



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la empresa Pinturas El Nuevo Colorado, de la ciudad de Chone, período 2008”

TESIS DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORES: María Gabriela Cedeño Sabando
Tania Ivanoba Villegas Girón

DIRECTOR DE TESIS: Econ. Ángel Muñoz Guamán

CENTRO UNIVERSITARIO: CHONE

2009

Econ. Ángel Muñoz Guamán
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis “DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA PINTURAS EL NUEVO COLORADO, DE LA CIUDAD DE CHONE, PERÍODO 2008”, es trabajo original de las Egresadas María Gabriela Cedeño Sabando y Tania Ivanoba Villegas Girón, y ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, 31 de julio del 2009

f)

“Nosotras, María Gabriela Cedeño Sabando y Tania Ivanoba Villegas Girón, declaramos conocer y aceptar la disposición del artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado, que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....
María Gabriela Cedeño Sabando

f).....
Tania Ivanoba Villegas Girón

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de tesis, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

f).....
María Gabriela Cedeño Sabando

f).....
Tania Ivanoba Villegas Girón

DEDICATORIA

La investigación de tesis aquí propuesta está dedicada a todos y cada una de aquellas personas que han sido inspiración de empuje y arrojo para mi persona. A Dios por guiarme a través de este estresado camino, a mi familia por entero, en especial a Darich, mi esposo y amigo, quien siempre ha sido mi fundamento e ideal para continuar, a mis hijos: Andreew, Doménica y Nicolle, a quienes les dedico este trabajo como ejemplo del tesón y ahínco con el que se debe perfeccionar una carrera estudiantil a pesar de las responsabilidades y falta de tiempo que una madre posee; y en especial a ti, Tania Ivanoba, quien a mas de ser mi compañera de estudio, has sido mi amiga, mi confidente y una fortaleza en cada una de nuestras jornadas.

“Para ustedes y por ustedes va destinado mi triunfo”.

María Gabriela Cedeño Sabando

Este trabajo de Tesis está dedicado primero a Dios por ser mi luz, guía de mi vida y por darme fortaleza para cumplir mis metas. A mi querido esposo Jaime e hija Eva Marina que con su amor comprensión y perseverancia me apoyaron, a mis madres Rosa Del Carmen y Olivita que con su amor incondicional aunque a la distancia siempre estuvieron presente e infundieron en mi valores que los llevo en mi vivir, a mi abuelita Rosa Eva que siempre bendice y protege mi camino; a mi padre Marcos que con su sabiduría y experiencia siempre me guio, a mis hermanas Sashenka y Habana; a mis sobrinos Kevin, Jaen Pierre, Alejandra y Andrés, y mis gracias totales van para aquella persona que desde el primer día de estudio estuvo a mi lado, María Gabriela, agradezco a Dios por haber compartido todos estos años de estudio contigo querida amiga y con tu fortaleza y apoyo pude culminar esta meta. A todos mil gracias.

Tania Ivanoba Villegas Girón.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al Personal de la empresa Pinturas El Nuevo Colorado, de la ciudad de Chone, en especial al señor Ing. Richard Sánchez Pisco, Gerente Propietario, por su gentil colaboración, al proporcionarnos toda la información requerida para desarrollar el presente trabajo de tesis.

De manera especial, nuestro muy sincero agradecimiento al Sr. Econ. Ángel Muñoz Guamán, por haber guiado y orientado acertadamente nuestra investigación de tesis.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotras hasta la culminación de nuestra tesis investigativa.

Las autoras

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen ejecutivo.....	ix

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa.....	1
1.2. Base legal.....	2
1.3. Organigrama y/o mapa de procesos.....	3
1.4. Plan estratégico.....	4
1.4.1. Misión.....	4
1.4.2. Visión.....	4
1.4.3. Valores.....	5
1.4.4. Filosofía.....	6
1.4.5. Objetivos.....	7

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1. Planificación.....	9
2.1.1. Estratégica.....	10
2.1.2. Corporativa.....	14
2.1.3. Operativa.....	16
2.2. Indicadores.....	18
2.2.1. Conceptos.....	18
2.2.2. Características.....	24
2.2.3. Importancia.....	28

2.2.4. Clasificación.....	30
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	33
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.....	35
2.3. Cuadro de mando integral.....	37
2.3.1. Perspectiva financiera.....	40
2.3.2. Perspectiva procesos internos.....	42
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento.....	44
2.3.4. Perspectiva cliente.....	46

CAPÍTULO III

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.....	50
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	50
3.2. Preparación de indicadores.....	52
3.3. Diseño de cuadro de indicadores.....	53
3.4. Análisis e interpretación.....	54
3.5. Informe.....	78

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....83

1. Conclusiones.....	83
2. Recomendaciones.....	85

BIBLIOGRAFÍA.....86

ANEXOS.....90

RESUMEN EJECUTIVO

Debido a los cambios tecnológicos, morales y éticos, de competitividad, las empresas están siendo encaminadas hacia el perfeccionamiento y gestión, cuyo responsable mayoritario será el Gerente de ella, y como tal se ve obligado a innovar en sus servicios y bienes, adaptándose de esta manera a las demandas que presentan los consumidores y a la libre competencia, conllevando de una u otra forma a tomar las decisiones respectivas con el fin de lograr las metas y objetivos establecidos desde la creación de la empresa, asumiendo el riesgo inherente a la actividad económica, pero manteniendo su liderazgo y motivación con el grupo humano.

Al observar el enfoque de los procesos que realizan los gerentes, podemos clarificar que la planificación, organización dirección y control, van de la mano con la visión del gerente emprendedor, quien deberá afrontar cambios dinámicos en el mercado, que conllevan a un auge de creatividad e intuición, pero sobre todo de planes estratégicos que marcan a la organización para llegar a sus objetivos aun a largo plazo, y los planes tácticos, que permiten detalladamente cumplir con los objetivos establecidos por la organización, y basándose en los planes estratégicos ya enmarcados, abarcando menos tiempo en su culminación.

Dentro del mercado empresarial, existe la competencia a todo nivel, por lo que el empresario deberá tomar en cuenta, que la calidad podrá producir una ventaja competitiva que otros no podrán copiar, siendo esta, una arma estratégica de la organización, atrayendo una base de clientes fieles y conservarlos, y si el empresario toma en cuenta esos puntos de referencia que han llevado a otros empresarios a ser superiores, él cómo organización podrá renovar y abarcar un mercado que está esperando ansioso por mas eficacia en cuanto a servicio, bienes y calidad.

Pero en toda organización se desarrollan inconvenientes e inconformidades, que conllevan al gerente a investigar que ocasiona el problema presentado, tomando como referencia un análisis FODA, desarrollando las fortalezas, sus debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la organización, y es, que los controles, en su mayoría, están dirigidos a uno de varios campos posibles como: información, operaciones, finanzas o recursos humanos.

Y es la gerencia quien deberá establecer los estándares de desempeño que se derivan de los objetivos que se plantearon en la etapa de la planificación, y así medir el desempeño real y compararlos con los estándares.

De esta manera, si existiera una variación entre estos y el desempeño, la gerencia, de acuerdo con la situación, podrá adaptar el desempeño, los estándares o no hacer nada, es por esto que el sistema de control debe ser exacto, oportuno, económico, flexible e intangible, manteniendo criterios razonables, destacando sus objetivos estratégicos, remarcando la excepción, usando varios criterios de los integrantes de los equipos de trabajo y por ende avizorar las sugerencias de medidas correctivas que se podrán tomar como base para modificar las deficiencias e inconvenientes que tenga la organización.

Para medir el desempeño de las funciones, tomaremos como base a los indicadores de medición, que no son más que medidas que nos permiten controlar los resultados cualesquiera que fueran en las empresas, y así, admitir a la gerencia la toma de decisiones basándose en los resultados anteriores.

Estos indicadores miden la eficacia, la calidad y la eficiencia de la utilización de los recursos financieros, conocimiento y crecimiento de personal, clientes y a los procesos internos en que se inmiscuye la organización como tal.

Los indicadores deberían estar determinados en función de las prioridades de la empresa o área de que se trate, es decir que los indicadores están referidos al área mas relevante de lo organización o departamento según sea el caso.

Y es que los indicadores deben ser identificables fácilmente, deben medir aquello que es importante, deben ser comprensibles, su resultado puede ser un estándar de desempeño, de eficacia, de eficiencia, etc., medidos en número natural, porcentual, ratio, tanto por mil, llegando a ser un logro importante, un problema a solucionar, un presupuesto o un plan, un programa de trabajo, un resultado de una encuesta, etc., denotando un estándar.

En nuestro medio, la ciudad de Chone, podemos apreciar muchos empresas que ignoran como pueden evaluar el desempeño que logran como organización, por lo cual, nosotras tuvimos la posibilidad y el permiso para brindar una ayuda bidireccional, hacia la Empresa comercial Pinturas El Nuevo Colorado, que es un almacén destinado a la venta de pinturas de las diferentes líneas que existen en el mercado, con una muy buena aceptación por parte de su clientela y proveedores, pero, que a pesar de tener un departamento financiero, un departamento de contabilidad, un departamento de ventas, un departamento de bodega, un departamento de entrega, y un departamento de publicidad, carecía de los estudios pertinentes en la elaboración de indicadores de resultados, por lo que, ansiosas por trabajar, procedimos a desarrollar el análisis FODA de la empresa, su cuadro de mando, interactuar con su Gerente, empleados y sus proveedores, encuestas a sus clientes tanto nuevos como frecuentes, revisar sus estados financieros e inventarios, planes u organigrama, y en su departamento de bodega tanto en la recepción como en la entrega, con el fin de englobar a todos ellos y poder llevar a cabo el diseño, análisis e interpretación de los indicadores de eficacia, calidad y eficiencia que posee el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado, los cuales fueron desarrollados como:

- Porcentaje de promedio de inventarios
- Nivel de satisfacción de los clientes
- Porcentaje de facturas erradas
- Porcentaje de clientes nuevos
- Porcentaje de clientes frecuentes
- Nivel de rentabilidad en ventas
- Nivel de capacitación de recursos humanos
- Porcentaje de rotación de inventarios

Para su Gerente y Personal fue algo innovador poder lograr el diseño de los indicadores, poderlos examinar y esclarecer los resultados de estos indicadores, logrando de ésta manera dilucidar algunos inconvenientes que la Empresa poseía, y que hasta cierto punto se desconocía el motivo que lo provocaba y el efecto que ocasionaba dentro y fuera de la Empresa.

Sin embargo, para nosotras a más de permitirnos poner en práctica nuestros conocimientos contables, ya que se nos permitió sugerir ciertos cambios al Departamento de Contabilidad y Ventas, la Empresa en su compendio general nos brindaron toda la ayuda posible, desde su Gerente Propietario hasta cada uno de los integrantes de cada uno de los Departamentos de la empresa.

Una vez dados los resultados, pudimos generar nuestro análisis e interpretación de estos, y además nuestras conclusiones y recomendaciones, y el Sr. Ing. Richard Sánchez Pisco, como Gerente, nos dio las gracias y reconoció sobre manera a la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberle permitido conocer, resaltar y modificar el accionar de su empresa para poder lograr junto a su personal, sus objetivos y metas establecidas.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

Desde su creación, en el año de 1997, la empresa comercial Pinturas El Nuevo Colorado de la ciudad de Chone, se dedica a la venta al por mayor y menor de pinturas automotrices, arquitectónicas, epóxicas y artesanales, y en el último semestre incrementó a su inventario, la línea de ferretería.

La empresa Pinturas El Nuevo Colorado ha ganado su prestigio por la calidad de sus productos, los precios cómodos y una atención personalizada hacia los clientes, brindándoles la seguridad en cuanto a la cantidad y calidad de los productos adquiridos por ellos.

Además, brinda el servicio de tinturación, decoración y preparación de colores, al gusto del cliente, concediéndole la tecnificación deseada y carente en el mercado local.

El Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado, posee como principales proveedores a las siguientes empresas:

Pinturas Cóndor S.A.

Pinturas Unidas S.A.

Pinturas Ecuatorianas S.A.

Comercial Lartizco Cía. Ltda.

Gerardo Ortiz & hijos

Pinturas Superior S.A.

Pinturas 1, 2,3

COALBRO Cía. Ltda.

Pinturas Every S.A.

Ecuapinturas S.A.

Ecuanolbel S.A.

CEDIMPORT S.A.

EVERCOAT S.A.

DISCITY CIA. LTDA.

CONSTRUCTOQUÍMICA

PINTULIT S.A.

DURALAC CIA. LTDA.

ABRACOL CIA. LTDA.

Y como clientes cuenta con los maestros ebanistas, chaspiños, arquitectónicos, artistas, ingenieros, escuelas fiscales y privadas, empresas públicas y privadas, amas de casa, padres de familia de la ciudad de Chone, y de los cantones: Tosagua, Calceta, San Vicente, Bahía, Flavio Alfaro, Junín, y demás cantones que circundan al cantón Chone, y que tengan la necesidad de pinturas y algún material de ferretería con que se cuenta en el Almacén.

1.2. Base legal

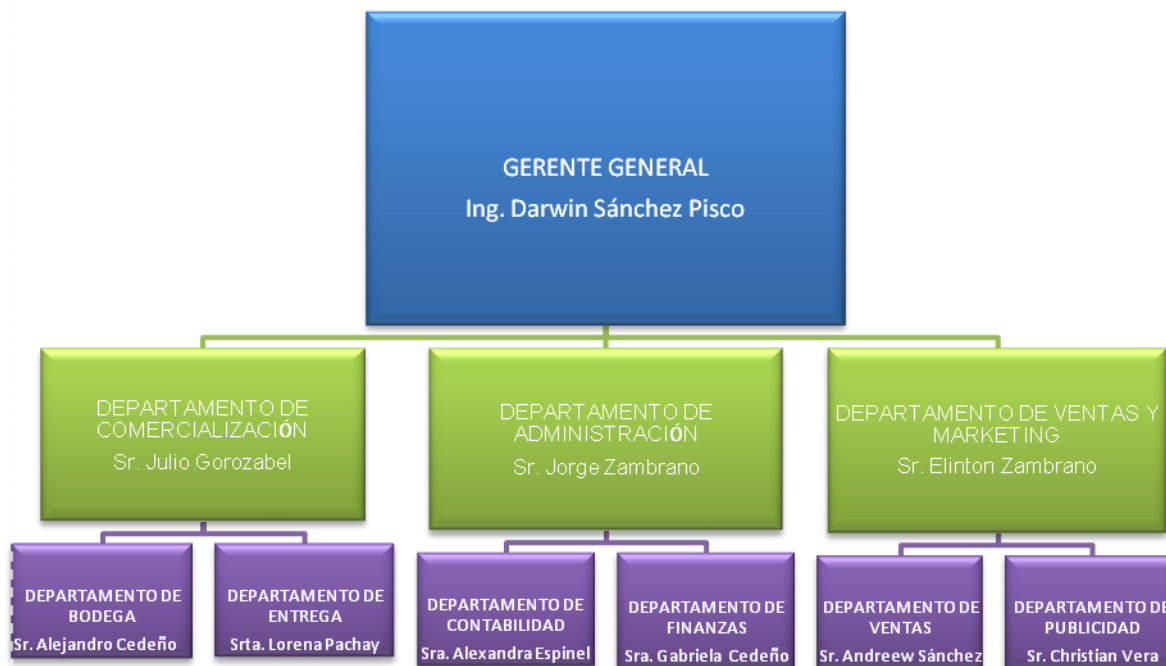
La Empresa comercial El Nuevo Colorado, de la ciudad de Chone, con número de RUC #1306644947001, fue constituida desde el 24 de febrero del año de 1997 como consta en Escritura Pública otorgada por la Notaría Pública Segunda de la ciudad de Chone, siendo desde ese momento su representante legal el Ing. Richard Sánchez Pisco.

Actualmente esta empresa es obligada a llevar contabilidad, teniendo como actividad económica principal la venta al por mayor y menor especializada de pinturas, barnices, lacas, y demás artículos de ferretería. Además posee afiliados a sus empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, brindándoles todos los beneficios legales estipulados.

La empresa se encuentra calificada como proveedora del Estado, para lo cual a partir del año 2009, se registro en el RUP como proveedor de ferretería y de pinturas. Como empresa comercial posee la patente comercial y el Permiso de Funcionamiento que otorga el Gobierno Municipal del Cantón Chone, además del Permiso de Funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Chone, y el Permiso de Funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud del Ecuador.

1.3. Organigrama y/o mapa de procesos

Organigrama del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado



Elaborado por:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

Organigrama Funcional Almacén de Pinturas el Nuevo Colorado

Ing. Darwin Sánchez

Sr. Julio Gorozabel

- Sr. Alejandro Cedeño
- Sra. Lorena Pachay

Sr. Jorge Zambrano

- Sra. Alexandra Espinel
- Sra. Gabriela Cedeño

Sr. Elinton Zambrano

- Sr. Andrew Sánchez
- Sr. Christian Vera

Gerente General

Jefe de Comercialización
Administrador de Bodega
Administradora de Entrega

Jefe Administrativo

Contadora
Financiera

Jefe de Ventas y Marketing

Administrador de Ventas
Administrador de Publicidad

1.4. Plan estratégico

1.4.1. Misión

El Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado, tiene como propósito ofrecer y vender al por mayor y menor pinturas arquitectónicas, artesanales, automotrices y epóxicas, otorgando diferentes tipos de decoración y tinturación adecuada para los variados ambientes a pintar, y la preparación tecnificada de colores apropiados para sus vehículos, sean nuevos o de uso, satisfaciendo los gustos de los distintos tipos de clientes, otorgándoles una atención especializada y personalizada.

Para cumplir con lo pedido por el cliente se cuenta con los recursos necesarios para mantener en inventario un stock completo de los distintos productos ofrecidos y manteniendo una atención abrigantada, actitud que permite llegar al usuario en forma de amigo, estableciendo de esta manera vínculos de amistad y preferencia.

El Almacén de pinturas “El Nuevo Colorado”, trata de cumplir todos los requerimientos con que llegan todos sus clientes, brindándoles la satisfacción de plasmar sus preferencias y también contar con un ambiente agradable, fresco y la atención que ellos se merecen.

1.4.2. Visión

La visión que el Almacén de Pinturas “El Nuevo Colorado” desea lograr es arraigar sus servicios a lo largo de toda la provincia de Manabí y del país, llevando de la mano, su atención especializada en la preparación técnica de colores en las pinturas que se ofrecen en el mercado, manteniendo precios competitivos y contando con una administración

organizada y estructuras bien delimitadas en su accionar, para lo cual sus ayudantes asisten periódicamente a seminarios, charlas y conferencias prácticas sobre técnicas de preparación, innovación de productos y técnicas, de relaciones humanas, valores y buenas costumbres, para lograr obtener los resultados que él como empresario desea, y así, sus trabajadores obtengan y por ende demuestren a la clientela el desarrollo personal, al que han llegado y sus clientes se sientan complacidos y favorecidos de contar con un Almacén de esta categoría cerca de su casa.

1.4.3. Valores

Los valores que ha establecido el Ing. Darwin Sánchez Pisco como propietario del Almacén de pinturas “El Nuevo Colorado”, han proporcionado su estabilidad y prestigio dentro del mercado local y regional de la provincia Manabí, y estos son:

- Importancia de los Clientes y del Servicio prestado a los Clientes.
- Compromiso con la calidad.
- Compromiso con la innovación.
- Respeto a los empleados como individuos y al deber que tiene esta empresa con ellos.
- Importancia de la honestidad, integridad y principios éticos.
- Deberes y obligaciones ante los proveedores.
- Importancia de la Protección ambiental.

Filosofía

- Creemos en la capacidad de buena elección por la calidad y buen gusto de nuestros clientes.
- Todo lo que hagamos para satisfacer sus necesidades deben ser de alta calidad.
- Debemos luchar constantemente para reducir nuestros costos y mantener precios razonables.
- Debemos dar a nuestros proveedores una oportunidad de utilidad justa.
- Somos responsables de nuestros empleados, hombres y mujeres que trabajan con nosotros.
- Todos deben ser considerados como personas con falencias y virtudes.
- Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito.
- Los empleados deben sentir seguridad en sus puestos de trabajo.
- La compensación debe ser justa y adecuada y las condiciones de trabajo limpias ordenadas y seguras.
- Los empleados deben sentirse libres de hacer sugerencias y de quejarse.
- Debe haber igual oportunidad para el empleo desarrollo y ascenso de las personas calificadas.
- Debemos ser buenos ciudadanos: Apoyemos las buenas obras y la caridad, y cumplamos con nuestra parte justa de impuestos.
- El negocio debe tener un beneficio sólido.
- Debemos experimentar con ideas nuevas.
- Se debe crear reservas para los tiempos adversos.

1.4.4. Objetivos

1.4.4.1. Objetivos Generales

- Dedicar a sus clientes la atención técnica - personalizada, y que ellos cuenten con el esmero permanente de su propietario, dándole así mayor realce a sus pedidos y sugerencias, demostrando de esta manera lo importante que son ellos (clientes) para el Almacén.
- Satisfacer plenamente a su clientela, ofreciendo sus productos de alta calidad y garantizados, manteniendo precios bajos.
- Entregar sus servicios con dedicación para cubrir todas las falencias en que incurra el mercado comercial.
- Establecer los límites de competitividad necesarios para lograr el éxito.
- Diseñar un cronograma de apertura de sucursales a nivel de la provincia y luego a nivel nacional.

