEXO 12)</p>					Porcentaje

	A P R E N D I Z A J E								<p>recordándoles a los empleados que es importante la aplicación o puesta en práctica de lo aprendido para el mejor funcionamiento de la empresa. El 12% de los empleados que no tuvieron una calificación satisfactoria tienen una nueva oportunidad de rendir la prueba pero serán monitoreados con más eventualidad para verificar la aplicación de conocimientos adquiridos.</p> <p>Los cursos de capacitación impartidos deben relacionarse íntimamente con la función que desempeña el empleado, para que los conocimientos adquiridos puedan ser aplicados en sus funciones diarias y contribuir al mejoramiento departamental e institucional.</p>
<p>Crear un ambiente excelente para que los empleados contribuyan a la salud económica, contando con una filosofía y cultura Organizacional que fomente: El Comprometimiento Institucional El Espíritu de Trabajo, Trabajo en equipo, Ética de trabajo, Respeto y consideración.</p>		Y	<p>Calidad de vida laboral</p>	<p>Plan de comunicación y desarrollo de cultura organizacional Estrategias y tácticas culturales</p>	<p>(Satisfacción del empleado / Total de empleados) x 100</p> <p style="text-align: center;">81%</p> <p>(ANEXO 13)</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Semestral</p>	<p>80% a 95%</p>	<p>Reportes y estudios de Dpto. de Personal y Dpto. de Planificación</p>

	C R E C I M I E N T O								los empleados que contribuya a la salud económica de la empresa sin embargo el 81% del personal se siente satisfecho dentro de la organización, el 19% no tiene la misma apreciación debido a que tienen que ser separados de la institución por establecerse nuevas disposiciones en el manejo y tratamiento del personal de nombramiento. El S.S.F.T. debe hacer hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados. Integrar aspectos tales como comunicación abierta, reconocimiento al trabajo sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los empleados y la participación de éstos en el diseño de puestos.
Elevar la eficiencia y eficacia profesional del Talento Humano considerando, áreas, funciones, roles tareas mediante: Capacitación y entrenamiento, Orientación, Motivación y		Evaluación del desempeño	Sistema de Evaluación y Control por desempeño que incluya entre otras cosas un sistema de	(Calificaciones obtenidas por el personal (0 -13.99) / Total empleados) x 100 1% (Calificaciones obtenidas por el personal (14 -16.99)) /	Porcentaje	Semestral		0 a 1%	Fichas de empleados de R.R.H.H.

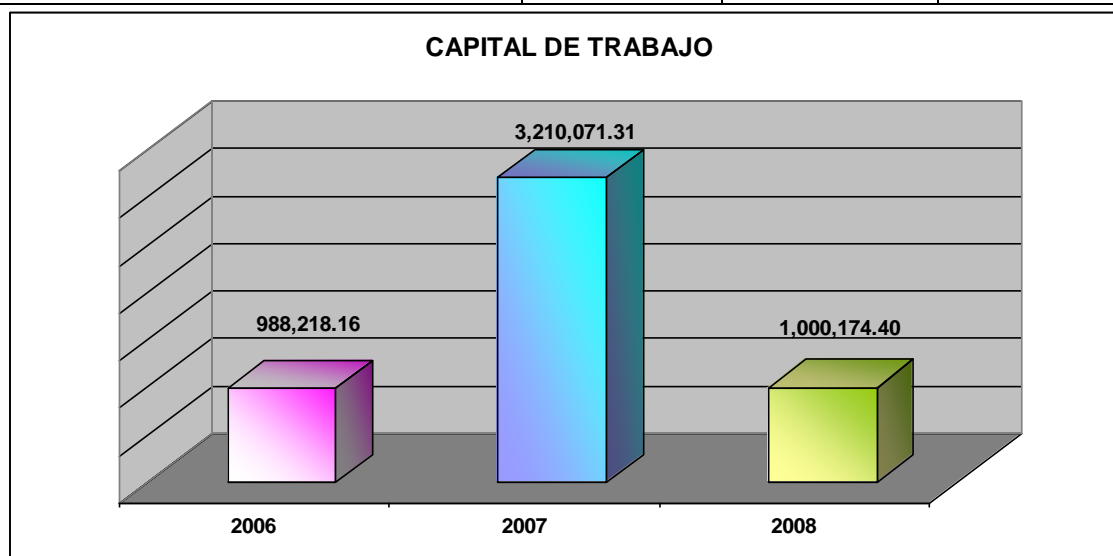
estimulación al rendimiento.			remuneración variable	<p>Total empleados) x 100</p> <p>12%</p> <p>(Calificaciones obtenidas por el personal (17 – 18.99)) / Total empleados) x 100</p> <p>77%</p> <p>(Calificaciones obtenidas por el personal (19 – 20)) / Total empleados) x 100</p> <p>10%</p> <p>(ANEXO 14)</p>			<p>15% a 25%</p> <p>60% a 68%</p> <p>14% a 20%</p>		<p>14 a 16.99 sobre 20 personal que requiere continua supervisión para determinar si debe seguir en la empresa, la mayor cantidad de personal se encuentra entre la calificación de 17 a 18.99 lo que determina que hay que fomentar el aprovechamiento de la capacitación, la motivación, el comprometimiento hacia la institución para que alcancen la calificación óptima, solo el 10% obtuvo la calificación de 19 y 20 sobre 20, para éste tipo de empleados se debe proporcionar incentivos y reconocimiento por su trabajo, para que conserve el mismo nivel.</p>
Optimizar la inversión en bienes muebles, equipos e inventarios de mercadería, asegurando la supervivencia y desarrollo de la organización.		Inversión en mejoramiento de infraestructura física y tecnológica	Implementación de un Sistema ERP y CRM integrado	<p>(Inversión en mejoramiento de infraestructura física y tecnológica / Total Inversión) x 100</p> <p>72.03%</p> <p>(ANEXO 15)</p>	Porcentaje	Anual	68% a 72%	Ejecución presupuestaria	<p>El S.S.F.T. considera que la inversión en infraestructura física y tecnológica es de vital importancia para el bienestar y comodidad del cliente interno como externo y para que el desarrollo institucional esté acorde con la tecnología. El valor óptimo del índice de inversión en mejoramiento de infraestructura física y tecnológica es del 72% en el período 2008, se estableció un rango del 70% al 85%, el valor obtenido en este año es del 72.03%.</p>

3.4. Análisis e Interpretación

Para el análisis e interpretación de los indicadores del Servicio Social de la Fuerza Terrestre se consideró el análisis horizontal. Se realiza la comparación de valores obtenidos en el año 2008, con los valores obtenidos en los años 2006 y 2007.

ANÁLISIS HORIZONTAL

PERSPECTIVA FINANCIERA			
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
CAPITAL DE TRABAJO	988.218.16	3.210.071.31	1.000.174.40



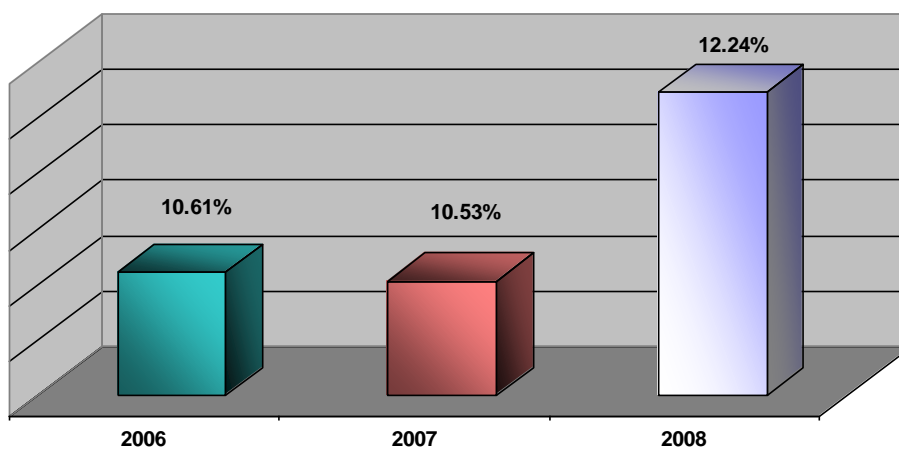
INTERPRETACIÓN

En los índices obtenidos de los tres últimos años, se puede observar que existe un crecimiento del año 2006 en relación al año 2007 del 324.83%, el capital de trabajo a diciembre 2008 ha disminuido en un 69% respecto al año 2007, debido a que el pasivo corriente, creció en mayor proporción que el activo corriente, lo que significa que ha existido una generación de recursos más lenta y un endeudamiento mayor.

PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	10.61%	10.53%	12.24%

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

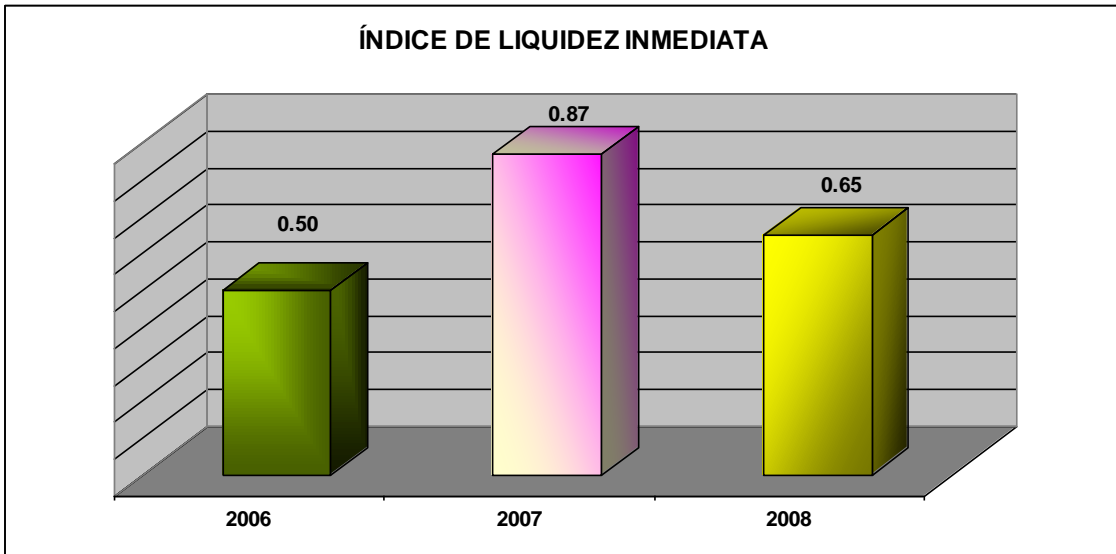


INTERPRETACIÓN

La utilidad bruta obtenida en el año 2008, supera en 1.71% respecto al año 2007, mientras que en el año 2007 existe una disminución del 8% en comparación al año 2006. Los márgenes de utilidad de los tres últimos años alcanzan a cubrir los gastos operativos.

Las utilidades brutas obtenidas en los últimos años guardan relación con las políticas institucionales, del S.S.F.T. es decir de ser una institución de servicio social al personal militar y comunidad en general.

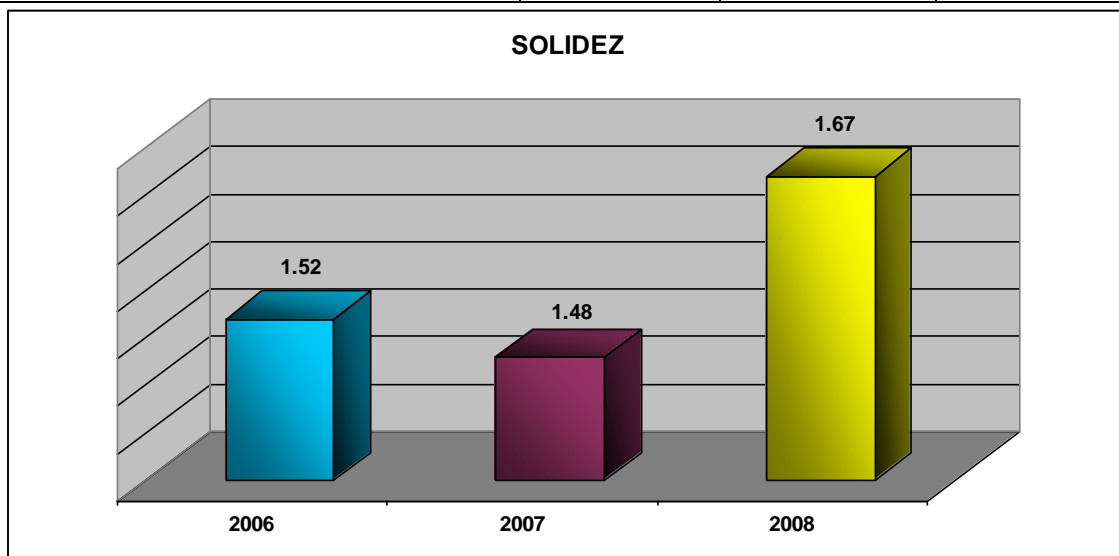
PERSPECTIVA FINANCIERA			
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA	0.50	0.87	0.65



INTERPRETACIÓN

Se ha experimentado en el año 2008 una disminución en comparación al año 2007 y un aumento en el año 2007 en comparación con el 2006, la liquidez inmediata del año 2008 presenta una disminución de 0.22 puntos originada por un incremento de las obligaciones con proveedores, lo que indica que en caso de ser necesario las obligaciones corrientes podrían ser cubiertas en un 65% con recursos disponibles sin tener que considerar los inventarios de mercaderías.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
SOLIDEZ	1.52	1.48	1.67



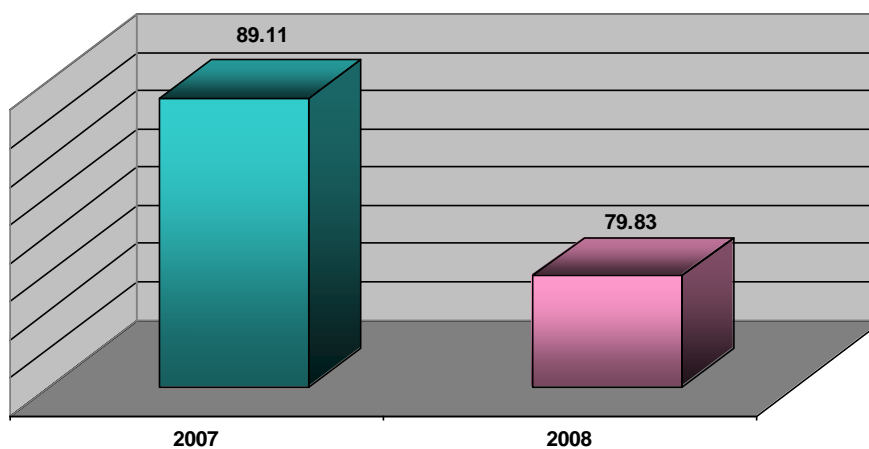
INTERPRETACIÓN

En los tres últimos años se ha determinado que los activos pueden respaldar las obligaciones contraídas en su totalidad con un margen adicional de 0.52% en el año 2006, de 0.48% en el año 2007 y de 0.67% en el año 2008, al comparar el año 2008 con el año 2007 se observa que aunque el valor obtenido sigue siendo adecuado, la razón obtenida ha disminuido a causa de un incremento en el pasivo en mayor proporción que el activo total lo cual indica que se está trabajando mayoritariamente con recursos de terceros que en el año 2007.

PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIO		89.11	79.83

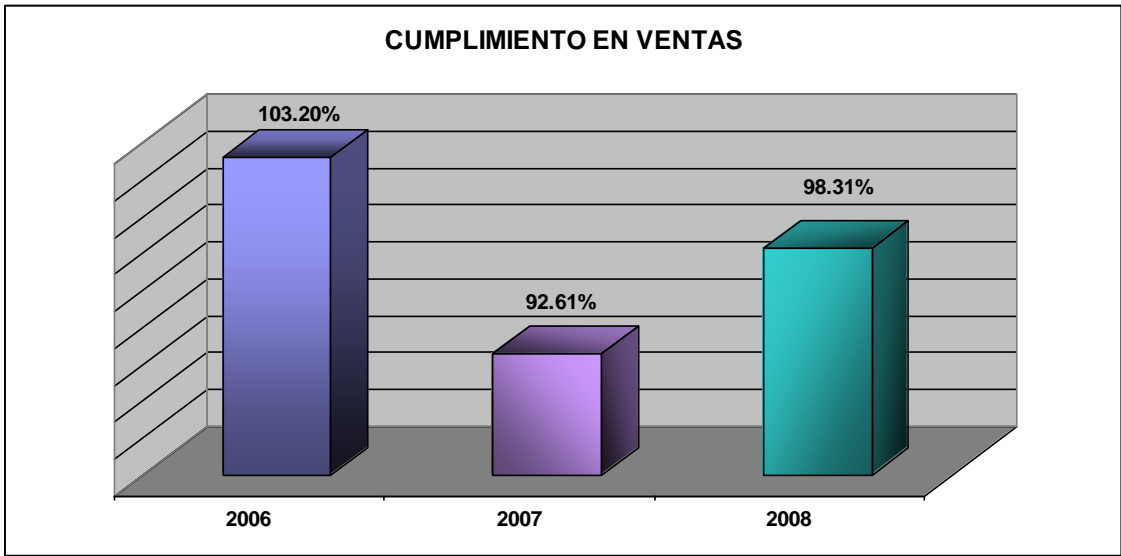
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIO



INTERPRETACIÓN

El tiempo que toma vender la mercadería en el año 2008 es 79.83 días lo que significa una rotación anual aproximada de 4.51 veces al año, en el año 2007 el tiempo que toma vender la mercadería es 89 días lo que significa una rotación anual aproximada de 4.04 veces al año, no existe mayor variación en los dos períodos en cuanto a rotación anual aproximada.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
CUMPLIMIENTO EN VENTAS	103.2%	92.61%	98.31%

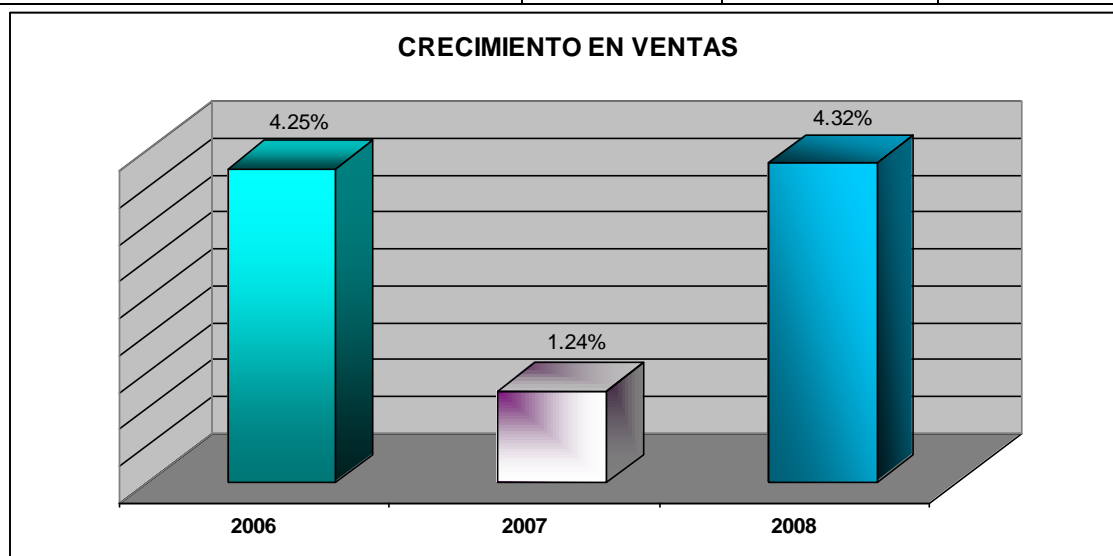


INTERPRETACIÓN

El cumplimiento en ventas se relaciona directamente con el Plan de Marketing, las políticas de comercialización, la negociación con los proveedores, la variedad en mercadería y la capacidad de los vendedores para que las ventas sean efectivas. En el año 2006 se registraron ventas que sobrepasaron con un 3.2% la meta fijada, lo que indica que en base a los aspectos mencionados anteriormente, se realizó una buena gestión, en el año 2007 se observa un decremento considerable, que se debe a errores de estimación o eventos inesperados, una de las causas fue la reorganización del personal militar en las brigadas que no estaba previsto en el plan operativo del S.S.F.T., en el año 2008 se observa un cumplimiento del 98.31% que se considera aceptable porque se encuentra dentro del rango establecido, sin embargo, es recomendable que el S.S.F.T. tenga variedad de mercadería, que se realicen más promociones y ofertas para incrementar el volumen de ventas.

PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
CRECIMIENTO EN VENTAS	4.25%	1.24%	4.32%

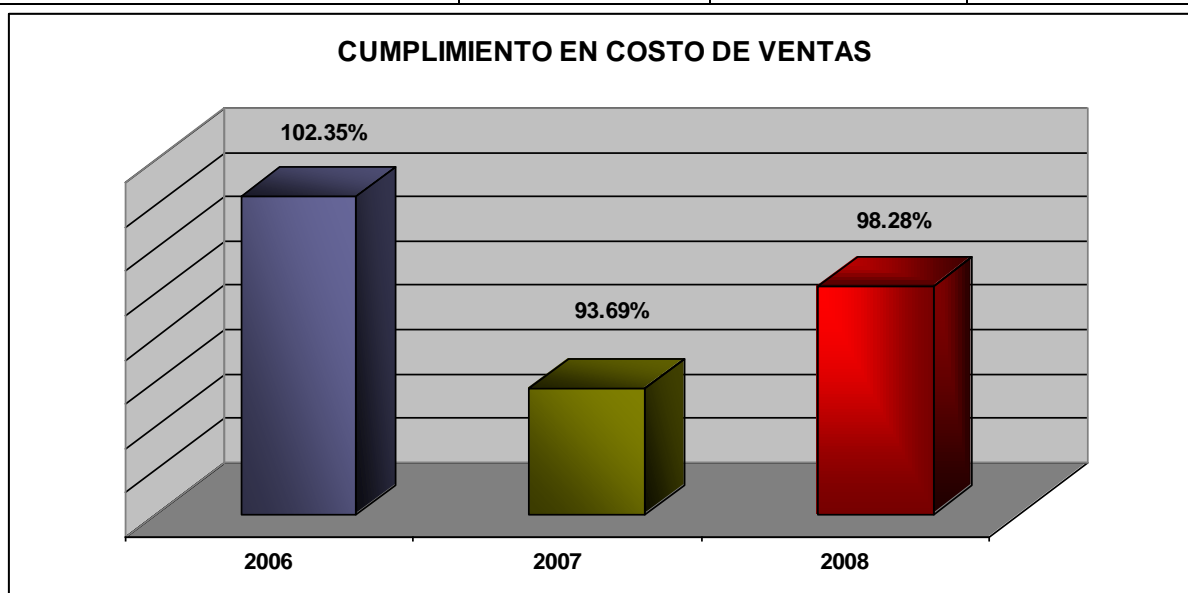


INTERPRETACIÓN

En el año 2006 las ventas aumentan con respecto al año 2005 en un 4.25%, debido a que se hicieron mejores negociaciones con proveedores, existía variedad en los productos además de que se ofrecían buenos precios en productos de calidad, en el año 2007 con respecto al año 2006 se incrementa únicamente el 1.24% y esto se debe a que no estaba considerado en el plan operativo y lógicamente en la formulación del presupuesto, la reorganización de brigadas que obligó a trasladarse al personal militar que se consideraba cliente fijo. En el año 2008 existe un incremento de ventas con respecto al año 2007, y se debe al mejoramiento de políticas de crédito que benefician al cliente y al incremento de clientes nuevos.

PERSPECTIVA FINANCIERA

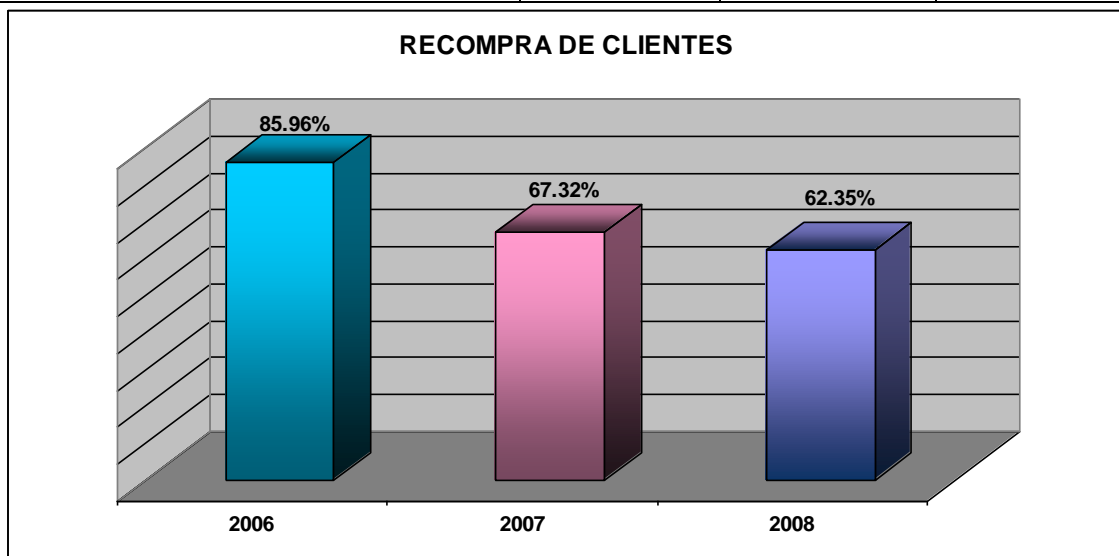
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
CUMPLIMIENTO EN COSTO DE VENTAS	102.35%	93.69%	98.28%



INTERPRETACIÓN

El costo de ventas es el valor en el que los proveedores le venden sus productos al S.S.F.T. está relacionado directamente con las ventas y casi siempre tiene su mismo comportamiento, en el año 2006 se ha obtenido un valor que ha sobrepasado la meta con 3.35% lo que indica que se han realizado acertadas negociaciones con los proveedores y que se han incentivado las ventas, en el año 2007 a causa de la reorganización de brigadas no se pudo lograr la meta propuesta y en el año 2008 se ha obtenido un porcentaje de cumplimiento del 98.28% que se considera aceptable por cuanto se encuentra dentro del rango establecido para éste indicador.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
RECOMPRA DE CLIENTES	85.96%	67.32%	62.35%



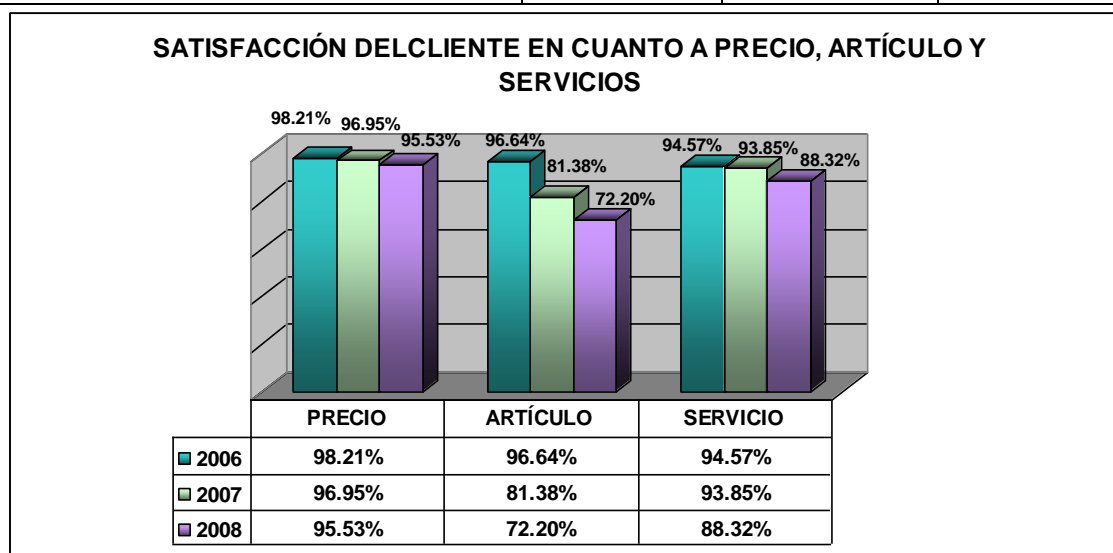
INTERPRETACIÓN

Una de las ventajas o fortalezas que posee el S.S.F.T. es la de contar con clientes cautivos o fijos que constituye el personal militar.

El S.S.F.T. siempre se ha preocupado por satisfacer las necesidades de los consumidores cautivos y de atraer nuevos clientes, para ello ha puesto en práctica varias estrategias con el fin de que los clientes cautivos y nuevos regresen periódicamente a comprar en las instalaciones del S.S.F.T. (recompra: 3 compras o más registradas al mes del mismo cliente)

En los valores obtenidos en los diferentes años se observa un decrecimiento de la recompra de clientes, que entre otras causas se debe a: Los pases o traslados de unidades de los señores militares, a la falta de variedad en la mercadería y la atención al cliente.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CUANTO A PRECIO	98.21%	96.95%	95.53%
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CUANTO A ARTÍCULOS	96.64%	81.38%	72.20%
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CUANTO AL SERVICIO RECIBIDO	94.57%	93.85%	88.32%



INTERPRETACIÓN

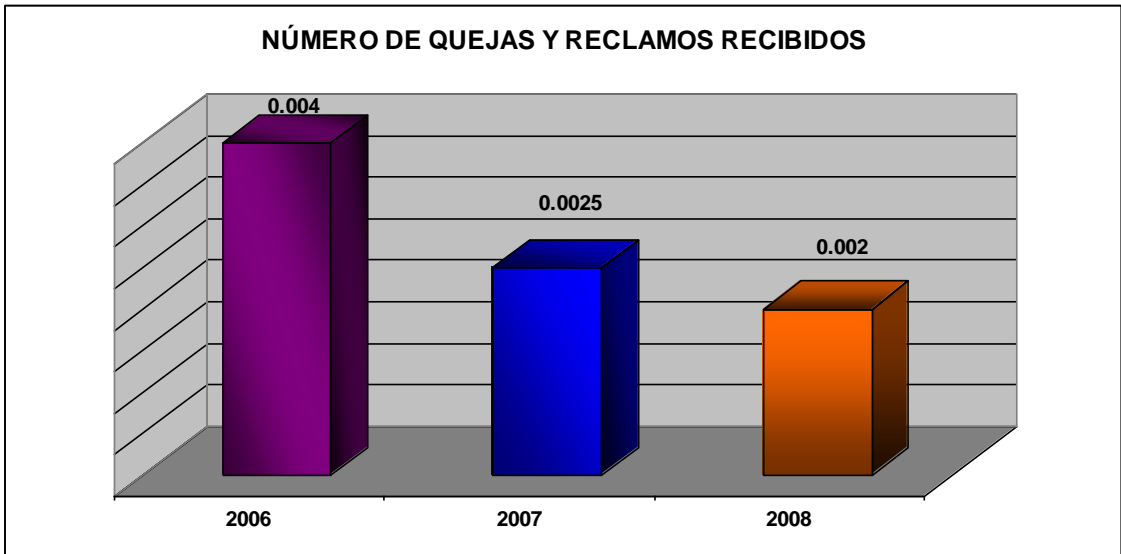
Para la obtención de los resultados de los indicadores de satisfacción del cliente, se realizan encuestas periódicas a los clientes que acuden regularmente al S.S.F.T.

