



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
PARA FERRITUVALCO CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO
PROVINCIA DE PICHINCHA. PERIODO 2008**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTOR: MARCIA GAIBOR

DIRECTOR: ECON. MARIA DEL CISNE TITUAÑA

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2009

CERTIFICACIÓN

Economista

María del Cisne Tituaña Castillo.

DIRECTORA DE TESIS

C E R T I F I C O:

Que el presente trabajo de tesis previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, titulado **“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA FERRITUVALCO CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA”**, realizado por la profesional en formación Marcia Gaibor, ha sido orientado, revisado y corregido bajo mi dirección por lo que autorizo su presentación.

Loja, Enero del 2010

f)

Econ. María del Cisne Tituaña C

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo MARCIA GAIBOR declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.
MARCIA GAIBOR

AUTORIA

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

.....
f. MARCIA GAIBOR

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a quien ha sacrificado tiempo y me ha dado apoyo para cumplir con mis sueños. Mi amada Familia.

MARCIA GAIBOR

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a todos los directivos, docentes y personal administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, quienes con su esfuerzo han hecho crecer a nuestra Universidad, ayudando a cumplir los sueños de miles de ecuatorianos que buscamos crecer a través de una carrera universitaria.

Agradezco al personal del Centro Asociado de Quito, especialmente a la secretaria de nuestra facultad quien en forma oportuna nos brinda la información requerida.

Mi reconocimiento a todo el personal de la empresa Ferrituvalco especialmente al departamento de contabilidad por proporcionar toda la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

Un agradecimiento especial a la ECON. MARIA DEL CISNE TITUAÑA por brindarme su guía y colaboración en el desarrollo de mi práctica profesional.

MARCIA GAIBOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación		ii
Declaración y cesión de derechos		iii
Autoría		iv
Dedicatoria		v
Agradecimiento		vi
Índice de contenidos		vii
Resumen ejecutivo		viii
Capítulo I	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
	1.1 Descripción de la empresa	2
	1.2 Base legal	3
	1.3 Organigrama y/o mapa de procesos	6
	1.4 Plan estratégico	8
	1.4.1 Misión	8
	1.4.2 Visión	9
	1.4.3 Valores	9
	1.4.4 Objetivos	9
CAPITULO II	MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
	2.1 Planificación	12
	2.1.1 Estratégica	12
	2.1.2 Corporativa	13
	2.1.3 Operativa	14
	2.2 Indicadores	16
	2.2.1 Conceptos	16
	2.2.2 Características	17
	2.2.3 Importancia	17
	2.2.4 Clasificación	17
	2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de Indicadores	18
	2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores	19
	2.3 Cuadro de mando Integral	21
	2.3.1 Perspectiva financiera	23
	2.3.2 Perspectiva procesos internos	24
	2.3.3 Perspectiva aprendizaje –crecimiento	25
	2.3.4 Perspectiva cliente	27
CAPITULO III	DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	
	3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y Objetivos	30
	3.2 Preparación de indicadores	31
	3.3 Diseño cuadro de indicadores	32
	3.5 Informe	46
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
	BIBLIOGRAFIA	51
	ANEXOS	52

RESUMEN EJECUTIVO

La compañía nació como una empresa cuyo objeto social es la importación, exportación, compraventa y distribución de tubería, válvulas, conectores metálicos y no metálicos, accesorios en hierro, accesorios en aceros inoxidable y plásticos en todas sus formas, artículos de ferretería en general, vehículos, neumáticos, repuestos automotrices, productos terminados y derivados del petróleo, licores, equipos y materiales de seguridad industrial, equipos de laboratorio, bombas accionadas con motores eléctricos y de combustión, equipos, insumos y maquinaria para la explotación minera, metal mecánica y mecánica de precisión; artículos sanitarios, eléctricos y electrónicos así como maquinaria y equipos, asociadas a dichas actividades.

Ferrituvalco ha tenido un crecimiento incesante a través de su quehacer, y es por eso que nos hemos visto motivados a presentar un Plan Estratégico que nos ayude para encaminar este crecimiento al éxito; sin embargo se siente la necesidad de evaluar la situación de la empresa.

Como producto del presente trabajo investigativo, se pretende entregar un aporte en el análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para FERRITUVALCO de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha como un aporte para facilitar la planificación estratégica de la Empresa.

La presente investigación, abarca procedimientos teóricos relacionados con el análisis e interpretación de Indicadores de Gestión de FERRITUVALCO, logrando establecer un enfoque y conocimiento global sobre el tema investigado.

Se ha dividido el trabajo por partes, ajustando su desarrollo a los métodos: analítico – sintético, inductivo – deductivo y descriptivo, como contrastando los datos bibliográficos con la realidad, concluyendo con la validez de los resultados obtenidos a través de las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo I.- Trata sobre los antecedentes de la empresa, base legal, el organigrama estructural y funcional, su plan estratégico en el que se indica la misión, visión, valores y objetivos de la empresa

El capítulo II.- En este capítulo se presenta el marco teórico de la investigación; en la primera parte se conceptualiza la planificación estratégica, la corporativa y operativa; en el segundo tema conceptualizamos los indicadores, sus características la clasificación, importancia, aspectos a considerar en la formulación de indicadores y manejo y presentación de los indicadores. El tercer tema desarrollado en este capítulo conceptualiza el cuadro de mando integral con sus cuatro perspectivas que son: financiera, procesos internos, aprendizaje – crecimiento, cliente.

El capítulo III.- En este capítulo se aplica a la práctica todo lo estudiado a través de identificar áreas relevantes, variables y objetivos del trabajo; con esta base se prepara los indicadores y se finaliza el estudio con análisis e interpretación.

Una vez terminada la operación presentamos una colección de conclusiones y recomendaciones en espera que sean acogidos por los directivos de la empresa.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Descripción de la Empresa

Realizado una investigación del mercado ecuatoriano y luego de analizar las diferentes áreas productivas se concluyó que era necesario desarrollar una comercialización especializada en el área petrolera e industrial; igualmente es fundamental solucionar los problemas tanto de diseño como de falta de conocimientos en el área de montajes y mantenimiento lo que inspiró ser una compañía de asesoramiento técnico y soluciones.

Con estos antecedentes nace TUVACO en el año 2002 como persona natural; misma que se constituye por Edison Manosalvas y Juan Paillacho Arias; la empresa se ubica en la calle Nicolás Alba No. 67-41 y Legarda en la ciudad de Quito.

Según Escritura pública de la Notaría Trigésima Séptima del Dr. Roberto Dueñas Mera del 26 de febrero del 2007; y asentada en el Registro Mercantil con Resolución No. 07.Q.IJ. del 5 de enero del 2007; Resolución de la Superintendencia de compañías Resolución ADM-06360 del 28 de septiembre del 2006.

En la Escritura de constitución constan como integrantes el Sr. Juan Nicanor Paillacho Arias, el Sr. Edison Oscar Manosalvas Velin. Rodrigo Napoleón Monar Monar; todos de nacionalidad ecuatoriana, y cuyos aportes constan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 1

CUADRO DE INTEGRACIÓN DE ACCIONES

Socios	Capital social US\$	Participaciones	Porcentaje	Capital pagado	Por pagarse
Manosalvas Edison	6.300.00	6.300.00	31.5%	3.150.00	3.150.00
Monar Rodrigo	6.000.00	6.000.00	30%	3.000.00	3.000.00
Paillacho Juan	7.700.00	7.700.00	38.5%	3.850.00	3.850.00
TOTALES	20.000.00	20.000	100%	10.000.00	10.000.00

Fuente: La Empresa
Elaboración: La Autora.

El 13 de Septiembre de 2007 el señor Edison Manosalvas manifiesta su decisión voluntaria de separarse de La Compañía Ferrituvalco Cia.Ltda por motivos de índole personal y al mismo tiempo comunica su intención de transferir la totalidad de sus participaciones, llegando a firmar un acuerdo de disolución y liquidación de sociedad.

El 17 de Noviembre del 2008 suscriben un convenio de cesión de participaciones, por una parte los señores Juan Paillacho Arias y Rodrigo Monar Monar y por otra parte el señor Fernando Molina Cárdenas acordando ceder mediante escritura publica a favor del señor Molina 2600 (dos mil seiscientas) participaciones de las que son propietarios en el capital social de Ferrituvalco Cia. Ltda. Cada participación tiene el valor de \$1 (un dólar) documento que fue notariado el 18 de diciembre de 2008.

Quedando en la actualidad el cuadro de integración de acciones de la siguiente manera

CUADRO No. 2

CUADRO DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL ACTUAL

Socios	Capital actual	Cesión	Participación recibida	Nuevo Capital	Participaciones	%
Juan Paillacho	11.300.00	1.100.00	-	10.200.00	10.200.00	51%
Rodrigo Monar	8.700.00	1.500.00		7.200.00	7.200.00	36%
Fernando Molina		-	2.600.00	2.600.00	2.600.00	13%
TOTAL	20.000.00	2.600.00	2.600.00	20.000.00	20.000.00	100%

Fuente: La Empresa
Elaboración: La Autora

1.2 Base Legal

En el Ecuador la base legal para el funcionamiento de una compañía está dada por La Ley de Compañías, La Constitución Política de la República del Ecuador, El Código de Comercio, El Código Civil principalmente.

En el Art. 1 de la Ley de Compañías se define a las compañías como "Contrato de Compañías es aquel el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

En la definición de compañía, se determinan los siguientes elementos:

- Personas.- La compañía se forma con participación de personas.
- Aporte.- Todos y cada uno de los socios o accionistas deben aportar algo. Para la formación del capital se puede aportar dinero, bienes, muebles o inmuebles, créditos.