1.4.4.2. Objetivos Específicos

- Obtener un 10% de inventario promedio en bodega de los productos existentes a nivel general.
- Lograr un 85% en el nivel de satisfacción de los clientes que posee el Almacén generalizando tanto a los clientes frecuentes como a los nuevos.
- Establecer si el nivel de error en facturación existente en el Departamento de ventas es menor al 1% anual.
- Lograr una cobertura del 20% de clientes nuevos.
- Verificar si el porcentaje de clientes frecuentes que mantiene el Almacén es del 75% anual.
- Lograr una rentabilidad anual del 8% en las utilidades sobre las ventas.
- Verificar si el personal que laboró en el Almacén de Pinturas el Nuevo Colorado alcanzó un 90% en su capacitación técnica.
- Mantener los inventarios oxigenados en un 70% del stock de las mercaderías en existencia en la Bodega.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación

En la actualidad, las empresas se han visto obligadas a mutar, debido a que la competencia, la transformación política, la revolución en cuanto a la tecnología, las diversas exigencias del consumidor, el despertar a la conciencia ecológica y la globalización económica así lo está exigiendo, a tal punto, que el empresario exitoso, para continuar en el mercado, obteniendo las ventajas comparativas tanto para él cómo para el cliente, ha realizado grandes cambios rápidos, profundos, irreversibles y volátiles como:

- ✓ Sesgo hacia la acción
- ✓ Cercanía al consumidor
- ✓ Autonomía y espíritu empresarial
- ✓ Productividad a través de la gente
- ✓ Empuje mediante valores
- ✓ Quedarse cerca del negocio que se conoce mejor
- ✓ Diseño organizativo simple.
- ✓ Staff económico
- ✓ Propiedades de flexibilidad y firmeza simultáneamente logradas¹

Los cambios son estados en los que la empresa evoluciona o se modifica, pudiendo ser provocado o sufrido y se manifiesta en forma rápida y constante. Se encuentra en todas

¹ Peters Tom y Waterman Robert. *“En Busca de la Excelencia”*

partes de la organización, tanto en la planificación, la organización, la dirección, y el control de la misma, y cada vez está más presente dentro de ella.

2.1.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica es el desarrollo sistemático y organizado que conlleva al cumplimiento de la misión y visión que busca el empresario, teniendo como fundamento los valores corporativos, identificando los puntos críticos más representativos de la organización, buscando sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA), definiendo junto con los resultados, los objetivos generales por áreas, y de esta manera desarrollar las estrategias necesarias para cada una de ellas.

La planeación estratégica no es más que el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta se desarrolla, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros².

Y es que en el medio local los riesgos para la inversión dentro de la empresa son muy altos, y en el mercado, tanto laboral como financiero, deberían desarrollarse estratégicamente planificadas las distintas funciones empresariales originadas y encaminadas a satisfacer los objetivos propuestos por el empresario.

Sin la planeación no existe futuro, es como querer viajar sin saber a dónde se va, cuánto se viaja, cuánto tiempo se estará en determinado sitio, cómo llegará, etc. Recuerde que, el futuro de la empresa está en manos de quienes la lideran.³

² Everett Adams

³ **"Indicadores de gestión y estrategia de empresa"**. Gestipolis.com

Una vez realizado un plan estratégico con todo lo que esto implica dentro de la empresa, se debe hacer un exhaustivo seguimiento y control de las actividades funcionales de ella, como:

- ✓ ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
- ✓ ¿Cuándo y cómo deben realizarse?
- ✓ ¿Quién los llevará a cabo?
- ✓ ¿Qué se hará con los resultados?

Por esta razón es que gestión estratégica es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización.⁴

Y es por esto que, tendremos muy en cuenta que el proceso de planificación estratégica, es continua y ordenada, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático, específicamente en cuanto a la formulación de sus estrategias; es decir, que el medio es cambiante.

Dentro del medio comercial, a la empresa, conllevar sus estrategias le originará en muchas ocasiones ser pionera dentro de su mercado, lo que le suscitará un valor adicional a la

⁴ Beltrán J. Jesús Mauricio. (1999). *"Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad"*. 3R editores. Bogotá

misma, manteniendo los rangos flexibles e ilimitados tanto en rangos cualitativos como cuantitativos.

Para llevarla a cabo es necesario analizar diferentes aspectos, clasificados en dos grandes etapas:

- ✓ Etapa primaria o de preparación.
- ✓ Etapa secundaria o de operación.

La etapa primaria está diseñada para establecer las bases necesarias sobre las cuales pueda partir la empresa⁵ y se subdivide en:

- Definición del concepto de misión
- Análisis de posición de la empresa
- Creación de escenarios
- Definición de objetivos estratégicos.

Cabe destacar que esta etapa no solo puede utilizarse para planeación de marketing, sino también para la elaboración de planes financieros, producción, etc.

La etapa secundaria o de operación debe considerar los siguientes puntos:

- Establecimiento de metas de venta deseadas por la empresa.
- Elaboración y asignación de presupuesto total de mercadotecnia
- Diseño de orientación estratégica, que comprende:

- Estrategias de crecimiento

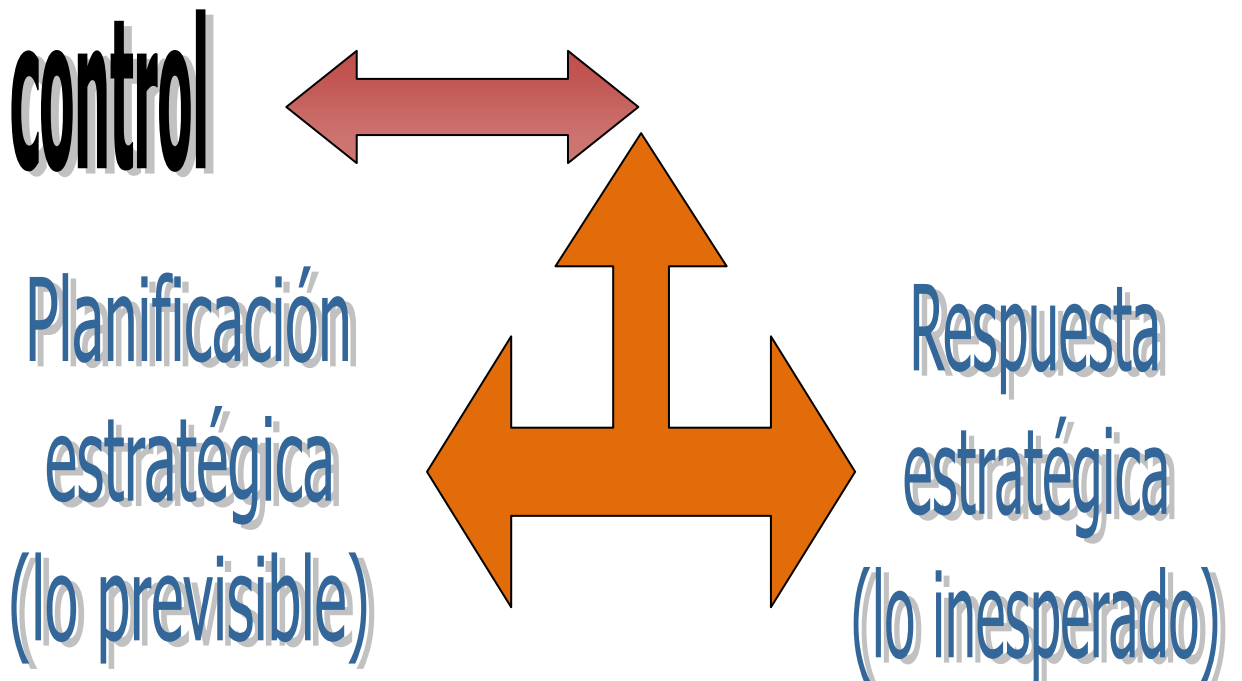
⁵ Beltrán J. Jesús Mauricio. (1999). *"Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad"*. 3R editores. Bogotá

- Estrategias competitivas
- Estrategias de mercadotecnia
- Estrategias de desarrollo

- o Medidas de control para el plan
- o Medidas de evaluación y control

gerencia estratégica

6



2.1.2. Corporativa

La planificación táctica o corporativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización, definiéndose como corto plazo a un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro.⁷

De acuerdo a este concepto, la planificación táctica es el vínculo entre la planificación estratégica y la operativa, y se encarga de dar el entorno de desarrollo de los diferentes procesos que se deben realizar en la organización, dentro de un año, en el que se deberá afianzar sus fortalezas como empresa para alcanzar las metas esperadas por el empresario.

La gestión táctica se deriva de la gestión estratégica, ya que los objetivos de ésta se desprenden directamente de la gestión estratégica y deben estar alineados con ellos.⁸

La planificación táctica resulta más limitada, específica y a mediano plazo, en comparación con la planificación estratégica, ya que se refiere a asuntos relativos a la eficiencia más que a la eficacia debido a que ésta se mide a largo plazo.

Por lo tanto, la planificación táctica está constituida por el conjunto de acciones específicamente desarrolladas por los mandos intermedios en el corto y mediano plazo y que básicamente deberán concentrarse en los siguientes aspectos:

⁷ *“La planificación y el control de gestión”* (2009). www.monografias.com

⁸ Beltrán J. Jesús Mauricio. (1999). *“Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad”*. 3R editores. Bogotá.

- a) El empleo de los recursos empresariales disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.
- b) La asignación de subjetivos al personal operativo.
- c) La determinación de actividades concretas y limitación de atribuciones en el ámbito operativo.
- d) Determinación de los responsables a corto y mediano plazo.⁹

La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas y al decir internas me refiero, más que a aquellas actividades desarrolladas dentro del espacio físico de la empresa, a todas aquellas que componen la cadena del valor interna,¹⁰ y que están desarrollados en dos tipos de actividades:

- 1) Actividades primarias o de la línea básica del negocio, que son todas aquellas a través de las cuales se desarrolla el bien o servicio que va a satisfacer las necesidades del cliente y dentro de las cuales encontramos el aprovisionamiento, la producción, la distribución, el servicio y el marketing.
- 2) Actividades de apoyo, las cuales tienen que ver con todas las actividades de soporte a las actividades primarias y en general al funcionamiento de la empresa: personal, suministros, financiamiento, etc.

A nivel táctico, la gestión debe ser integral e integradora de todas las anteriores actividades, integral porque involucra a la empresa como un sistema, e integradora porque articula cada una de las actividades de manera que se logren los resultados esperados.

⁹ KOONTZ HAROLD. “*Elementos de Administración*”. México

¹⁰ Porter Michael. (1985): “*Competitive advantage*”. The Free Press, New York.

2.1.3. Operativa

Como puede apreciarse, el tipo de proceso de planificación que deba seguirse se verá condicionado por el tipo de metas y/o objetivos que se pretenden alcanzar a través del plan. Los objetivos más generales y a largo plazo requieren la planificación estratégica; y los objetivos precisos son a corto plazo propios de la planificación operativa.¹¹

Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función es específica, consistiendo en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, siendo los planes operativos a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide una área de actividad orientándose a la consecución del objetivo determinado por los directivos de la empresa.¹²

¹¹ *“La planificación y el control de gestión”* (2009). www.monografias.com

¹² González Solán Óliek, De la Vega Yabor Jorge Luis. *“Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones”*.

La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. Esta planificación demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes para la solución de problemas y consecución de las metas establecidas.

La gestión operativa, aunque es de alcance más limitado no es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos¹³.

El nivel operativo o de producción involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interno, tanto primarias como de apoyo¹⁴, por lo tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión financiera, gestión de servicio, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de marketing, gestión de personal, etc.

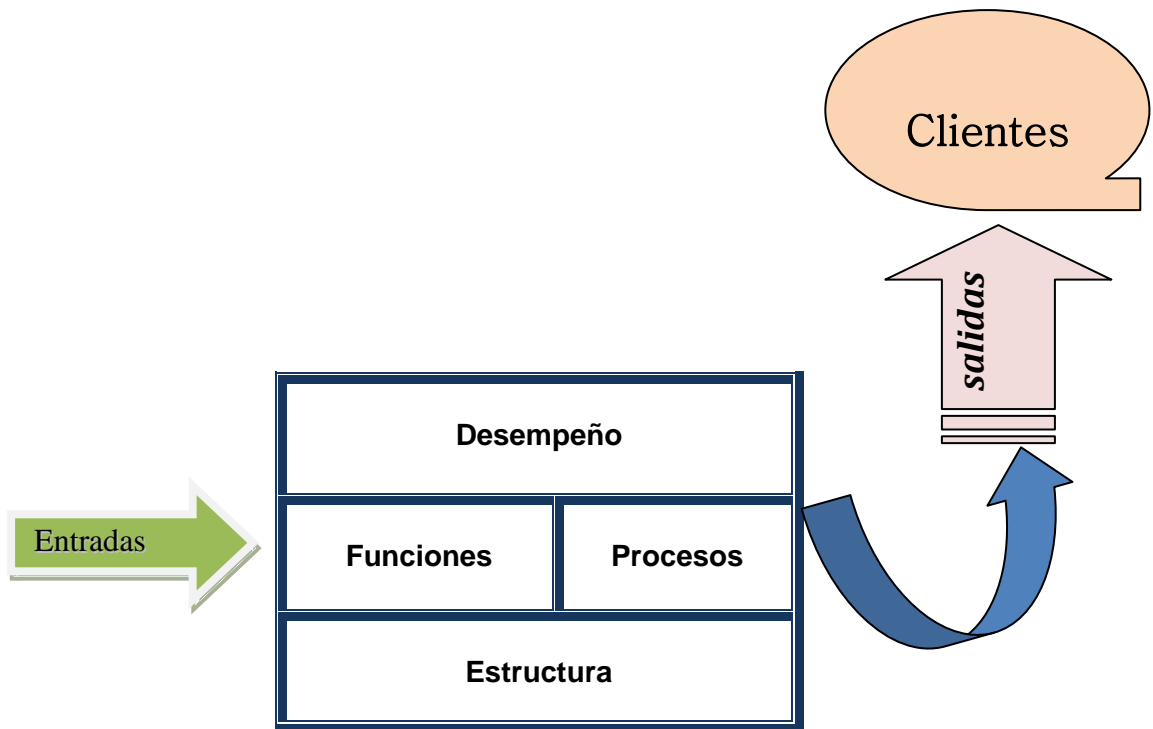
De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico.¹⁵

¹³ La Gestión, Revista No 30. (Diciembre – Abril de 2001). **“Gestión y Trabajo”**.

¹⁴ González Solán Oliek, De la Vega Yabor Jorge Luis. **“Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones”**. www.monografia.com.

¹⁵ Beltrán J. Jesús Mauricio. (1999). **“Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad”**. 3R editores. Bogotá

2.2. Indicadores



2.2.1. Conceptos

Indicador¹⁶ es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas. Es una expresión matemática de lo que se quiere medir¹⁷, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido.

¹⁶ González Solán Oliek, De la Vega Yabor Jorge Luis. *“Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones”*. www.monografia.com.

¹⁷ Barrantes M Gerardo. (2006). *“Identificación y uso de variables e indicadores: conceptos básicos y ejemplos”*. Costa Rica.

Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

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

A diferencia del índice que es el Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

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

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización¹⁸. Estos suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.¹⁹

Y es que "...cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando, y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello..."²⁰; pero, "...cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio..."²¹, y expuesto este concepto hacia la empresa, en ella su personal debe conocer todos los procedimientos y estrategias que deben usarse para poder cumplir satisfactoriamente con los objetivos predestinados desde su creación, y sus directivos

¹⁸ Lord Kelvin. *"Indicadores de medida de rendimiento, Indicadores de Gestión y Cuadro de mando"*. Página 3. Ediciones Díaz de Santos. Madrid

¹⁹ *"Indicadores de gestión"*. (Octubre 2008). WWW. degerencia.com

²⁰ González Solán Oliek, De la Vega Yabor Jorge Luis. *"Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones"*. www.monografia.com.

²¹ Lord Kelvin. *"Indicadores de medida de rendimiento, Indicadores de Gestión y Cuadro de mando"*. Página 3. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

deberán estar dispuestos a analizar, afianzar, controlar y corregir cualquier brecha que se presente en los indicadores.

Los indicadores de gestión nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad, y a la vez, permiten identificar las acciones correctivas a emprender²², pueden estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Entendiéndose por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa, por ende, será la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.²³ De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia. Siendo la eficacia la respuesta al “¿Qué?”²⁴.

La eficiencia en cambio, es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos, es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.²⁵ Es decir, que hablamos de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios, la eficiencia es el “¿Cómo?”²⁶.

La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos, es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la

²² La Gestión, Revista No 30. (Diciembre – Abril de 2001). “**Gestión y Trabajo**”.

²³ Microsoft® Encarta®. (2008). “*Cuadro de Mando Integral*”. © 1993-2007 Corporación Microsoft

²⁴ La Gestión, Revista No 30. (Diciembre – Abril de 2001). “**Gestión y Trabajo**”.

²⁵ Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Corporación Microsoft

²⁶ La Gestión, Revista No 30. (Diciembre – Abril de 2001). “**Gestión y Trabajo**”.

eficacia y la eficiencia.²⁷ Siendo esta la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.²⁸

La productividad, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de la productividad que se obtienen los rendimientos que la empresa dispondrá bien para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.²⁹

El "performance", traducido deficientemente al castellano como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable.³⁰

Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización³¹. Es decir, que se define como desempeño aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa³².

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

²⁷ Revista La Gestión No 30. "Gestión y Trabajo". Diciembre – Abril de 2001

²⁸ Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Corporación Microsoft

²⁹ La Gestión, Revista No 30. (Diciembre – Abril de 2001). "**Gestión y Trabajo**".

³⁰ González Solán Oliek, De la Vega Yabor Jorge Luis. "**Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones**". www.monografia.com.

³¹ Microsoft® Encarta®. (2008). "**Cuadro de Mando Integral**". © 1993-2007 Corporación Microsoft

³² González Solán Oliek, De la Vega Yabor Jorge Luis. "**Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones**". www.monografia.com.

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional. Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos³³, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro³⁴, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamiento requerido para el logro de las estrategias organizacionales³⁵. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. "...existe una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño..."³⁶.

Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

³³ Porter Michael. (1985): **"Competitive advantage"**. The Free Press, New York

³⁴ Menguzzato Martina. (1992). **"División Estratégica de la empresa"**. Valencia. Ed. Euroed. - 284p

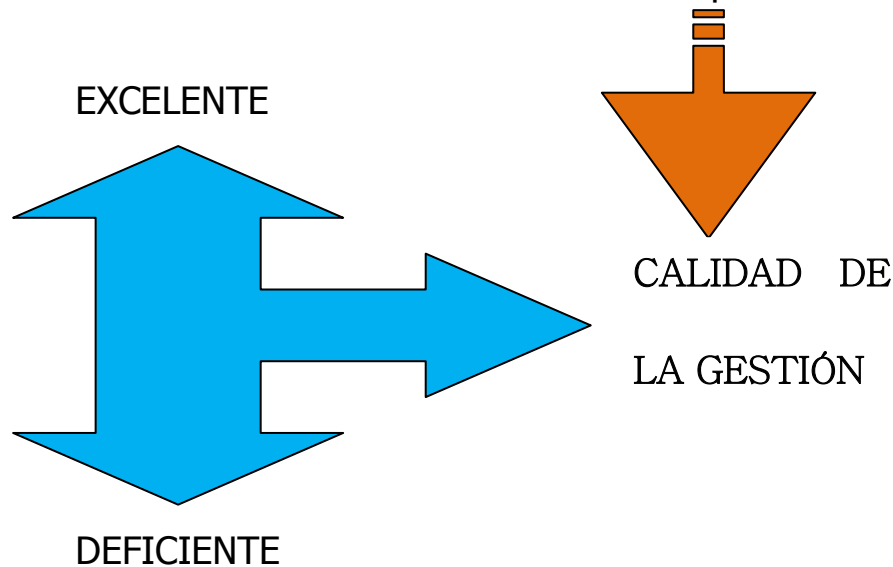
³⁵ Amat Salas Oriol. (1999). **"EVA, Valor económico agregado. Un nuevo enfoque para optimizar la Gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor"**. Grupo Editorial Norma. Bogotá

³⁶ Harold Gennen. **"El mítico ex CEO de ITT"**

Indicadores de gestión

Herramientas + Hombre = Tarea

Herramientas + Gerente = Desempeño



“...Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar...”³⁷

Los indicadores de gestión son uno de los agentes³⁸ determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos³⁹, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

³⁷ Gonzalo Pérez. (2009). *“Indicadores de Gestión”*. www.gerencia.com

³⁸ Pérez Jaramillo Carlos Mario. *“Curso Índices de Gestión”*. Soporte & Cía. Ltda. www.gerencia.com.

³⁹ Rincón Bermúdez Rafael David. *“Los indicadores de Gestión organizacional”*. Artículo: “Una Guía para su definición”.

Las mediciones de los indicadores son importantes, ya que "...Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo..."⁴⁰, de tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso⁴¹.