Satisfacción del cliente en cuanto a precio.- El S.S.F.T. cumpliendo con la misión de brindar bienestar social a la familia militar y comunidad en general, hace un gran esfuerzo para ofrecer lo mejores precios del mercado en sus productos, sin embargo aunque el porcentaje obtenido en los tres años es satisfactorio, se observa un decrecimiento, que se debe a que algunos productos tengan mayor o igual precio que la competencia (la competencia compra grandes volúmenes de productos lo que abarata su precio de compra y lógicamente puede vender a menos valor del que se encuentra en el mercado dicho producto)

Satisfacción del cliente en cuanto a productos.- En los tres últimos años, debido a la falta de aplicación de políticas internas y a la poca comunicación y poder de negociación con los proveedores, no se ha podido tener variedad en la mercadería y esto se ha visto percibido por los clientes.

Satisfacción del cliente en cuanto a servicio recibido.- Existe un decrecimiento en los tres últimos años, se ha puesto un especial énfasis en la capacitación al personal de ventas, sin embargo el cliente percibe que lo atienden mal por no encontrar los productos que necesita.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
NÚMERO DE QUEJAS Y RECLAMOS RECIBIDOS	0.004	0.0025	0.002



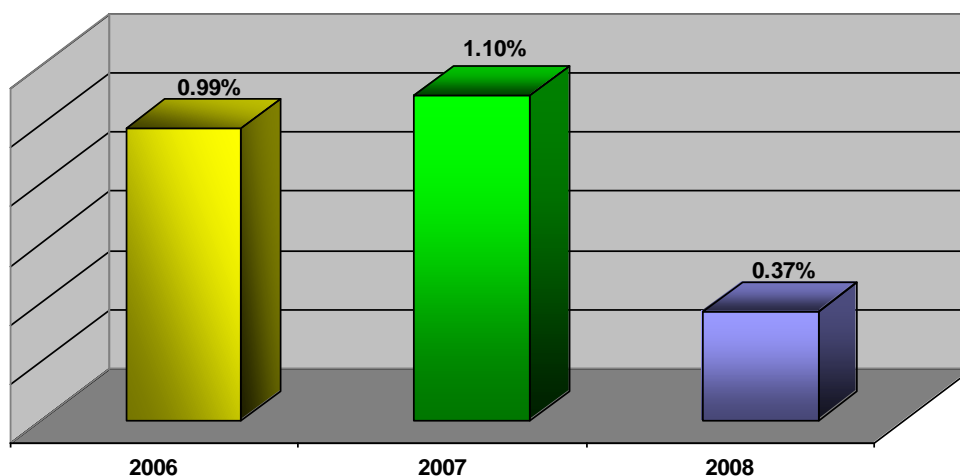
INTERPRETACIÓN

El departamento de atención al cliente del S.S.F.T. siempre está dispuesto y gustoso de considerar las sugerencias de los clientes internos y externos, que una vez estudiadas, son enviadas a la Gerencia y las diferentes Direcciones y Departamentos para el respectivo análisis, gracias a ello se ha podido tomar acciones correctivas en varios aspectos que hacen que los índices obtenidos en quejas y reclamos sigan disminuyendo. Se ha considerado que una de las formas para evitar quejas es la capacitación del personal, la calidad de los productos y la seguridad de las instalaciones del S.S.F.T.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
	NOTAS DE CRÉDITO REALIZADAS	0.99%	1.10%

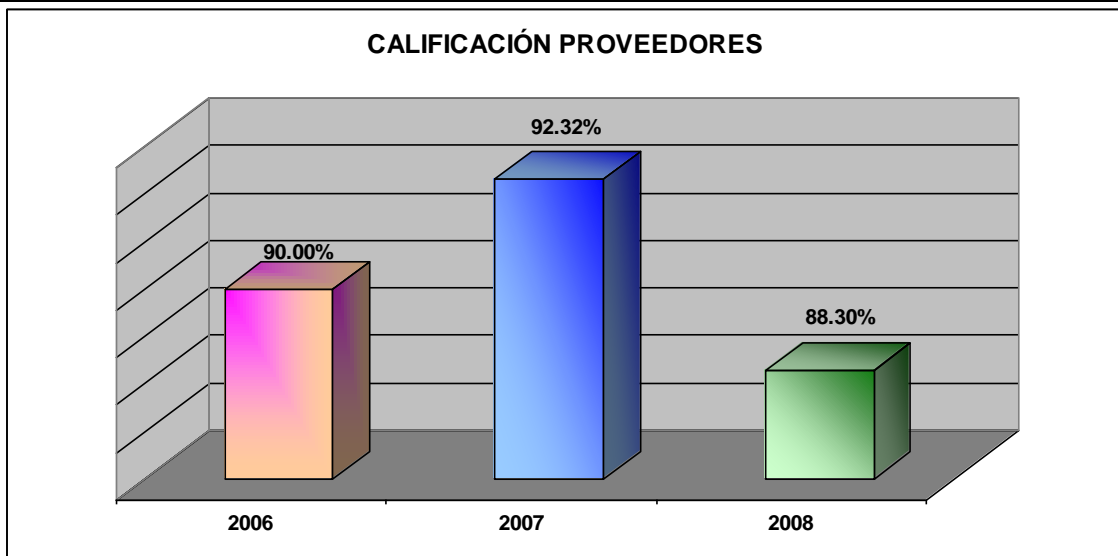
NOTAS DE CRÉDITO REALIZADAS



INTERPRETACIÓN

Las notas de crédito en el S.S.F.T. se realizan para anular operaciones (ventas) y aceptar devoluciones (ventas). Las notas de crédito aparecen en el Balance contable y Ejecuciones presupuestarias como devoluciones efectivas de ventas (productos devueltos por inconformidad del cliente), cuando en ocasiones son cambios de factura por errores producidos por los clientes, al no pedir que se facture con el número de RUC, esta situación ha sido muy común en las Unidades Militares, por lo que se ha tenido que comunicar a todas las Brigadas del país que la facturación tiene que ser con el número de RUC para que pueda validar con el E-SIGEF, gracias a ello y a la orientación de los señores cajeros hacia el cliente, se ha podido disminuir el porcentaje de notas de crédito en el año 2008.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO			
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
CALIFICACIÓN PROVEEDORES	90.00%	92.32%	88.30%



INTERPRETACIÓN

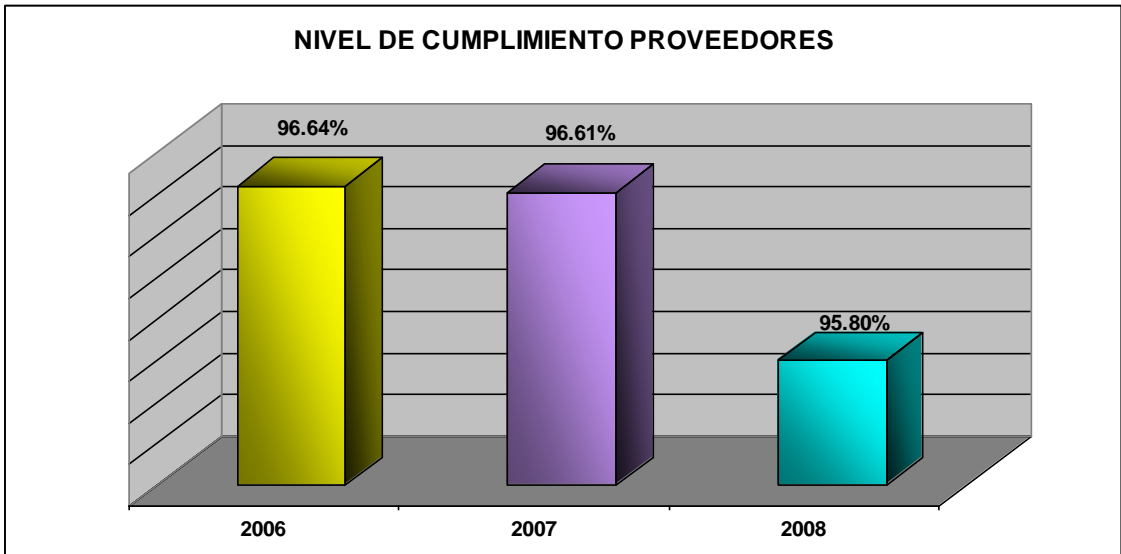
La ley determina que los proveedores deben reunir ciertas características para ser calificado, en el S.S.F.T.

Es importante que los proveedores cumplan con todos los requisitos para poder negociar en un ambiente armónico que sea satisfactorio para ambas partes.

En el año 2006 fueron calificados el 90% de los proveedores que se encuentra dentro del rango de gestión establecido para éste indicador. En el año 2007 es donde alcanza su máximo porcentaje el 92.32% puesto que en éste año se llegó a varios acuerdos y existía una comunicación más participativa.

En el año 2008 se refleja un decrecimiento en relación a los años anteriores debido a que no se han podido establecer políticas claras y no ha existido la apertura necesaria.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO			
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
NIVEL DE CUMPLIMIENTO PROVEEDORES	96.64%	96.61%	95.8%



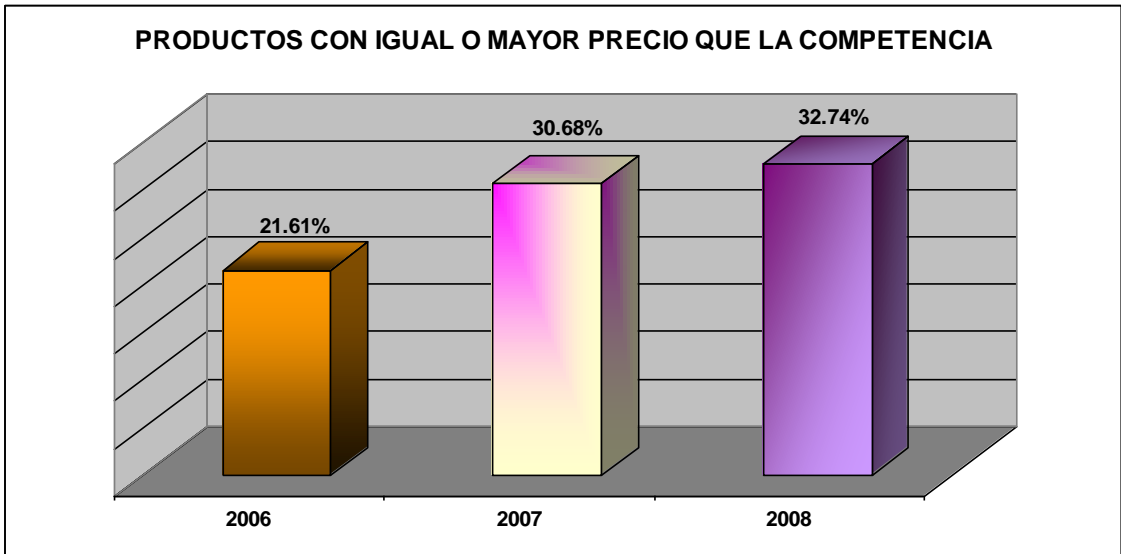
INTERPRETACIÓN

Para el S.S.F.T. es fundamental contar con proveedores serios y comprometidos que puedan cumplir puntualmente con los pedidos realizados, para de la misma manera poder ofrecer a sus clientes oportunamente los productos que satisfagan sus necesidades inmediatas.

En los últimos tres años se refleja un decrecimiento del índice de cumplimiento de proveedores, que aun cuando se encuentra dentro del rango establecido para el indicador, es necesario aplicar las políticas de la institución que hacen referencia a las sanciones por incumplimiento de pedidos de los proveedores.

Siendo el beneficio y ganancia para los dos partes (S.S.F.T. y proveedores) se debe establecer una comunicación abierta y honesta para mantener buenas relaciones de trabajo.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO			
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
PRODUCTOS CON MAYOR O IGUAL PRECIO QUE LA COMPETENCIA	21.61%	30.68%	32.74%



INTERPRETACIÓN

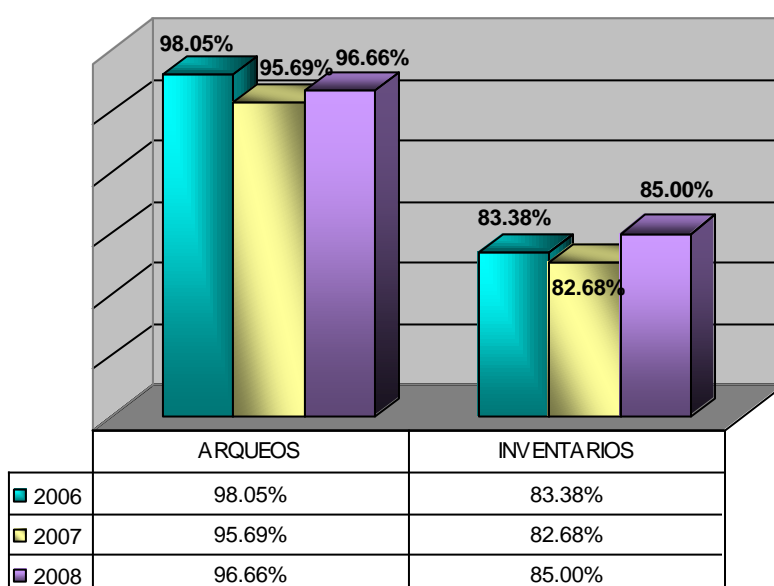
El departamento de investigación de mercado realiza cotizaciones frecuentemente para comparar los precios del S.S.F.T. y los que la competencia ofrece.

Para el S.S.F.T. siempre ha sido un fin, ofrecer a sus clientes productos de calidad a los mejores precios del mercado, por esta razón se ha conservado y aumentado el número de compradores, sin embargo en los últimos años ha sido una ardua tarea el mantener precios competitivos, por el volumen de compra que realiza la competencia, (las empresas grandes proveedoras de diferentes productos manejan diferentes precios por cantidades de mercadería vendida), el S.S.F.T. es una organización pequeña que no puede competir con grandes organizaciones que se encuentran a nivel nacional y que cuenta con tres o cuatro sucursales en cada provincia, razón por la cual en los últimos tres años existe un crecimiento de productos en el S.S.F.T. con mayor o igual precio que la competencia.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
EFICIENCIA EN INVENTARIOS Y ARQUEOS DE CAJA SORPRESIVOS	Arqueos 98.05% Inventarios 83.38%	Arqueos 95.69% Inventarios 82.68%	Arqueos 96.66% Inventarios 85%

ÍNDICE DE EFICIENCIA EN INVENTARIOS Y ARQUEOS SORPRESIVOS



INTERPRETACIÓN

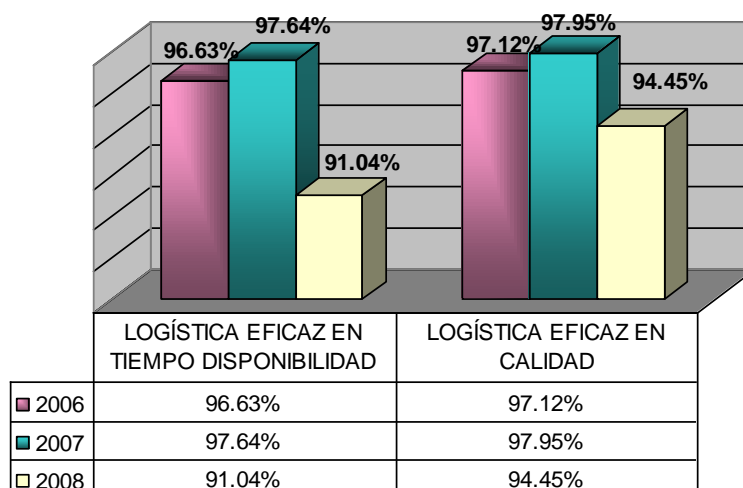
Se ha determinado que en los últimos tres años el año 2006 es el que alcanza la mayor eficiencia en arqueos de caja, seguido del año 2008, y el 2007 que es el que ha obtenido el menor porcentaje en eficiencia. Si bien los porcentajes obtenidos se encuentran dentro del rango establecido para éste indicador, es necesario que los cajeros pongan especial atención a su trabajo puesto que no puede ni sobrar, ni faltar el dinero.