1.2.1 Especies de compañías

En la Ley de compañías se determinan cinco especies de compañías:

1. En nombre colectivo,
2. En comandita simple y dividida por acciones,
3. De responsabilidad limitada,
4. Anónima, y;
5. De economía mixta.

FERRITUVALCO CIA. LTDA. se encuentra dentro de las compañías de responsabilidad limitada.

La Empresa tema del presente trabajo, inicia sus labores con el nombre de FERRITUVALCO CIA. LTDA., cumpliendo los siguientes requisitos legales:

- Elevar a Escritura Pública la minuta de la Constitución de la Compañía el 26 de febrero de 2007 en la Notaría Trigésima Séptima del Dr. Roberto Dueñas Mera.
- Registrarla en el Registro Mercantil de Quito, con Resolución No. 07.Q.IJ. del 5 de enero del 2007.

Socios

La Empresa cuenta con los siguientes socios:

- Juan Nicanor Paillacho Arias,
- Rodrigo Monar Monar
- Fernando Molina Cárdenas

Capital

La Empresa suscribe un capital de:

CUADRO No. 3

CAPITAL SUSCRITO

Socios	Capital social US\$	Participaciones	Porcentaje	Capital pagado
Paillacho Juan	10.200.00	10.200.00	51%	10.200.00
Monar Rodrigo	7.200.00	7.200.00	36%	7.200.00
Molina Fernando	2.600.00	2.600.00	13%	2.600.00
TOTALES	20.000.00	20.000.00	100%	20.000.00

Fuente: La Empresa
Elaboración: La Autora

Actividad

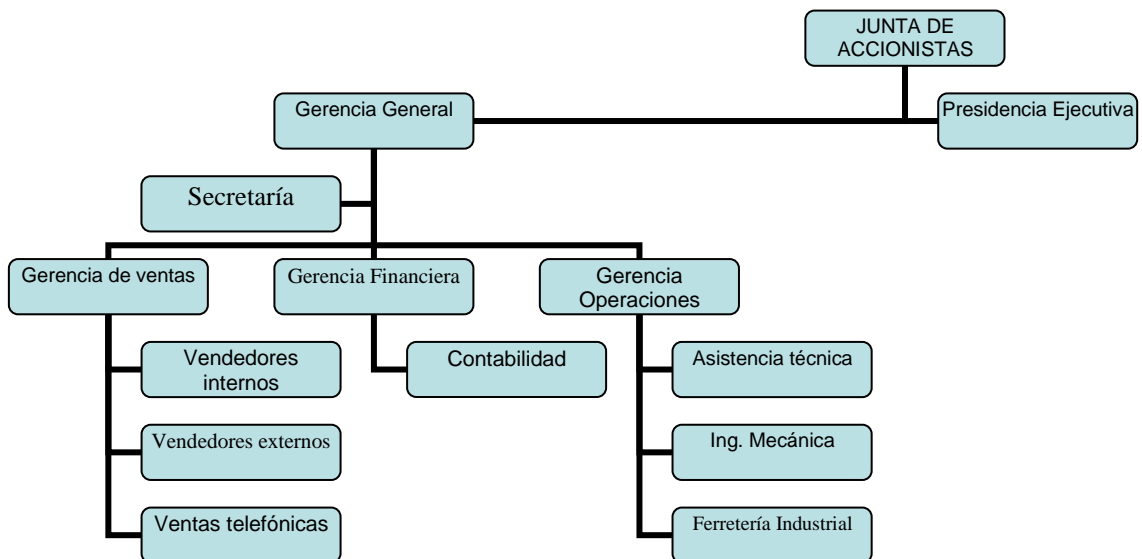
La actividad principal que realiza ésta empresa es la importación, exportación, compraventa y distribución de tubería, válvulas, conectores metálicos y no metálicos, accesorios en hierro, accesorios en aceros inoxidables y plásticos en todas sus formas, artículos de ferretería en general, vehículos, neumáticos, repuestos automotrices, productos terminados y derivados del petróleo, licores, equipos y materiales de seguridad industrial, equipos de laboratorio, bombas accionadas con motores eléctricos y de combustión, equipos, insumos y maquinaria para la explotación minera, metal mecánica y mecánica de precisión; artículos sanitarios, eléctricos y electrónicos así como maquinaria y equipos, asociadas a dichas actividades.

1.3 Organigrama

1.3.1 Organigrama estructural

GRAFICO No. 1

ORGANIGRAMA FERRITUVALCO



Fuente: La Empresa
Elaboración: La Autora

FUNCIONES FERRITUVALCO

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

- Resolución de reformas al contrato constitutivo y a los estatutos.
- Nombrar Presidente y Gerente de la Empresa.
- Aprobación de informes y balances.
- Aprobación del presupuesto de la compañía.

PRESIDENTE

- Supervisa la buena marcha de la compañía.
- Convocar y presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas.
- Suscribir las actas.
- Sustituir al Gerente por falta de o carencia temporal o definitiva.
- Firma el nombramiento del Gerente.

GERENTE

- Representar legalmente a la compañía en forma judicial y extrajudicial.
- Conducir la gestión de los negocios.
- Gestionar, planificar, coordinar y ejecutar las actividades de la compañía.
- Coordinar la compra y venta de mercaderías.

SECRETARIA

- Es quien coordina la logística de toda la oficina,
- Reporta directamente al Gerente General, pero también ejerce funciones de apoyo al gerente de operación y sección administrativa.
- Custodia de documentos,
- levanta actas de sesiones,
- Mantiene relaciones de la entidad con terceras personas,
- informa a la gerencia, resuelve asuntos de trámite, se ocupa de la correspondencia de la compañía, de los asuntos administrativos, planifica reuniones,
- Realiza ventas por teléfono.

GERENTE FINANCIERO

- Manejo sistema contable.
- Identificación indicadores financieros.
- Decisiones aspectos financieros relacionados con efectivo, inventarios, descuentos, dividendos, etc.

CONTADOR

- Organizar y dirigir la Contabilidad.
- Intervenir directamente en la organización contable de la empresa.
- Reportar al Gerente.
- Comprobar y verificar estados de actividades económicas financieras.
- Certificar Balances con previa verificación integral de la contabilidad

GERENTE DE VENTAS

- Está a su cargo la logística de ventas, marketing, control a vendedores.

- Objetivos a corto plazo serán identificar mercados objetivos para los productos, analizar y evaluar el ciclo de vida de los productos, calcular los volúmenes de ventas por productos, por regiones o por clientes, tomar decisiones sobre productos, precios, plaza de distribución y publicidad.
- Elaborará un presupuesto de ventas, presupuestos de publicidad de promoción y de gastos de ventas, desarrollar nuevos productos, desarrollar nuevos mercados para productos existentes, elaborar presupuestos de ventas a largo plazo.
- Buscará estrategias para distribución adecuada de productos según su presentación y calidad.
- Establecerá políticas sobre precios, medios publicitarios, formas de ventas, canales de distribución, investigación del mercado.
- Tendrá control sobre verificación de cumplimiento de políticas y procedimientos variaciones.

VENDEDORES EXTERNOS

- Realizan ventas a nivel nacional, reportan al Gerente de ventas.
- Seguirán políticas y procedimientos establecidos por el Gerente de Ventas.

VENDEDORES INTERNOS

- Realizan ventas dentro de la empresa, reportan al Gerente de ventas.
- Seguirán políticas y procedimientos establecidos por el Gerente de Ventas.

1.4 Plan Estratégico

Misión

“Proporcionar tuberías, válvulas, conectores metálicos y no metálicos, accesorios en hierro, aceros y plásticos en todas sus formas así como artículos de ferretería en general, basados en una conducta empresarial, ética, una filosofía de mejoramiento continuo y de preservación ambiental, que permita ser competitiva en el mercado nacional e internacional, para satisfacer las necesidades de los Clientes y partes interesadas”.

La misión identifica responsabilidades y atribuciones, funciones, ámbito y la producción de bienes o prestación de servicios a ser ofertados.

Visión

“Ser una empresa líder proporcionar tuberías, válvulas, conectores metálicos y no metálicos, accesorios en hierro, aceros y plásticos en todas sus formas así como artículos de ferretería en general, enmarcados dentro de un sistema integrado de gestión empresarial”.

La visión es la imagen del futuro al que se quiere alcanzar, Es la prefiguración de lo que podrá ser el ambiente en los años venideros, siendo una guía flexible que asegure la convergencia de las diferentes decisiones.

Valores

Los valores son los parámetros sobre los cuales la organización desarrollará sus actividades, y entre los más sobresalientes tenemos:

Lealtad:	Cumplimiento de las leyes de la fidelidad y honor.
Responsabilidad:	Obligación de responder de los actos propia.
Honradez:	para actuar personal y socialmente.
Cumplimiento:	Con la relación humana y laboral.
Calidad:	En todos los departamentos de la Empresa.
Excelencia:	En todos los servicios que ofrece la Empresa.

Objetivos

FERRITUVALCO ha establecido los siguientes objetivos:

- ◇ Aumentar el monto de ventas para el crecimiento de Ferrituvalco
- ◇ Realizar un sistema de gastos para lograr una optimización de recursos
- ◇ Reducir índice de morosidad
- ◇ Organizar un modelo de gestión que reduzca el tiempo de respuesta en entregas y despachos.

- ◇ Analizar los proveedores para conseguir las mejores condiciones de tiempo en crédito
- ◇ Equipar a la empresa con equipo y tecnología de punta.
- ◇ Adoptar un sistema de alineamiento interconectada entre todas las áreas de la empresa que permita optimizar el servicio
- ◇ Planificar un programa de capacitación al personal para el desarrollar sus talentos
- ◇ Capacitación continua en áreas de ventas sobre las bondades de los productos
- ◇ Desarrollar un sistema de información que permita una buena comunicación Institucional dentro de la empresa
- ◇ Mejorar la calidad de productos
- ◇ Disminuir número de quejas
- ◇ Ofertar una gran variedad de productos que satisfagan las necesidades de los clientes
- ◇ Desarrollar un programa de post venta para maximizar la atención al cliente

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

2.1 Planificación

Toda empresa que quiera sobrevivir en un medio competitivo y globalizado, debe organizarse y planificar su trabajo así como las estrategias que deberá aplicar para cumplir con sus objetivos y metas; es ahí en donde se usa la planificación estratégica, manejada únicamente por el nivel directivo de toda empresa.