2.2.2. Características de los indicadores⁴²

Los indicadores de gestión⁴³ dentro de la empresa presentan las siguientes características tales como⁴⁴:

- ✓ Simplicidad.- Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- ✓ Adecuación.- Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- ✓ Validez en el tiempo.- Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

⁴⁰ Kaplan Robert S. y Norton David P. (septiembre-octubre 1993). *"Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral"*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

⁴¹ Kaplan Robert S. y Norton David P. (enero- febrero 1996). *"La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica"*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

⁴² Lezama Osáin Cruz. *"Indicadores de Gestión y Aplicaciones de Herramientas Calidad"*. www.monografia.com.

⁴³ Pérez Jaramillo Carlos Mario. *"Curso Índices de Gestión"*. Soporte & Cía. Ltda. www.gerencia.com.

⁴⁴ Rincón Bermúdez Rafael David. *"Los indicadores de Gestión organizacional"*. Artículo: "Una Guía para su definición".

- ✓ Participación de los usuarios⁴⁵.- Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- ✓ Utilidad.- Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- ✓ Oportunidad.- Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Y como resultado de estas características⁴⁶, los indicadores en la organización⁴⁷:

- a) Simbolizan actividades importantes o críticas; (reclamaciones, productividad mensual, facturación mensual, absentismo, aparición en los más media...)
- b) Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir;
- c) Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación;
- d) El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo;

⁴⁵ Castro Montealegre Claudia Maritza, Orozco Sánchez María del Pilar, Emura Conde Mauricio Enrique, Atehortua Mario Ernesto, Vega Soto Gilberto. (2004). *“Indicadores de gestión, ferretería Fernando Velasco y cía.”*. Universidad ICESI, Cali

⁴⁶ Rincón Bermúdez Rafael David. *“Los indicadores de Gestión organizacional”*. Artículo: “Una Guía para su definición”.

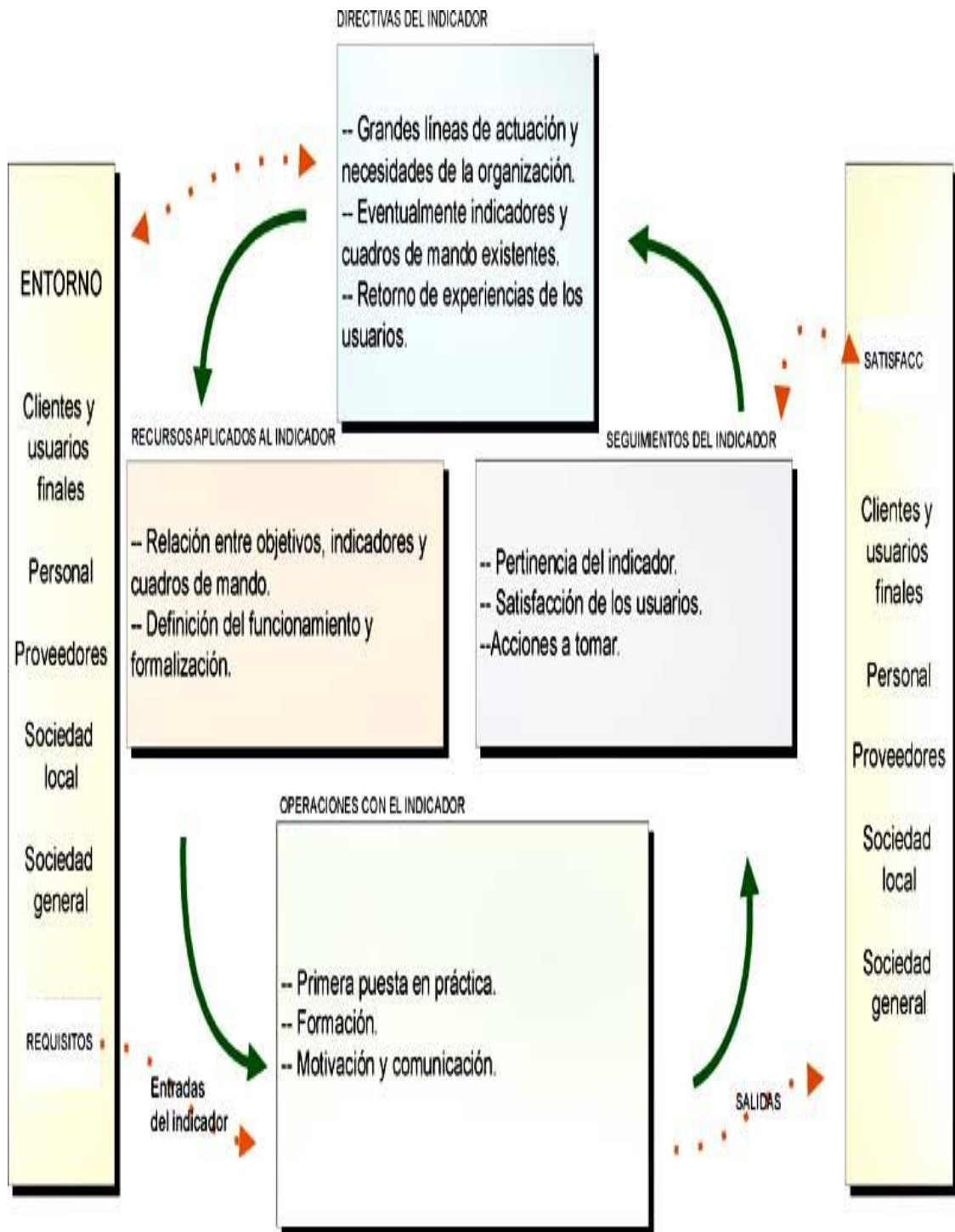
⁴⁷ Pérez Jaramillo Carlos Mario. *“Curso Índices de Gestión”*. Soporte & Cía. Ltda. www.gerencia.com.

- e) Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias;
- f) Son fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas;
- g) Son fáciles de establecer, mantener y utilizar⁴⁸;
- h) Son compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por lo tanto permiten la comparación y el análisis;
- i) EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan⁴⁹;
- j) Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades;
- k) Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro;
- l) Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control;
- m) Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en ésta los indicadores;
- n) Medir la contribución de cada centro al resultado;
- o) Evaluar la actuación de cada responsable⁵⁰.

⁴⁸ McGraw-Hill. (1994). *“Los indicadores de desempeño y El cuadro de mando integral”*. Interamericana de México. 420p.78

⁴⁹ Rincón Bermúdez Rafael David. *“Los indicadores de Gestión organizacional”*. Artículo: “Una Guía para su definición”.

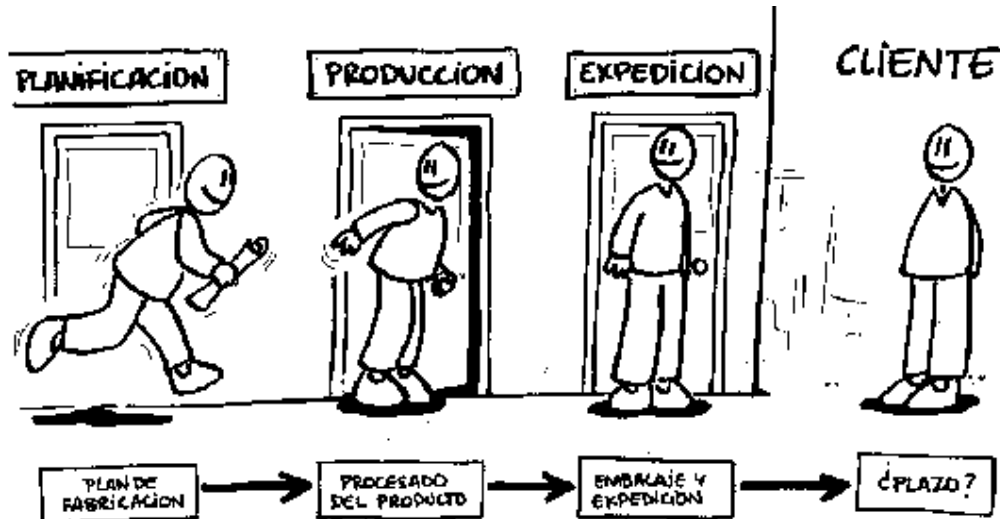
⁵⁰ Pérez Jaramillo Carlos Mario. *“Curso Índices de Gestión”*. Soporte & Cía. Ltda. www.gerencia.com.



Elaborado por:
Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

2.2.3. Importancia



Elaborado por

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

Los indicadores de gestión son de gran importancia dentro de la organización, destacándose en cada uno de las etapas administrativas de ella, tanto en la planeación, organización, dirección y control, demostrándonos que⁵¹:

- a) Permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- b) Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- c) Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- d) Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Los indicadores de gestión son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar⁵², he allí su gran importancia

⁵¹ Porter Michael. (1985): *"Competitive advantage"*. The Free Press, New York

⁵² Kaplan Robert S. y Norton David P. (enero- febrero 1996). *"La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica"*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

para la organización, y es por cuanto éstos proporcionan diversos beneficios dentro y fuera de la organización, como:

- **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento⁵³. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido⁵⁴. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y

⁵³ Kaplan Robert S. y Norton David P. (septiembre-octubre 1993). *“Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral”*. Editorial Gestión 2000. Barcelona

⁵⁴ Kaplan Robert S. y Norton David P. (enero- febrero 1996). *“La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica”*. Editorial Gestión 2000. Barcelona

actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien⁵⁵.

2.2.4. Clasificación^{56 57}



Elaborado por

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios

⁵⁵ Olve Nils- Guran, Roy Jan. Wetter Magnus. (2000). *"Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del **Balanced Scorecard**"*. p.48. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

⁵⁶ Kaplan Robert S. y Norton David P. (enero- febrero 1992). *"El Cuadro de Mando Integral"*. Harvard Business Review.Vol. 70. No. 1

⁵⁷ López Viñegla Alfonso. (1998). *"El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión"*. Madrid: Ed. AECA - 287p.

que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso⁵⁸. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM⁵⁹.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, el periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

Indicadores de eficacia⁶⁰: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

⁵⁸ Kaplan Robert S. y Norton David P. (enero- febrero 1996). *“La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica”*. Editorial Gestión 2000. Barcelona España

⁵⁹ Olve Nils- Guran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999). *“Performance drives”*. *“A practical guide to using the Balanced Scorecard”*. Página 20. Edición original publicada por John Wiley & Sons. Nueva York.

⁶⁰ Kaplan Robert S. y Norton David P. (enero- febrero 1992). *“El Cuadro de Mando Integral”*. Harvard Business Review.Vol. 70. No. 1.

Indicadores de gestión⁶¹: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar a los resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos. Que para el caso que nos ocupa siempre estarán basados en esas leyes de Murphy, cuyo máximo exponente es que si algo puede salir mal estemos seguros que así será⁶².

Los ejemplos más gráficos los encontramos en las medidas de satisfacción de los clientes y en el "time to market" de nuevos productos. El primero de ellos está relacionado con todas esas encuestas, más o menos complejas, a las que sometemos y/o nos vemos sometidos⁶³. Y el segundo está relacionado con la necesidad de saber el tiempo que nos cuesta lanzar los nuevos productos⁶⁴. Es evidente que los indicadores aludidos siempre se referirán a comportamientos pasados⁶⁵.

⁶¹ **"Mapa estratégico, categoría Gestión"**. (2009). www.wikipedia.com

⁶² Chirino Darenis, Vega Vladimir. (2001). **"Tesis de Maestría: "Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Taínos"**. Universidad de Matanzas.

⁶³ González Cantú René. (Julio del 2001). **"Sistema de indicadores del INEA. Un modelo para la planeación y evaluación"**. México

⁶⁴ Olve Nils- Guran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999). **"Performance drives". "A practical guide to using the Balanced Scorecard"**. Página 20. Edición original publicada por John Wiley & Sons. Nueva York.

Esto está bien, pero estaréis conmigo que son del todo insuficientes para gestionar el día a día de los procesos de una empresa o una organización.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios⁶⁶. Pero como se puede comprobar en la mayoría de las organizaciones estos son el resultado de los indicadores de gestión.

Por esta razón, si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos⁶⁷, tenemos que exigirnos por identificar y/o definir los indicadores de gestión, con el fin de:

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

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores⁶⁸

Los aspectos a considerar para la construcción de los indicadores son los siguientes⁶⁹:

⁶⁵ Barrantes M Gerardo. (2006). **"Identificación y uso de variables e indicadores: conceptos básicos y ejemplos"**. Costa Rica.

⁶⁶ Salgueiro Amado. (2001): **"Indicadores de gestión y cuadro de mando"**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

⁶⁷ Kaplan Robert S. y Norton David P. (enero- febrero 1992). **"El Cuadro de Mando Integral"**. Harvard Business Review.Vol. 70. No. 1

⁶⁸ Phuong Pham Hung. (2006). **"Cuadro de mando integral"**. Universidad de Matanzas.

⁶⁹ Horvath & Partners. (2003): **"Dominar el cuadro de mando integral"**, Editorial Gestión 2000, España.

- a. Presentar sólo aquella información que resulte imprescindible de forma sencilla, resumida y eficaz. Se recomienda un número reducido de indicadores, considerando 25 como demasiados.
- b. Destacar lo relevante para la organización.
- c. Simplificar su representación mediante la utilización de gráficos, tablas, curvas, etc.
- d. Unificar su elaboración para facilitar el contraste de resultados entre departamentos.
- e. Es necesario involucrar a las personas afectadas por su implantación mediante el desarrollo de acciones de formación, comunicación y motivación⁷⁰.
- f. La formación sobre los objetivos y el funcionamiento del sistema deben integrar una activa sensibilización de las personas responsables y ha de abarcar el diseño, la implantación, la explotación de la información y la mejora que se indican en esta norma, así como el aprendizaje sobre las acciones que debe realizar el personal afectado sobre las acciones a realizar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados y mantener los indicadores en los niveles previstos⁷¹.
- g. Es preciso destacar el grado de vinculación que existe entre las actividades que realiza el personal y el resultado de los indicadores, con el fin de incrementar la motivación entre los responsables los cuales podrán contemplar el fruto de sus esfuerzos⁷².
- h. La comunicación sobre el sistema de indicadores predispone al personal en la aceptación del mismo y a involucrarse en las acciones para su eficiente desarrollo,

⁷⁰ Kaplan Robert S., Norton David P. (2001). "**Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization**". . pp. 389-397. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

⁷¹ Olve Nils- Guran, Roy Jan. Wetter Magnus. (2000). "**Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard**". p.48. Editorial Gestión 2000. Barcelona....

⁷² Darenis y Vega Vladimir. (2001). Tesis de Maestría "**Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Tainos**". . Universidad de Matanzas.

comprendiendo la utilidad de su participación y apreciando el impacto de su esfuerzo mediante⁷³:

- Información sobre la puesta en marcha del sistema de indicadores como una herramienta de progreso para la organización y no como elemento sancionador.
- Información sobre los resultados obtenidos y la evolución de los indicadores.
- Interés por hacer comprensibles los indicadores para el personal involucrado

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

El establecimiento de un cuadro de mando desarrollará la siguiente secuencia:

- 1) Selección del indicador
- 2) Denominación del indicador
- 3) Forma de cálculo y fuentes de información
- 4) Modalidad de representación
- 5) Establecimiento de responsabilidades
- 6) Definición de límites y tolerancias⁷⁴

En la selección de indicadores hay que atender a un criterio de rentabilidad dado que los recursos son siempre limitados. Deben considerarse los siguientes criterios⁷⁵ a fin de encontrar los indicadores prioritarios para el control y la toma de decisiones:

⁷³ Darenis y Vega Vladimir. (2001). Tesis de Maestría *"Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Tainos"*. . Universidad de Matanzas.

⁷⁴ Olve Nils- Guran, Roy Jan. Wetter Magnus. (2000). *"Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del **Balanced Scorecard**"*. p.48. Editorial Gestión 2000. Barcelona

⁷⁵ Nils-Gúran Olve – Jan Roy – Magnus Wetter. (2003): *"Implementando y gestionado el cuadro de mando integral"*, Editorial Gestión 2000, España.

- a) La relación entre los indicadores y el cumplimiento de los objetivos
- b) La evolución de los factores críticos para el cumplimiento de la estrategia
- c) La situación de los procesos de la organización
- d) El coste de los recursos necesarios para el establecimiento de los indicadores
- e) La fiabilidad en el proceso del cálculo de los indicadores
- f) La motivación del personal inducida por el indicador

La denominación del indicador debe responder a la mejor definición del objetivo de forma que no se preste a malas interpretaciones⁷⁶.

La forma de calcular el indicador debe establecer con claridad las fuentes empleadas para obtener los datos utilizados en el cómputo, la periodicidad, mensual, trimestral o anual con que se va a determinar el índice, el cual puede estar en forma de recuento, porcentaje, ratio, etc.

Es importante concretar el alcance del indicador, si se refiere al todo o a una parte y especificar las adaptaciones a realizar ante la ocasional variación de los datos utilizados para el cálculo.

La modalidad de presentación de los indicadores puede ser numérica o gráfica mediante diagramas, colores, símbolos, dibujos, etc. utilizando el criterio de que las mejoras estén representadas por indicadores positivos o gráficas ascendentes y viceversa.

⁷⁶ Olve Nils- Guran, Roy Jan. Wetter Magnus. (2000). *"Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del **Balanced Scorecard**"*. p.48. Editorial Gestión 2000. Barcelona

Conviene definir las responsabilidades inherentes a la captación de la información, el análisis de los efectos, la explotación de los resultados y la comunicación de las conclusiones a las personas pertinentes.⁷⁷

Los límites y tolerancias de los indicadores pueden estar representados por máximos o mínimos del parámetro a conseguir, su valor nominal o la consecución sucesiva de valores en el tiempo⁷⁸.

2.3. Cuadro de mando integral

El Balanced Scorecard es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una empresa, en donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento⁷⁹. Si son suficientes o no estas cuatro perspectivas, depende del tipo de empresa, las circunstancias y las unidades estratégicas de negocio, entre otras.

La perspectiva del Accionista es expresada como metas financieras (utilidades sobre el capital, utilidades sobre los activos netos, rendimientos, y otros). La perspectiva del Cliente, es expresada como metas del cliente (participación en el mercado, número de quejas o devoluciones, y otros).

⁷⁷ Rincón Bermúdez Rafael David. **“Los indicadores de Gestión organizacional”**. Artículo: “Una Guía para su definición”.

⁷⁸ Olve Nils- Guran, Roy Jan. Wetter Magnus. (2000). **“Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard”**. p.48. Editorial Gestión 2000. Barcelona

⁷⁹ Pérez Jaramillo Carlos Mario. **“Curso Índices de Gestión”**. Soporte & Cía. Ltda. www.gerencia.com.

La perspectiva Interna de la Organización o de Procesos Internos, es expresada como metas operacionales del proceso (tiempo de entrega de pedidos, tiempo del ciclo de desarrollo del producto, costos por unidad de producción, y otros).

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, es expresada como metas de aprendizaje e innovación (número de personas capacitadas, porcentaje de puestos ocupados desde dentro, período entre rotaciones de trabajo, número de innovaciones en productos o procesos al año, y otros).⁸⁰

El Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión considera la perspectiva financiera como un punto crítico del desempeño organizacional y de negocios, pero hace énfasis en un conjunto más general e integrado de mediciones que unen el cliente corriente, los procesos internos y los empleados, y un sistema de desempeño que garantice el éxito a largo plazo.

El conjunto de medidas balanceadas provee una adecuada forma de comunicar la visión y la estrategia de una compañía dentro de un juego coherente de medidas de desempeño.

Las mediciones no sólo pueden ser concebidas como herramientas de medición y de desempeño; deben ser usadas para:

- Definir la estrategia del negocio
- Comunicar la estrategia del negocio
- Lograr que los empleados y la organización marchen en la búsqueda de una meta común.

⁸⁰ Olve Nils- Guran, Roy Jan. Wetter Magnus. 2000. "Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard". p.48. .Editorial Gestión 2000.Barcelona.

En general, el Balanced Scorecard es usado, más como un sistema de comunicación, información y aprendizaje, que como un sistema de control⁸¹.

Las cuatro perspectivas permiten un balance entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los conductores de desempeño de esos resultados, y entre medidas de objetivos difíciles y medidas de objetivos más fácilmente alcanzables⁸².

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton⁸³ son⁸⁴:

- Perspectiva Financiera: Para tener éxito desde el punto de vista financiero: ¿Cómo deben vernos nuestros accionistas?
- Perspectiva del Cliente: Para tener éxito con nuestra visión: ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?
- Perspectiva del Proceso Interno: Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes: ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Para tener éxito con nuestra visión: ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

Estas cuatro perspectivas del CMI (Cuadro de Mando Integral), han demostrado con certeza su validez a través de las experiencias en diversas empresas de los diferentes sectores, sin

⁸¹ Rincón Bermúdez Rafael David. “*Los indicadores de Gestión organizacional*”. Artículo: “Una Guía para su definición”.

⁸² Pérez Jaramillo Carlos Mario. “*Curso Índices de Gestión*”. Soporte & Cía. Ltda. www.gerencia.com”.