Índice de eficiencia en inventarios sorpresivos.- Según el informe de auditoría se pudo establecer que existen faltantes de inventarios no justificados, en las secciones abiertas y bodegas de supermercados ninguno de los indicadores obtenidos en los tres últimos años se encuentra dentro del rango establecido por lo que es necesario tomar medidas de seguridad para evitar robos internos y externos, determinar responsables de mercadería para supervisarla y optimizar y mejorar el sistema de inventarios.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
LOGÍSTICA EFICAZ EN TIEMPO, DISPONIBILIDAD	96.63%	97.64%	91.04%
LOGÍSTICA EFICAZ EN CALIDAD	97.12%	97.95%	94.45%

LOGÍSTICA EFICAZ EN TIEMPO, DISPONIBILIDAD Y CALIDAD



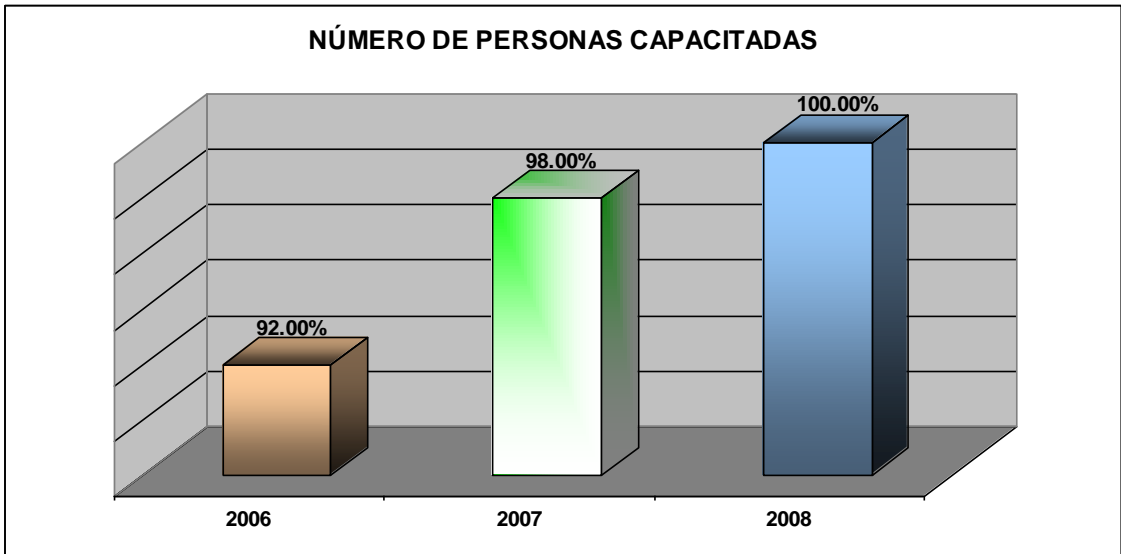
INTERPRETACIÓN

Para la determinación de los indicadores de logística eficaz en tiempo y disponibilidad, se realizó un análisis de reportes que realiza el Dpto. de Distribución y Logística y consiste en hacer una relación entre el flete enviado y el flete requerido

En los tres últimos años se observa un crecimiento de los índices, el índice más alto corresponde al año 2008 puesto que existe una mayor planificación en cuanto al abastecimiento a las sucursales y el S.S.F.T. cuenta con contenedor y cabezal propio.

De igual manera para el cálculo de los indicadores de logística eficaz en calidad, se realizó el análisis de reportes de la mercadería que se entrega a las sucursales y que llegaron en perfectas condiciones y de los reportes de mercadería en mal estado por el mal tratamiento de los pedidos, se observa que en los últimos tres años existe un crecimiento del indicador debido a que se han tomado medidas de precaución y se han establecido normas para el traslado de la mercadería.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO			
INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
NÚMERO DE PERSONAS CAPACITADAS	92%	98%	100%



INTERPRETACIÓN

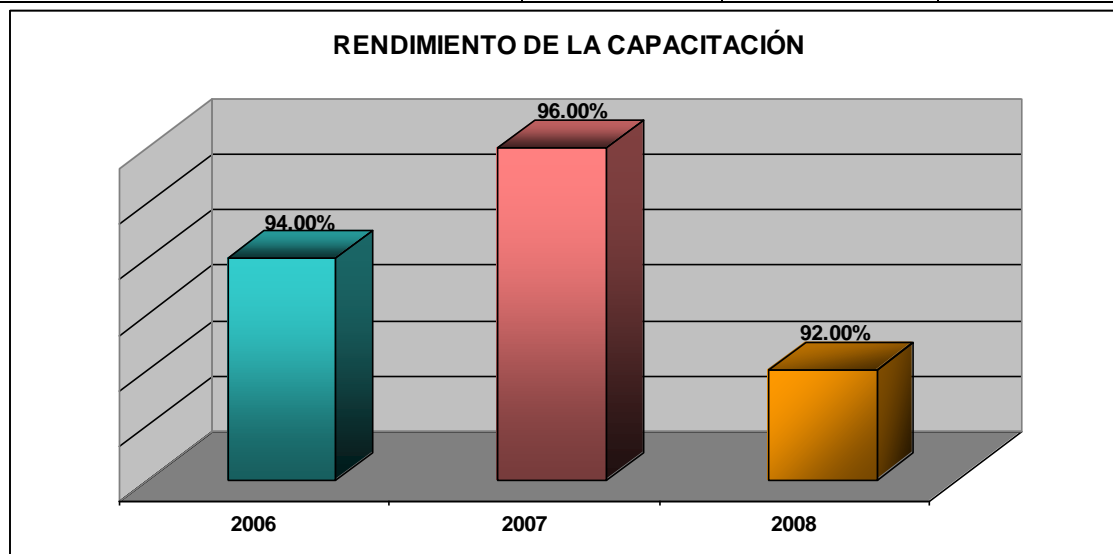
Cada año el Dpto. de Recursos Humanos prepara un programa de capacitación interna (conferencias, videos) y externa (cursos en empresas de capacitación), para mejorar los conocimientos y destrezas del personal. Se consideran diferentes seminarios para cada área previo el análisis y el presupuesto.

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que existe un crecimiento desde el año 2006 al año 2008, lo que indica que el S.S.F.T. ha puesto más énfasis e interés en capacitar a los empleados, brindándoles una oportunidad de desarrollo individual y organizacional, que contribuye al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

El S.S.F.T., considera que la capacitación permite el crecimiento de las habilidades del personal a fin de que puedan utilizar su máximo potencial, para responder a las necesidades y demandas de las condiciones externas, siendo una estrategia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO

INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
RENDIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN	94%	96%	92%

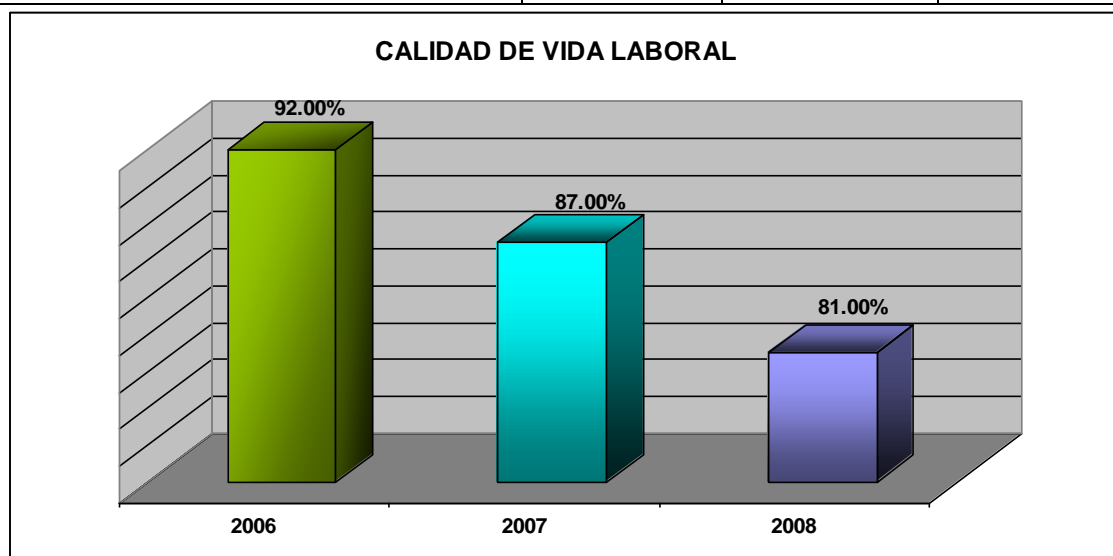


INTERPRETACIÓN

Determinar la eficacia y el rendimiento de los programas de capacitación es difícil, puesto que en una evaluación de los conocimientos impartidos el empleado puede tener una excelente calificación pero lo que es indispensable es la aplicación a su trabajo de estos conocimientos. El valor del porcentaje obtenido en los diferentes años, es una media de todos los empleados que tuvieron una calificación satisfactoria, pudiendo observar que hay un crecimiento en el año 2007 que es en donde los empleados tuvieron un mayor rendimiento y que en el año 2008 ha bajado la calificación promedio, debiendo para ello el S.S.F.T. tomar las siguientes medidas: Los criterios empleados en la capacitación se deben asemejar lo más estrechamente posible a los aplicables al entorno del trabajo, se debe motivar al empleado al enriquecer sus conocimientos y a mejorar su desempeño para que sea más productivo, creador e innovador, para alcanzar los objetivos individuales, grupales e institucionales, considerando que el capital humano es la principal diferencia competitiva de las organizaciones exitosas.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO

INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL)	92%	87%	81%



INTERPRETACIÓN

En el S.S.F.T. se concibe a la CVL como la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Para obtener los porcentajes en los diferentes años, se realiza una encuesta a todo el personal para determinar el grado de satisfacción de acuerdo a sus experiencias vividas dentro del S.S.F.T.

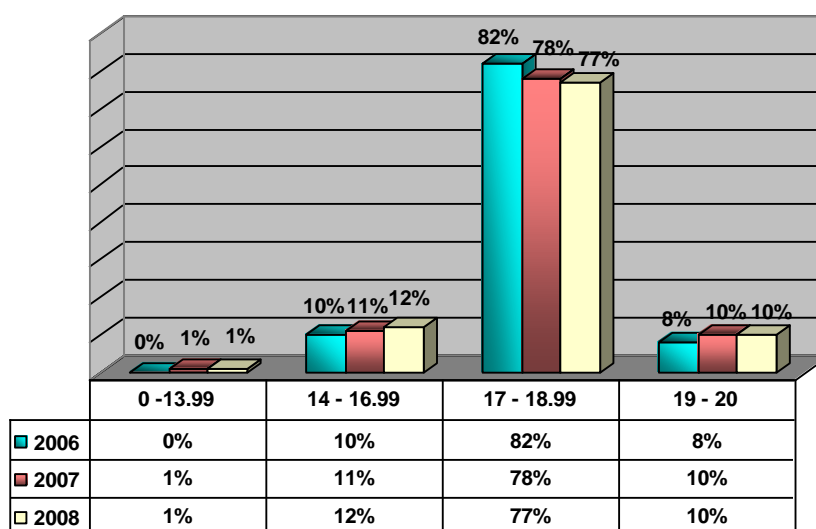
Los indicadores de los diferentes años reflejan que existe una disminución considerable del porcentaje, lo que indica que aumenta el descontento de los empleados debido a: la inestabilidad en el trabajo, falta de reconocimiento e incentivos, falta de oportunidades y de crecimiento y en algunos casos el salario no está al nivel de las funciones realizadas.

Los datos obtenidos serán considerados como un medio para el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los empleados.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO

INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	(0-13.99) 0%	(0-13.99) 1%	(0-13.99) 1%
	(14-16.99) 10%	(14-16.99) 11%	(14-16.99) 12%
	(17-18.99) 82%	(17-18.99) 78%	(17-18.99) 77%
	(19- 20) 8%	(19- 20) 10%	(19- 20) 10%

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



INTERPRETACIÓN

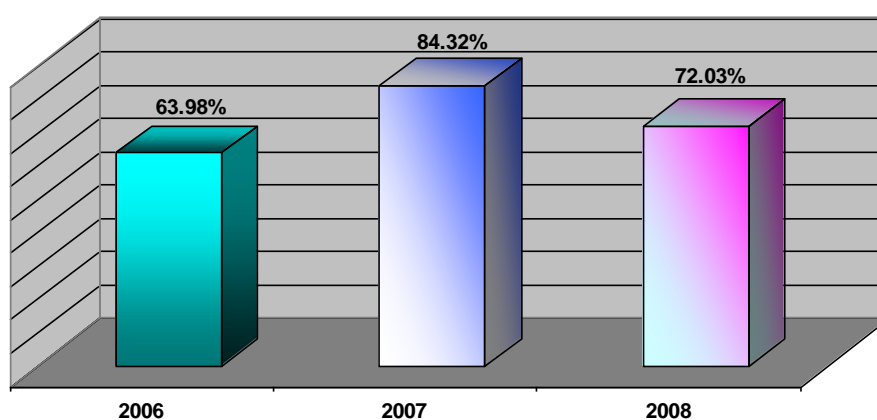
Para el S.S.F.T. la evaluación es una apreciación del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de la contribución personal al S.S.F.T. El sistema de evaluación se divide en cuatro rangos de calificación total de los que se puede observar, en los diferentes años, que existe un incremento del 1% del rango de 0 a 13.99, lo que significa que se deben aplicar medidas correctivas para reducir las malas prácticas de los empleados, en el rango de 14 a 16.99 existe un incremento del 1% en relación al año 2006 y 2007, personal que se debe monitorear para corregir sus fallas y ayudarlo a crecer dentro de la empresa, en el rango de 17 a 18.99 es en donde se encuentra la mayor parte del personal que hay que incentivar para que alcance la calificación ideal, en cuanto al rango de 19 -20 que es el rango de calificación que el S.S.F.T. espera obtener de todos sus empleados y que en estos años solo obtuvo una mínima parte del personal, se obtiene variaciones pero existe un incremento de calificación perfecta en el año 2007 y 2008.

Para el S.S.F.T., la evaluación del personal es importante porque proporciona los elementos para considerar aumentos salariales, incentivos, capacitación y en algunos casos la separación del empleado de la institución.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO

INDICADOR:	VALOR OBTENIDO 2006	VALOR OBTENIDO 2007	VALOR OBTENIDO 2008
INVERSIÓN EN MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	63.98%	84.32 %	72.03%

ÍNDICE DE INVERSIÓN EN MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA



INTERPRETACIÓN

Para el S.S.F.T. es fundamental ir acorde con el avance de la tecnología para poder satisfacer las necesidades de los clientes y brindarle mayor comodidad, además de facilitar los procesos internos.

La Infraestructura física (adecuación y construcción de locales) y la infraestructura tecnológica (instalación de redes, cableado estructural, equipos de computación) varían todos los años en relación a la magnitud de la ejecución de los proyectos, es decir en el año 2006 se creó el supermercado en la sucursal de Portoviejo, y no se hizo mayores adecuaciones en matriz y sucursales, en el año 2007 se crearon las sucursales de Riobamba y Guayas y se realiza el cableado estructural de varias sucursales por esta razón el porcentaje es mayor del 84.32%, en el año 2008 se crea las sucursales de El Oro y Loja, que son más pequeñas que las creadas en el año 2007 por esta razón disminuye el porcentaje.

Hoja de Hallazgos: HALLAZGOS DE AUDITORIA

Tipo de examen: ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL S.S.F.T.

Período: 2008

Los hallazgos que se encontraron fueron los siguientes:

Hallazgo: No se realiza un análisis adecuado en la calificación del crédito (colocación correcta para que exista una cobranza efectiva)

Condición: Los valores de cuentas por cobrar en créditos reflejan un elevado porcentaje (recuperación de valores a largo plazo)

Criterio: Dicho hallazgo ha incurrido en las políticas del S.S.F.T.: Mejorar el sistema de gestión de cobranzas

Causa: No se estimula al cliente a comprar en efectivo con la realización de ofertas, descuentos y promociones.