La planificación contribuirá a proyectar el futuro que se quiere alcanzar; partiendo de la situación actual de la empresa y el ideal para la organización.

2.1.1 Estratégica

La estrategia es usada como una herramienta para el diagnóstico, análisis y toma de decisiones en lo que se refiere al quehacer actual y al camino que se propone en el futuro una organización.

La planificación estratégica se ayuda del Balance Scorecard (BSC) mismo que a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos de una empresa los instrumentos necesarios para competir con éxito.

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente.

Según Everett Adams en su estudio "Estrategia Competitiva"(2002) dice "La planificación estratégica es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros".

Existen varias orientaciones que pueden asumir las empresas para su desarrollo estratégico, entre los principales tenemos:

Orientación Reactivista.- En esta orientación no les es suficiente las cosas tal como están, buscan cambiar el futuro confrontándolo con la experiencia del pasado. Se busca trabajar con personas en lugar de hechos y con valores en lugar de eficacia. Sus juicios no se los a en la ciencia sino en la moralidad. Piensan en cualidades y no en cantidades. Su planificación se realiza de abajo hacia arriba. Los problemas son tratados de forma individual y por separado.

Orientación Inactivista.- En esta orientación se busca sobrevivir a través de la estabilidad y lo conocido, y tienen una administración autocrático. No sobreviven si se encuentran en circunstancias desfavorables.

Orientación Preactivista.- Siempre se piensa que el futuro será mejor que el presente y que el pasado, la tecnología es básica en su estrategia y el crecimiento es su objetivo.

Orientación Interactivista.- El objetivo de los interactivistas es maximizar su capacidad para aprender y para adaptarse, identifican el pasado, presente y futuro pero consideran vital su interrelación. Ellos hacen el futuro a través de una perfecta planificación. Experimentan en busca de soluciones a problemas

2.1.2 Corporativa

Con la planificación corporativa se señala el proceso que se debe seguir para lograr que la empresa compita eficazmente.

Las estrategias que se siguen son en unidades de negocios y experimentando en diferentes escenarios. Su evaluación fortalece la seguridad y el monitoreo reafirma la estrategia así como corrige errores.

La planificación estratégica corporativa es un proceso interno que define la misión, los objetivos y las estrategias de una organización.

MISIÓN. “Una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados” (Pearce y Davis, 1987).

OBJETIVOS. Resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

ESTRATEGIA. Método por el cual una organización pretende alcanzar su misión y sus objetivos.

POLÍTICAS. Lineamientos, reglas y procedimientos establecidos para reforzar las actividades, con el fin de alcanzar los objetivos. Sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.

2.1.3 Operativa

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.¹

Esta estrategia se deriva del análisis estratégico realizado, tanto el análisis de aprovechabilidad como del de vulnerabilidad, y se denomina área de iniciativa estratégica ofensiva y defensiva respectivamente. Consiste en tomar las incidencias ALTAS y MEDIAS de las respectivas matrices. En el caso de Fortalezas vs. Oportunidades, consiste en determinar la forma (estrategia) en como con esa fortaleza en efecto se llega a la oportunidad y de esa manera se va analizando cada uno de las incidencias para determinar las acciones posibles para conseguir alcanzar las oportunidades y por ende objetivos Corporativos y finalmente la visión de la empresa.

¹ GOODSTEIN Leonard. Planificación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill,2003,pf. 89.

De igual manera, se desarrolla la estrategia defensiva, para ello se analizan las incidencias ALTAS y MEDIAS sobre nuestras debilidades, el objetivo es plantear un conjunto de estrategias que permitan eliminar las debilidades y convertirlas en fortalezas.

Objetivos estratégicos

Estos objetivos nacen de agrupar las estrategias operativas ofensivas y defensivas de acuerdo al plazo en las que estas se podrían ejecutar: CORTO, MEDIANO y LARGO. Se puede notar que las estrategias agrupadas persiguen un mismo fin, a ese fin se le da un nombre y ese constituye el objetivo estratégico, propio de la planificación estratégica (PE). Por ejemplo, las estrategias de corto plazo generalmente están orientadas a FORTALECER LA INSTITUCIÓN, y ese precisamente es el objetivo estratégico.

Mapa Estratégico

Es una representación gráfica de los resultados del proceso de PE efectuado en la organización.

La planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos que son:

- ◇ Planificación Operativa,
- ◇ Planificación Económica y Social,
- ◇ Planificación Física o Territorial.

Según el período que abarque puede ser:

- ◇ Corto plazo, que es un período de tiempo de hasta un año.
- ◇ Mediano plazo, el que cure de más de un año a cinco años.
- ◇ Largo plazo, es un periodo de más de cinco años.

Planificación Operativa o Administrativa: Se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

"Planificación Económica y Social: Puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos

para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial.- Podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural" (Jiménez 1982).

Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

"Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

1. Intradepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.
2. Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.
3. Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.
4. También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal".

2.2 Indicadores

2.2.1 Conceptos

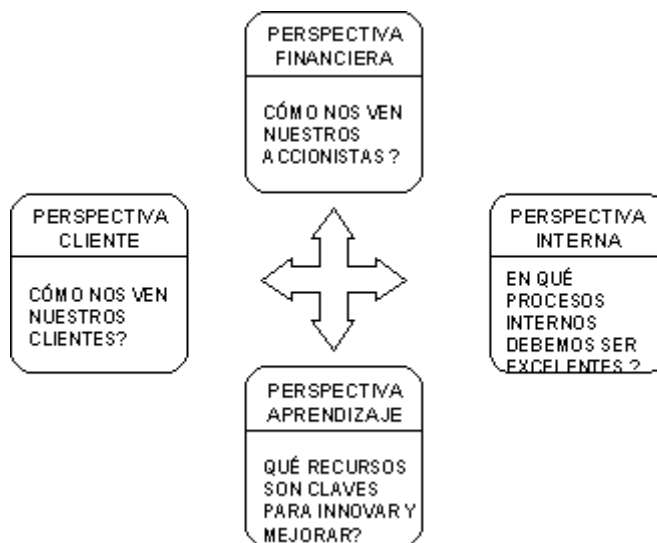
Indicadores son decisiones estratégicas y medidas de desempeño para las áreas de finanzas, marketing, recursos humanos y tecnología.

2.2.2 Características

Para evaluar una empresa, se debe observar los indicadores desde las siguientes perspectivas:

GRAFICO No.02

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO



Fuente: La Empresa
Elaboración: La Autora

2.2.3 Importancia

A medida que la organización conceptualiza su futuro debe identificar medios específicos para medir su progreso hacia él, estableciendo indicadores del éxito o fracaso; y en esto radica la importancia de los indicadores.

2.2.4 Clasificación

Los indicadores se clasifican en:

- **Indicadores financieros:** Sirve para medir el resultado de las empresas financieramente; sin embargo estas medidas no son suficientes para reflejar el valor creado o destruido de la empresa.

- Indicadores de clientes: Están relacionados con las necesidades y los niveles de satisfacción del cliente, como satisfacción, frecuencia de la distribución de retroalimentación del cliente, etc.
- Indicadores de procesos internos: Se destaca la ejecución de la estrategia excelencia en la organización.
- Indicadores de aprendizaje y desarrollo del talento humano: Permiten a la organización mejorar al mismo tiempo que aprenden

2.1.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Cuando se van a seleccionar los indicadores se debe considerar lo siguiente:

- Primero: Se tomarán máximo siete indicadores por sector debido a que un exceso de indicadores pueden confundir el mensaje del CMI, perdiendo de vista el objetivo principal.
- Segundo: Se debe preparar los indicadores basados en los objetivos del negocio de esa forma los indicadores van a satisfacer las necesidades de la empresa.
- Tercero: Para preparar los indicadores, se analizará con atención y sin prisas su elaboración, de esta forma se equilibra la visión del corto y largo plazo.
- Cuarto: La medida que se seleccionara para elaborar el indicador, debe ser en lo posible cuantificable de esa forma serán menos susceptibles a los cambios y políticas de la organización y para que se los pueda interpretar fácilmente.
- Quinto: Se seleccionará indicadores concretos sean los que mejor comunican el significado de una estrategia,

- “Los indicadores de resultado (efecto) reflejan los resultados de la Actuación pasada y miden los resultados de objetivos de corto plazo, sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco como por ejemplo rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción y retención del cliente. Los indicadores de actuación (causa) describen lo que se hace e impulsan o lideran acciones para generar resultados a largo plazo. Por ejemplo segmentos de mercado, procesos internos, objetivos financieros”².

Manejo y presentación de los indicadores

Según Kaplan (2002) en su obra “*El Cuadro de Mando Integral*”, menciona que los indicadores se los debe presentar con cuatro perspectivas que son: financiera, cliente, control interno y aprendizaje – crecimiento; y se los debe resumir en un CMI.