⁸³ Kaplan Robert S. y Norton David P. (enero- febrero 1992). “*El Cuadro de Mando Integral*”. Harvard Business Review.Vol. 70. No. 1

⁸⁴ Darenis y Vega Vladimir. (2001). Tesis de Maestría “*Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Tainos*”. . Universidad de Matanzas.

embargo, no existe teorema matemático que nos asegure cien por ciento que estas perspectivas sean necesarias y suficientes para la organización⁸⁵. Además, la organización debe tomarlas como un formato y no como una exigencia administrativa.⁸⁶

2.3.1. Perspectiva financiera

El Cuadro de mando integral, retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.⁸⁷ Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable.

Se deben mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas.

En esta perspectiva, el Valor Económico Agregado (EVA) es un elemento comentado a menudo, de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio *Balanced Scorecard*. También el presupuesto constituye una herramienta a destacar en esta ocasión, lo que se fundamenta en que un 80% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la estrategia formulada por la empresa.

⁸⁵ Kaplan Robert S. y Norton David P. (enero- febrero 1992). "*El Cuadro de Mando Integral*". Harvard Business Review.Vol. 70. No. 1

⁸⁶ Rincón Bermúdez, Rafael David. "*Los indicadores de Gestión organizacional*". Artículo "*Una Guía para su definición*".

⁸⁷ Olve Nils- Guran, Roy Jan. Wetter Magnus. 2000. "Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del *Balanced Scorecard*". p.48. Editorial Gestión 2000.Barcelona.

La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas⁸⁸. Los indicadores más corrientemente utilizados son⁸⁹:

- Beneficio neto
- Dividendo por acción
- Cash Flow
- Dividendos
- Calificación crediticia
- Facturación
- Capital circulante Beneficio por empleado
- PER
- ROE
- ROI
- Índice de solvencia
- Deuda a corto
- Inventario Beneficio por acción
- Rentabilidad del activo
- Cotización de la acción
- Ingresos/productos nuevos
- Índice de liquidez

⁸⁸ Kaplan Robert S. y Norton David P. (enero- febrero 1992). *"El Cuadro de Mando Integral"*. Harvard Business Review.Vol. 70. No. 1.

⁸⁹ Kaplan Robert S., Norton David P. (2001). *"Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization"*. . pp. 389-397. Editorial Gestión 2000. Barcelona

- Deuda total
- Rotación de inventario⁹⁰

2.3.2. Perspectiva procesos internos⁹¹

Un hecho crucial señalado por Kaplan y Norton⁹² es que la naturaleza de la propuesta de valor determina el tipo de proceso interno en el que hay que enfocarse. Y por el modelo “Cadena de Valor” de Porter⁹³ es que podemos conseguir este objetivo, ya que describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio, analizándose para separar todos aquellos que no crean valor para el cliente directa e indirectamente.

Los procesos que den un mayor impacto de satisfacción del cliente, los del proceso de desarrollo del producto y la relación con las necesidades del cliente, y que afectan directamente a su fidelidad, son los procedimientos más importantes a describir y analizar dentro de la organización.

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados⁹⁴:

⁹⁰ Kaplan Robert S. y Norton David P. (enero- febrero 1992). *“El Cuadro de Mando Integral”*. Harvard Business Review.Vol. 70, No. 1.

⁹¹ Darenis y Vega Vladimir. (2001). Tesis de Maestría *“Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Tainos”*. . Universidad de Matanzas.

⁹² Kaplan Robert S., Norton David P. (2001). *“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization”*. . pp. 389-397. Editorial Gestión 2000. Barcelona

⁹³ Porter. (1985). “Cadena de Valor”

⁹⁴ Kaplan Robert S., Norton David P. (2001). *“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization”*. . pp. 389-397. Editorial Gestión 2000. Barcelona

- Producción neta
- Índices de mantenimiento
- N° patentes/año
- Sistema certificado
- Evaluación desperdicios⁹⁵
- Tiempos muertos
- Índice de frecuencia
- Porcentaje de rechazos
- Edad media de máquinas
- N° suministradores
- Productos certificados
- Coste de transporte
- Índice cambios útiles
- Índice de gravedad⁹⁶
- Coste por producto
- Valor de stocks intermedios
- Rechazos a proveedores
- Cumplimiento de auditorías
- Colaboraciones con la universidad⁹⁷

⁹⁵ Kaplan Robert S., Norton David P. (2001). **“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization”**. . pp. 389-397. Editorial Gestión 2000. Barcelona

⁹⁶ Porter. (1985). “Cadena de Valor”

⁹⁷ Darenis y Vega Vladimir. (2001). Tesis de Maestría **“Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Tainos”**. . Universidad de Matanzas.

- Lote económico fabricación
- Auditorías medioambientales

2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento⁹⁸

Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa⁹⁹. Entre los principales indicadores de esta perspectiva tenemos:

- Coste de la formación
- N° círculos calidad
- Mandos por empleado
- Tasa de abandonos
- Premios de vinculación
- Índice de huelgas
- Empleados accionistas Índices calidad formación
- N° sugerencias/empleado
- Índices de polivalencia
- Edad del personal
- Coste de las ayudas
- Expedientes laborales
- Índice de incentivos Absentismo
- Valoración de las mejoras

⁹⁸ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "El Cuadro de Mando Integral". Harvard Business Review (enero- febrero) 1992.Vol. 70. No. 1.

⁹⁹ Darenis y Vega Vladimir. (2001). Tesis de Maestría *“Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Tainos”*. . Universidad de Matanzas.

- Índices de comunicación
- Satisfacción de empleados
- Actividades extra-empresa
- Actas de la Inspección

Aunque los activos intangibles de una organización son los medios más poderosos para efectuar cambios permanentes en la organización, la idea de los mapas estratégicos es planear de manera *top down*¹⁰⁰ (comenzar con las necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel humano, de información y finalmente de organización).

Capital humano¹⁰¹

Kaplan y Norton¹⁰² perfilan la siguiente estrategia “multipaso” para mejorar el capital humano:

- Identificar la familias de trabajo estratégico
- Desarrollar el perfil de competencia
- Determinar la preparación del capital humano
- Formular un plan para mejorar el capital humano
- Establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional.

¹⁰⁰ “**Mapa estratégico, categoría Gestión**”. (2009). www.wikipedia.com.

¹⁰¹ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "El Cuadro de Mando Integral". Harvard Business Review (enero- febrero) 1992.Vol. 70. No. 1.

¹⁰² Porter. “Cadena de Valor” 1985

Capital de la Información¹⁰³:

Hay tres áreas:

- Aplicaciones de procesamiento de transacciones: Esto implica las tareas cotidianas, repetitivas.
- Aplicaciones analíticas: Esto implica el análisis estadístico usado para entender y para mejorar.
- Aplicaciones de transformación: Esto implica el cambio en la naturaleza del negocio.

Capital organizacional¹⁰⁴

Tiene los cuatro elementos siguientes:

- Cultura: Esto describe la percepción a través de la compañía de sus metas, misión y políticas.
- Liderazgo y responsabilidad
- Alineamiento: Vinculando recompensas a la performance
- Trabajo en equipo: Un sistema global de gestión del conocimiento

2.3.4. Perspectiva cliente

Uno de los objetivos básicos a corto, medio y largo plazo dentro de la organización es la satisfacción del cliente.

¹⁰³ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "El Cuadro de Mando Integral". Harvard Business Review (enero- febrero) 1992.Vol. 70. No. 1.

¹⁰⁴ Darenis y Vega Vladimir. (2001). Tesis de Maestría *"Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Tainos"*. . Universidad de Matanzas.

El proceso de gestión de clientes tiene los siguientes cuatro componentes:¹⁰⁵

Selección del cliente: Determinación del segmento objetivo de clientes. La clasificación se puede basar en los parámetros siguientes:

- Intensidad del uso
- Ventajas buscadas
- Lealtad
- Actitud

En la práctica¹⁰⁶, cuando los clientes están dispersos en un gran mercado de consumidores, se emplean los indicadores siguientes:

- Factores demográficos
- Factores geográficos
- Factores de forma de vida

Adquisición del cliente: Una compañía querría clasificar a clientes basados en la naturaleza de las relaciones que buscan con la compañía.

Retención del cliente: Es importante porque la retención de un cliente tiene un retorno de inversión mayor que adquirir un cliente nuevo.

Desarrollo del cliente: Implica la participación del cliente, ayudando a crear un sentimiento de pertenencia.

Los indicadores con perspectiva al cliente reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia y los indicadores más usados son:

¹⁰⁵ Kaplan Robert S., Norton David P. (2001). *“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization”*. . pp. 389-397. Editorial Gestión 2000. Barcelona

¹⁰⁶ Darenis y Vega Vladimir. (2001). Tesis de Maestría *“Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Tainos”*. . Universidad de Matanzas.

- Número de clientes
- Fidelidad del cliente
- Clientes perdidos
- Auditorías de producto
- Ventas por cliente
- Contratos fijos
- Productos nuevos/año
- Cuota de mercado
- Satisfacción de clientes
- Coste garantías
- Pedidos/ofertas
- Beneficio por cliente
- Número de delegaciones
- Ranking en el mercado
- Precio con la competencia
- Número de quejas y reclamaciones
- Coste asistencia técnica
- Nuevos clientes
- Visitas por cliente

- Número de distribuidores¹⁰⁷
- Clientes por papel

Esta perspectiva describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esta demanda y porque el cliente acepta pagar por ello.

Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir dirigidos en esta perspectiva¹⁰⁸. Por tanto esta parte del proceso en el centro del Cuadro de Mando Integral: “...Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes no se generaran ingresos y el negocio se marchitaría hasta morir...”¹⁰⁹

¹⁰⁷ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "El Cuadro de Mando Integral". Harvard Business Review (enero- febrero) 1992.Vol. 70. No. 1.

¹⁰⁸ Kaplan Robert S., Norton David P. (2001). “**Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization**”. . pp. 389-397. Editorial Gestión 2000. Barcelona

¹⁰⁹ González Solán Oliek, De la Vega Yabor Jorge Luis. “**Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones**”.

CAPITULO III

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

ANÁLISIS “FODA” DEL ALMACÉN DE PINTURAS EL NUEVO COLORADO

FORTALEZAS

- ✓ Los mejores precios del mercado.
- ✓ Espacio físico propio para la atención al cliente.
- ✓ Cuenta con proveedores reconocidos a nivel.
- ✓ Personal técnico especializado en preparación de colores.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes con precios bajos.
- ✓ Ofrecer productos de calidad.
- ✓ Brindar tecnología de punta en la preparación de sus productos.

DEBILIDADES

- ✓ No cuenta con un control de rotación de inventarios.
- ✓ La facturación en el área de ventas es manual y por ende se cometen errores.
- ✓ Se desconoce el rendimiento real sobre las ventas.
- ✓ Existen falencias en el Departamento de bodega, en cuanto a los inventarios.

OPORTUNIDADES

- ✓ Mantenerse como cliente “A” ante los proveedores para aprovechar las ofertas promocionales.
- ✓ Lograr un descuento especial como Almacén por pago de contado.
- ✓ Lograr descuentos por montos de compra.

AMENAZAS

- ✓ Competencia desleal por parte de empresas multinacionales y locales.
- ✓ Riesgo de inversión frente a una economía inestable.

CUADRO DE ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

ÁREAS RELEVANTES	VARIABLES	OBJETIVOS
<u>Productos y Servicios</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la gestión de inventarios. 	<p>Medir el porcentaje de duración de mercaderías en stock.</p>
<u>Clientes</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el servicio de atención al cliente. • Efectividad en la elaboración de facturas realizadas en las ventas al cliente. • Eficiencia en gestión de comercialización y ventas. 	<p>Medir el nivel de satisfacción del cliente.</p> <p>Medir el porcentaje de la calidad de la facturación en el año 2008.</p> <p>Medir el porcentaje de clientes nuevos en el año 2008.</p> <p>Medir el porcentaje de retención de clientes.</p>
<u>Recursos Humanos</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la gestión de capacitación de Recursos Humanos. 	<p>Medir el nivel de capacitación alcanzado por el personal que laboro en el año 2008.</p>
<u>Finanzas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en los rendimientos de la gestión de ventas. • Eficiencia en la gestión de rotación de inventarios 	<p>Medir el porcentaje de la rentabilidad del almacén durante el periodo 2008.</p> <p>Medir el porcentaje de rotación de inventarios.</p>

3.2. Preparación de indicadores

PINTURAS EL NUEVO COLORADO LISTADO DE INDICADORES

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	FÓRMULA	UNID.	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
1	Porcentaje de inventario promedio almacenado en la bodega del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	$\frac{\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario final}}{2}$	%	10%	mensual	Reporte de compras y ventas, y Reporte del Promedio mensual de inventarios del 2008.	Jefe de Bodega
2	Nivel de satisfacción de los clientes, alcanzado por El Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficiencia	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes totales}} * 100$	%	85%	mensual	Encuesta para clientes en el 2008	Jefe de ventas y Jefe de Publicidad
3	Porcentaje de facturas erradas por el Departamento de ventas del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el periodo 2008.	Eficiencia	$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total facturas emitidas}} * 100$	%	1%	mensual	Informe mensual del Departamento contable para el SRI año 2008 y Talonarios de facturas.	Jefe de Ventas
4	Porcentaje de clientes nuevos obtenidos por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Total clientes}} * 100$	%	20%	mensual	Encuesta para clientes en el 2008	Jefe de Ventas
5	Porcentaje de clientes frecuentes conservados por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	$\frac{\text{Compradores frecuentes}}{\text{Total clientes}} * 100$	%	75%	mensual	Encuesta para clientes en el 2008	Jefe de Ventas
6	Nivel de rentabilidad en ventas obtenido por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	$\text{Ventas mensuales} * \text{porcentaje de utilidad netas}$	%	8%	mensual	Estado de Situación Final y Reporte mensual de utilidades en ventas del 2008	Jefe Financiero
7	Nivel de capacitación alcanzado por el personal que laboró en el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado durante el año 2008.	Eficiencia	$\frac{\text{Recursos humanos capacitados}}{\text{Cursos de capacitación planificados en el mes}}$	%	90%	mensual	Plan anual de seminarios de la línea arquitectónica, automotriz, y artesanal realizados por el Almacén.	Jefe Administrativo
8	Porcentaje de rotación de inventarios transitado por la bodega del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	$\frac{\text{Ventas mensuales}}{\text{Compras mensuales - Invent. Inicial}}$	%	70%	mensual	Reporte de compras y ventas mensual en el año 2008.	Jefe de Bodega y Jefe de Ventas

ING. RICHARD DARWIN SANCHEZ PISCO
GERENTE

ELABORADO POR:
Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

3.3. Diseño de cuadro de indicadores

PINTURAS EL NUEVO COLORADO
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO	2008												Promedio
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1	Porcentaje de inventario promedio almacenado en la bodega del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	10%	5%	8%	14,06%	12,31%	8,78%	8,86%	8,55%	5,02%	2,91%	1,78%	0,53%	5,86%	14,83%	16,51%	8,33%
2	Nivel de satisfacción de los clientes, alcanzado por El Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficiencia	85%	70%	80%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%
3	Porcentaje de facturas erradas por el Departamento de ventas del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el periodo 2008.	Eficiencia	1%	2%	1,50%	0,42%	0,45%	0,00%	1,37%	4,19%	4,97%	1,73%	1,47%	0,89%	0,29%	0,74%	1,52%	1,50%
4	Porcentaje de clientes nuevos obtenidos por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	20%	5%	10%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%
5	Porcentaje de clientes frecuentes conservados por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	75%	60%	70%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%
6	Nivel de rentabilidad en ventas obtenido por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	8%	4%	6%	6,57%	8,07%	5,27%	11,26%	7,40%	13,10%	8,35%	6,47%	8,18%	6,05%	7,60%	11,69%	8,33%
7	Nivel de capacitación alcanzado por el personal que laboró en el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado durante el año 2008.	Eficiencia	90%	60%	83%	98,80%	96,00%	100,00%	93,30%	91,70%	88,00%	86,70%	83,30%	83,30%	90,00%	87,50%	100,00%	91,55%
8	Porcentaje de rotación de inventarios transitado por la bodega del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	70%	40%	55%	30,91%	43,94%	41,20%	51,85%	51,84%	79,85%	76,24%	86,55%	99,21%	33,84%	29,39%	43,40%	55,69%

DESCRIPCIÓN

SEGUIMIENTO

ING. RICHARD DARWIN SANCHEZ PISCO
GERENTE

ELABORADO POR:
Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

3.4. Análisis e interpretación

1 FICHA TÉCNICA

Nombre del indicador

Porcentaje de inventario promedio almacenado en la Bodega del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008

Cálculo del indicador

$$\text{Inventario promedio de mercadería} = \frac{\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario final}}{2}$$

ORD.	MES	INV.INICIAL	INV.FINAL	FÓRMULA: (INV. INICIAL + INV. FINAL) / 2	PROMEDIO MENSUAL DE INVENTARIO	% DE PROMEDIO MENSUAL DE INVENTARIO
1	ENERO	33.100,00	35.074,24	(33.100,00 + 35.074,24) / 2 =	34.087,12	14,06%
2	FEBRERO	35.074,24	24.607,27	(35.074,24 + 24.607,27) / 2 =	29.840,76	12,31%
3	MARZO	24.607,27	17.971,17	(24.607,27 + 17.971,17) / 2 =	21.289,22	8,78%
4	ABRIL	17.971,17	24.991,30	(17.971,17 + 24.991,30) / 2 =	21.481,24	8,86%
5	MAYO	24.991,30	16.430,52	(24.991,30 + 16.430,52) / 2 =	20.710,91	8,55%
6	JUNIO	16.430,52	7.895,67	(16.430,52 + 7.895,67) / 2 =	12.163,10	5,02%
7	JULIO	7.895,67	6.214,86	(7.895,67 + 6.214,86) / 2 =	7.055,27	2,91%
8	AGOSTO	6.214,86	2.401,28	(6.214,86 + 2.401,28) / 2 =	4.308,07	1,78%
9	SEPTIEMBRE	2.401,28	155,47	(2.401,28 + 155,47) / 2 =	1.278,38	0,53%
10	OCTUBRE	155,47	28.249,28	(155,47 + 28.249,28) / 2 =	14.202,38	5,86%
11	NOVIEMBRE	28.249,28	43.614,89	(28.249,28 + 43.614,89) / 2 =	35.932,09	14,83%
12	DICIEMBRE	43.614,89	36.411,72	(43.614,89 + 36.411,72) / 2 =	40.013,31	16,51%
	TOTALES	240.705,95	244.017,67	(240.705,95+244.017,67) / 2 =	242.361,81	100%

Unidad de medida:

Porcentaje (%)

Frecuencia:

Mensual

Estándar:

10%

Fuente:

- Reporte de compras y ventas. (Ver anexo pág. 95).
- Reporte del Promedio mensual de inventarios del 2008. (Ver anexo pág. 96).

Análisis comparativo

META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO
------	-------------------	-------------------------

10%	5%	8%
-----	----	----

DIAGRAMA DE PARETO

FICHA TÉCNICA # 1

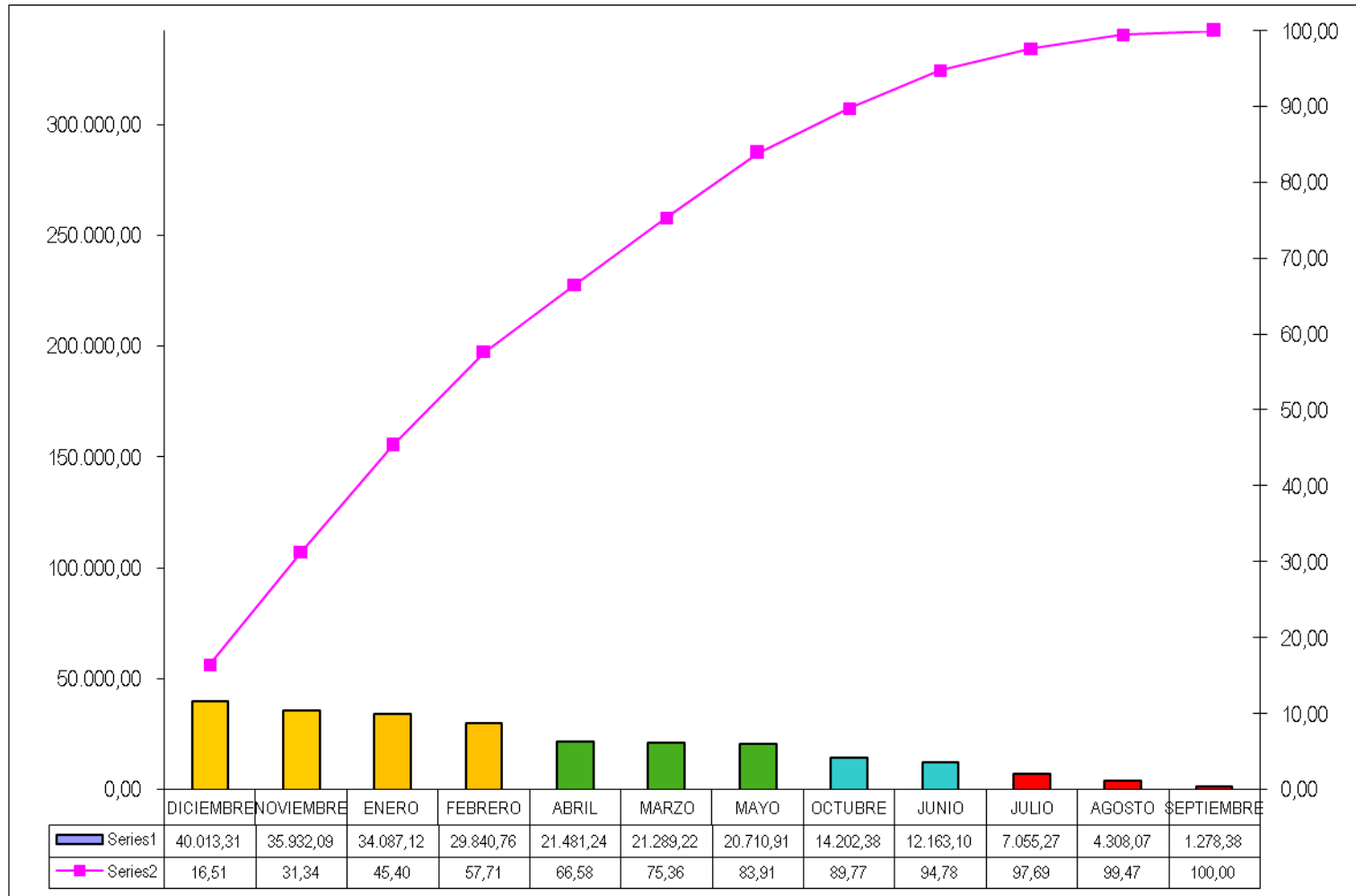
No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO	2008												Promedio
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1	Porcentaje de inventario promedio almacenado en la bodega del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	10%	5%	8%	14,06%	12,31%	8,78%	8,86%	8,55%	5,02%	2,91%	1,78%	0,53%	5,86%	14,83%	16,51%	8,33%

MESES	Frecuencia	% ACUMUL	%
DICIEMBRE	40.013,31	16,51	16,51
NOVIEMBRE	35.932,09	31,34	14,83
ENERO	34.087,12	45,40	14,06
FEBRERO	29.840,76	57,71	12,31
ABRIL	21.481,24	66,58	8,86
MARZO	21.289,22	75,36	8,78
MAYO	20.710,91	83,91	8,55
OCTUBRE	14.202,38	89,77	5,86
JUNIO	12.163,10	94,78	5,02
JULIO	7.055,27	97,69	2,91
AGOSTO	4.308,07	99,47	1,78
SEPTIEMBRE	1.278,38	100,00	0,53
	242.361,81		

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón



ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

FICHA TÉCNICA

Nombre del indicador

Nivel de satisfacción de los clientes alcanzado por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.