Efecto: No se cumplen las metas establecidas de capital de trabajo e índice de liquidez inmediata.

Correctivo: Establecer políticas de créditos convenientes para la institución mediante un análisis de efectos en la liquidez en el corto, mediano y largo plazo.

Implementar estrategias ofreciendo descuentos, promociones, ofertas, premios, etc., para incentivar al cliente a comprar en efectivo.

Hallazgo: Los clientes no acuden a comprar más de tres veces al mes (recompra de clientes)

Condición: El 37.65% de los clientes no acuden a comprar más de tres veces al mes.

Criterio: Dicho hallazgo ha incurrido en las políticas del S.S.F.T.: Personal concentrado en conservar clientes, más innovación en los productos y servicios.

Causa: No existe variedad de mercadería, no se actualizan los productos de acuerdo a las últimas tendencias y se registran traslados (pases a otras brigadas o unidades) de clientes (militares) a diferentes provincias en donde el S.S.F.T. no tiene sucursales.

Efecto: Pérdida de frecuencia de ventas de clientes.

Correctivo: Mejorar las negociaciones con los proveedores para efectuar acuerdos convenientes para ambas partes (S.S.F.T. y proveedores) y poder ofrecer a los clientes productos actualizados de calidad con los mejores precios.

Analizar el costo – beneficio de implementar sucursales en varias provincias donde se registran mayor número de unidades militares y señores militares, para poder conservar e incrementar los clientes.

Hallazgo: Insatisfacción del cliente en cuanto a precio

Condición: El 15% de los clientes encuestados se encuentran insatisfechos con los precios que ofrece el S.S.F.T.

Criterio: Dicho hallazgo ha incurrido en las políticas del S.S.F.T.: Aplicar precios competitivos, alianzas con los proveedores para bajar precios, aplicación de ofertas y artículos de liquidación.

Causa: No se realiza un análisis de proveedores para determinar el más conveniente a los intereses de la institución, no se ha podido hacer importaciones y comprar directamente a las distribuidoras principales a nivel mundial de los diferentes productos, evitando intermediarios y así obtener mejores precios de compra, las negociaciones con la mayoría de proveedores se realiza por volumen de compra es decir a mayor mercadería menor precio, lo que favorece a la competencia y afecta al S.S.F.T. al momento que el cliente hace comparaciones.

Efecto: Origina la pérdida de clientes.

Correctivo: Mejorar las negociaciones con los proveedores para efectuar acuerdos convenientes para ambas partes (S.S.F.T. y proveedores) y poder ofrecer a los clientes productos actualizados de calidad con los mejores precios.

Revisar estrategias (captación y conservación de clientes, marketing, merchandising, etc.) actuales e implementar estrategias ingeniosas y novedosas que contribuyan al incremento de la venta de los productos, para que de ésta manera el S.S.F.T. pueda comprar a sus proveedores un mayor volumen de productos y abaratar el costo de los mismos, permitiendo ofrecer a los clientes precios bajos.

Analizar negociaciones con empresas distribuidoras a nivel mundial para evitar intermediarios.

Hallazgo: Insatisfacción del cliente en cuanto a productos que ofrece el S.S.F.T.

Condición: El 28% de los clientes encuestados se encuentran insatisfechos con los productos que ofrece el S.S.F.T.

Criterio: Dicho hallazgo ha incurrido en las políticas del S.S.F.T.: Más innovación en los productos y servicios, ampliación de variedad de productos/precio: bueno, mejor y el mejor.

Causa: No se realizan negociaciones pertinentes que permitan ofrecer variedad y actualización en la mercadería

Efecto: Origina la pérdida de clientes y mala imagen para la institución

Correctivo: Mejorar las negociaciones con los proveedores para efectuar acuerdos convenientes para ambas partes (S.S.F.T. y proveedores) y poder ofrecer a los clientes productos actualizados de calidad con los mejores precios.

Hacer mayor énfasis en la investigación de mercado para examinar la apreciación de los consumidores en cuanto a los productos que satisfacen sus necesidades.

Renovar el comité de adquisiciones con personas conocedoras de productos, calidad, avance de tecnología, nuevas tendencias, moda, buen gusto, etc.

Hallazgo: Insatisfacción del cliente en cuanto al servicio que recibe el S.S.F.T.

Condición: El 13.68% se encuentra inconforme con el servicio que recibe.

Criterio: Dicho hallazgo ha incurrido en las políticas del S.S.F.T.: Orientación y enfoque al cliente, cultura orientada hacia soluciones específicas.

Causa: El personal de ventas no aplica los conocimientos impartidos en la capacitación, al no existir variedad de mercadería los clientes se molestan con los vendedores, lo que ocasiona una mala percepción del cliente hacia el vendedor.

Efecto: Origina la pérdida de clientes y mala imagen para la institución.

Correctivo: Mejorar las negociaciones con los proveedores para efectuar acuerdos convenientes para ambas partes (S.S.F.T. y proveedores) y poder ofrecer a los clientes productos actualizados de calidad con los mejores precios.

Mayor participación del personal de ventas para la adquisición de productos pues son las personas que tiene trato directo con los clientes y son conocedores de sus necesidades.

La capacitación debe realizarse previo el análisis individual de fortalezas y debilidades del personal de ventas del S.S.F.T. puesto que varios cursos que se ofrecen pueden ser repetitivos y en nada favorecen al desarrollo de sus habilidades.

Hallazgo: Deficiencia en manejo de inventarios

Condición: Existe faltante de inventarios no justificado en bodegas y supermercados de las sucursales.

Criterio: Dicho hallazgo ha incurrido en las normas de control interno:

250-05 Custodia.- La máxima autoridad de cada entidad, a través de la unidad respectiva, será responsable de designar a los custodios de los bienes así como de establecer un conjunto de procedimientos que garanticen la conservación, seguridad y mantenimiento de las existencias y bienes de larga duración.

250-08 Constatación física de existencias y bienes de larga duración.- Se efectuarán constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año.

Causa: Falta de control, inexistencia de custodios de mercadería, personal ineficiente y despreocupado, ineficaz sistema de seguridad para controlar robos internos y externos.

Efecto: Ocasiona pérdida para la empresa.

Correctivo: Inventarios sorpresivos periódicos, se deben realizar muestreos de productos con mayor rotación de cinco a veinte productos semanales y una vez a los seis meses de la totalidad de productos tanto en espacios abiertos como cerrados.

Capacitar a los bodegueros en el manejo de inventarios y dotarle de seguridades.

Revisión periódica de transferencias legalizadas de quién envía y recibe la mercadería, para evitar desfases en inventarios entre bodegas y sucursales.

Sistema de transferencias confiable con seguridades y claves de acceso para quién recibe y envía mercadería para evitar errores intencionales.

En ocasiones los faltantes de inventario se deben a la inoperancia de los cajeros cuando al pasar los productos por el scanner no revisan la pantalla y no se dan cuenta de si se registró o no el producto, o cuando el cliente adquiere varios artículos iguales se olvida de poner la cantidad registrando solo una unidad de dicho producto, causando perjuicio para la institución. Por tal motivo se debe valorar a los cajeros periódicamente con un cliente fantasma (persona que realiza una compra de varios productos para posteriormente ser comparados productos y facturas por el supervisor para verificar la correcta ejecución del trabajo realizado por el cajero)

Fortalecer el sistema de seguridad "Circuito Cerrado" habilitando nuevas cámaras en sectores específicos con la manipulación de personas competentes y expertas, para evitar robos internos como externos.

Hallazgo: La logística no es la adecuada

Condición: La reposición de mercadería en las sucursales no es inmediata.

Criterio: Dicho hallazgo ha incurrido en las políticas del S.S.F.T.: Operaciones basadas en la gestión de la cadena de abastecimiento, Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores.

Causa: Para el abastecimiento de las sucursales se realiza un cronograma de rutas para completar el furgón con los pedidos de mercadería, teniendo que esperar los pedidos inmediatos hasta completar el furgón. En las sucursales no se realiza una correcta planificación de pedidos para evitar el desabastecimiento y tener que hacer pedidos

emergentes, no se efectúan negociaciones adecuadas con proveedores para que ellos sean los que distribuyan la mercadería en las sucursales.

Efecto: Ocasiona la pérdida de clientes y de la ventas al no encontrar el cliente la mercadería que necesita a tiempo.

Correctivo: Realizar convenios con proveedores para que sean ellos los encargados de abastecer a las sucursales.

Planificar los pedidos oportunamente y analizar los productos con mayor rotación para evitar el desabastecimiento.

Hallazgo: La capacitación se realiza sin previo análisis de deficiencias y habilidades del personal, así como de las funciones que desempeñan.

Condición: El 100% del personal recibió seminarios o cursos de capacitación pero no todos los cursos eran los apropiados para las funciones que desempeñan.

Criterio: Dicho hallazgo ha incurrido en las políticas del S.S.F.T.: Desarrollar las habilidades del personal para que sea más competitivo y contribuya a la realización de los objetivos individuales, departamentales e institucionales.

Causa: La capacitación no se realiza previo el análisis del personal para determinar cuáles son sus deficiencias (para brindarle oportunidades de crecimiento y aprendizaje) y sus habilidades y destrezas (para fortalecerlas y complementarlas)

Efecto: El personal no recibe la capacitación que le corresponde de acuerdo a sus funciones, en consecuencia los conocimientos recibidos no podrá aplicarlo en su desempeño diario.

Correctivo: Realizar un análisis individual para determinar las habilidades y deficiencias del personal, la capacitación debe realizarse de acuerdo a las funciones específicas que realiza el trabajador.

3.5. Informe

Los índices obtenidos de los estados financieros al 31 de diciembre del año 2008 reflejan una disminución de la posición económica y financiera, originado por un limitado crecimiento de los activos frente a los pasivos que crecieron en mayor proporción. Se puede destacar que existe un elevado porcentaje de cuentas por cobrar en créditos a clientes, como consecuencia de no realizar un análisis que permita la colocación correcta de créditos para que exista una cobranza efectiva, lo que origina que los valores se recuperen lentamente afectando a la liquidez. Sin embargo los estados financieros presentan una situación sólida y solvente que le permite contar con recursos para ser utilizados en la operación propia del negocio, inversión y pago de obligaciones corrientes. Los resultados guardan coherencia con las políticas institucionales de ser un servicio social.

Se ha podido determinar que existe en los tres últimos años (2006, 2007 y 2008) un decremento en la frecuencia de las ventas por cliente, así como también un incremento en la insatisfacción del cliente en cuanto a precio, producto y atención, originado por: la falta de variedad y actualización de mercadería, el S.S.F.T. no ha podido hacer importaciones en forma directa por tanto ha tenido que asumir y pagar la utilidad al intermediario, reflejándose los costos de adquisición en el precio al consumidor, no se ha realizado un análisis de proveedores nacionales para determinar el más conveniente a los intereses de la institución, que ofrezcan productos de calidad con el mejor precio, además de la falta de interés y comprometimiento de la fuerza de ventas que no se dedica a brindar un servicio de calidad a los usuarios.

El número de quejas y reclamos ha disminuido gracias a las acciones correctivas que han realizado los diferentes departamentos, se ha tomado en consideración las sugerencias de los clientes y se ha hecho un especial énfasis en la capacitación del personal, de la misma forma también a reducido el número de notas de crédito gracias a la mejor orientación que recibe el cliente al realizar sus compras.

En éste año se refleja un decrecimiento de calificación de proveedores debido a la falta de comunicación y de políticas claras, razón por la cual también el nivel de cumplimiento de proveedores a disminuido, a pesar de que se encuentran dentro del rango establecido es importante que exista una comunicación efectiva y participativa que favorezca tanto al S.S.F.T. como a proveedores.

Los productos que comercializa el S.S.F.T. con mayor o igual precio que la competencia han sufrido constantes incrementos en los últimos tres años, los proveedores ofrecen menor precio a mayor volumen de ventas, el S.S.F.T. no está en posibilidades de competir con organizaciones grandes a nivel nacional que adquieren considerables cantidades de

mercadería, lo que origina que el precio en algunos productos sea más conveniente en éste tipo de comercializadoras que en el S.S.F.T.

En la toma de inventarios se ha establecido que existe una deficiencia en el manejo de inventarios producido por la falta de control, inexistencia de custodios de mercadería, personal ineficiente y despreocupado, ineficaz sistema de seguridad para controlar robos internos y externos, lo que ha ocasionado pérdida para la empresa.

Los arqueos sorpresivos realizados a los cajeros determinan que existe un buen manejo del efectivo (monedas y billetes), sin embargo en ocasiones se ha registrado la pérdida de documentos como cheques, bouchers (tarjetas de crédito), y notas de crédito, es necesario que los cajeros pongan especial atención en la recepción de éste tipo de documentos puesto no siempre es fácil de recuperar y ocasiona malestar a los clientes y perjudica a la liquidez del S.S.F.T.

La cadena de abastecimiento de las sucursales se ve afectada por la falta de planificación de pedidos de los administradores al no identificar productos con mayor rotación y el tiempo en el que se demora vender, no se realiza los convenios adecuados con proveedores para que sean éstos los encargados de abastecer a las diferentes sucursales, ocasionando malestar para el cliente al no encontrar el producto en el momento que lo requiere.

En el año 2008 todo el personal del S.S.F.T. fue capacitado considerando que el capital humano constituye el elemento más importante para la organización, haciéndose imprescindible mejorar sus conocimientos y destrezas, sin embargo no se realizó un estudio previo individual que determine cuáles son los aspectos que el trabajador necesita aprender, mejorar o fortalecer en base a las funciones específicas que realiza para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las calificaciones obtenidas por el personal en las evaluaciones de los cursos de capacitación, fueron satisfactorias sin embargo lo importante es la aplicación de los conocimientos impartidos a sus actividades cotidianas.

Un 19% del personal del S.S.F.T. de acuerdo a sus experiencias vividas dentro de la institución, considera que existe una falta de reconocimientos e incentivos, así como la falta de oportunidades y ascensos y en algunos casos el salario percibido no está acorde con las tareas realizadas, este incremento en los últimos años ha generado preocupación por parte de los señores directivos quienes tomarán acciones correctivas inmediatas para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

En la evaluación del desempeño del personal se ha determinado que la mayor cantidad de trabajadores ha obtenido calificaciones individuales que reflejan un buen rendimiento, existiendo un alto compromiso del personal con la institución.

El S.S.F.T. considera que el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica acompañada de un personal capacitado y motivado asegura el crecimiento y desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En el desarrollo de la tesis se demuestra cuan importante es la utilización de indicadores como instrumento de medición, análisis y monitoreo para obtener información veraz y oportuna de la situación actual de la empresa bajo cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, estableciendo la interrelación entre: economía, eficiencia, eficacia, ética y equidad.
- En el trabajo realizado se pudo evidenciar que: Los estados financieros del 2008 del S.S.F.T. presentan una situación estable, existiendo un decrecimiento progresivo con respecto a años anteriores, sin embargo guarda coherencia con las políticas institucionales, es decir, de una institución de servicio social al personal y comunidad en general, pero con la suficiente solvencia para cubrir sus obligaciones en el mediano plazo y hacer inversiones con la finalidad de ampliar la capacidad instalada que hagan más dinámicas las actividades propias del giro de la institución.
- No se analizan las políticas de créditos para clientes, no existe un estudio previo para la calificación del crédito y para una cobranza efectiva.
- No se estimula al cliente a comprar en efectivo con la realización de ofertas, descuentos, premios y promociones, la mayoría de clientes realiza sus compras a crédito, y al no existir un análisis de las políticas de crédito, el capital se recupera lentamente, ocasionando que no se cumplan las metas establecidas de capital de trabajo e índice de liquidez inmediata.
- No existe variedad de mercadería, no se actualizan los productos de acuerdo a las últimas tendencias, lo que conlleva a la pérdida de frecuencia de ventas de clientes y al incremento de la insatisfacción del cliente en cuanto a precio, producto y calidad.
- No se realiza un análisis de proveedores para determinar el más conveniente a los intereses de la institución, no se ha podido hacer importaciones y comprar directamente a las distribuidoras principales a nivel mundial de los diferentes productos, evitando intermediarios y así obtener mejores precios de compra, variedad y calidad, las negociaciones con la mayoría de proveedores se realiza por

volumen de compra es decir a mayor mercadería menor precio, lo que favorece a la competencia y afecta al S.S.F.T. al momento que el cliente hace comparaciones.