Semánticamente los indicadores se deben presentar así:

- **“Redacción del indicador de acuerdo a los parámetros semánticos:**

Agregación más preposición

Porcentaje de Variable (sustantivo plural)

Verbo: En infinitivo Ejemplo: Realizar

Complementos circunstanciales:

El espacio en donde se desarrolló el indicador en este caso las oficinas de Ferrituvalco

- **Objetivo del Indicador**

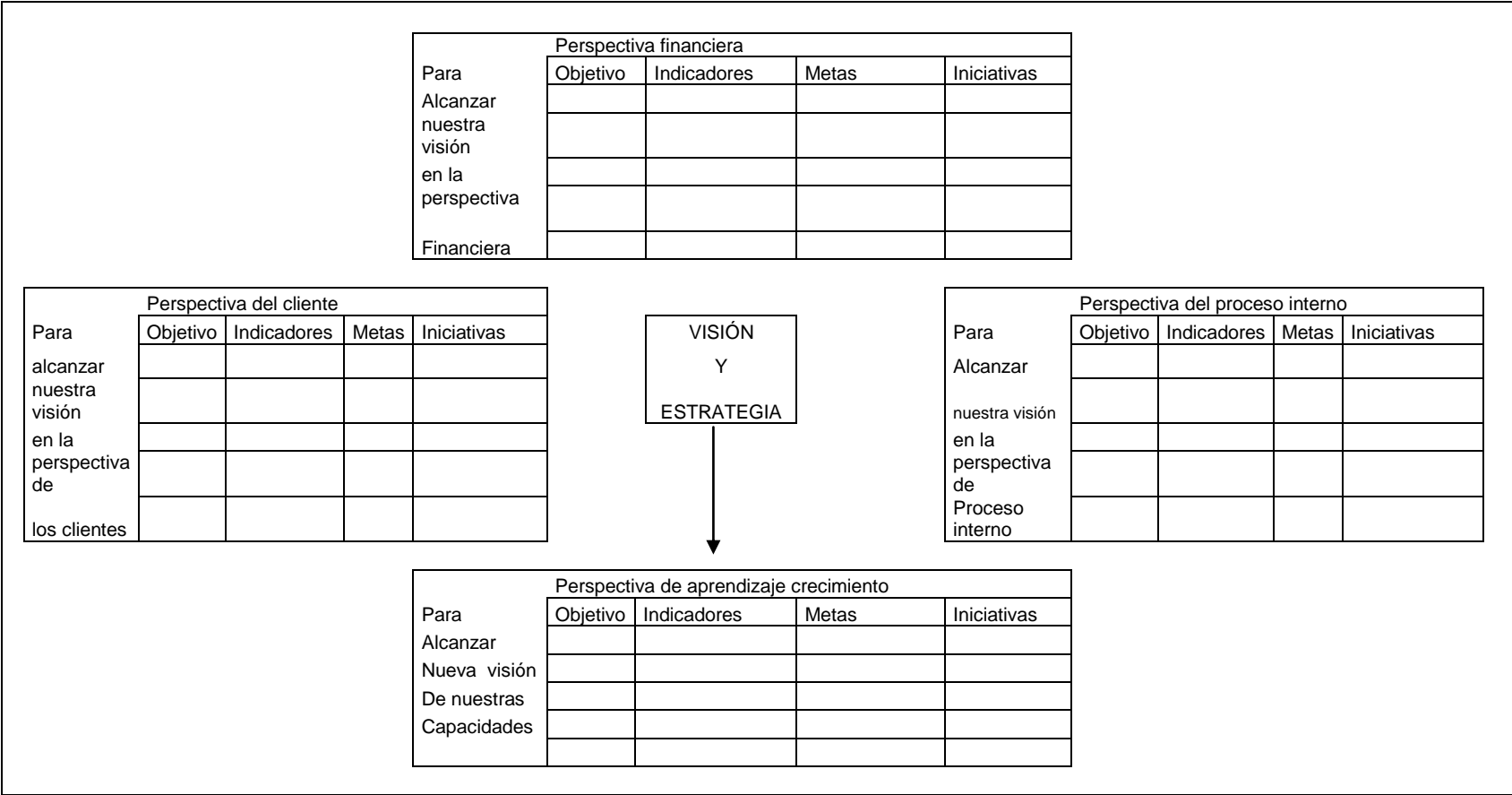
Lo que se busca obtener

- **Indicador Obtenido:** Representa el indicador escogido y se presenta el porcentaje a obtener, número de clientes a incrementar y el porcentaje alcanzado

- **Indicador escogido:** Representa el indicador escogido y se presenta el porcentaje a obtener. Número de clientes a incrementar y el porcentaje alcanzado es el 100%.)

² NILS. G. JAN. R. MAGNUS. *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2006. Madrid 2006 pg. 67.

GRÁFICO Nro. 3
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



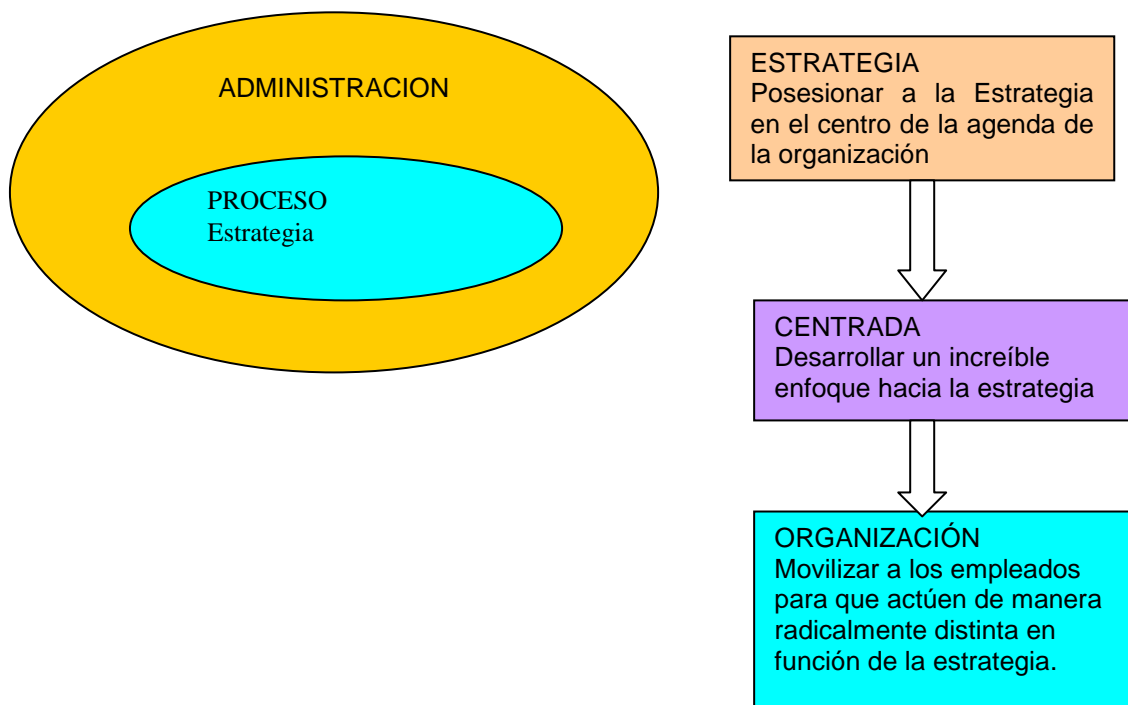
Fuente: El Cuadro de Mando Integral
 Elaboración: La Autora

2.3 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) en inglés Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton (1997), surgió inicialmente como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégica.

GRAFICO No.4

EL BALANCED SCORECARD



FUENTE: Asesoría Didáctica Planificación Estratégica. 2009. ESPE.

ELABORADO: La Autora

El Balanced Scorecard es un programa de administración del desempeño que posesiona a la estrategia en el centro del proceso.

El CMI sirve como herramienta a la empresa estratégicamente a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

Para la elaboración de estos indicadores es necesario establecer prioridades, a fin de asegurar que los índices más importantes se fijen de manera oportuna y se monitoreen en forma minuciosa con el paso del tiempo. Así mismo, se requiere la realización de un cronograma tentativo para alcanzar niveles particulares en cada uno de estos índices. Aunque en las fases de auditoría del desempeño y de análisis de brechas correspondientes al proceso de planeación se examinarán los recursos actuales de la organización para satisfacer estos nuevos requerimientos y determinar su capacidad de realización, se hace necesario explicarlos en esta parte, por lo menos en términos conceptuales.

Con el CMI podremos evaluar si los objetivos estratégicos se están cumpliendo o no, esto es tanto a corto como a largo plazo; esto se logra al combinar los indicadores.

El CMI ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

En ocasiones se define que la característica fundamental del CMI es “la combinación de indicadores financieros y no financieros, que proporcionan una visión comprensiva del negocio, volviéndose una herramienta de gestión que plasma la estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores

Existe una relación íntima entre la estratégica de la empresa y el CMI, puesto que este conjunto coherente de indicadores está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa”³.

El CMI permite evaluar las mejoras de las operaciones, a través de relacionar los indicadores tomados de la estrategia, creando capacidad organizacional para alcanzar las metas propuestas

El CMI, da una visión integral del negocio; facilita la comunicación, ejecución e implementación de la estratégica; asigna responsables a los objetivos; motiva a los empleados al logro de los objetivos; evaluar y ajustar la estrategia y los planes de acción; y por último permite monitorizar las mejoras en la eficiencia de las operaciones.

³ CAVILA Antonio; “Nuevas Herramientas de Control: Cuadro de Mando Integral”, Revista de Antiguos Alumnos; IESE; Septiembre de 1999; pg. 36.