Cálculo del indicador

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes totales}} * 100$$

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{179}{187} * 100$$

$$\text{Satisfacción del cliente} = 0.9572 * 100$$

$$\text{Satisfacción del cliente} = \mathbf{95,72\%}$$

Unidad de medida

Porcentaje (%)

Frecuencia

Mensual

Estándar

85%

Fuente

- Encuesta hecha a los clientes en el año 2008. (Ver anexo pág. 104)
- Muestra y población. (Ver anexo pág. 105 – 106 - 107)

Análisis comparativo

META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO
85%	70%	80%

DIAGRAMA DE PARETO

FICHA TÉCNICA # 2

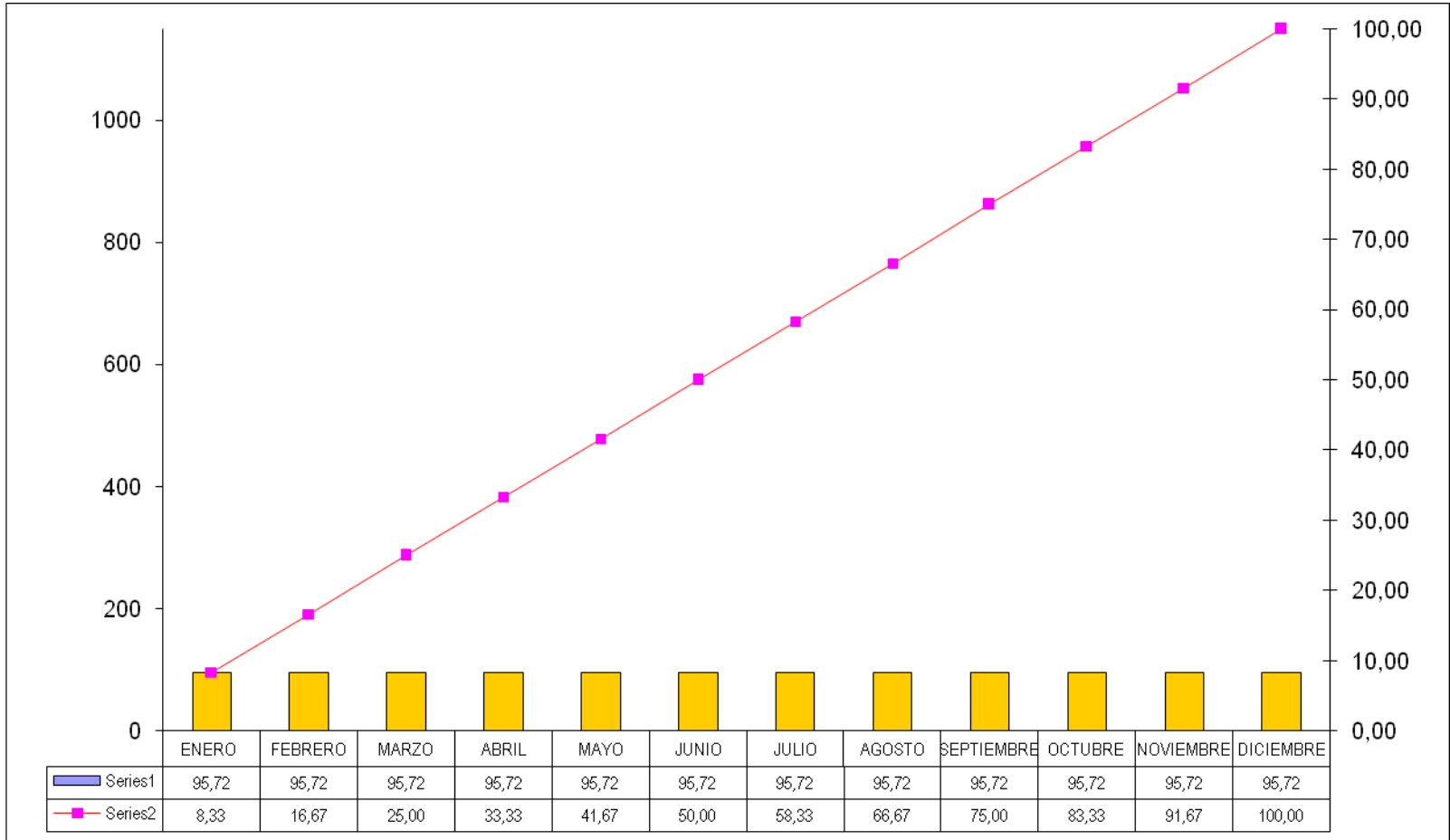
No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO	2008												Promedio	
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
2	Nivel de satisfacción de los clientes, alcanzado por El Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficiencia	85%	70%	80%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%	95,72%

MESES	Frecuencia	% ACUMUL	%
ENERO	95,72	8,33	8,33
FEBRERO	95,72	16,67	8,33
MARZO	95,72	25,00	8,33
ABRIL	95,72	33,33	8,33
MAYO	95,72	41,67	8,33
JUNIO	95,72	50,00	8,33
JULIO	95,72	58,33	8,33
AGOSTO	95,72	66,67	8,33
SEPTIEMBRE	95,72	75,00	8,33
OCTUBRE	95,72	83,33	8,33
NOVIEMBRE	95,72	91,67	8,33
DICIEMBRE	95,72	100,00	8,33
	1.148,64		

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón



ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

FICHA TÉCNICA

Nombre del indicador

Porcentaje de facturas erradas por el Departamento de Ventas del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado el período 2008.

Cálculo del indicador

$$\text{Calidad de facturación} = \frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total facturas emitidas}} * 100$$

MESES	TOTAL DE DOCUMENTOS		PROMEDIO		
	EMITIDOS	ERRADOS	FÓRMULA	RESULTADO	PORCENTAJE
Enero	238	1	1/238 * 100	0,42	0,42%
Febrero	224	1	1/224*100	0,45	0,45%
Marzo	258	0	0/258*100	0,00	0,00%
Abril	510	7	7/510*100	1,37	1,37%
Mayo	596	25	25/596*100	4,19	4,19%
Junio	684	34	34/684*100	4,97	4,97%
Julio	694	12	12/694*100	1,73	1,73%
Agosto	546	8	8/546*100	1,47	1,47%
Septiembre	782	7	7/782*100	0,90	0,90%
Octubre	695	2	2/695*100	0,29	0,29%
Noviembre	659	5	5/659*100	0,76	0,76%
Diciembre	722	11	11/722*100	1,52	1,52%
				18,06	18,06%

$$18,06 / 12 = 1,51\%$$

Unidad de medida

Porcentaje (%)

Frecuencia

Mensual

Estándar

1%

Fuente

- Talonarios de facturas 2008. (Archivados en el Dpto. Contable)
- Reporte de facturas emitidas durante el año 2008. (Ver anexo pág. 108 - 109).
- Talonarios de facturas 2008. (Archivados en el Dpto. de Ventas)

Análisis comparativo

META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO
1%	2%	1,55%

DIAGRAMA DE PARETO

FICHA TÉCNICA # 3

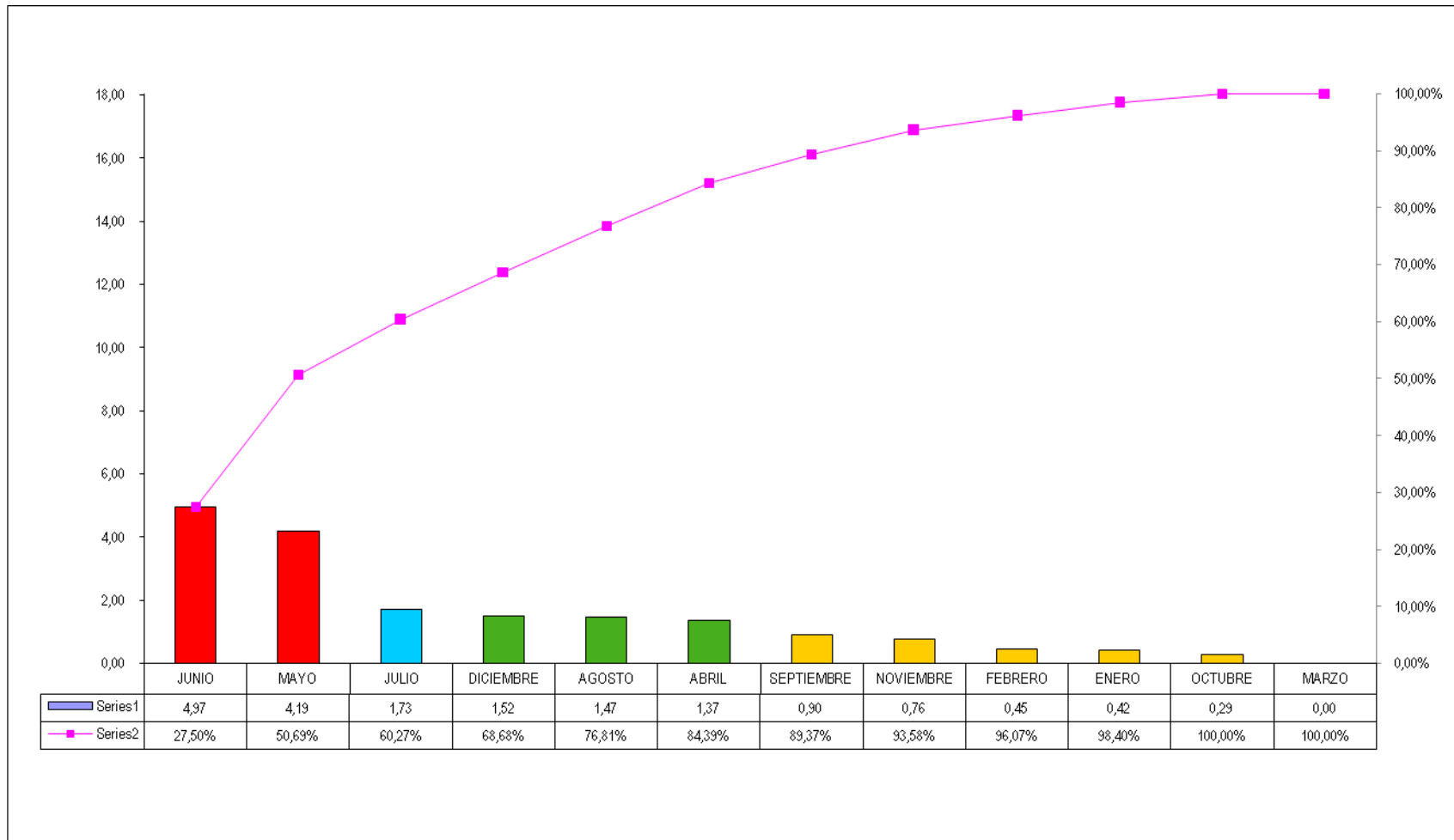
No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO	2008												Promedio
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
3	Porcentaje de facturas erradas por el Departamento de ventas del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el periodo 2008.	Eficiencia	1%	2%	1,55%	0,42%	0,45%	0,00%	1,37%	4,19%	4,97%	1,73%	1,47%	0,90%	0,29%	0,76%	1,52%	1,51%

MESES	Frecuencia	% ACUMUL	%
JUNIO	4,97	27,50%	27,50%
MAYO	4,19	50,69%	23,19%
JULIO	1,73	60,27%	9,57%
DICIEMBRE	1,52	68,68%	8,41%
AGOSTO	1,47	76,81%	8,14%
ABRIL	1,37	84,39%	7,58%
SEPTIEMBRE	0,90	89,37%	4,98%
NOVIEMBRE	0,76	93,58%	4,21%
FEBRERO	0,45	96,07%	2,49%
ENERO	0,42	98,40%	2,32%
OCTUBRE	0,29	100,00%	1,60%
MARZO	0,00	100,00%	0,00%
	18,07		100,00%

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón



ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

FICHA TÉCNICA

Nombre del indicador

Porcentaje de clientes nuevos obtenidos por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008

Cálculo del indicador

$$\text{Desarrollo de clientes} = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

$$\text{Desarrollo de clientes} = \frac{25}{187} * 100$$

$$\text{Desarrollo de clientes} = \frac{25}{187} * 100$$

$$\text{Desarrollo de clientes} = 0,134 * 100$$

$$\text{Desarrollo de clientes} = 13,37\%$$

Unidad de medida

Porcentaje (%)

Frecuencia

Mensual

Estándar

20%

Fuente

- Encuesta para clientes elaborada en el 2008. (Ver anexo pág. 104)
- Cuadro estadístico de la encuesta realizada. (Ver anexo pág. 105 -106 - 107)

Análisis comparativo

META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO
20%	5%	10%

DIAGRAMA DE PARETO

FICHA TÉCNICA # 4

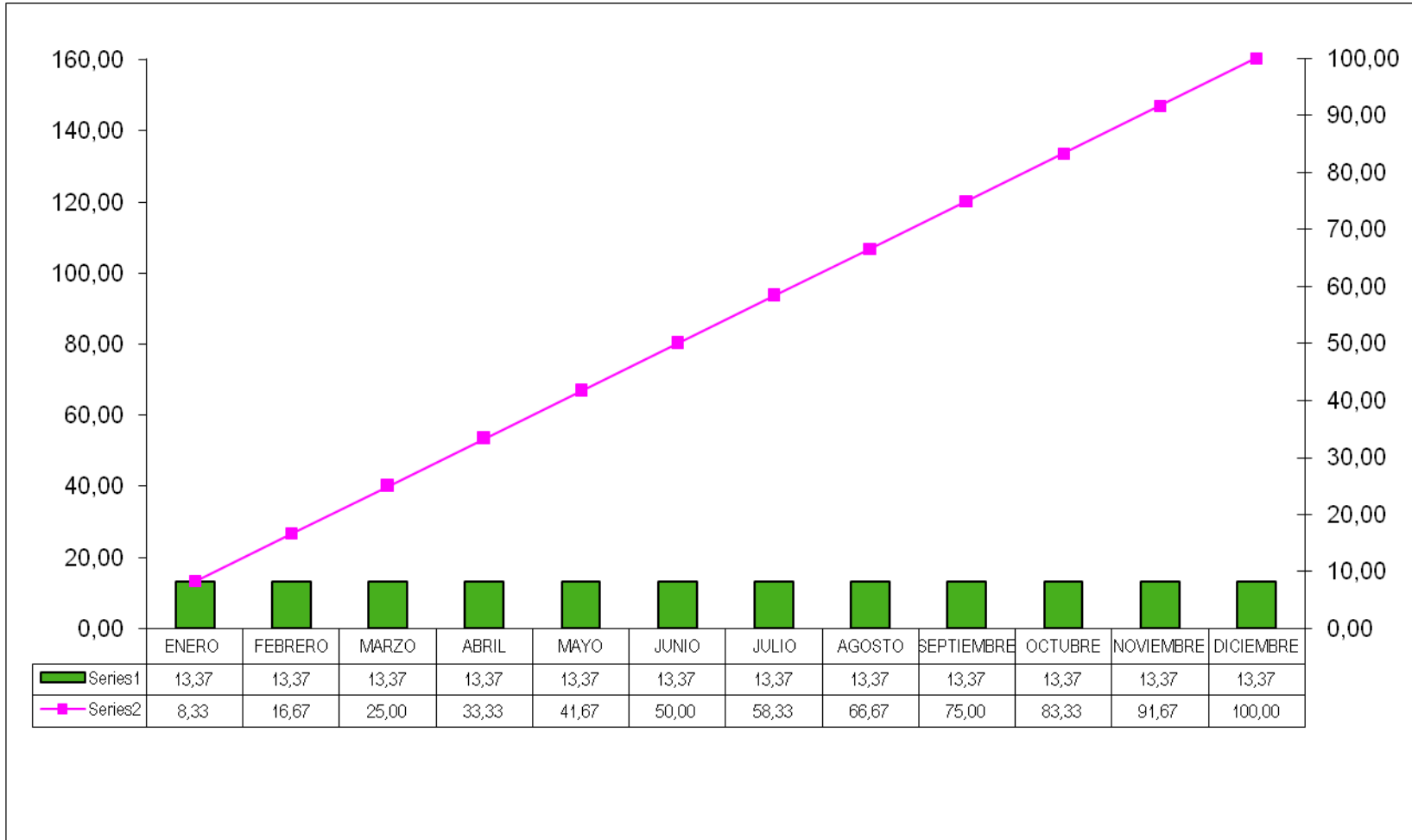
No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO	2008												Promedio
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
4	Porcentaje de clientes nuevos obtenidos por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	20%	5%	10%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%	13,37%
	DESCRIPCIÓN				SEGUIMIENTO													

MESES	Frecuencia	% ACUMUL	%
ENERO	13,37	8,33	8,33
FEBRERO	13,37	16,67	8,33
MARZO	13,37	25,00	8,33
ABRIL	13,37	33,33	8,33
MAYO	13,37	41,67	8,33
JUNIO	13,37	50,00	8,33
JULIO	13,37	58,33	8,33
AGOSTO	13,37	66,67	8,33
SEPTIEMBRE	13,37	75,00	8,33
OCTUBRE	13,37	83,33	8,33
NOVIEMBRE	13,37	91,67	8,33
DICIEMBRE	13,37	100,00	8,33
	160,44		

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón



ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

Nombre del indicador

Porcentaje de clientes frecuentes conservados por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008

Cálculo del indicador

$$\text{Retención de clientes} = \frac{\text{Compradores frecuentes}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

$$\text{Retención de clientes} = \frac{162}{187} * 100$$

$$\text{Retención de clientes} = 0,8663 * 100$$

$$\text{Retención de clientes} = \mathbf{86,63\%}$$

Unidad de medida

Porcentaje (%)

Frecuencia

Mensual

Estándar

75%

Fuente

- Encuesta para clientes en el 2008. (Ver anexo pág. 104)
- Cuadro estadístico de los resultados de la encuesta realizada a los clientes. (Ver anexo pág. 105 – 106 – 107)