- El S.S.F.T. no realiza una investigación de mercado eficaz que permita identificar proveedores y productos que generen una imagen positiva de la institución.
- En el manejo de inventarios se pudo demostrar la falta de control, inexistencia de custodios de mercadería, ineficaz sistema de seguridad para controlar robos internos y externos.
- Para el abastecimiento de las sucursales se realiza un cronograma de rutas para completar el furgón con los pedidos de mercadería, teniendo que esperar los pedidos inmediatos hasta completar el furgón. En las sucursales no se realiza una correcta planificación de pedidos para evitar el desabastecimiento y tener que hacer pedidos emergentes, no se efectúan negociaciones adecuadas con proveedores para que ellos sean los que distribuyan la mercadería en las sucursales.
- La capacitación no se realiza previo el análisis del personal para determinar cuáles son sus deficiencias (para brindarle oportunidades de crecimiento y aprendizaje) y sus habilidades y destrezas (para fortalecerlas y complementarlas)

RECOMENDACIONES

- Emplear los indicadores como un medio de evaluación sencillo y fácil de aplicación, analizarlos periódicamente con las estrategias y la consecución de los objetivos, para tomar las decisiones necesarias y acciones correctivas, poniendo especial énfasis en la mejora continua.
- Optimizar el uso de los recursos para reducir costos y gastos, con la finalidad de generar excedentes que puedan ser reinvertidos en las operaciones normales del negocio.
- Establecer políticas de créditos convenientes para la institución mediante un análisis de efectos en la liquidez en el corto, mediano y largo plazo. Fomentar las gestiones de recuperación de créditos en forma metódica y evaluada.
- Implementar estrategias ofreciendo descuentos, promociones, ofertas, premios, etc., para incentivar al cliente a comprar en efectivo.
- Mejorar las negociaciones con proveedores para ofrecer a los clientes variedad, calidad, precios bajos y actualización en los productos para poder establecer una sucesión continua de ventas.

- Investigar y analizar propuestas de importadoras que ofrezcan mejores condiciones comerciales para disponer de variedad, calidad y precios económicos que le permita al S.S.F.T. ser competitivo con el resto del mercado.
- Fortalecer la investigación de mercado para ser más competitivo.
- Realizar por lo menos dos veces al año inventarios para que éstos se mantengan depurados (físico y contable) obteniendo información real, veraz y confiable. Fortalecer el sistema de seguridad “Círculo Cerrado” habilitando nuevas cámaras en sectores específicos con la manipulación de personas competentes y expertas, para evitar robos internos como externos.
- Realizar convenios con proveedores para que la distribución de la mercadería a todas las sucursales las realice el proveedor.
- Continuar con la capacitación al personal, como medio para la realización de los objetivos individuales y organizacionales, considerando el análisis individual para determinar las habilidades y deficiencias del personal, la capacitación debe realizarse de acuerdo a las funciones específicas que realiza el trabajador.
- Conservar, captar y recuperar clientes a través de visitas personalizadas a unidades e instituciones militares, elaborar campañas de publicidad agresivas en las que se indique que el S.S.F.T. atiende a todo público, lo que contribuirá a aumentar clientes.
- Incentivar al personal (comprometimiento) para que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano C. Ronaldo (2000): **Marketing. Enfoque América Latina**, Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad**, 3R editores, Bogotá.
- Chiavenato Adalberto (2002): **Gestión del talento Humano**, Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. Bogotá Colombia.
- Franklin, Enrique B. (2007): **Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio**, Editorial Pearson, México.
- Guía Nacional de Tributación 2008
- Guizar Montúfar Rafael (2004): **Desarrollo organizacional**, Segunda edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): **Cómo utilizar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): **Cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz (1998): **Administración una perspectiva global**, 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Laborda Castillo Leopoldo, Rafael De Zuani Elio (2004): **Fundamentos de gestión empresarial. Teoría y práctica desde un enfoque sistémico**, Valletta Ediciones S.R.L. Buenos Aires.
- Laudon Kenneth C., Laudon Jane P. (2004): **Sistemas de información gerencial**, octava edición, PEARSON Prentice Hall.
- Ramírez Padilla David Noel (2005): **Contabilidad Administrativa**, séptima edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Thompson Jr. Arthur A., Strickland III A.J., Gamble John E. (2008): **Administración Estratégica**, Décimo quinta edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Whittington O. Ray, Pany Kart (2000): **Auditoría. Un enfoque integral**, 12a. edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

ANEXOS

BALANCE DE RESULTADOS

BALANCE DE RESULTADOS SERVICIO SOCIAL FUERZA TERRESTRE AL 31 DE DICIEMBRE 2008

MATRIZ CUENTAS	CONSOLIDADO		
	SUBTOTALES	TOTALES	
TOTAL VENTAS BRUTAS		46,795,729.77	
VENTAS BODEGAS	7,521,024.14		16.07%
VENTAS SECCIONES	39,274,705.63		83.93%
DEVOLUCION EN VENTAS		422,506.18	
DEVOLUCION VENTAS BODEGA	174,260.00		0.37%
DEVOLUCION SECCIONES	248,246.04		0.53%
TOTAL VENTAS NETAS		46,373,219.67	99.10%
COSTO DE VENTAS BODEGA	5,537,330.17		
COSTO DE VENTAS SECCION	34,434,006.43		
COSTO DE DEVOLUCION	374,431.70		
TOTAL COSTO NETO		40,345,768.30	87.00%
SUPERAVIT BRUTO EN VENTAS		6,027,451.37	12.24%
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1,705,394.73	3.88%
GASTOS DE PERSONAL	1,187,482.64		
GASTOS OCASIONALES/TEMPORALES			
GASTOS SERVICIOS BASICOS	67,849.00		
GASTOS GENERALES	369,091.25		
GASTOS DEPRECIACIONES	120,416.58		
GASTOS AMORTIZACIONES	21,385.92		
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	8,831.77		
GASTO DE VENTA		4,946,274.17	10.67%
GASTOS DE PERSONAL	2,352,594.64		
SERVICIOS OCASIONALES/TEMPORALES	161,870.41		
SERVICIOS BASICOS	238,790.21		
GASTOS GENERALES	1,312,551.34		
GASTOS DEPRECIACIONES	303,042.87		
GASTOS MARKETING	140,026.79		
PROVISIONES	402,896.11		
OTROS GASTOS DE VENTA	64,552.76		
AJUSTE Y RECLASIFICACION		624.36	0.00%
AJUSTES Y RECLASIFICACION	628.06		
GASTOS FINANCIEROS		38,183.31	0.08%
FINANCIEROS	38,383.21		
GASTOS FISCALES		14,649.46	0.03%
IMPUESTOS PAGADOS	14,649.46		
GASTOS APORTES FUERZA TERRESTRE		662,824.51	1.08%
APORTES FUERZA TERRESTRE	662,824.51		
INGRESOS DE OPERACION		729,129.25	1.57%
INGRESOS DE OPERACION	729,729.25		
INGRESOS FINANCIEROS		975,632.29	2.10%
INGRESOS FINANCIEROS	2,016.20		
ARRENDOS/MANTENIMIENTOS Y OTROS	604,309.13		
COMISIONES GANADAS	67,401.34		
INGRESOS MARKETING	67,304.52		
OTROS INGRESOS	204,526.04		
SUPERAVIT/DEFICIT NETO		80,428.65	0.17%

DR. UNICHO PEDRO MORALES
CONTADOR GENERAL SSFT

PATRICIO GALLARDO
MAYO DE INT.
DIRECTOR FINANCIERO SSFT

PATRICIO GALLARDO
CRNL. ESP.
GERENTE SSFT

ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
EJECUCIÓN MENSUAL POR CENTRO DE COSTO
AÑO DE EJECUCIÓN 2008

Fig. 1 de 1

PARTIDA PRESUPUESTARIA	CONCEPTO	CODIFICADO 2008	EJECUCION MENSUAL												TOTAL EJECUTIVO	% CUMPL.
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
INGRESOS																
1	INGRESOS CORRIENTES	46,485,918.88	3,833,308.48	3,325,185.26	3,618,817.44	3,745,537.76	3,855,944.21	3,465,364.31	3,653,822.41	3,287,357.22	3,886,347.58	4,020,620.15	3,788,818,648,071,630.23	87.14		
1.4	INGRESOS POR VENTAS	47,170,882.24	3,482,604.37	3,225,832.07	3,518,868.99	3,516,419.46	3,752,402.44	3,543,521.10	3,761,487.64	3,221,120.81	3,595,288.61	3,864,973.38	3,747,467,654,637,219.68	86.31		
1.7	FINANCIEROS, ARRENDAMIENTOS Y COMISIONES	1,810,718.17	110,638.53	81,433.75	65,702.73	197,417.85	91,558.33	94,025.43	187,483.05	78,940.21	133,125.48	143,318.44	193,218.47	4,603,350.76	87.13	
1.8	OTROS INGRESOS	714,237.57	14,884.58	18,158.44	31,847.72	37,893.85	19,978.87	26,987.44	18,511.36	13,594.56	23,110.58	12,337.47	34,378.18	20,999.18	47.20	
3	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
3.7	SALDOS DISPONIBLES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
TOTAL INGRESOS :			48,485,918.88	3,835,188.48	3,325,185.26	3,618,817.44	3,853,844.21	3,468,364.31	3,653,822.41	3,287,357.22	3,886,347.58	4,020,620.15	3,788,818,648,071,630.23	87.14		
EGRESOS																
5	GASTOS CORRIENTES	4,825,281.08	320,224.45	485,327.91	488,425.27	588,425.27	488,425.27	578,362.66	457,448.43	485,448.43	475,872.23	476,932.44	4,825,281.08	87.76		
5.1	GASTOS DE PERSONAL	3,224,585.45	227,874.49	345,805.18	383,834.18	383,834.18	263,342.85	228,333.79	224,638.82	218,821.37	225,882.81	320,085.17	3,224,585.45	90.81		
5.3	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2,895,982.00	97,228.26	1,567,182.65	104,592.85	184,592.85	184,592.85	177,571.22	228,808.47	163,214.43	196,581.18	214,782.51	2,895,982.00	82.91		
5.7	IMPUESTOS, SEGUROS Y GASTOS BANCARIOS	210,002.52	911.49	3,558.03	14,832.83	12,284.42	13,284.42	133,488.23	5,718.88	8,469.54	7,837.82	8,281.52	210,002.52	100.00		
5.8	PROVISIONES APORTES E IMPRESTOS	391,071.88	1,115.14	653.91	59,223.50	48,987.20	48,987.20	48,913.60	48,443.75	58,033.32	48,411.45	82,248.28	391,071.88	105.88		
6	GASTOS DE PRODUCCION/COSTOS	41,430,218.18	1,897,508.78	2,883,120.28	3,153,713.57	3,078,434.52	3,240,474.43	2,876,707.55	3,683,848.85	3,283,828.01	3,812,181.66	3,145,182.21	47,209,657,480,688,884.87	88.28		
6.3	GASTOS DE MERCADERIAS Y SERVICIOS	41,430,218.18	1,898,508.78	2,883,120.28	3,153,713.57	3,078,434.52	3,240,474.43	2,876,707.55	3,683,848.85	3,283,828.01	3,812,181.66	3,145,182.21	47,209,657,480,688,884.87	88.28		
7	GASTOS DE INVERSION	487,688.45	3,687.17	1,270.64	3,778.79	0.00	0.00	188.00	0.00	1,993.00	14,215.28	13,855.19	121,964.87	108,008.19		
7.3	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	13,284.00	8.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,322.50	70.15		
7.5	OBRAS PUBLICAS	474,318.81	3,687.17	1,270.64	3,778.79	0.00	0.00	188.00	0.00	1,993.00	14,215.28	13,855.19	113,642.41	178,740.00		
8	GASTOS DE CAPITAL	872,502.29	581.15	1,830.78	38,212.84	1,645.00	8,608.42	25,807.34	4,308.57	3,260.12	34,820.00	17,844.84	402,441.87	373,254.97		
8.4	BIENES DE LARGA DURACION	872,502.29	581.15	1,830.78	38,212.84	1,645.00	8,608.42	25,807.34	4,308.57	3,260.12	34,820.00	17,844.84	402,441.87	373,254.97		
TOTAL EGRESOS :			48,485,918.88	3,835,188.48	3,325,185.26	3,618,817.44	3,853,844.21	3,468,364.31	3,653,822.41	3,287,357.22	3,886,347.58	4,020,620.15	3,788,818,648,071,630.23	87.44		
SUPERAVITE O DEFICIT BRUTO			0.00	175,000.00	54,000.00	-48,604.00	167,000.00	25,000.00	188,000.00	188,000.00	48,300.00	48,300.00	78,200.00	-48,775,000.00	87.44	

FRIMAS DE RESPONSABILIDAD:
ELABORADO POR:
SUPERVISADO POR:

ANEXO 2

RECOMPRA DE CLIENTES.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CUANTO A: PRECIO, PRODUCTO Y ATENCIÓN.



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE Y MARKETING

OBJETIVO: Evaluar la calidad del producto y servicio, conocer el mercado actual.

- La encuesta es anónima.
- Responda con absoluta veracidad
- Marque con una X su elección.

GÉNERO:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
EDAD (AÑOS):	18 a 25	<input type="checkbox"/>	26 a 35	<input type="checkbox"/>	35 o más	<input type="checkbox"/>
TIPO CLIENTE:	Militar	<input type="checkbox"/>	Empleado Civil	<input type="checkbox"/>	Particular	<input type="checkbox"/>
INGRESOS MESAUALES (USD)	401 a 600	<input type="checkbox"/>	601 a 800	<input type="checkbox"/>	801 o más	<input type="checkbox"/>

1.- ¿Cuántas veces compra al mes en el Servicio Social de la Fuerza Terrestre?

- 1 a 2 veces
- 3 a 4 veces
- Más veces
- No compra

2.- ¿Cuánto gasta mensualmente en realizar sus compras en el Servicio Social de la Fuerza Terrestre?

- \$ 50 a \$100
- \$ 101 a \$150
- \$ 151 a \$200
- Más de 201

3.- ¿Señale cuál de los siguientes aspectos le gustaría recibir como cliente del Servicio Social de la Fuerza Terrestre?

- Descuentos

- Promociones
- Precios Bajos
- Otros

4.- ¿Conoce el horario de atención del Servicio Social de la Fuerza Terrestre?

- Si
- No

5.- ¿Si conoce el horario de atención usted cree que es?

- Adecuado
- Poco adecuado
- No adecuado

6.- ¿Escoja una de las siguientes formas de pago que más se ajusta a sus necesidades?

- Crédito directo del S.S.F.T.
- Convenio Empresarial o Institucional para crédito
- Tarjeta de crédito
- Efectivo

7.- ¿Qué opinión tiene acerca de las Instalaciones del Servicio Social de la Fuerza Terrestre?

- Buena
- Mala

8.- Dé una valoración a los siguientes aspectos del servicio que usted recibe en el Servicio Social de la Fuerza Terrestre

ASPECTOS	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Precio de los productos					
Calidad de productos					
Variedad de productos					
Calidad en la atención					
Agilidad					
Seguridad					
Comodidad					

**CRECEMOS CON SU AYUDA
¡GRACIAS!**



ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE Y MARKETING

OBJETIVO: Evaluar la calidad del producto y servicio, conocer el mercado actual.