2.3.1 Perspectiva financiera

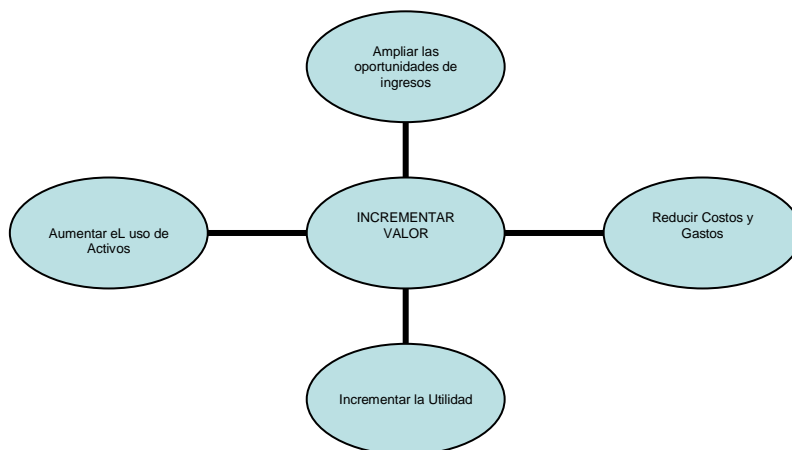
Con la perspectiva financiera se busca dar valor a la empresa y los principales parámetros que se estudian son de crecimiento, productividad y rentabilidad.

“Esta perspectiva representa, siempre que se trate de una empresa orientada hacia la rentabilidad, la mira para el éxito de una estratégica. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado financiero de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera documenta si se ha podido realizar el fin último de la actividad económica, es decir la consecución del éxito económico a largo plazo”⁴

El CMI utiliza esta perspectiva financiera, pero no la usa sola, sino que la complementa con indicadores de clientes, de crecimiento y control interno; además lo utiliza para conocer el desarrollo financiero de la empresa.

El incremento de valor conlleva ampliar la búsqueda de más ingresos, reducir costos y gastos, aumentar la eficiencia en el uso de los activos, incremento de la utilidad.

GRAFICO No. 5
CREACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA



FUENTE: Asesoría Didáctica Planificación Estratégica. 2009. ESPE.

ELABORADO: La Autora

⁴ HORVATH & PARTHERS, “dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona: 2003.pg. 56.

2.3.2 Perspectiva procesos internos

La perspectiva de procesos internos, da prioridad a las estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

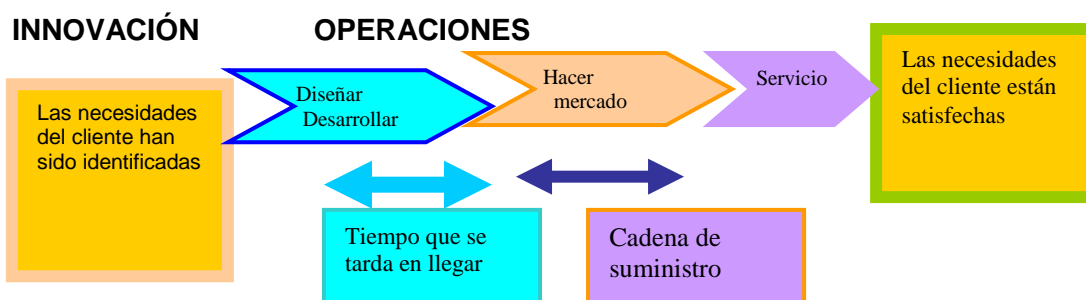
“La perspectiva de procesos define los outputs y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y los financieros. Y no se trata de hacer un listado de todos los procesos que existen en la empresa, sino de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia”.⁵

Para que los clientes se encuentren satisfechos, la empresa debe desarrollar un nivel de eficiencia que muestra calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

Para elaborar los indicadores de las perspectivas de los procesos, se deben utilizar los objetivos de la planificación estratégica que están relacionados con la satisfacción de accionistas y clientes.

Los objetivos del CMI de los procesos internos realizaran algunos procesos, varios de los cuales pueden que en la actualidad no estén llevando a cabo y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

GRAFICO NO.06



FUENTE: Como usar el Cuadro de Mando de Robert. Kaplan.

ELABORADO: La autora

⁵ IDEM 5.

“La perspectiva de cadena de valor del proceso interno se basa en:

- Conocimiento de los requerimientos y expectativas tanto de clientes actuales como potenciales.
- Innovación.- Pueden incluir el conocimiento de las necesidades del cliente, y abarca hasta que producto / servicio puede ser producido. Aquí se trata de realizar lo que ya se hace de forma diferente; por ejemplo llevar a cabo, procesos de innovación, nuevos diseños de procesos, reestructuración corporativa, etc. La clave yace en la eficacia y en hacer las cosas correctas. Las tres fases son fácilmente identificables cuando se implantan los procesos de mejora:
 - Selección y definición de un proceso.- Consiste en definir y seleccionar un proceso crítico relacionado con las acciones adecuadas para la mejora continua.
 - Normalización y evaluación del proceso.- Comprende la descripción, evaluación y normalización del proceso seleccionado.
 - Mejora del proceso.- Consiste en la mejora continua del proceso evaluado.
- Operacionales: Abarcan las actividades correspondientes a la recepción de pedidos de clientes hasta la entrega de productos y servicios.
- Servicio / Postventa: Suelen incluir las actividades de garantía, reparación, mantenimiento. En algunas organizaciones se incluyen los procesos de facturación y cobro, y también el de evaluación de la satisfacción.
- Mejora: Aquí se trata de realizar lo que ya existe con mayor eficacia, de forma más económica y más rápida, racionalizando los procesos de negocio mediante la eliminación del papeleo y la capacitación innecesaria.”⁶

2.3.3 Perspectiva aprendizaje – crecimiento.-

Aunque esta perspectiva es la menos desarrollada, se basa en el uso de los activos intangibles, y ahí radica lo difícil porque la mayoría de las empresas tienen recursos tangibles que intangibles. Sin embargo se puede buscar las capacidades y atributos que tiene la empresa en determinados sectores por ejemplo atención al cliente, eficacia, etc.

“Esta perspectiva identifica los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los

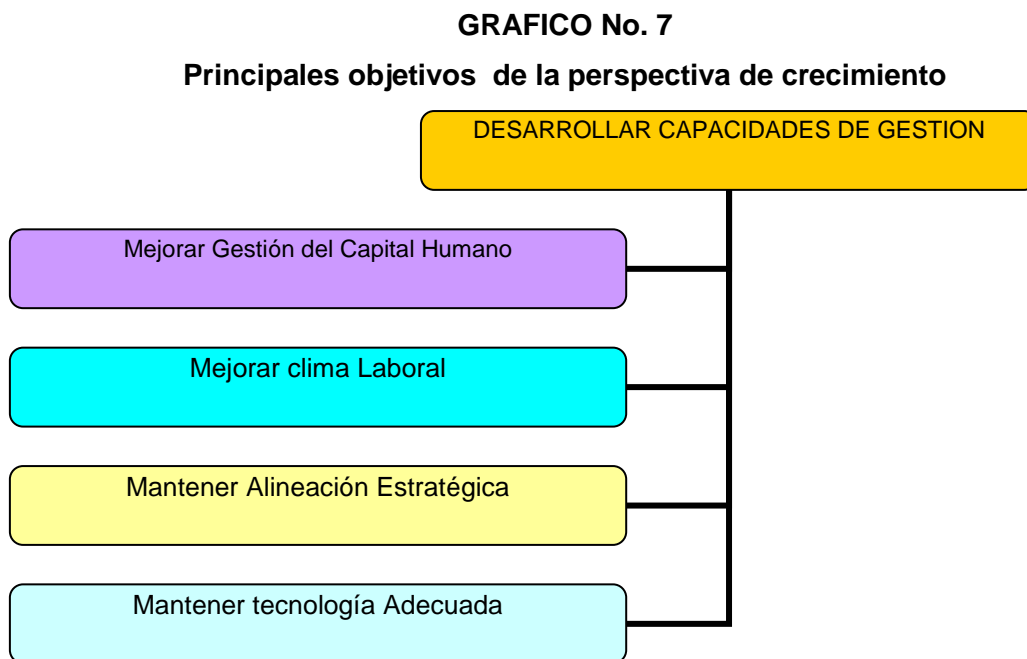
⁶ HORVATH & PARTHERS,(2003) “Dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona.

procesos internos y los clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales:

- Las personas
- Los sistemas
- Procedimientos de la Organización”⁷.

Los objetivos principales de esta perspectiva se resumen en el siguiente gráfico:



Fuente: “Cuadro de Mando Integral

Elaborado: La Autora.

Estas perspectivas ponen énfasis en el desarrollo de aquello relacionado con el trabajo y el crecimiento individual de cada empleado mediante su capacidad de adquisición de conocimientos y el uso adecuado de sus habilidades, de esta manera puede cumplir con su trabajo con mayor eficacia.

⁷ KAPLAN ROBERT, (2003) “Cómo se usa el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona.