Análisis comparativo

META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO
75%	60%	70%

DIAGRAMA DE PARETO

FICHA TÉCNICA # 5

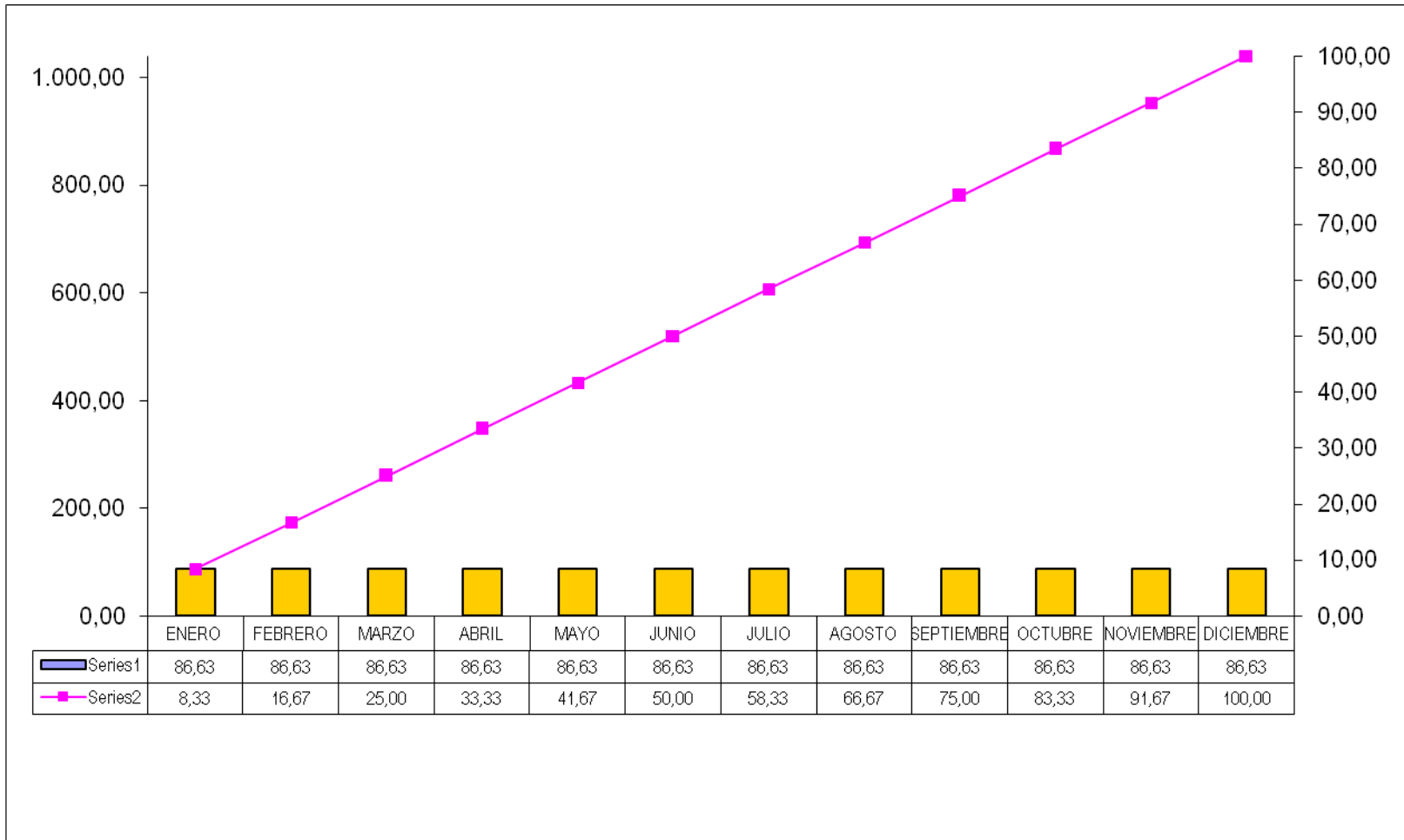
No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO	2008												Promedio
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
5	Porcentaje de clientes frecuentes conservados por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	75%	60%	70%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%	86,63%

MESES	Frecuencia	% ACUMUL	%
ENERO	86,63	8,33	8,33
FEBRERO	86,63	16,67	8,33
MARZO	86,63	25,00	8,33
ABRIL	86,63	33,33	8,33
MAYO	86,63	41,67	8,33
JUNIO	86,63	50,00	8,33
JULIO	86,63	58,33	8,33
AGOSTO	86,63	66,67	8,33
SEPTIEMBRE	86,63	75,00	8,33
OCTUBRE	86,63	83,33	8,33
NOVIEMBRE	86,63	91,67	8,33
DICIEMBRE	86,63	100,00	8,33
	1.039,56		

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón



ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

FICHA TÉCNICA

Nombre del indicador

Nivel de rentabilidad en ventas obtenido en el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.

Cálculo del indicador

Rentabilidad sobre ventas = Ventas netas * Porcentaje de utilidad en ventas (15%)

MESES	Ventas totales	% de utilidad en ventas	Ventas netas * % de utilidad (15%)	Rentabilidad en ventas	Porcentaje de rentabilidad%
Enero	15.691,28	15%	15.691,28 * 15%	2.353,69	6,57%
Febrero	19.284,00	15%	19.284,00 * 15%	2.892,60	8,07%
Marzo	12.593,13	15%	12.593,13 * 15%	1.888,97	5,27%
Abril	26.909,93	15%	26.909,93 * 15%	4.036,49	11,26%
Mayo	17.682,76	15%	17.682,76 * 15%	2.652,41	7,40%
Junio	31.292,68	15%	31.292,68 * 15%	4.693,90	13,10%
Julio	19.936,69	15%	19.936,69 * 15%	2.990,50	8,35%
Agosto	15.447,71	15%	15.447,71 * 15%	2.317,16	6,47%
Septiembre	19.540,65	15%	19.540,65 * 15%	2.931,10	8,18%
Octubre	14.448,40	15%	14.448,40 * 15%	2.167,26	6,05%
Noviembre	18.152,24	15%	18.152,24 * 15%	2.722,84	7,60%
Diciembre	27.924,26	15%	27.924,26 * 15%	4.188,64	11,69%
	238.903,73	15%	238.903,73 * 15%	35.835,56	8,33%

Rentabilidad sobre ventas = \$ 238.903,73 * 15%

Rentabilidad sobre ventas = \$ 35.835,56

Rentabilidad sobre ventas = 8,33%

Unidad de medida

Porcentaje (%)

Frecuencia

Mensual

Estándar

8%

Fuente

- Balance de Resultados del 2008. (Ver anexo pág. 93)
- Reporte de compras y ventas del 2008. (Ver anexo pág. 95)
- Reporte mensual de utilidades en ventas del 2008. (Ver anexo pág. 97)

Análisis comparativo

META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO
8%	4%	6%

DIAGRAMA DE PARETO

FICHA TÉCNICA # 6

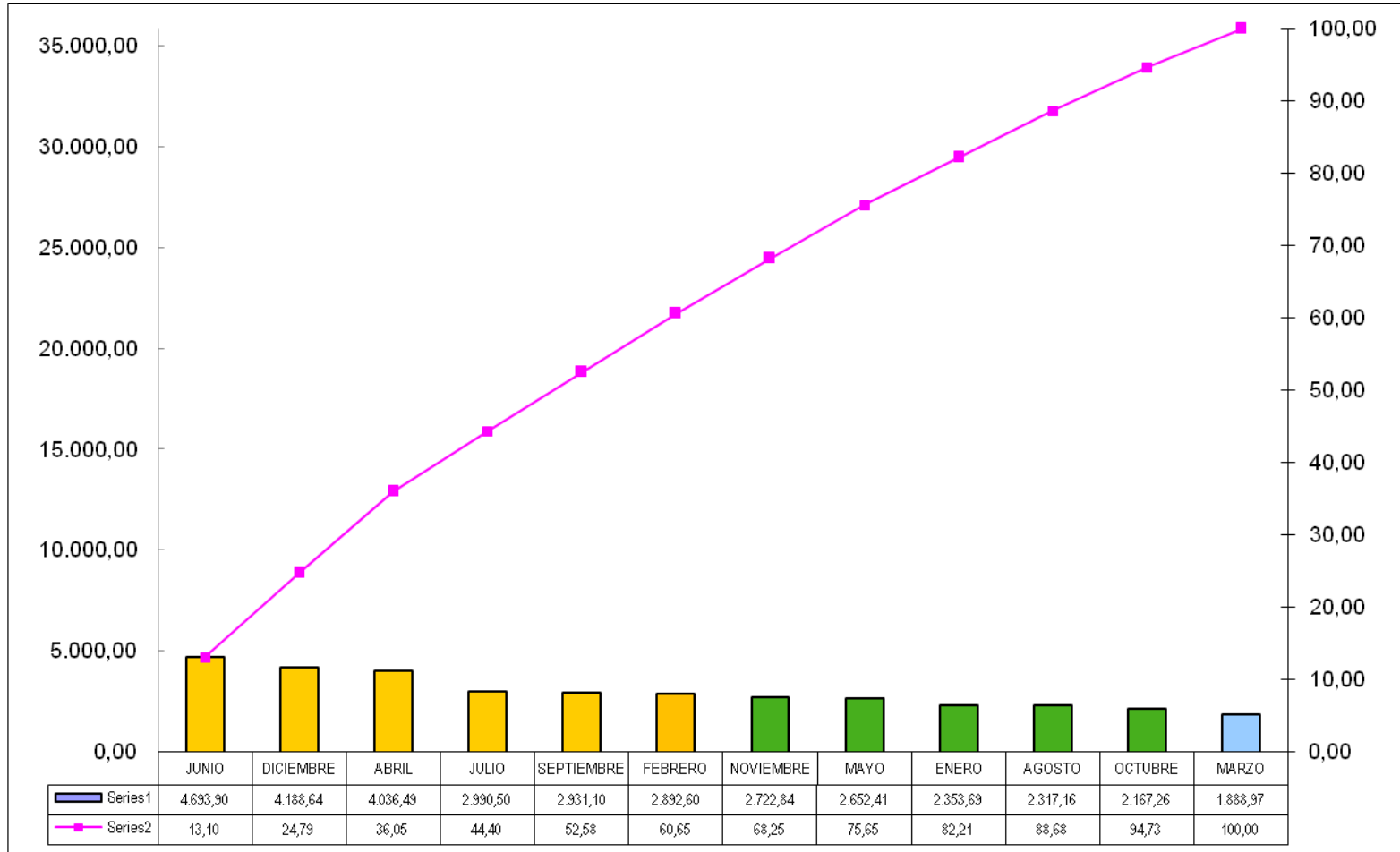
No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO	2008												Promedio
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
6	Nivel de rentabilidad en ventas obtenido por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	8%	4%	6%	6,57%	8,07%	5,27%	11,26%	7,40%	13,10%	8,35%	6,47%	8,18%	6,05%	7,60%	11,69%	8,33%

MESES	Frecuencia	% ACUMUL	%
JUNIO	4.693,90	13,10	13,10
DICIEMBRE	4.188,64	24,79	11,69
ABRIL	4.036,49	36,05	11,26
JULIO	2.990,50	44,40	8,35
SEPTIEMBRE	2.931,10	52,58	8,18
FEBRERO	2.892,60	60,65	8,07
NOVIEMBRE	2.722,84	68,25	7,60
MAYO	2.652,41	75,65	7,40
ENERO	2.353,69	82,21	6,57
AGOSTO	2.317,16	88,68	6,47
OCTUBRE	2.167,26	94,73	6,05
MARZO	1.888,97	100,00	5,27
	35.835,56		

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón



ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

FICHA TÉCNICA

Nombre del indicador

Nivel de capacitación alcanzado por el personal del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado durante el año 2008.

Cálculo del indicador

$$\text{Capacitación de recursos humanos} = \frac{\text{Recursos humanos capacitados}}{\text{Cursos de capacitación planificados en el año 2008}}$$

ORD.	MES	seminarios mensuales	Asistencia de empleados	Número de empleados	Fórmula: asistencia / Num. empleados = seminarios mensual	% de Capacitación humana	% de Capacitación global
1	ENERO	8	79	10	(79 / 10) / 8	0,99	98,75%
2	FEBRERO	4	38	10	(38 / 10) / 4	0,95	95,00%
3	MARZO	4	40	10	(40 / 10) / 4	1,00	100,00%
4	ABRIL	6	56	10	(56 / 10) / 6	0,93	93,33%
5	MAYO	6	55	10	(54 / 10) / 6	0,92	91,67%
6	JUNIO	5	44	10	(35 / 10) / 4	0,88	88,00%
7	JULIO	3	26	10	(35 / 10) / 4	0,87	86,67%
8	AGOSTO	6	50	10	(50 / 10) / 6	0,83	83,33%
9	SEPTIEMBRE	3	25	10	(25 / 10) / 3	0,83	83,33%
10	OCTUBRE	4	36	10	(36 / 10) / 4	0,90	90,00%
11	NOVIEMBRE	4	35	10	(35 / 10) / 4	0,88	87,50%
12	DICIEMBRE	5	50	10	(50 / 10) / 4	1,00	100,00%
TOTALES		58	534	10	(534 / 10) / 58	10,98	91,47%

Unidad de medida

Porcentaje

Frecuencia

Mensual

Estándar

90%

Fuente

- Plan anual de seminarios de capacitación para el personal del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado. (Ver anexo pág. 98 - 99 - 100 - 101 - 102)
- Porcentaje de capacitación de recursos humanos del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado. (Ver anexo pág. 103)

Análisis Comparativo

META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO
90%	60%	83%

DIAGRAMA DE PARETO

FICHA TÉCNICA # 7

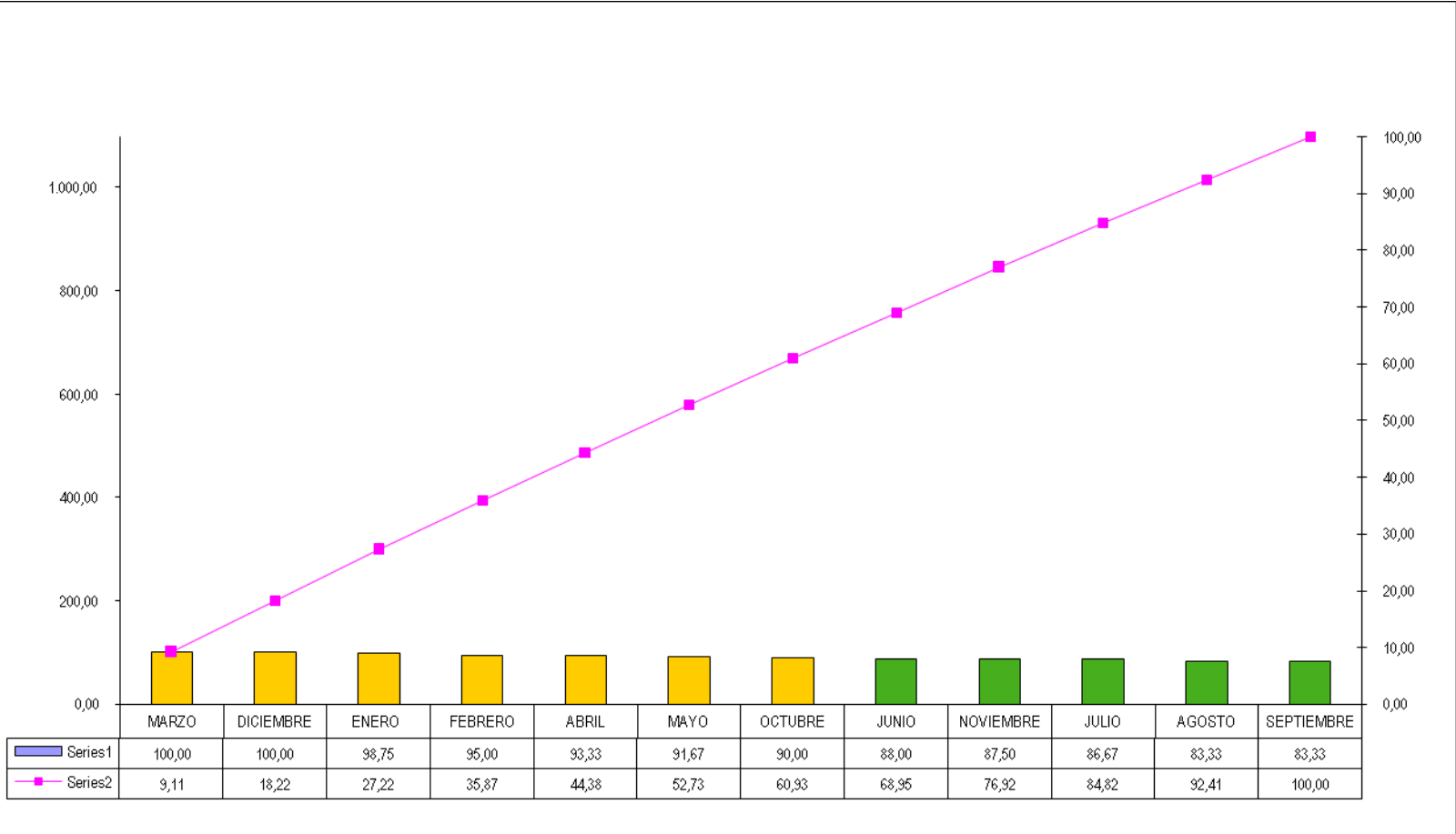
No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO	2008												Promedio
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
7	Nivel de capacitación alcanzado por el personal que laboró en el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado durante el año 2008.	Eficiencia	90%	60%	83%	98,75%	95,00%	100,00%	93,33%	91,67%	88,00%	86,67%	83,33%	83,33%	90,00%	87,50%	100,00%	91,47%

MESES	Frecuencia	% ACUMUL	%
MARZO	100,00	9,11	9,11
DICIEMBRE	100,00	18,22	9,11
ENERO	98,75	27,22	9,00
FEBRERO	95,00	35,87	8,66
ABRIL	93,33	44,38	8,50
MAYO	91,67	52,73	8,35
OCTUBRE	90,00	60,93	8,20
JUNIO	88,00	68,95	8,02
NOVIEMBRE	87,50	76,92	7,97
JULIO	86,67	84,82	7,90
AGOSTO	83,33	92,41	7,59
SEPTIEMBRE	83,33	100,00	7,59
	1.097,58		

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón



ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

FICHA TÉCNICA

Nombre del indicador

Porcentaje de rotación de inventarios transitados por la Bodega del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008

Cálculo del indicador

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Compras netas + Inventario Inicial}}$$

ORD.	MES	INV.INICIAL	COMPRAS NETAS	VENTAS TOTALES	VENTAS	PROMEDIO	% ROTACIÓN DE INVENTARIO
					(COMPRAS NETAS + INV.INICIAL)		
1	ENERO	33.100,00	17.665,52	15.691,28	15.691,28 / (17.665,52 + 33.100,00) =	0,31	30,91%
2	FEBRERO	35.074,24	8.817,03	19.284,00	19.284,00 / (8.817,03 + 35.074,24) =	0,44	43,94%
3	MARZO	24.607,27	5.957,03	12.593,13	12.593,13 / (5.957,03 + 24.607,27) =	0,41	41,20%
4	ABRIL	17.971,17	33.930,06	26.909,93	26.909,93 / (33.930,06 + 17.971,17) =	0,52	51,85%
5	MAYO	24.991,30	9.121,98	17.682,76	17.682,76 / (9.121,98 + 24.991,30) =	0,52	51,84%
6	JUNIO	16.430,52	22.757,83	31.292,68	31.292,68 / (22.757,83 + 16.430,52) =	0,80	79,85%
7	JULIO	7.895,67	18.255,88	19.936,69	19.936,69 / (18.255,88 + 7.895,67) =	0,76	76,24%
8	AGOSTO	6.214,86	11.634,13	15.447,71	15.447,71 / (11.634,13 + 6.214,86) =	0,87	86,55%
9	SEPTIEMBRE	2.401,28	17.294,84	19.540,65	19.540,65 / (17.294,84 + 2.401,28) =	0,99	99,21%
10	OCTUBRE	155,47	42.542,21	14.448,40	14.448,40 / (42.542,21 + 155,47) =	0,34	33,84%
11	NOVIEMBRE	28.249,28	33.517,85	18.152,24	18.152,24 / (33.517,85 + 28.249,28) =	0,29	29,39%
12	DICIEMBRE	43.614,89	20.721,09	27.924,26	27.924,26 / (20.721,09 + 43.614,89) =	0,43	43,40%
INVENTARIO FINAL		36.411,72					

Unidad de medida

Porcentaje (%)

Frecuencia

Mensual

Estándar

80%

Fuente

- Reporte de compras y ventas mensuales realizadas en el 2008. (Ver anexo pág. 95)
- Balance de resultados del 2008 de la empresa El Nuevo Colorado. (Ver anexo pág. 93)