Para realizar el análisis de las encuestas realizadas se tomo como referencia los meses de mayo y diciembre del 2008 puesto que son los meses más representativos para el Servicio Social de la Fuerza Terrestre, obteniendo los siguientes resultados en 1.500 personas encuestadas.

1.- ¿Cuántas veces compra al mes en el Servicio Social de la Fuerza Terrestre?

1 a 2 veces	564
3 a 4 veces	846
Más veces	90
No compra	0

2.- ¿Cuánto gasta mensualmente en realizar sus compras en el Servicio Social de la Fuerza Terrestre?

\$ 50 a \$100	228
\$ 101 a \$150	378
\$ 151 a \$200	419
Más de 201	475

3.- ¿Señale cuál de los siguientes aspectos le gustaría recibir como cliente del Servicio Social de la Fuerza Terrestre?

Descuentos	359
Promociones	397
Precios Bajos	734
Otros	10

4.- ¿Conoce el horario de atención del Servicio Social de la Fuerza Terrestre?

Si	1.012
No	488

5.- ¿Si conoce el horario de atención usted cree que es?

Adecuado	1.234
Poco adecuado	166
No adecuado	0

6.- ¿Escoja una de las siguientes formas de pago que más se ajusta a sus necesidades?

Crédito directo del S.S.F.T.	689
Convenio Empresarial o Institucional para crédito	184
Tarjeta de crédito	389
Efectivo	238

7.- ¿Qué opinión tiene acerca de las Instalaciones del Servicio Social de la Fuerza Terrestre?

Buena	1.357
Mala	143

8.- Dé una valoración a los siguientes aspectos del servicio que usted recibe en el Servicio Social de la Fuerza Terrestre

ASPECTOS	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Precio de los productos	526	749	197	28	0
Calidad y Variedad de productos	163	917	380	32	8
Calidad en la atención	546	749	102	83	20
Agilidad	469	529	392	92	18
Seguridad	672	531	213	78	6
Comodidad	389	658	343	97	13

ANEXO 3

NÚMERO DE QUEJAS Y RECLAMOS RECIBIDOS



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
RUC: 1768008010001
REPORTE DE NÚMERO DE QUEJAS Y RECLAMOS RECIBIDOS
SERVICIO AL CLIENTE

PROMEDIO DE CLIENTES:	1140 Clientes
PROMEDIO DE QUEJAS Y RECLAMOS RECIBIDOS:	3 Reclamos

ANEXO 4

NOTAS DE CRÉDITO REALIZADAS



Servicio Social de la Fuerza Terrestre
RUC: 1768008010001
REPORTE DE NOTAS DE CRÉDITO
SERVICIO AL CLIENTE / SUPERVISORES DE CAJAS

PROMEDIO DE FACTURAS:	1325 Facturas
PROMEDIO DE NOTAS DE CRÉDITO:	5 Notas de crédito.

ANEXO 5

CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
RUC: 1768008010001
LISTADO DE PROVEEDORES
ASESORÍA JURÍDICA

C = CALIFICADO F = NO CALIFICADO

No	Código	Descripción	Calificado	Saldo Contable
1	476	ABBOTT LABORATORIOS DEL ECUADOR	C	-0.0182
2	5763	ABIEL CIA. LTDA.	C	-0.0031
3	3034	ABRIL ANDRADE VILMA FABIOLA	F	0.0000
4	14964	ABSORPELSA PAPELES ABSORVENTES S.A.	C	-10,554.2897
5	6202	ACONDA ACONDA BLANCA SOLEDAD	F	0.0000
6	1841	ACORSA DESMINERALIZACIÓN DE AGUA	C	-260.2704
7	5024	ACOSTA PROAÑO ARTURO PATRICIO	C	-514.7588
8	18305	ACOSTA TAMAYO FRANCISCO MARTIN	C	-27.4534
9	7660	ADHLYM S.A.	C	0.0028
10	6037	ADITMAQ	C	-0.0012
11	636	AGAMA JÁCOME NORMA ROCIO	F	-399.3000
12	5520	AGENCIAS Y REPRESENTACIONES CORDOVEZ S.A.	F	-250,502.5289
13	513	AGRÍCOLA PUCUHUAICO	C	-3,476.9605
14	3143	AGRÍCOLA SANTIAGO JAVIER	F	0.0000
15	5770	AGROCARNES	C	0.0000
16	15001	AGROCOMERCIAL MORVIE CIA. LTDA.	C	-1,635.1470
17	7089	AGROINDICADOR CIA. LTDA.	C	0.0000
18	475	AGROINDUSTRIAL LA REMONTA / CAME 1	C	0.0006
19	17978	AGROINDUSTRIAS DAJAHU S.A.	C	-50.935.50
20	6054	AGROINDUSTRIAS Y REPRESENTACIONES AGROREPRAIN	C	-808.6271
21	3493	AGROPECUARIA PUEBLO VIEJO S. A.	C	-906.2730
22	7985	AGUAS ALFARO EVELIN ALEJANDRA	F	0.0108
23	7714	AGUAS DE LA SIERRA SERASA S.A.	C	-22,711.7393
24	7549	AGUDELO LOPEZ BEATRIZ	F	-0.0002
25	1789	AGUERRE VIGNART FERNANDO OSCAR /HAYFI	C	-708.8828
26	6233	AGUILAR PUENAYAN AURA PAULINA	F	-20,447.5708
27	3449	AIMACAÑA OTAVALO SEGUNDO CARLOS	F	0.0000
28	7232	AL BEI IMPORTADORA CIA. LTDA. ALIMENTOS Y BEBIDAS	C	-0.0001
29	7597	ALCOPESA	C	-5,449.1761
30	3814	ALCOTEXTIL CIA. LTDA.	C	-21,396.9968
34	663	ALFOMBRAS MASTERSON	C	-1,126.3949



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
RUC: 1768008010001
LISTADO DE PROVEEDORES
ASESORÍA JURÍDICA

C = CALIFICADO F = NO CALIFICADO

No	Código	Descripción	Calificado	Saldo Contable
1255	6238	YEPEZ ROSERO SOFÍA ALEXANDRA	C	-0.0182
1256	7933	YEPEZ VILLAMIL JOSÉ FERNANDO	F	-0.0031
1257	7764	YUCTA CHUQUI MARIANA NATIVIDAD	C	0.0000
1258	635	ZAIMELLA DEL ECUADOR	C	-10,554.2897
1259	4728	ZAMBRANO BARREIRO GENITH CLEMENCIA	F	0.0000
1260	733	ZAMBRANO MARTHA	F	-260.2704
1261	17370	ZAMBRANO MONCAYO MAURO HERNAN MARCELO	C	-514.7588
1262	15102	ZAMBRANO MOYANO JACQUELINE PATRICIA	C	-27.4534
1263	15065	ZAMBRANO TOROMORENO MARCO VINICIO	C	0.0028
1264	6974	ZAMBRANO VELOZ MARCO VINICIO	C	-0.0012
1265	6241	ZAMBRANO VELOZ MARCO VINICIO	C	-399.3000
1266	14946	ZAPATA VILLARES ANGEL LAUTARO	C	-250,502.5289
1267	7591	ZAROAL REPRESENTACIONES INTERNACIONALES S.A.	C	-3,476.9605
1268	1949	ZENITRAM CIA. LTDA.	C	0.0000
1269	7265	ZHICAY ANGAMARCA VICTOR ANTONIO	F	0.0000
1270	18082	ZONATRADE CIA. LTDA.	C	-1,635.1470
1271	648	ZUÑIGA PATRICIO / PELÍCULAS	C	0.0000
1272	7487	ZURITA ROMERO MONICA ELIZABETH	C	0.0006



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
RUC: 1768008010001
LISTADO DE PROVEEDORES
ASESORÍA JURÍDICA

C = CALIFICADO F = NO CALIFICADO

REPORTE NÚMERO DE PROVEEDORES CALIFICADOS

TOTAL PROVEEDORES = 1272

C = CALIFICADO	1123
F = NO CALIFICADO	149

ANEXO 6

NIVEL DE CUMPLIMIENTO PROVEEDORES



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
RUC: 1768008010001
REPORTE DE PEDIDOS FAVORABLES (PROVEEDORES)
RECEPCIÓN DE MERCADERÍA SUPERMERCADO Y ALMACENES
Promedios semanales

SUPERMERCADO

TOTAL PEDIDOS RECIBIDOS:	493
PEDIDOS RECIBIDOS EN EL TIEMPO Y CANTIDAD ACORDADA:	473

ALMACENES

TOTAL PEDIDOS RECIBIDOS:	47
PEDIDOS RECIBIDOS EN EL TIEMPO Y CANTIDAD ACORDADA:	45

ANEXO 7

PRODUCTOS CON MAYOR O IGUAL PRECIO QUE LA COMPETENCIA



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre

RUC: 1768008010001

REPORTE DE PRODUCTOS CON MAYOR O IGUAL PRECIO QUE LA COMPETENCIA

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Promedios mensuales

PRODUCTOS CON MAYOR PRECIO QUE LA COMPETENCIA:	2562
TOTAL DE PRODUCTOS:	7826

ANEXO 8

EFICIENCIA EN INVENTARIOS Y ARQUEOS DE CAJA SORPRESIVOS



SERVICIO SOCIAL DE LA FUERZA TERRESTRE ARQUEO DE CAJA

CAJERO Raul Alcivar CAJA No. 231 FECHA: 08-06-2008

EFECTIVO	CANT.	TOTAL	DOLARES	CANT.	TOTAL
100					
50	4	50			
20	20	400	TARJ. DE CREDITO	CANT.	TOTAL
10	13	130			
5			Diners	3	154.41
1		3	Amex		- 0 -
0.50	1	0,50	Filancard		- 0 -
0.25			Master	1	135.15
0.10	2	0,20	Nexo		- 0 -
0.05		0,01	Visa	4	375.57
TOTAL		583.71			
CHEQUES	CANT.	TOTAL	TOTAL		665.13
Pichincha y Rumifahui					
			NOTAS DE CREDIT.	CANT.	3.69
TOTAL			BONOS	CANT.	TOTAL
OTROS	CANT.	TOTAL			- 0 -
			CUPO DE CRED.	CANT.	TOTAL
					511.40
TOTAL CHEQUES		- 0 -	TOTAL GLOBAL		1763.93

Firma Cajero: _____

Colector: _____

Servicio Social de la Fuerza Terrestre

Fecha de Impresión: 11/09/2008,17:37

Cierre de Caja por Ventas del: 08/06/2008

No.: 84018

Año: 2008

Usercre: rmartinez

Sucursal: MATRIZ

Caja: 231 Mat-Sup-Caj-231

Cajero (a): Raul Alcivar

Documento Impreso por : Marten Alexandra

Forma de Pago	Ventas	Valor Real	Saldo
Efectivo	584.73	583.71 <u>Falt</u>	<u>1.02</u>
Cheque	0.00	0.00	0.00
Maestro	0.00	0.00	0.00
Coop.29 de Octubre	0.00	0.00	0.00
Diners	154.41	154.41	0.00
Consignacion	0.00	0.00	0.00
MasterCard	135.15	135.15	0.00
Visa	375.57	375.57	0.00
American Express	0.00	0.00	0.00
Cuota Facil	0.00	0.00	0.00
Credito BGR	0.00	0.00	0.00
Retencion a la Fuente 1%	0.00	0.00	0.00
Almac.Credito	0.00	0.00	0.00
Nota de Credito	3.69	3.69	0.00
Bonos	0.00	0.00	0.00
Cupo de Credito	511.40	511.40	0.00
TOTAL:	1,764.95	1,763.93 <u>Falt</u>	<u>1.02</u>

Raul Alcivar

Cajero (a):

Nombre:

Supervisor (a):

Servicio Social de la Fuerza Terrestre

Fecha: 11/09/2008 17:40

Sucursal: 10 Aichapichu Bodega: 89 Bodega Supermercado Aichapichu

Toma Fisica

Co. Ad.	Cod. Br.	Producto	Proveedor	Referencia	Cantidad B. E.	Cantidad M. E.	Total
24340035	7702144030631	PLASDECOL VASO TRANSP. 6(SURTIVENT)		0631	103		103
26735072	7702377001408	BUFALO.BETUN NEGRO BRILLI SURTIVENT		1408	43		43
0020000195	7702425527058	HUGGIES.P. ACTSEC 56 UNDA KIMBERLY I		S	26	2	28
2010403010	7702425679351	SCOTT.TOALLA COC. DURAMA KIMBERLY I		S	12		12
J110200041	7861004810247	MC DOUGAL.CORNFLAKES AZI QUIFATEX:		300GX26U	23		23
J080301038	7861007905148	ORIENTAL.F RAPIDITO RES 10(ORIENTAL I		S	43		43
27520740	7861007905292	ORIENTAL.F CHINO FINO 400 G ORIENTAL I		S	37	4	41
2070304118	7861007907548	ORIENTAL.F RAPIDITO POLLO · ORIENTAL I		S	28		28
J100101019	7861008900807	GEL HADA ,GELATINA FRAMBL LEVAPAN C		500GR.	63		63
J100101027	7861008900821	GEL HADA , GELATINA CEREZ LEVAPAN C		500GR.	65		65
J100101034	7861008900869	GEL HADA , GELATINA NARAN LEVAPAN C		500GR.	58	7	65
2010012016	7861023202139	KLEENEX,PAPEL HIGIENICO FL KIMBERLY I		S	234		234
2010012015	7861023202146	KLEENEX,PAPEL HIGIENICO FL KIMBERLY I		S	180		180
2010012018	7861023202163	KLEENEX,PAPEL HIGIENICO FL KIMBERLY I		S	143		143
2010012023	7861023202191	SCOTT.SERVILLETA SUAVE 10· KIMBERLY I		S	51		51
2010012039	7861023202269	SCOTT.PAPEL HIGIENICO PLUI· KIMBERLY I		S	44		44
2010012041	7861023202276	SCOTT.PAPEL HIG. PLUS MEG· KIMBERLY I		S	58		58
J060000009	7861036000051	SUPER EXTRA ARROZ 5 KILOS COMERKIO		KILOS	386		386
J060000010	7861036000062	SUPER EXTRA ARROZ 11.3 KIL COMERKIO		KILOS	294		294
L010112036	7861042410423	FAST.CLORO LIMON 100C.S		AMAQUIN C	52		52

Número de ítem's: 20



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
RUC: 1768008010001
REPORTE DE ARQUEOS DE CAJA E INVENTARIOS SORPRESIVOS
Promedios semestrales

ARQUEOS DE CAJA

ARQUEOS DE CAJA SORPRESIVOS SATISFACTORIOS:	116
TOTAL ARQUEOS DE CAJA SORPRESIVOS REALIZADOS:	120

INVENTARIOS

INVENTARIOS SORPRESIVOS SATISFACTORIOS:	119
TOTAL INVENTARIOS SORPRESIVOS REALIZADOS:	140

ANEXO 9

LOGÍSTICA EFICAZ EN TIEMPO, DISPONIBILIDAD



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
 RUC: 1768008010001
 REPORTE DE LOGÍSTICA
 DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
 Fecha Inicial: 1 de Enero del 2008
 Fecha Final: 31 de Diciembre del 2008

NÚMERO DE PEDIDOS REALIZADOS DE SUCURSALES DEL AÑO 2008

SUCURSAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SUR	7	8	8	8	11	8	8	8	8	8	8	15
AYCHAPICHU	4	4	4	4	8	4	3	3	3	4	4	10
LA BALVINA	4	4	4	4	8	4	3	3	3	4	4	10
LATACUNGA	5	6	6	6	10	6	7	8	6	5	6	12
EL ORO	4	4	4	4	8	4	3	3	3	4	4	9
GUAYAS	5	6	6	6	10	7	6	6	5	5	5	12
CUENCA	5	6	6	6	10	7	6	6	6	5	6	12
LOJA	4	4	4	4	8	4	3	3	3	4	4	9
PASTAZA	5	5	5	5	10	7	6	6	5	5	5	12
RIOBAMBA	5	6	6	6	10	5	6	6	5	5	5	12
COCA	4	7	7	7	10	8	7	7	5	7	7	14
PORTOVIEJO	4	4	4	4	8	4	3	3	3	4	6	12