2.3.4 Perspectiva cliente

En esta perspectiva del cliente la estrategia que se usa es para crear valor y diferenciación. “Esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a que clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y que beneficios les quiere ofrecer o como quiere que el cliente necesita a la empresa.”⁸

Para que una empresa sobreviva, se debe lograr la fidelidad de los clientes y eso se obtiene a través de su satisfacción. Con este objetivo, perspectiva busca medir las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

En esta perspectiva también se analizan los elementos que generarán valor para los clientes, así el conocimiento de los clientes y de los procesos en los que se encuentran envueltos son de vital importancia en el análisis. Dentro de los indicadores principales que utiliza esta perspectiva son:

- Satisfacción del cliente,
- Retención de clientes,
- Adquisición de nuevos clientes,
- Rentabilidad del cliente y
- Cuota de mercado en los segmentos seleccionados

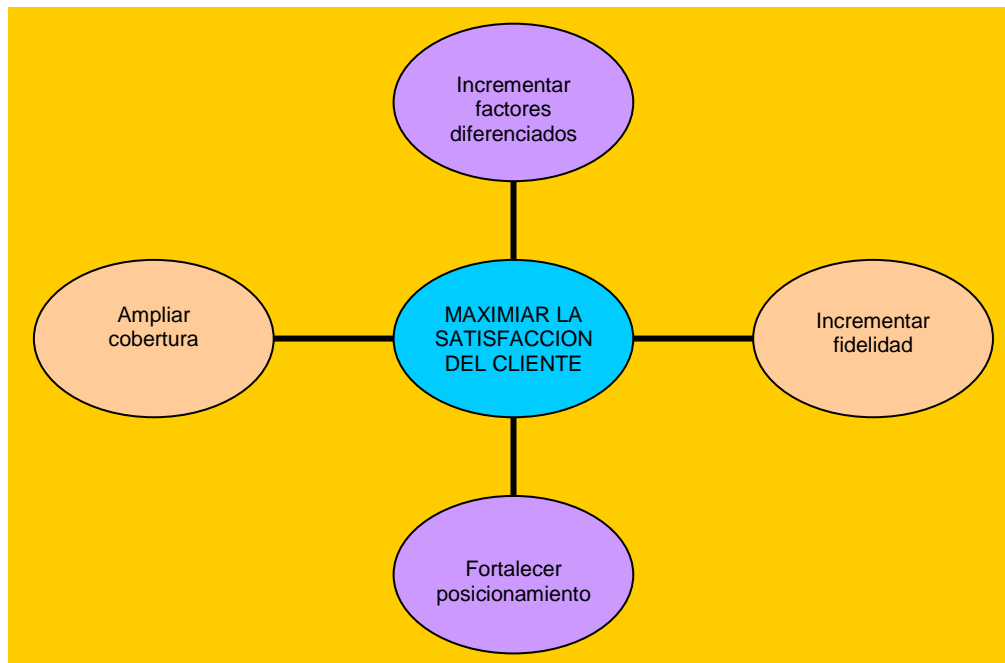
“Esta perspectiva en sí permite a los directivos de unidades de negocios articular la estrategia de clientes basadas en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior”.⁹

⁸ HORVATH & PARTHERS “Dominar el Cuadro de Mando Integral”, Edición Gestión 2000; Barcelona; pg. 56.

⁹ KAPLAN R; NORTON D, “Cuadro de Mando Integral”, Gestión 2000, Barcelona; 2005; pg. 40.

GRAFICO No. 8

PERSPECTIVA DEL CLIENTE



FUENTE: "EL Cuadro de Mando Integral

Elaborado: La Autora

CAPITULO 3

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

CUADRO No.4
Áreas relevantes, variables y objetivos

ÁREAS RELEVANTES	VARIABLES	OBJETIVOS
Financiera	Ventas	Aumentar el monto de ventas para el crecimiento de Ferrituvalco.
	Gastos	Realizar un sistema de gastos para lograr una optimización de recursos.
	Morosidad	Reducir índice de morosidad
	Razón cobros	Mejorar la razón de cobros
Procesos Internos	Tiempo de respuesta	Organizar un modelo de gestión que reduzca el tiempo de respuesta en entregas y despachos.
	Proveedores, tiempo en crédito.	Analizar los proveedores para conseguir las mejores condiciones de tiempo en crédito.
	Equipo y tecnología.	Equipar a la empresa con equipo y tecnología de punta.
	Interconexión áreas empresa.	Adoptar un sistema de alineamiento interconectada entre todas las áreas de la empresa que permita optimizar el servicio
Crecimiento – aprendizaje	Capacitación personal; desarrollo talentos.	Planificar un programa de capacitación al personal para el desarrollar sus talentos.
	Capacitación, ventas	Capacitación continua en áreas de ventas sobre las bondades de los productos.
	Sistema de información; buena comunicación Institucional.	Desarrollar un sistema de información que permita una buena comunicación Institucional dentro de la empresa.
Clientes	Calidad, productos.	Mejorar la calidad de productos.
	Número, quejas.	Disminuir número de quejas.
	Productos, necesidades de clientes.	Ofertar una gran variedad de productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
	Post venta, cliente.	Desarrollar un programa de post venta para maximizar la atención al cliente.

3.2 Preparación de indicadores

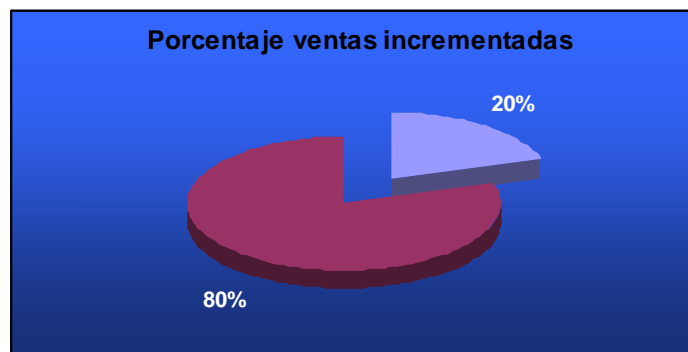
CUADRO No.5
Preparación de Indicadores

OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR
Aumentar el monto de ventas para el crecimiento de Ferrituvalco.	Financiera	Porcentaje de ventas incrementadas en el Período.
Realizar un sistema de gastos para lograr una optimización de recursos.		Porcentaje de gastos disminuido en el período
Reducir índice de morosidad		Número de clientes morosos disminuido
Organizar un modelo de gestión que reduzca el tiempo de respuesta en entregas y despachos.	Procesos Internos	Porcentaje de tiempo disminuido en entregas y despachos
Analizar los proveedores para conseguir las mejores condiciones de tiempo en crédito.		Número de días incrementados en crédito a proveedores
Equipar a la empresa con equipo y tecnología de punta.		Número de servidores incrementados en la empresa
Adoptar un sistema de alineamiento interconectada entre todas las áreas de la empresa que permita optimizar el servicio		Número de programas computarizados adoptados por la empresa
Planificar un programa de capacitación al personal para el desarrollar sus talentos.	Conocimiento y Aprendizaje	Número de capacitaciones al personal
Capacitación continua en áreas de ventas sobre las bondades de los productos.		Número de reuniones con el personal de ventas incrementadas al mes
Desarrollar un sistema de información que permita una buena comunicación Institucional dentro de la empresa.		Número de circulares incrementadas al mes.
Mejorar la calidad de productos.	Clientes.	Número de chequeos de calidad incrementados a los productos.
Disminuir número de quejas.		Número de quejas por atención al cliente desminuidas
Ofertar una gran variedad de productos que satisfagan las necesidades de los clientes.		Número de productos incrementados para la venta
Desarrollar un programa de post venta para maximizar la atención al cliente.		Cantidad de post ventas incrementadas

3.3 Diseño cuadro de indicadores

FICHA TÉCNICA No. 1

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de ventas incrementadas en el Período	Incremento de empresas similares Competencia desleal	Cantidad incrementada en ventas /Valor total de ventas	$\frac{34.709.28}{433.860} = 8\%$	%	Anual	10%	Dep. de Contabilidad	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ $\frac{8}{10} = 80\%$ Brecha desfavorable 20%



Se ha logrado alcanzar el 80% del objetivo que consistía en incrementar el porcentaje de ventas en el período; dejando con un 20% de brecha desfavorable del objetivo.

Ficha Técnica No. 2

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de gastos disminuido en el período	Políticas salariales del gobierno Crisis económica	Valor disminución gastos / gastos presupuestados	$\frac{8.138.55}{116.265} = 7\%$	%	Anual	10%	Dep. de Contabilidad	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ $\frac{7}{10} * 100 = 70\%$ Brecha desfavorable 30%



Se ha logrado disminuir el porcentaje de gastos durante el período en un 70% del objetivo, dejando una 30% de brecha desfavorable del mismo, a pesar de las políticas salariales de parte del gobierno.

Ficha Técnica No. 3

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de clientes morosos disminuido	Iliquidez, Exceso cuentas por cobrar	Cantidad en morosidad disminuida / Valor total mora	$\frac{79.774.95}{91.036.12} = 87.63\%$	%	Anual	90%	Dep. de Contabilidad	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ $\frac{87.63}{90} * 100 = 97.37\%$ Brecha 3% desfavorable



Se ha logrado disminuir los clientes morosos en un 97% del objetivo dejando un 3% de brecha desfavorable del objetivo, logrando vencer la iliquidez que se da debido a la crisis económica a nivel mundial.

Ficha Técnica No. 4

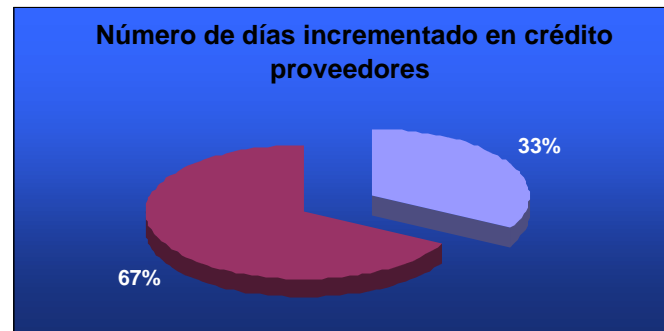
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de tiempo disminuido en entregas y despachos	Cuellos de botella en entregas y despachos Retraso en atención clientes	Minutos entre entrega y entrega después del estudio /Minutos entre entrega y entrega antes del estudio	$\frac{8}{10} = 80\%$	%	Anual	80%	Dep. de Ventas	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ = $\frac{80}{80} * 100 = 100\%$ Brecha.



Se ha logrado disminuir el porcentaje de tiempo en entregas y despachos en un 100%. Descongestionando los cuellos de botella en despachos y entregas, agilitando el proceso en bodega.