Análisis comparativo

META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO
40%	20%	30%

DIAGRAMA DE PARETO

FICHA TÉCNICA # 8

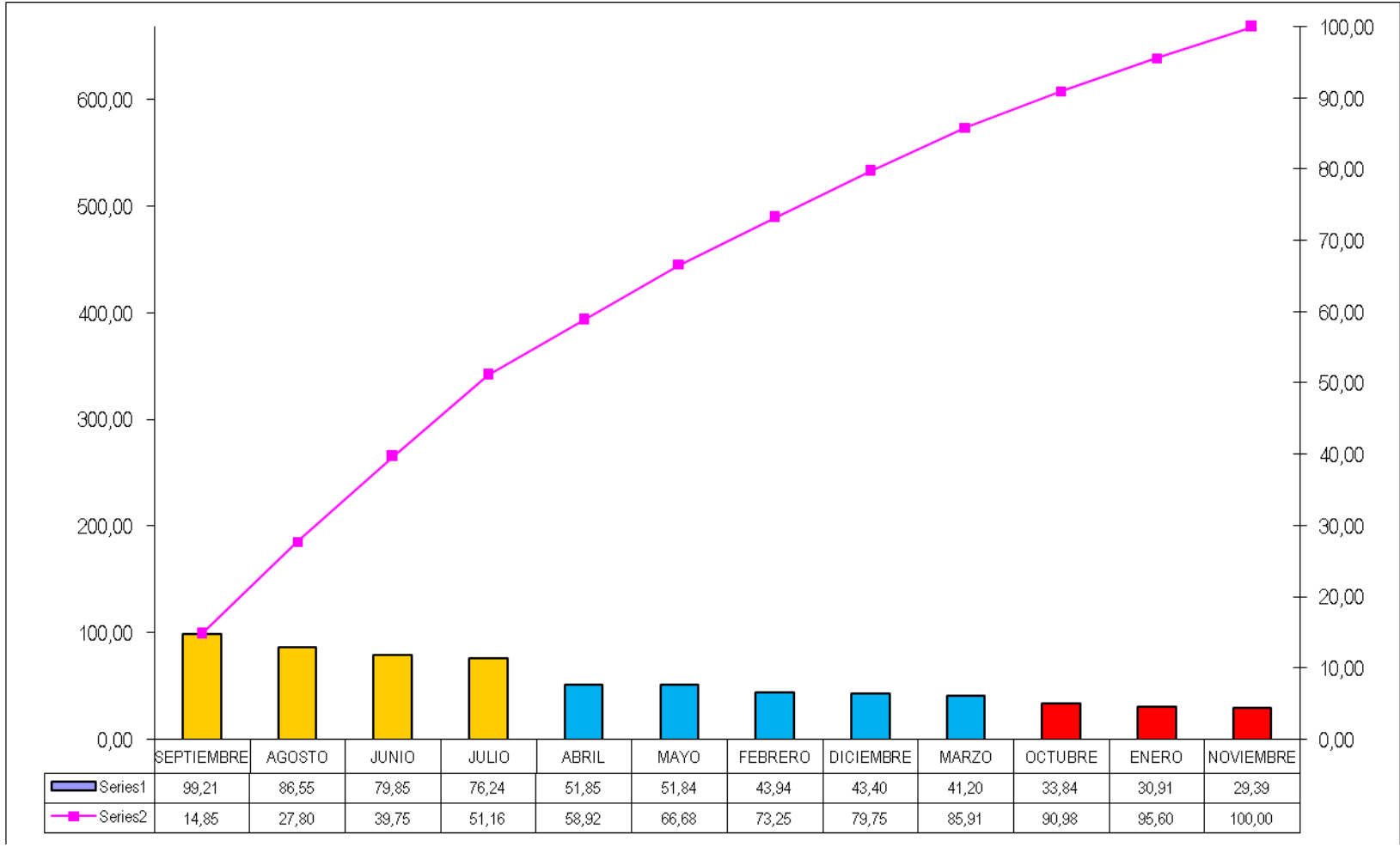
No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	META	LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE SATISFACTORIO	2008												Promedio
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
8	Porcentaje de rotación de inventarios transitado por la bodega del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.	Eficacia	70%	40%	55%	30,91%	43,94%	41,20%	51,85%	51,84%	79,85%	76,24%	86,55%	99,21%	33,84%	29,39%	43,40%	55,68%

MESES	Frecuencia	% ACUMUL	%
SEPTIEMBRE	99,21	14,85	14,85
AGOSTO	86,55	27,80	12,95
JUNIO	79,85	39,75	11,95
JULIO	76,24	51,16	11,41
ABRIL	51,85	58,92	7,76
MAYO	51,84	66,68	7,76
FEBRERO	43,94	73,25	6,58
DICIEMBRE	43,40	79,75	6,49
MARZO	41,20	85,91	6,17
OCTUBRE	33,84	90,98	5,06
ENERO	30,91	95,60	4,63
NOVIEMBRE	29,39	100,00	4,40
	668,22		

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón



ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

3.5. Informe

Indicador # 1

Porcentaje de inventario promedio almacenado en la Bodega del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.

En los meses de Marzo (8,78%), Abril (8,86%), y Mayo (8,55%), apreciamos que el porcentaje de inventario promedio que posee la empresa es satisfactorio (8%), en relación a la meta a la que el Gerente desea llegar, no así en el mes de Julio (2,91%), Agosto (1,78%) Septiembre (0,53%) que presentó un nivel crítico (5%), a consecuencia del aumento en las ventas presentadas en los meses anteriores.

En los meses de Junio (5,02%) y Octubre (5,86%), se alcanzó un nivel intermedio entre crítico y satisfactorio, debido al movimiento permanente de la mercadería por las ventas altas.

Sólo en los meses de Enero (14,06%), Febrero (12,31%), Noviembre (14,83%) y Diciembre (16,51%) se alcanzó la meta establecida en los objetivos específicos de la Empresa.

Indicador # 2

Nivel de satisfacción de los clientes alcanzado por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.

Luego de la encuesta realizada a los clientes que llegaban al Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado, apreciamos que se alcanzó el 95,72% de promedio anual en la satisfacción de los clientes, logrando la empresa superar la meta deseada que es de 85%.

Esto se debe a la gran aceptación que tiene la Empresa en el mercado local y cantonal, debido a su esmerada y personalizada atención, a la calidad de sus productos, a los precios competitivos que mantiene, y a las promociones que son brindadas hacia sus clientes.

Indicador # 3

Porcentaje de facturas erradas por el Departamento de Ventas del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el periodo 2008.

En los meses de Abril, Agosto y Diciembre, el departamento de ventas, cometió 1,37%, 1,47% y 1,52% errores respectivamente en cuanto a la facturación de los productos de la empresa, marginando un nivel satisfactorio (1,55%), respecto a lo esperado por la organización.

Mientras que en Julio (1,73%) se llegó a un nivel intermedio entre el crítico (2%) y el satisfactorio (1,55%), de la facturación errónea.

A diferencia de los meses de Enero (0,42%), Febrero (0,45%), Marzo (0,00%), Septiembre (0,90%), Octubre (0,29%) y Noviembre (0,76%), en el que el departamento de ventas superó la meta del 1% establecida en el objetivo específico de la empresa.

Pero a consecuencia, del inicio de clases, que motiva el arreglo de las escuelas y por ende a la proveeduría de productos hacia el sector educativo, el departamento de ventas presenta inconvenientes críticos en cuanto a la facturación, por cuanto el trámite para el pago es muy complicado, y en muchas ocasiones por atrasos de transferencias, se deben eliminar las facturas, y es por esto que en los meses de Mayo y Junio se presentan indicadores de un 4,19% y 4,97% respectivamente.

Indicador # 4

Porcentaje de clientes nuevos obtenidos por el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.

Como resultado de la encuesta hecha a los clientes que ingresan al Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado, pudimos obtener como resultado que la organización se ha acreditado convenientemente un incremento del 13,37% anual de clientes nuevos, superando el nivel del 10% establecido como satisfactorio, en relación a la meta empresarial que es del 20%, sin embargo, por lo que pudimos apreciar, la empresa se despunta como una organización estable y en crecimiento ascendente dentro del mercado local y provincial.

Indicador # 5

Porcentaje de clientes frecuentes conservados por el Almacén de Pinturas el Nuevo Colorado en el año 2008.

La encuesta que realizamos arrojó datos excelentes en un 86,63% de promedio anual en cuanto a la conservación y permanencia de clientes frecuentes que mantiene el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado, logrando superar la meta establecida (75% promedio anual) en los objetivos específicos.

Este índice se ha logrado porque la empresa tiene como característica una atención personalizada y técnica en preparación de colores, y un margen de precios bajos y promociones durante todo el año.

Indicador # 6

Nivel de rentabilidad en ventas obtenida en el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado en el año 2008.

Según los datos arrojados por los balances económicos y de acuerdo al reporte de utilidades en ventas emitido por el departamento financiero, pudimos establecer que en los meses de Febrero (8,07%), Abril (11,26%), Junio (13,10%), Julio (8,35%), Septiembre (8,18%), y Diciembre (11,69%) la empresa de Pinturas El Nuevo Colorado consiguió superar la meta del 8% estipulada.

Sin embargo en los meses de Enero (6,57%), Mayo (7,40%), Agosto (6,47%), Octubre (6,05%) y Noviembre (7,60%) logró despuntar a su nivel satisfactorio del 6% esperado.

Pero en el mes de Marzo las ventas sufrieron una pequeña caída provocando que la utilidad se decrementará hasta llegar a un 5,27%, motivado por los gastos que los clientes realizan para el inicio de clases.

Indicador # 7

Nivel de capacitación alcanzado por el personal del Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado durante el año 2008.

El plan anual de capacitación que brinda el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado a sus empleados, dio muy buenos resultados durante todo el año 2008, tal es así, que en los meses de Enero (98,75%), Febrero (95%), Marzo (100%), Abril (93,33%), Mayo (91,67%), Octubre (90%), y Diciembre (100%) rebasó la meta del 90% que su Gerente esperaba.

Y en los meses de Junio (88,00%), Julio (86,67%), Agosto (83,33%), Septiembre (83,33%), y Noviembre (87,50%) alcanzó los niveles satisfactorios mensuales estipulados (83%) en los objetivos específicos del Almacén.

Cabe indicar que la capacitación brindada a sus empleados, ha motivado al auge de energía y esmero con que ellos atienden a los clientes, y por ende, el Almacén se ha visto afectado favorablemente con el incremento de clientes, que conlleva al aumento de sus ventas y de las utilidades.

Indicador # 8

Porcentaje de rotación de inventarios transitados por la Bodega del Almacén de Pinturas

El Nuevo Colorado en el año 2008.

Tomando como referencia el informe que emitió el Jefe de Bodega y el Jefe de Ventas, pudimos establecer que la rotación de mercaderías en el Almacén, tuvo un éxito total en los meses de Junio (79,85%), Julio (76,24%), Agosto (86,55%), y Septiembre (99,21%). Debido a que las ventas en estos meses se incrementó y por ende se rotó la mercadería de una manera más rápida, descollando al valor estimado en la meta que era de un 70%.

Sin embargo en los meses de Febrero (43,94%), Marzo (41,20%), Abril (51,85%), Mayo (51,84%) y Diciembre (43,40%), notamos una leve disminución en la rotación de inventarios debido a la disminución de las ventas y al aumento de las compras que realizó el Almacén, pero a pesar de esto se mantuvo un nivel intermedio. En los meses de Enero (30,91%), Octubre (33,84%) y Noviembre (29,39%), el Almacén El Nuevo Colorado tuvo un nivel crítico (40%), debido a que en estos meses había un alto nivel en el promedio de mercaderías en stock de bodega.

Conclusiones y recomendaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y técnicas realizadas, pudimos conocer en detalle las dificultades que intervienen en el desarrollo adecuado de las actividades de la Empresa.

Esto conlleva a una serie de conclusiones y recomendaciones que se mencionan a continuación:

Conclusiones.

Podemos observar que el inventario promedio anual que mantiene el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado es de un 8,33%, que está dentro del nivel satisfactorio establecido por el Gerente de la organización, teniendo como referencia que el movimiento de mercaderías tanto en compras como en ventas tienen sus fechas de alza y baja dentro del mercado.

En tanto que en el índice de satisfacción al cliente, el Almacén sobrepasó las expectativas anuales que auguraba el empresario, por cuanto, el 95,72% de promedio anual de la clientela ha alcanzado los niveles de complacencia deseados por ellos, gracias a la atención que se les brinda, a la calidad, precios y certeza de los productos que se les ofrecen, por la preparación técnica gratuita, a las distintas promociones y publicidades que se le otorgan a ellos, lo que ha generado su gran aceptación.

En cuanto a la emisión de facturas erradas, la organización no alcanzó la meta propuesta, pero sí un nivel satisfactorio del 1,51% de promedio anual, ya que, por motivos de fallas por parte de los clientes y del tiempo de atraso en el pago de las transferencias, que no

correspondían con las fechas de las retenciones, el personal de facturación, debió eliminar muchas de ellas.

En el año 2008, para el Almacén los clientes nuevos merecieron un incremento del 13,37% del promedio anual, que llevo a superar los niveles satisfactorios para la organización, motivados éstos por los bajos precios y las grandes promociones que se ofertan.

Y los clientes frecuentes, superaron la meta establecida, ya que llegaron a un índice del 86,63% del promedio anual, porcentaje que demuestra la fidelidad y confianza de los clientes que posee el Almacén, en todas las líneas, tanto en la artesanal, como en la automotriz, arquitectónica, ferretería, epóxicas e industrial.

Debido a sus clientes, tanto nuevos como frecuentes, es que la rentabilidad en ventas del Almacén, fue del 8,33% anual, lo que despunto al límite constituido por la organización, generando una mayor utilidad en ventas para su satisfacción.

Conseguir que el índice de capacitación del personal haya alcanzado un 91,47% de promedio anual, superando la meta que estaba establecida, ha conllevado a que la empresa logre cumplir sus objetivos específicos en los índices indicados anteriormente, logrando poseer, un personal altamente tecnificado y preparado para la buena y correcta atención al cliente.

Todos estos indicadores sumados permiten que la rotación de inventarios alcance un 55,69% de promedio anual, logrando exceder los límites satisfactorios determinados, lo que permite que el cliente obtenga un producto nuevo, con los estándares de calidad recientes y con las presentaciones originales, lo que motiva aun más a la fidelidad de éstos para con la

organización, y de esta manera se conlleva a la conquista de clientes nuevos atraídos por los productos, la atención, los precios, y la calidad.

Recomendaciones.

- ❖ Que el Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado prolongue el uso del sistema de indicadores propuesto para medir y controlar la gestión de la Empresa.
- ❖ Cumplir con los objetivos y las iniciativas estratégicas, ya que estos están alineados con la misión y visión de la Empresa.
- ❖ Se propone continuar realizando investigaciones de este tipo, ya que permiten el mejoramiento continuo de la empresa y por ende de sus empleados.
- ❖ Que se siga manteniendo el vínculo de respeto y coordinación entre el Gerente y los empleados de la Empresa, y que reflejen hacia sus clientes esos valores, para que estos coadyuven en el cumplimiento de la misión y visión de la Empresa.
- ❖ Que se siga manteniendo la capacitación técnica, de valores y de conocimientos actualizados hacia el personal que labora en la organización, para brindar el soporte de servicio que necesita el cliente.

Bibliografía

- Amat Salas Oriol (1999). ***“EVA, Valor económico agregado. Un nuevo enfoque para optimizar la Gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor”***. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Barrantes M Gerard (2006). ***“Identificación y uso de variables e indicadores: conceptos básicos y ejemplos”***. Costa Rica.
- Beltrán J. Jesús Mauricio (1999). ***“Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad”***. 3R editores. Bogotá.
- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): ***“Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad”***. 3R editores. Bogotá.
- Castro Montealegre Claudia Maritza, Orozco Sánchez María del Pilar, Emura Conde Mauricio Enrique, Atehortua Mario Ernesto, Vega Soto Gilberto (2004). ***“Indicadores de gestión, ferretería Fernando Velasco y cía.”***. Universidad ICESI, Cali.
- Chirino Darenis, Vega Vladimir (2001). ***“Tesis de Maestría: “Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Taínos”***. Universidad de Matanzas.
- Contraloría General del Estado (2002). ***“Manual de Auditoría de Gestión”***. Quito.
- Darenis y Vega Vladimir (2001). Tesis de Maestría ***“Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Tainos”***. Universidad de Matanzas.
- Degerencia.com (Octubre 2008). ***“Indicadores de gestión”***
- Everett Adams
- eVisualReport.com (2009). ***“Cuadro de mando integral”***.

- Franklin, Enrique B. (2007): "**Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio**". Editorial Pearson. México.
- Gestipolis.com. "**Indicadores de gestión y estrategia de empresa**".
- González Cantú René (2001). "**Sistema de indicadores del INEA. Un modelo para la planeación y evaluación**". México.
- González Solán Oliek, De la Vega Yabor Jorge Luis. "**Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones**". www.monografia.com
- .Harold Gennen. "**El mítico ex CEO de ITT**"
- Horvath & Partner (2003). "**Dominar el cuadro de mando integral**", Editorial Gestión 2000. España.
- Kaplan Robert S., Norton David P. (enero- febrero 1992). "**El Cuadro de Mando Integral**". Harvard Business Review. Vol. 70, No. 1.
- Kaplan Robert S., Norton David P. (septiembre-octubre 1993). "**Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral**". Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan Robert S., Norton David P. (enero- febrero 1996). "**La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica**". Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan Robert S., Norton David P. (2001). "**Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization**". pp. 389-397. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan Robert, Norton David (2000). "**Cómo utilizar el cuadro de mando integral**". Editorial Gestión 2000. España.

- Kaplan Roberth, Norton David (2000). **“Cuadro de mando integral”**. Editorial Gestión 2000. España.
- Koontz Harold. **“Elementos de Administración”**. México.
- La Gestión (Diciembre – Abril de 2001). **“Gestión y Trabajo”**. Revista No 30.
- Lezama Osain Cruz. **“Indicadores de Gestión y Aplicaciones de Herramientas Calidad”**. www.monografia.com.
- López Viñegla Alfonso (1998). **“El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión”**. Madrid. Ed. AECA - 287p.
- Lord Kelvin. **“Indicadores de medida de rendimiento, Indicadores de Gestión y Cuadro de mando”**. Página 3. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- McGraw-Hill (1994). **“Los indicadores de desempeño y El cuadro de mando integral”**. 420p.78. Interamericana de México.
- Menguzzato Martina (1992). **“División Estratégica de la empresa”**. Página 284. Editorial Euroed. Valencia
- Microsoft Encarta (2008). **“Cuadro de Mando Integral”**. Corporación Microsoft
- Monografía.com (2009). **“La planificación y el control de gestión”**
- Monografia.com (2009). **“Indicadores básicos de un negocio”**.
- Nils-Gûran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter (1999). **“Performance drives”**. **“A practical guide to using the Balanced Scorecard”**. Página 20. Edición original publicada por John Wiley & Sons. Nueva York.
- Nils-Gûran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter (2000). **“Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard”**. Página 48. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Nils-Gûran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter (2003). **“Implementando y gestionado el cuadro de mando integral”**. Editorial Gestión 2000. España.

- Pérez Gonzalo (2009). **"Indicadores de Gestión"**. www.gerencia.com
- Pérez Jaramillo Carlos Mario. **"Curso Índices de Gestión"**. Soporte & Cía. Ltda. www.gerencia.com.
- Pérez Jaramillo Carlos Mario. **"Los indicadores de gestión"**. Soporte & Cía. Ltda.
- Peters Tom, Waterman Robert. **"En Busca de la Excelencia"**
- Phuong Pham Hung (2006). **"Cuadro de mando integral"**. Universidad de Matanzas.
- Porter Michael (1985). **"Competitive advantage"**. The Free Press. New York.
- Porter Michael (1985). **"Cadena de Valor"**.
- Rincón Bermúdez, Rafael David. **"Los indicadores de Gestión organizacional"**. **Artículo "Una Guía para su definición"**.
- Salgueiro Amado (2001). **"Indicadores de gestión y cuadro de mando"**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Wikipedia.com (2009). **"Mapa estratégico, categoría Gestión"**.