REPORTE DE PEDIDOS ENVIADOS (TRANSPORTE) A LAS SUCURSALES DEL AÑO 2008

SUCURSAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SUR	6	8	8	8	11	8	7	8	8	7	8	15
AYCHAPICHU	3	4	4	3	8	4	3	3	3	4	4	10
LA BALVINA	3	4	4	3	8	4	3	3	3	4	4	10
LATACUNGA	5	6	6	6	10	6	7	8	5	4	6	12
EL ORO	4	3	4	2	8	3	3	3	2	3	4	9
GUAYAS	4	6	6	6	10	5	5	4	5	3	5	11
CUENCA	5	4	5	4	9	7	4	5	6	4	6	11
LOJA	4	3	4	3	7	3	3	3	3	4	3	9
PASTAZA	5	4	5	4	9	7	5	5	4	5	4	11
RIOBAMBA	4	4	5	5	9	4	5	5	5	4	5	11
COCA	3	7	7	6	10	8	5	7	5	7	6	14
PORTOVIEJO	3	4	4	3	7	4	3	3	2	4	4	9

SUCURSAL	EMITIDO POR REF. BODEGUERO	PEDIDOS REALIZADOS TRANSPORTE REQUERIDO	PEDIDOS ENVIADOS TRANSPORTE ENVIADO
SUR	Ávila Milton	104	100
AYCHAPICHU	Alban Guido	55	53
LA BALVINA	Núñez Luis	55	53
LATACUNGA	Sevilla Miguel	85	81
EL ORO	Quinchuela Telmo	54	47
GUAYAS	Negrete Aurelio	79	69
CUENCA	Balarezo Carlos	81	70
LOJA	Jiménez Napoleón	55	49
PASTAZA	Jiménez Bolívar	77	68
RIOBAMBA	Puga Víctor	77	66
COCA	Pilamunga Jorge	92	87
PORTOVIEJO	Chávez Víctor Hugo	57	50
TOTAL		871	793

ANEXO 10

LOGÍSTICA EFICAZ EN CALIDAD



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
 RUC: 1768008010001
 REPORTE DE LOGÍSTICA
 DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
 Fecha Inicial: 1 de Enero del 2008
 Fecha Final: 31 de Diciembre del 2008

REPORTE DE PEDIDOS ENVIADOS (TRANSPORTE) A LAS SUCURSALES DEL AÑO 2008

SUCURSAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SUR	0	0	0	0	11	0	7	0	0	7	0	15
AYCHAPICHU	3	4	4	3	0	4	3	3	3	4	4	10
LA BALVINA	3	4	4	3	0	4	3	3	3	4	4	10
LATACUNGA	0	0	0	0	10	0	7	0	3	4	0	10
EL ORO	4	2	4	2	0	2	3	3	2	2	4	0
GUAYAS	0	0	3	0	10	0	0	4	0	0	0	11
CUENCA	0	4	3	4	0	7	4	0	4	4	0	11
LOJA	4	3	4	3	7	3	3	3	3	4	3	9
PASTAZA	0	4	5	4	0	7	0	0	4	0	4	11
RIOBAMBA	4	4	3	0	0	4	0	0	0	4	0	11
COCA	0	7	7	0	10	0	0	7	0	7	0	14
PORTOVIEJO	3	4	0	3	7	4	3	0	2	4	4	0

REPORTE DE PEDIDOS (MERCADERÍA) RECIBIDOS EN BUEN ESTADO DEL AÑO 2008

SUCURSAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SUR	0	7	0	0	10	0	7	7	0	7	0	14
AYCHAPICHU	3	4	3	3	0	4	3	3	3	4	4	10
LA BALVINA	3	4	3	3	0	4	3	3	3	4	4	10
LATACUNGA	0	0	0	0	0	0	7	7	0	4	0	11
EL ORO	3	2	4	2	0	3	2	3	2	3	2	0
GUAYAS	4	0	0	0	10	0	0	4	4	0	0	11
CUENCA	0	4	4	4	0	0	4	0	0	4	0	10
LOJA	4	3	3	3	0	3	2	2	3	4	3	9
PASTAZA	0	4	4	4	0	7	0	4	4	4	4	11
RIOBAMBA	4	4	3	0	0	4	4	0	0	4	0	10
COCA	4	4	7	0	10	7	0	7	0	7	0	14
PORTOVIEJO	3	3	0	3	0	0	3	2	2	0	4	0

SUCURSAL	PEDIDOS ENVIADOS TRANSPORTE ENVIADO	PEDIDOS RECIBIDOS EN BUENAS CONDICIONES
SUR	100	96
AYCHAPICHU	53	52
LA BALVINA	53	52
LATACUNGA	81	76
EL ORO	47	44
GUAYAS	69	65
CUENCA	70	65
LOJA	49	46
PASTAZA	68	63
RIOBAMBA	66	62
COCA	87	82
PORTOVIEJO	50	46
TOTAL	793	749



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
RUC: 1768008010001
REPORTE DE CAPACITACIÓN
DEPARTAMENTO DE PERSONAL

REPORTE NÚMERO DE EMPLEADOS QUE RECIBIERON CURSOS DE CAPACITACIÓN

TOTAL EMPLEADOS = 418

ANEXO 12

RENDIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
RUC: 1768008010001
REPORTE DE RENDIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN
DEPARTAMENTO DE PERSONAL

REPORTE RENDIMIENTO CAPACITACIÓN

418 TOTAL EMPLEADOS

CALIFICACIÓN No DE EMPLEADOS

Excelente	298
Muy Buena	70
Buena	40
Regular	9

ANEXO 13

CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL)



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

ENCUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: Evaluar la calidad de vida laboral del personal del Servicio Social de la Fuerza Terrestre.

- La encuesta es anónima.
- Responda con absoluta veracidad
- Marque con una X su elección.

1.- ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza de acuerdo a sus capacidades?

Sí ()
No ()

2.- ¿Sus logros u objetivos alcanzados son reconocidos?

Sí ()
No ()

3.- ¿Está de acuerdo con el salario que percibe de acuerdo a las funciones que realiza?

Sí ()
No ()

4.- Los beneficios adicionales que recibe: alimentación (almuerzo), servicio de transporte y seguro médico son:

Excelentes ()
Muy buenos ()
Buenos ()
Regulares ()

5.- Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo (jornada de trabajo, ambiente físico: seguro y agradable) son:

Excelentes ()
Muy buenos ()
Buenos ()
Regulares ()

6.- ¿Está de acuerdo con las normas y reglas del S.S.F.T.?

Si ()
No ()

7.- ¿El S.S.F.T. le proporciona todas las herramientas necesarias para que pueda realizar su trabajo?

Si ()
No ()

8.- ¿El S.S.F.T. le proporciona seguridad y confianza en la gestión (estabilidad laboral, política de no promover los despidos en masa)?

Si ()
No ()

9.- Dé una valoración a los siguientes aspectos del servicio que usted recibe en el Servicio Social de la Fuerza Terrestre

ASPECTOS	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Satisfacción con el trabajo ejecutado					
Posibilidad de tener futuro en el SSFT					
Reconocimiento de resultados alcanzados					
Igualdad de oportunidades					
Beneficios alcanzados					
Salario percibido					
Libertad y responsabilidad de decidir					
Relaciones humanas con el grupo y la organización.					
Posibilidades de participar					

10.- ¿Usted trabaja con placer, con empeño y orgullo en el S.S.F.T., "viste la camiseta"?

Si ()
No ()

PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES IMPORTANTE SU OPINIÓN. GRACIAS POR SU AYUDA.



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

ENCUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: Evaluar la calidad de vida laboral del personal del Servicio Social de la Fuerza Terrestre.

La encuesta se realizó en las Instalaciones del S.S.F.T. a los 418 empleados que conforman la institución, en el mes de Junio del 2008.

1.- ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza de acuerdo a sus capacidades?

Si	323
No	95

2.- ¿Sus logros u objetivos alcanzados son reconocidos?

Si	219
No	199

3.- ¿Está de acuerdo con el salario que percibe de acuerdo a las funciones que realiza?

Si	278
No	140

4.- Los beneficios adicionales que recibe: alimentación (almuerzo), servicio de transporte y seguro médico son:

Excelentes	48
Muy buenos	329
Buenos	41
Regulares	0

5.- Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo (jornada de trabajo, ambiente físico: seguro y agradable) son:

Excelentes	29
Muy buenos	291
Buenos	97

6.- ¿Está de acuerdo con las normas y reglas del S.S.F.T.?

Si	399
No	19

7.- ¿El S.S.F.T. le proporciona todas las herramientas necesarias para que pueda realizar su trabajo?

Si	418
No	418

8.- ¿El S.S.F.T. le proporciona seguridad y confianza en la gestión (estabilidad laboral, política de no promover los despidos en masa)?

Si	385
No	33

9.- Dé una valoración a los siguientes aspectos del servicio que usted recibe en el Servicio Social de la Fuerza Terrestre

ASPECTOS	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Satisfacción con el trabajo ejecutado	82	256	60	12	8
Posibilidad de tener futuro en el SSPT	295	43	70	5	5
Reconocimiento de resultados alcanzados	63	275	68	10	2
Igualdad de oportunidades	196	142	66	8	6
Beneficios alcanzados	299	39	75	4	1
Salario percibido	43	295	72	6	2
Libertad y responsabilidad de decidir	97	241	53	17	10
Relaciones humanas con el grupo y la organización.	179	159	69	10	1
Posibilidades de participar	218	120	65	10	5

10.- ¿Usted trabaja con placer, con empeño y orgullo en el S.S.F.T., "viste la camiseta"?

Si	412
No	6

ANEXO 14

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL					FORM.
HOJA DE CALIFICACIONES SEMESTRAL PARA LA RESERVA ACTIVA Y EMPLEADOS CIVILES DE LAS FF.AA.					1322
FUERZA TERRESTRE					
C. DATOS GENERALES		UNIDAD O REPARTO SERVICIO SOCIAL DE LA FUERZA TERRESTRE			
APELLIDOS Y NOMBRES				Nro. CEDULA	
PUESTO		NIVEL	CATEG.	NOMBRAMIENTO	
PERIODO DESDE		DD/MM/AAAA	HASTA	FECHA DE CALIFICACION	
DD/MM/AAAA		01/01/2008			
E. FACTORES DE CALIFICACION					
LEA DETENIDAMENTE CADA FACTOR EN EL CASILLERO DE LA DESCRIPCION QUE IDENTIFICA EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO EVALUADO, ASIGNE LA CALIFICACION CUANTITATIVA, DE ACUERDO A LA ESCALA CORRESPONDIENTE					
FACTORES	SOBRESALIENTE 15 a 20	MUY BUENO 17 a 18.99	BUENO 18 a 19.99	DEFICIENTE 0 a 13.99	
A CONOCIMIENTO GRADO DE CONOCIMIENTO AFIDUADO EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	APLICA EFICIENTES CONOCIMIENTOS EN LA EJECUCION DEL TRABAJO	LOS CONOCIMIENTOS APLICADOS EN SU TRABAJO SON MUY BUENOS	EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO DEMUESTRA BUENOS CONOCIMIENTOS	DEMONSTRA FALTA DE CONOCIMIENTOS EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	
B CALIDAD Y CUMPLIMIENTO SANTIFICACION DE LAS OBLIGACIONES POR LOS RESULTADOS Y CUMPLIMIENTO EN LOS TIEMPOS PREVIOS	EL TRABAJO SE DESEMPEÑA CALIDAD Y CUMPLE ACABALADO SIN ERRORES	MUY BUENA CALIDAD DE TRABAJO CUMPLIMIENTO EN LOS TIEMPOS PREVIOS	BUENA PRESENTACION DEL TRABAJO Y CUMPLIMIENTO EN LOS TIEMPOS PREVIOS POCO ERRORES	EN SU TRABAJO EL DESEMPEÑO NO CUMPLE EN LOS TIEMPOS PREVIOS Y CON ERRORES	
C RESPONSABILIDAD Y RESPONSABILIDAD GRADO DE RESPONSABILIDAD EN SU TRABAJO Y ACTUACION PARA CUMPLIR LAS OBLIGACIONES	DESEMPEÑA BUEN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD (OPTIMO CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES)	MUY BUEN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES	BUEN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y ADEPTA EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES	NO TIENE BUEN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD NI CUMPLE LAS OBLIGACIONES	
D INICIATIVA Y CREATIVIDAD GRADO DE INICIATIVA Y CREATIVIDAD EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO Y ACTUACION EN PROCESOS ORGANIZACIONALES	EFICIENTE INICIATIVA Y CREATIVIDAD EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	MUY BUENA INICIATIVA Y CREATIVIDAD EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	ACEPTABLE INICIATIVA Y CREATIVIDAD EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	CARECE DE INICIATIVA Y CREATIVIDAD EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	
E SEGURIDAD GRADO DE OBSERVANCIA DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD	CUMPLE EFICIENTEMENTE LAS NORMAS DE SEGURIDAD	MUY BUEN CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD	ACEPTABLE OBSERVANCIA DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD	NO ADEPTA LAS NORMAS DE SEGURIDAD	
F RELACIONES HUMANAS GRADO DE BUENAS RELACIONES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	EFICIENTES RELACIONES INTERPERSONALES (OPTIMO CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES)	MUY BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES (BUEN CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES)	ACEPTABLES RELACIONES HUMANAS ADEPTA EL AMBIENTE DE TRABAJO	DEFICIENTES RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	
G ATENCION A USUARIOS GRADO DE ATENCION A LOS USUARIOS INTERNO Y EXTERNO	EFICIENTE ATENCION A LOS USUARIOS INTERNO Y EXTERNO	MUY BUENA ATENCION A LOS USUARIOS INTERNO Y EXTERNO	ACEPTABLE ATENCION A LOS USUARIOS INTERNO Y EXTERNO	DEFICIENTE ATENCION A LOS USUARIOS INTERNO Y EXTERNO	
UNICAMENTE PARA PUESTOS DE JEFATURA					
H PLANIFICACION Y DIRECCION GRADO DE PLANIFICACION Y DIRECCION EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	EFICIENTE PLANIFICACION Y DIRECCION EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	MUY BUENA PLANIFICACION Y DIRECCION EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	BUENA PLANIFICACION Y DIRECCION EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	CARECE DE PLANIFICACION Y DIRECCION EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO	
I CONTROL Y EVALUACION GRADO DE CONTROL Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS	EFICIENTE CONTROL Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS	MUY BUENA CONTROL Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS	ACEPTABLE CONTROL Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS	DEFICIENTE CONTROL Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS	
APROBADO POR	APELLIDOS Y NOMBRES		FIRMA	FECHA	
TOME CONOCIMIENTO	APELLIDOS Y NOMBRES		FIRMA	FECHA	
(EMPLEADO)					



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre
RUC: 1768008010001
REPORTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DEPARTAMENTO DE PERSONAL

REPORTE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

418 TOTAL EMPLEADOS

RANGO DE CALIFICACIÓN	No DE EMPLEADOS
0 - 13.99	4
14 - 16.99	50
17 - 18.99	322
19 - 20	42



COMISARIATO DEL EJÉRCITO

Servicio Social de la Fuerza Terrestre

RUC: 1768008010001

REPORTE DE INVERSIÓN EN MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

REPORTE DE GASTOS DE INVERSIÓN Y DE CAPITAL

TOTAL EJECUTADO \$ 759.324,16

CONCEPTO	TOTAL EJECUTADO 2008
FISCALIZACIÓN E INSPECCIÓN TÉCNICA	9.322,50
CONTRATO AMPLIACIÓN SUPERMERCADO	54.561,06
INSTALACIONES, CABLEADO ESTRUCTURAL	122.185,63
MÁQUINAS Y EQUIPOS	294.760,30
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	68.341,54
TOTAL	549.171,03