Ficha Técnica No. 5

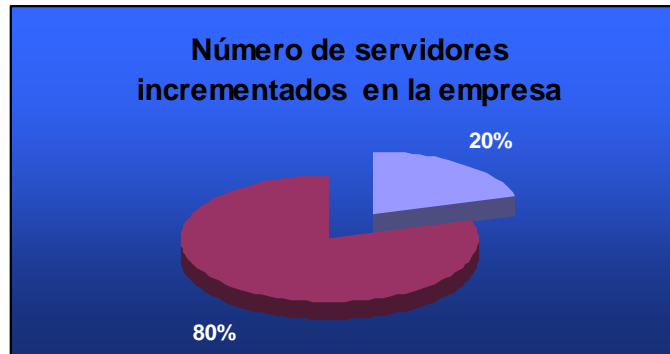
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de días incrementados en crédito a proveedores	Falta de liquidez que permitan Falta de capacidad de crédito	Número días crédito antes del estudio / Número días crédito después del estudio	$\frac{12}{60} = 20\%$	%	Anual	30%	Dep. de Contabilidad	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ $\frac{20}{30} = 66.66\%$ Brecha desfavorable 33.33%



Se ha logrado incrementar el número de días que nos conceden crédito los proveedores en el 67% del objetivo con un 33% de brecha desfavorable del objetivo, aprovechando el financiamiento que favorece a la empresa para una recuperación de efectivo entre transacciones.

Ficha Técnica No. 6

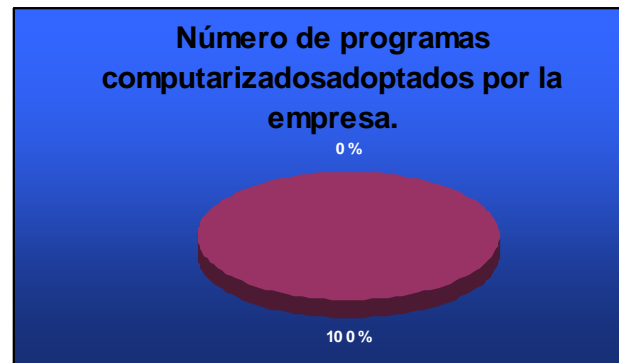
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de servidores incrementados en la empresa	Existe solamente un servidor y un computador portátil	Número de servidores incrementados en la empresa/Número servidores existentes antes	$\frac{1}{3} = 40\%$	%	Anual	50%	Dep. de Contabilidad	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ $=$ $\frac{40}{50} * 100 = 80\%$ Brecha 20% desfavorable



Se ha incrementado el número de servidores en la empresa en un 80% del objetivo con un 20% de brecha desfavorable. Permitiendo que un mayor número de usuarios puedan utilizar los servidores.

Ficha Técnica No. 7

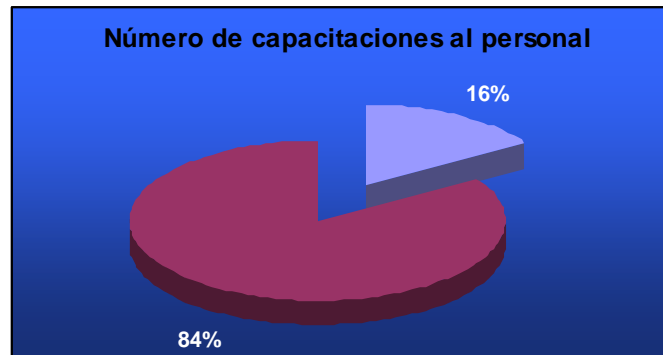
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de programas computarizados adoptados por la empresa	Facturación y manejo de bodega manual. Continuos errores	Incremento Número de programas computarizados Número de programas computarizados	$\frac{1}{2} = 50\%$	%	Anual	50%	Dep. de Contabilidad	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ = $\frac{50}{50} * 100 = 100\%$ Brecha 0



Se ha incrementado el número de programas computarizados adoptados por la empresa en un 100%, logrando que departamentos importantes como facturación y bodega estén computarizados e integrados a los demás departamentos.

Ficha Técnica No. 8

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de capacitaciones al personal	Servicio deficiente del personal Falta consideración a cliente	Número de especialidades incrementadas / Número total de especialidades de la institución en el último año	$\frac{2}{3} = 67\%$	%	Anual	80%	Dep. de Contabilidad	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ = $\frac{67}{80} * 100 = 83.88\%$ Brecha desfavorable 16%



El número de capacitaciones al personal Se ha incrementado alcanzando el 83.88% del objetivo con un 16% de brecha desfavorable del objetivo, mejorando le eficiencia del personal.

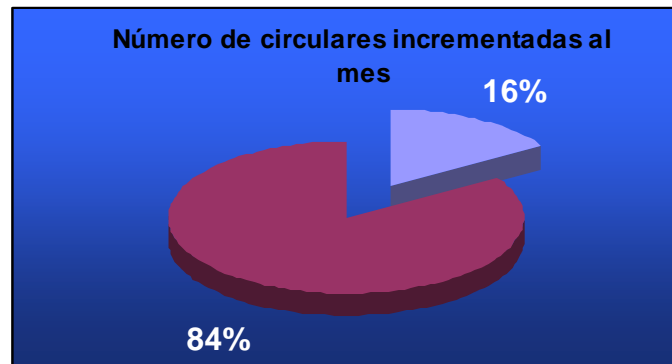
Ficha Técnica No. 9

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de reuniones con el personal de ventas incrementadas al mes	De ventas no conoce bien bondades de los productos Productos desconocidos	Incremento de reuniones con el personal de ventas /Número de reuniones con el personal de ventas	$\frac{3}{1} = 300\%$	%	Anual	100%	Dep. de ventas	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ = $\frac{300}{100} * 100 = 300\%$ Brecha favorable 300%

El número de reuniones con el personal de ventas incrementadas al mes subió al 300% del objetivo. Logrando que el personal de ventas tengan un conocimiento extenso sobre las bondades de los productos

Ficha Técnica No. 10

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de circulares incrementadas al mes.	Indicaciones al personal se las hace verbalmente Malos entendidos	Número de circulares incrementadas al mes / Número de circulares al mes antes del estudio	$\frac{3}{4} = 75\%$	%	Anual	90%	Dep. de Contabilidad	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ = $\frac{75}{90} = 83.33\%$ Brecha a desfavorable 16.67%



El número de circulares incrementadas al mes alcanzaron el 83% del objetivo con un 17% de brecha desfavorable del objetivo; logrando que las Indicaciones al personal antes realizadas verbalmente y que ocasionaban malos entendidos disminuyan.

Ficha Técnica No. 11

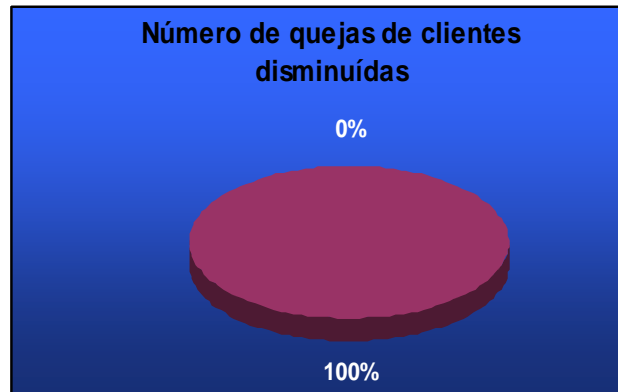
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de chequeos de calidad incrementados a los productos.	Incremento de productos con fallas Producto deficiente	Número de filtros de calidad incrementados / Número de filtros de calidad	$\frac{1}{1} = 100\%$	%	Anual	100%	Dep. de Ventas	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ = $\frac{100}{100} * 100 = 100\%$ Brecha 0



Se ha logrado alcanzar el 100% del objetivo con un 0% de brecha desfavorable del objetivo, disminuyendo los productos con fallas recibidos.

Ficha Técnica No. 12

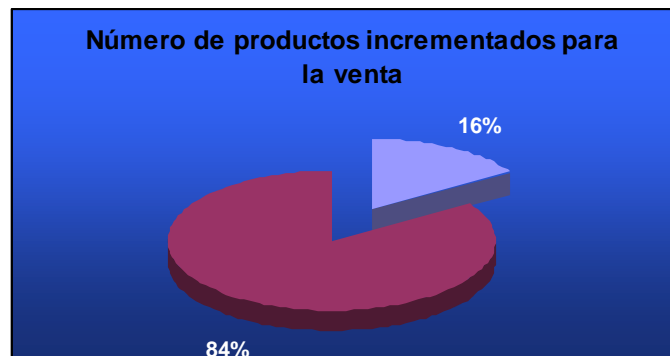
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de quejas por atención al cliente disminuidas	Cientes insatisfechos Fuga de clientes	Número de quejas por atención al cliente desminuidas / Número de quejas por atención al cliente.	$\frac{3}{3} = 100\%$	%	Anual	100%	Dep. de Ventas	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ = $\frac{100}{100} * 100 = 100\%$ Brecha 0%



El número de quejas por atención al cliente disminuidas, alcanzó el 100% del objetivo con un 0% de brecha desfavorable del objetivo; logrando satisfacer a clientes insatisfechos.