Anexos

BALANCES DEL ALMACÉN EL NUEVO COLORADO AÑO 2008

Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado		
Balance de Comprobación		
Al 31 de diciembre del 2008		
CUENTAS		
Caja	\$ 9.700,00	
Bancos	\$ 11.200,00	
Inventarios de Mercaderías	\$ 36.411,72	
Clientes	\$ 60.000,00	
IVA en compras	\$ 28.250,32	
Muebles de oficina	\$ 1.200,00	
Depreciación acumulada de muebles de oficina		\$ 120,00
Vehículos	\$ 4.200,00	
Depreciación acumulada de vehículos		\$ 840,00
Edificio	\$ 25.600,00	
Depreciación acumulada de edificio		\$ 1.280,00
IVA en ventas		\$ 23.976,90
Proveedores		\$ 39.500,00
Documentos por pagar		\$ 7.700,00
Capital social		\$ 109.930,67
Servicios básicos	\$ 200,00	
Sueldos y salarios	\$ 5.881,23	
Aporte patronal al IESS	\$ 259,63	
Suministros de oficina	\$ 200,00	
Publicidad pagada	\$ 58,00	
Gastos de depreciación de muebles de oficina	\$ 10,00	
Gastos de depreciación de vehículo	\$ 70,00	
Gastos de Depreciación acumulada de edificio	\$ 106,67	
Utilidad bruta del ejercicio		\$ -
Totales	\$ 183.347,57	\$ 183.347,57

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado				
Balance de Resultados				
Al 31 de diciembre del 2008				
Ventas netas				\$ 238.903,73
Ventas 12%	\$ 223.784,45			
Ventas 0%	\$ 15.119,28			
(-)Costo de ventas				
Mercadería Inventario inicial		33.100,00		
(+)Compras netas		\$ 242.215,45		
Compras brutas	\$ 263.669,66			\$ 238.903,73
(-)Descuento en compras	(\$ 21.454,21)			
(=) Mercadería disponible para la venta			\$ 275.315,45	
(-)Inventario final			\$ (36.411,72)	
Utilidad bruta del ejercicio				\$ -
Gastos operacionales				\$ (6.785,53)
Servicios básicos	\$ 200,00			
Sueldos y salarios	\$ 5.881,23			
Aporte patronal al IESS	\$ 259,63			
Suministros de oficina	\$ 200,00			
Publicidad pagada	\$ 58,00			
Gastos de depreciación de muebles de oficina	\$ 10,00			
Gastos de Depreciación acumulada de vehículos	\$ 70,00			
Gastos de Depreciación acumulada de edificio	\$ 106,67			
(-)Utilidad operacional				\$ (6.785,53)
(=)PÉRDIDA DEL EJERCICIO				\$ (6.785,53)

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

Almacén de Pinturas El Nuevo Colorado			
Balance General			
Al 31 de diciembre del 2008			
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja		\$ 9.700,00	
Bancos		\$ 11.200,00	
Inventarios de Mercaderías		\$ 36.411,72	
Clientes		\$ 60.000,00	
IVA en compras		\$ 28.250,32	
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE			\$ 145.562,04
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
MUEBLES DE OFICINA	\$ 1.200,00	\$ 1.080,00	
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MUEBLES DE OFICINA	\$ (120,00)		
VEHÍCULOS	\$ 4.200,00	\$ 3.360,00	
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHÍCULOS	\$ (840,00)		
EDIFICIOS	\$ 25.600,00	\$ 24.320,00	
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EDIFICIO	\$ (1.280,00)		
TOTAL DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			\$ 28.760,00
TOTAL DE ACTIVOS			\$ 174.322,04
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
IVA en ventas		\$ 23.976,90	
Proveedores		\$ 39.500,00	
Documentos por pagar		\$ 7.700,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE			\$ 71.176,90
TOTAL PASIVOS			\$ 71.176,90
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL		\$ 109.930,67	
PÉRDIDA DEL EJERCICIO		\$ (6.785,53)	
TOTAL PATRIMONIO			\$ 103.145,14
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			\$ 174.322,04

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

**ALMACÉN DE PINTURAS EL NUEVO COLORADO
 REPORTE DE COMPRAS Y VENTAS AÑO 2008**

ORD.	MES	INV.INICIAL	COMPRAS	N/CREDITO	COMPRAS TOTALES	VENTAS 12%	VENTAS 0%	VENTAS TOTALES	PROMEDIO MENSUAL	%
1	ENERO	33.100,00	25.595,52	7.930,00	17.665,52	14.010,07	1.681,21	15.691,28	0,3091	30,91%
2	FEBRERO	35.074,24	10.097,03	1.280,00	8.817,03	17.217,86	2.066,14	19.284,00	0,4394	43,94%
3	MARZO	24.607,27	7.411,24	1.454,21	5.957,03	11.243,87	1.349,26	12.593,13	0,4120	41,20%
4	ABRIL	17.971,17	34.797,06	867,00	33.930,06	24.026,72	2.883,21	26.909,93	0,5185	51,85%
5	MAYO	24.991,30	10.211,98	1.090,00	9.121,98	15.788,71	1.894,05	17.682,76	0,5184	51,84%
6	JUNIO	16.430,52	26.233,83	3.476,00	22.757,83	26.047,27	5.245,41	31.292,68	0,7985	79,85%
7	JULIO	7.895,67	19.645,88	1.390,00	18.255,88	19.936,69		19.936,69	0,7624	76,24%
8	AGOSTO	6.214,86	12.090,13	456,00	11.634,13	15.447,71		15.447,71	0,8655	86,55%
9	SEPTIEMBRE	2.401,28	18.070,84	776,00	17.294,84	19.540,65		19.540,65	0,9921	99,21%
10	OCTUBRE	155,47	43.364,21	822,00	42.542,21	14.448,40		14.448,40	0,3384	33,84%
11	NOVIEMBRE	28.249,28	34.637,85	1.120,00	33.517,85	18.152,24		18.152,24	0,2939	29,39%
12	DICIEMBRE	43.614,89	21.514,09	793,00	20.721,09	27.924,26		27.924,26	0,4340	43,40%
TOTALES		240.705,95	263.669,66	21.454,21	242.215,45	223.784,45	15.119,28	238.903,73	6,68	

ELABORADO POR:

ING. RICHARD DARWIN SÁNCHEZ PISCO
 GERENTE

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

**ALMACÉN DE PINTURAS EL NUEVO COLORADO
PROMEDIO MENSUAL DE INVENTARIO 2008**

ORD.	MES	INV.INICIAL	INV.FINAL	PROMEDIO MENSUAL DE INVENTARIO	%
1	ENERO	33.100,00	35.074,24	34.087,12	14,06%
2	FEBRERO	35.074,24	24.607,27	29.840,76	12,31%
3	MARZO	24.607,27	17.971,17	21.289,22	8,78%
4	ABRIL	17.971,17	24.991,30	21.481,24	8,86%
5	MAYO	24.991,30	16.430,52	20.710,91	8,55%
6	JUNIO	16.430,52	7.895,67	12.163,10	5,02%
7	JULIO	7.895,67	6.214,86	7.055,27	2,91%
8	AGOSTO	6.214,86	2.401,28	4.308,07	1,78%
9	SEPTIEMBRE	2.401,28	155,47	1.278,38	0,53%
10	OCTUBRE	155,47	28.249,28	14.202,38	5,86%
11	NOVIEMBRE	28.249,28	43.614,89	35.932,09	14,83%
12	DICIEMBRE	43.614,89	36.411,72	40.013,31	16,51%
TOTALES		240.705,95	244.017,67	242.361,81	100%

ING. RICHARD DARWIN SÁNCHEZ PISCO
GERENTE

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

ALMACÉN DE PINTURAS EL NUEVO COLORADO
REPORTE MENSUAL DE UTILIDADES EN VENTAS
AÑO 2008

ORD.	MES	VENTAS 12%	VENTAS 0%	VENTAS TOTALES	% de utilidad en ventas	utilidad en ventas	%
1	ENERO	14.010,07	1.681,21	15.691,28	15%	2.353,69	6,57%
2	FEBRERO	17.217,86	2.066,14	19.284,00	15%	2.892,60	8,07%
3	MARZO	11.243,87	1.349,26	12.593,13	15%	1.888,97	5,27%
4	ABRIL	24.026,72	2.883,21	26.909,93	15%	4.036,49	11,26%
5	MAYO	15.788,71	1.894,05	17.682,76	15%	2.652,41	7,40%
6	JUNIO	26.047,27	5.245,41	31.292,68	15%	4.693,90	13,10%
7	JULIO	19.936,69		19.936,69	15%	2.990,50	8,35%
8	AGOSTO	15.447,71		15.447,71	15%	2.317,16	6,47%
9	SEPTIEMBRE	19.540,65		19.540,65	15%	2.931,10	8,18%
10	OCTUBRE	14.448,40		14.448,40	15%	2.167,26	6,05%
11	NOVIEMBRE	18.152,24		18.152,24	15%	2.722,84	7,60%
12	DICIEMBRE	27.924,26		27.924,26	15%	4.188,64	11,69%
TOTALES		223.784,45	15.119,28	238.903,73		35.835,56	100,00%

ING. RICHARD DARWIN SÁNCHEZ PISCO
GERENTE

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

ALMACÉN DE PINTURAS EL NUEVO COLORADO

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

AÑO 2008

ORD.	TEMAS DE CURSOS	FABRICA RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	ACABADOS EN LACAS CATALIZADAS	CONDOR S.A	X			X				X				X
2	PREPARACIÓN DE SUPERFICIES	UNIDAS S.A		X			X				X			
3	ACABADOS DE EMPASTE VENECIANO	CONDOR S.A	X		X			X						
4	PREPARACIÓN TECNIFICADA DE COLORES	CONDOR S.A				X			X				X	
5	USO Y PREPARACIÓN DE ACABADOS POLIURETANOS	ECUANOBEL S.A		X			X			X				
6	PRESENTACIÓN Y USO DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES	PINTURAS ECUATORIANAS S.A.	X			X			X					
7	IMPLEMENTACIÓN DE INFORMATICA EN LA PREPARACIÓN DE COLORES	CONDOR S.A	X				X			X			X	
8	VALORES ÉTICOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	UNIDAS S.A				X		X		X		X		X
9	APLICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTURADOS	CONDOR S.A			X				X				X	
10	CAPACITACIÓN EN RECURSOS HUMANOS	COMERCIAL LARTIZCO S.A.			X		X				X			X
11	PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE SEGURIDAD	GERARDO ORTIZ	X				X				X			
12	USO Y APLICACIÓN DEL MDF	MASISA S.A.		X		X		X				X		
13	PRÁCTICAS EN ACABADOS VENECIANOS	CONDOR S.A	X						X					
14	PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS GLASURIT	ECUANOBEL S.A		X				X					X	
15	INCENTIVOS A IMPULSADORES EN PREPARACIÓN TÉCNICA	CONDOR S.A			X					X				X
16	CURSO DE SUPERACIÓN PERSONAL	UNIDAS S.A	X				X					X		X
17	CAPACITACIÓN EN AREAS TÉCNICAS	UNIDAS S.A		X			X			X				X

ING. RICHARD DARWIN SANCHEZ PISCO
GERENTE

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

ALMACEN DE PINTURAS EL NUEVO COLORADO
 PLAN ANUAL DE CAPACITACION DE PERSONAL
 AÑO 2008

ORD.	TEMAS DE CURSOS	NOMBRES Y APELLIDOS									
		DARWIN SANCHEZ	JULIO GOROZABEL	JORGE ZAMBRANO	ELINTON ZAMBRANO	ALEJANDRO CEDENO	LORENA PACHAY	ALEXANDRA ESPINEL	GABRIELA SANCHEZ	ANDREW SANCHEZ	CRISTHIAN VERA
1	ACABADOS EN LACAS CATALIZADAS										
	ENERO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	ABRIL	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	AGOSTO	X	X	X	X	X	X	X		X	
	DICIEMBRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	PREPARACION DE SUPERFICIES										
	FEBRERO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	MAYO	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	SEPTIEMBRE	X	X		X	X	X	X		X	X
3	ACABADOS DE EMPASTE VENECIANO										
	ENERO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	MARZO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	JUNIO	X	X	X	X	X	X	X	X		X
4	PREPARACION TECNIFICADA DE COLORES										
	ABRIL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	JULIO	X	X	X		X	X	X	X	X	
	NOVIEMBRE	X		X	X	X	X	X	X	X	X

5	USO Y PREPARACION DE ACABADOS POLIURETANOS										
	FEBRERO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	MAYO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	AGOSTO	X	X	X	X	X	X	X	X		X
6	PRESENTACION Y USO DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES										
	ENERO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	ABRIL	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	JULIO	X	X	X	X	X	X	X		X	
7	IMPLEMENTACION DE INFORMATICA EN LA PREPARACION DE COLORES										
	ENERO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	MAYO	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	AGOSTO	X	X	X	X	X	X	X		X	
	NOVIEMBRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	VALORES ETICOS EN LA ATENCION AL CLIENTE										
	ABRIL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	JUNIO	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	AGOSTO	X	X	X	X	X	X	X		X	
	OCTUBRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	DICIEMBRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	APLICACION DE PRODUCTOS TEXTURADOS										
	MARZO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	JULIO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	NOVIEMBRE	X	X	X	X	X	X	X	X		X

10	CAPACITACION EN RECURSOS HUMANOS										
	MARZO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	MAYO	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	SEPTIEMBRE	X	X	X	X	X	X	X		X	
	DICIEMBRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	PROCESOS DE IMPLEMENTACION DE SEGURIDAD										
	ENERO	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	MAYO	X	X	X	X	X	X	X		X	X
	SEPTIEMBRE	X		X	X	X	X	X	X	X	X
12	USO Y APLICACION DEL MDF										
	FEBRERO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	ABRIL	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	JUNIO	X	X	X	X	X	X			X	
	OCTUBRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13	PRACTICAS EN ACABADOS VENECIANOS										
	ENERO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	JUNIO	X	X		X	X	X	X	X	X	X
14	PRESENTACION DE PRODUCTOS GLASURIT										
	FEBRERO	X	X	X	X		X		X	X	X
	JUNIO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	NOVIEMBRE	X			X	X	X	X	X	X	
15	INCENTIVOS A IMPULSADORES EN PREPARACION TECNICA										
	MARZO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	AGOSTO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCTUBRE	X	X	X	X	X	X	X	X		X

16	CURSO DE SUPERACION PERSONAL										
	ENERO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	MAYO	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	OCTUBRE	X		X	X	X	X	X		X	
	DICIEMBRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17	CAPACITACION EN AREAS TECNICAS										
	ENERO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	ABRIL	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	AGOSTO	X		X	X	X	X	X		X	
	DICIEMBRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

ING. RICHARD DARWIN SANCHEZ PISCO

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

**PORCENTAJE DE CAPACITACIÓN
DEL RECURSO HUMANO RR.HH.**

ORD.	MES	% INDIVIDUAL	% GLOBAL
1	ENERO	9,88	98,80%
2	FEBRERO	9,60	96,00%
3	MARZO	10,00	100,00%
4	ABRIL	9,33	93,30%
5	MAYO	9,17	91,70%
6	JUNIO	8,80	88,00%
7	JULIO	8,67	86,70%
8	AGOSTO	8,33	83,30%
9	SEPTIEMBRE	8,33	83,30%
10	OCTUBRE	9,00	90,00%
11	NOVIEMBRE	8,75	87,50%
12	DICIEMBRE	10,00	100,00%

ING. RICHARD DARWIN SÁNCHEZ PISCO

GERENTE

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

ENCUESTA
ALMACEN DE PINTURAS EL NUEVO COLORADO
"DONDE TU LLEVAS LO QUE REALMENTE COMPRAS"

Estimado (a) Cliente, nos estamos esforzando en poder atenderlo cada vez de la mejor manera, por eso quisiéramos aprovechar unos segundos de su tiempo para que Ud. sea parte importante de nuestro cambio y que de esta forma reciba el trato que se merece.
Muchas gracias!!

Por favor respóndanos estas preguntas:

1.- ¿Qué tipo de cliente es usted para con el Almacén?

Nuevo

Habitual

2.- En nuestro Almacén usted es un comprador:

Frecuente

Esporádico

3.- ¿Cómo se sintió Ud. con la atención que recibió hoy?

Satisfecho

Insatisfecho

4.-Podría darnos alguna sugerencia que Ud. Crea conveniente para nosotros cumplir con vuestra satisfacción.

.....
.....

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

POBLACIÓN

CLIENTES QUE COMPRAN EN PINTURAS EL NUEVO COLORADO	f	%
CLIENTES DE LA LÍNEA AUTOMOTRIZ.	38	10,83%
CLIENTES DE LA LÍNEA ARTESANAL.	57	16,24%
CLIENTES DE LA LÍNEA ARQUITECTÓNICA.	42	11,97%
CLIENTES DE LÍNEAS COMPLEMENTARIAS E INTERMEDIA.	186	52,99%
PROVEEDORES	18	5,13%
EMPLEADOS DEL ALMACÉN DE PINTURAS EL NUEVO COLORADO	10	2,85%
TOTAL	351	100,00%

ING. RICHARD DARWIN SANCHEZ PISCO
GERENTE

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

MUESTRA

$$\text{FÓRMULA} = n = \frac{N}{\sum^2(N-1)+1}$$

$$n = \frac{351}{(0,05)^2(351-1)+1}$$

$$n = \frac{351}{1,875}$$

$$n = 187,2$$

$$n = 187$$

ING. RICHARD DARWIN SANCHEZ PISCO
GERENTE

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

X	f	%	%
SATISFECHOS	179	95,72%	95,72%
INSATISFECHOS	8	4,28%	100,00%
TOTAL	187	100,00%	

X	f	%
CLIENTES NUEVOS	25	13,37%
CLIENTES HABITUALES	162	86,63%
TOTAL	187	100,00%

X	f	%
CLIENTES FRECUENTES	162	86,63%
CLIENTES ESPORÁDICOS	25	13,37%
TOTAL	187	100,00%

ING. RICHARD DARWIN SANCHEZ PISCO
GERENTE

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

Reporte

Facturas emitidas durante el año 2008

Mes

Enero	emitidos	errados
FACTURAS	186	1
NOTAS DE VENTA	52	0
totales de docum.	238	1

Febrero	emitidos	errados
FACTURAS	48	1
NOTAS DE VENTA	176	0
totales de docum.	224	1

Marzo	emitidos	errados
FACTURAS	53	0
NOTAS DE VENTA	205	0
totales de docum.	258	0

Abril	emitidos	errados
FACTURAS	130	7
NOTAS DE VENTA	380	0
totales de docum.	510	7

Mayo	emitidos	errados
FACTURAS	100	9
NOTAS DE VENTA	496	16
totales de docum.	596	25

Junio	emitidos	errados
FACTURAS	85	21
NOTAS DE VENTA	599	13
totales de docum.	684	34

Julio	emitidos	errados
FACTURAS	109	10
NOTAS DE VENTA	585	2
totales de docum.	694	12

Agosto	emitidos	errados
FACTURAS	59	5
NOTAS DE VENTA	487	3
totales de docum.	546	8

Septiembre	emitidos	errados
FACTURAS	621	3
NOTAS DE VENTA	161	4
totales de docum.	782	7

Octubre	emitidos	errados
FACTURAS	35	0
NOTAS DE VENTA	660	2
totales de docum.	695	2

Noviembre	emitidos	errados
FACTURAS	581	0
NOTAS DE VENTA	78	5
totales de docum.	78	5

Diciembre	emitidos	errados
FACTURAS	80	4
NOTAS DE VENTA	642	7
totales de docum.	722	11

	emitidos	errados
Total facturas emitidas	2087	61
Total notas venta emitidas	4521	52
TOTAL DE DOCUMENTOS	6608	113

ELABORADO POR:

Gabriela Cedeño Sabando

Tania Villegas Girón

LISTADO DE PROVEEDORES

Pinturas Cóndor S.A.

Pinturas Unidas S.A.

Pinturas Ecuatorianas S.A.

Comercial Lartizco Cía. Ltda.

Gerardo Ortiz & hijos

Pinturas Superior S.A.

Pinturas 1, 2,3

COALBRO Cía. Ltda.

Pinturas Every S.A.

Ecuapinturas S.A.

Ecuanoobel S.A.

CEDIMPORT S.A.

EVERCOAT S.A.

DISCITY CIA. LTDA.

CONSTRUCTOQUIMICA

PINTULIT S.A.

DURALAC CIA. LTDA.

ABRACOL CIA. LTDA.

Listado de Clientes frecuentes

Línea automotriz:

Manuel Palacios	Cesar Rodríguez
Arístides Salazar	Genaro Mendoza
Jesús Ordoñez	Aurelio Alcívar
Agustín Anchundia	Erly Lara
Reynaldo Zambrano	Enrique Loor
Manuel Palacios	Valentino Napa
Alfonso Anchundia	Johnny Figueroa
Linares Moreira	Milton Cevallos
Marco Loor	Ramón Loor
Domingo Tuarez	Julio Chávez
Líder Navia	Diomedes Álvarez
Julio Alban	Lilio Loor
Orlando Andrade	Santos Bailón
Andys Cedeno	Wellington Falconez

Pedro Cedeno

Wilmer Montes

Urpiano Candela

Carrocería Chone

Darwin Heredia

Washington Solórzano

Magno Loor

Carmen Gutierrez

Vicente Cedeno

Roberto Flecher

Línea artesanal:

Iván Napa

Jorge Chiriboga

Vinicio Zambrano	Carlos Chinga
Manuel Mendoza	Orley García
Aparicio Alcívar	Fabián Napa
Agustín Romero	Virgilio Alcívar
Marisol Rodríguez	Luis Minaya
Elington Rodríguez	Jimmy Vera
Oscar Salazar	Miguel Mendoza
Edison Chiriboga	Carlos Mendoza
Rómulo Vera	Iván Vélez
Alfredo Minaya	Gregorio Vera
Carlos López	Nicolás Alcívar
Jairo Veliz	Polibio Saldarreaga
Leonardo Rivas	Luisa Benavides
Marisol Rodríguez	Marco Moreira
Renelmo Vega	Colon Romero
Antonio Cevallos	Orley López
Efrén Hernández	Líder Santos
Cleto Zambrano	Odilón Gómez

Efrén Macías

Carlos Rodríguez

Lalo Napa

Jefferson Mendoza

Cecilio Rivero

Carlos Ponce

Guido Gómez

Nahin Zambrano

Fernando Cevallos

Henry Mendoza

Jimmy Hernández

Ángel Rodríguez

Jaime Barreiro

Carlos Jaramillo

Jairo Murillo

Washington López

Límber Basurto

Oscar Muñoz

José Rivera

Línea Arquitectónica

Darwin Bermúdez

Ángel Quiroz

Rubén Vera

Jorge Zambrano

Jaime Mendoza

Rubén Bravo

Ángel Vera

Noé Zambrano

Mario Cedeno

Franklin Mendoza

Johnny Santos

Vicente Párraga

Ney Vera

Julio Loor

Cesar Macías

Miguel Zambrano

José Ruiz

Wilfrido Bailón

Luis Moreira

Víctor Murillo

Juan Dueñas

Antonio Moreira

Leonardo Zambrano

Barón Zambrano

Antonio Lino

Enrique Paz

José Castro

Antonio Aray

Disney Falcones

Walter Andrade

Sonny Alcívar

José Menéndez

Darío Padilla

Colon Rivas

Holliday Bravo

Nery Loor

Carlos Zambrano

Guayas Quinapallo

Guillermo Mora

Manuel Mendoza

Fernando Bustamante

Cesar Vélez