Ficha Técnica No. 13

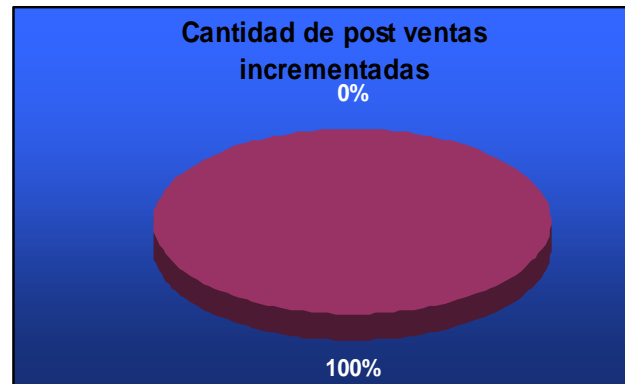
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de productos incrementados para la venta	Pérdida de ventas por falta de variedades marcas y productos Fuga de clientes	Número de productos incrementados para la venta / Número de productos incrementados para la venta antes estudio	$\frac{119}{156} = 76\%$	%	Anual	90%	Dep. de Contabilidad	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ $= \frac{76}{90} * 100 = 84.44\%$ Brecha desfavorable = 15.56%



En el número de productos incrementados para la venta se incremento hasta alcanzar el 84.44% del objetivo con un 15.56% de brecha desfavorable del objetivo; disminuyendo la pérdida de ventas por falta de variedades en marcas y productos

Ficha Técnica No. 14

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Cantidad de post ventas incrementadas	Deserción de clientes Disminución en ventas	Cantidad de post ventas incrementadas / Cantidad de post ventas antes estudio.	$\frac{105}{117} = 90\%$	%	Anual	90%	Dep. de ventas	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ $= \frac{90}{90} * 100 = 100\%$ Brecha 0%



La cantidad de post ventas se han incrementado hasta lograr alcanzar el 100% del objetivo; disminuyendo la deserción de clientes.

3.5 Informe

Señores

Ferrituvalco

Presente.-

Después de la aplicación del Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para FERRITUVALCO CIA. LTDA, podemos concluir que los indicadores aplicados han cumplido con los objetivos de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que son Financiero, Control interno, Aprendizaje –Crecimiento y clientes.

Durante el estudio, se ha podido observar que es acertada la decisión de incursionar en la comercialización especializada en el área petrolera e industrial así como asesoramiento técnico; sin embargo la empresa tiene pequeñas asperezas que limar en los siguientes campos:

Debido a la crisis económica y a la competencia tanto nacional como extranjera, se debe estar siempre buscando representación en el mercado para lo cual se deben establecer metas de ventas superiores a las ya obtenidas; es por esto que se ha tomado el indicador “Porcentaje de ventas incrementadas en el Período”; con el objetivo de aumentar el monto de ventas; el mismo que de acuerdo ala tabla 1 ha mejorado en un 8%.

Realizar una revisión de costos y gastos para lograr una optimización de recursos, y además esto permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa; para este tema hemos presentado el indicador “Porcentaje de gastos disminuido en el período” que ha tenido una disminución del 7% de acuerdo a la tabla 2.

Altos montos de ventas son a crédito, y debido a algunas políticas de cobro las tasas de morosidad son altas; el indicador adoptado en este tema es “Número de clientes morosos disminuido”; mismo que ha mejorado en un 87.63%.

Un grave cuello de botella que se tiene en la empresa es la demora en las entregas y despachos; mismos que inciden en la actividad principal de la empresa que es la comercialización, el índice escogido para esta situación es “ Porcentaje de tiempo

disminuido en entregas y despachos”, El resultado de este indicador es una mejora del 80%.

El número de días que se tenía en los créditos con proveedores no era el más óptimo, sin embargo se ha obtenido un incremento del 20% en el incremento de crédito.

Otro aspecto que se observa es la cantidad de servidores que se usan en la empresa, tienen un servidor y un computador portátil. El indicador utilizado para este tema es “número de servidores incrementados en la empresa; y se ha obtenido un incremento del 40%.

Para manejar la contabilidad, no se ha mantenido una definición con un programa que satisfaga las necesidades en cuanto a inventarios de la empresa, por lo que se ha comprado el paquete contable MQR Manager Quick Research que permitirá solucionar este problema en las de la empresa, incrementado en un 50% los paquetes contables adquiridos.

En la empresa no se tiene costumbre de realizar reuniones para lograr retroalimentaciones importantes en el alcance de objetivos y metas, y peor aún para incrementar ventas actividad principal de la misma; el indicador usado en este aspecto es “Número de capacitaciones al personal” en el que se incremento en un 67%.

En el párrafo anterior indicamos que las reuniones para motivar y mejorar las ventas eran casi nulas en la empresa; pero en la actualidad se están mejorando con un incremento del 300% al indicador “Número de reuniones con el personal de ventas incrementadas al mes.

La comunicación interna de Ferrituvalco ha mejorado en el indicador “Número de circulares incrementadas al mes en un 75%.; lo que logrará una buena comunicación sobre temas importantes entre empleados, y dirección.

En cuanto a satisfacción del cliente por un producto de calidad, se observa que esto no es una debilidad de la empresa pues continuamente se toman medidas para mejorarla y ante el indicador “Número de chequeos de calidad incrementados a los productos” se tiene un mejoramiento del 100%.

El número de clientes satisfechos es mayor, pues el indicador “Número de quejas por atención al cliente disminuidas” a mejorado en un 100%.

La variedad en productos es importante en cualquier negocio y Ferrutivalco conciente de este aspecto ha mejorado en un 76% ante el indicador “Número de productos incrementados para la venta”

El incremento en las actividades de post venta que constituye un factor importante para conocer el grado de satisfacción del cliente ante el producto y atención de la empresa ha incrementado en un 90%, de acuerdo ala tabla No.14 del indicador “Cantidad de post ventas incrementadas”,

La compañía debe considerar sus políticas de crédito para evitar mantener un listado demasiado amplio de clientes morosos, y realizar revisiones periódicas sobre la antigüedad de las cuentas por cobrar.

Lo positivo que se ha logrado destacar es la disminución de tiempo en entregas y despachos en un 100%. Descongestionando los cuellos de botella en despachos y entregas, agilitando el proceso en bodega y logrando eficiencia en este departamento.

Una debilidad encontrada en la empresa es la falta de conocimiento sobre los productos que ofrece la misma, sus virtudes y usos, por lo tanto es de vital importancia que el personal especialmente el de comercialización, El conocimiento de los productos por parte del vendedor, asegurará un incremento en ventas

Otro aspecto importante a desarrollar por la empresa es buscar incrementar las líneas de productos en marcas reconocidas y de buena calidad, pues esto contribuirá a que la empresa sea competitiva y se mantenga en el mercado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ◇ En el período del estudio, no se cumplieron las expectativas planteadas por la administración sobre el porcentaje de ventas incrementadas en el período, sin embargo la brecha existente entre el objetivo planteado y lo logrado es de apenas un 20%; logrando participación en el mercado por parte de la empresa.
- ◇ Las expectativas planteadas por la administración sobre disminuir el porcentaje de gastos durante el período no se lo logro lo propuesto, pero la brecha no es muy amplia con lo logrado.
- ◇ Las expectativas planteadas por la administración sobre incrementar el número de días que nos conceden crédito los proveedores, a sido un factor que ha contribuido para evitar de la iliquidez y poder responder de mejor forma con los compromisos de estos.
- ◇ Las expectativas planteadas por la administración sobre la eficiencia del personal se ha obtenido un buen porcentaje aunque no se alcanzó de forma total lo deseado.
- ◇ Algo que sobresale y que supero las expectativas de la empresa tienen que ver con el indicador del número de reuniones con el personal de ventas , mismas que han logrado incrementar el conocimiento de los vendedores sobre los productos que se ofrecen mejorando por ende el porcentaje de ventas.
- ◇ Las expectativas planteadas por la administración sobre el número de productos incrementados para la venta se no cumplió con lo establecido, sin embargo se estuvo cerca de lo establecido.

RECOMENDACIONES

- ◇ Sobre las expectativas planteadas por la administración sobre el porcentaje de ventas incrementadas en el período, se debe aplicar estrategias que mejoren las ventas y continúen mejorando los porcentajes.
- ◇ Las expectativas planteadas por la administración sobre disminuir el porcentaje de gastos pueden mejorarse a través de la maximización de eficiencia, y no solo reducción de personal o reducción de sueldos y otros beneficios.
- ◇ Las expectativas planteadas por la administración sobre incrementar el número de días que nos conceden crédito los proveedores, a sido un factor que ha contribuido para evitar de la iliquidez, pero es importante recordar que cumplir con estos plazos nos asegurará el poder continuar con la confianza de los proveedores y nos dará un buen nombre en el ámbito crediticio.
- ◇ Las expectativas planteadas por la administración sobre la eficiencia del personal se ha obtenido un buen porcentaje aunque no se alcanzó de forma total lo deseado, es importante continuar con las capacitaciones por que esto contribuirá a seguir obteniendo este factor importante para el desarrollo de la empresa.
- ◇ El conocimiento de los productos por parte del vendedor, asegurará un cierre retransacción que favorezca a la empresa y satisfaga las necesidades del cliente, por lo que se debe continuar en el desarrollo de este indicador sobre el número de reuniones con el personal de ventas , mismas que han logrado incrementar el conocimiento de los vendedores sobre los productos que se ofrecen mejorando por ende el porcentaje de ventas.
- ◇ Las expectativas planteadas por la administración sobre en el número de productos incrementados para la venta se no cumplió con lo establecido, y aunque estuvo cerca de lograrlo, se debe implantar estrategias para mejorarlo, pues de un buen surtido de productos y servicios depende un alto porcentaje de ventas.

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, Everett. (2004). "*Estrategia Competitiva*": Editorial Nomos S.A.

CAVILA Antonio; (1999). "Nuevas Herramientas de Control: Cuadro de Mando Integral", Revista de Antiguos Alumnos; IESE.

GUÍA DIDÁCTICA (2009) Post Grado Gestión Gerencial. UTPL.

HORVATH & PARTHERS, (2003) "Dominar el Cuadro de Mando Integral"; Edición Gestión 2000; Barcelona.

KAPLAN ROBERT (2006) "Como se usa el Cuadro de Mando Integral".

KAPLAN R; NORTON D, (2005) "Cuadro de Mando Integral", Gestión 2000, Barcelona.

NILS. G. JAN. R. MAGNUS. (2006) "Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión Madrid

PÁGINAS WEB

✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificacion>

✓ <http://moreno.wiki.com/onx.bsc>

ANEXOS