



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 Casa Moeller
Martínez C.A., de la ciudad de Quito. Periodo 2008.**

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

AUTORAS:

Narcisa Grimanesa Zumba Hidalgo
Silvia Jeanneth Flores Balcázar

DIRECTORA:

Econ. María del Cisne Tituaña

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2010

CERTIFICACIÓN

Economista

María del Cisne Tituaña Castillo.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICO:

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 CASA MOELLER MARTÍNEZ C.A., DE LA CIUDAD DE QUITO. PERIODO 2008**”, realizado por las profesionales en formación Narcisa Grimanesa Zumba Hidalgo y Silvia Jeanneth Flores Balcázar, ha sido orientado, revisado y corregido bajo mi dirección por lo que autorizo su presentación.

Loja, enero del 2010

Econ. María del Cisne Tituaña C

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotros Narcisa Grimesa Zumba Hidalgo y Silvia Jeanneth Flores Balcázar declaramos ser autoras del presente trabajo y eximamos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos 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”

Narcisa Zumba Hidalgo

Silvia Flores Balcázar

AUTORÍA

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

Narcisa Zumba Hidalgo

Silvia Flores Balcázar

DEDICATORIA

A mi Dios, mi Padre y mi Creador que en el transcurso de mi vida ha sido mi guía y mi fortaleza, me ha llenado de bendiciones, y el culminar esta carrera es una más, que en su infinito amor me ha concedido.

A mis padres que son mi ejemplo de lucha y perseverancia.

A mi hija que ha sido mi motivación y apoyo.

Narcisa Zumba Hidalgo

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por ser la fortaleza de mi vida y por el amor infinito que me ha permitido caminar por el sendero correcto.

A mis padres ejemplo de perseverancia, dedicación y apoyo en mi vida.

Y con todo cariño a las personas que tanto quiero mi esposo y mis hijos, que con su amor y comprensión supieron motivarme para vencer toda barrera que hoy me permite culminar con éxito esta meta.

Silvia Flores Balcázar

AGRADECIMIENTO

A la escuela de Contabilidad y Auditoría de la UTPL, por habernos abierto las puertas para cumplir un sueño de constancia y esfuerzo. A los señores profesores que han sabido impartir sus conocimientos y experiencia desinteresadamente.

Así mismo deseamos dejar constancia de nuestro reconocimiento a la Economista María del Cisne Tituaña por toda su dedicación y guía en el desarrollo de la presente tesis.

Nuestra gratitud a Casa Moeller Martínez C.A. por proporcionarnos la información necesaria para la elaboración del presente trabajo de investigación. Y finalmente a todas las personas que con sus conocimientos y experiencia han contribuido al feliz término de nuestra formación profesional.

*Narcisa Zumba Hidalgo
y Silvia Flores Balcázar*

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 1 -----	1
1. LA EMPRESA -----	2
1.1 ANTECEDENTES-----	2
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA -----	4
1.3 BASE LEGAL-----	4
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL-----	5
1.5 ORGANIGRAMA -----	12
1.6 PLAN ESTRATÉGICO-----	14
1.6.1 Misión-----	14
1.6.2 Visión -----	14
1.6.3 Valores -----	15
1.6.4 Objetivos-----	17
CAPÍTULO 2 -----	20
2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN-----	21
2.1 PLANIFICACIÓN-----	21
2.1.1 Planeación Estratégica -----	22
2.1.2 Planeación Corporativa -----	23
2.1.3 Planeación Táctica-----	24

2.1.4 Planeación Operativa -----	25
2.2 INDICADORES -----	25
2.2.1 Concepto de indicadores -----	26
2.2.2 Características -----	27
2.2.3 Importancia -----	28
2.2.4 Clasificación -----	29
2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores -----	32
2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores -----	34
2.2.7 Relación de la norma ISO con los indicadores de gestión -----	35
2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) -----	38
2.3.1 Perspectiva financiera -----	42
2.3.2 Perspectiva del proceso interno -----	44
2.3.3 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento -----	46
2.3.4 Perspectiva del cliente -----	48
CAPÍTULO 3 -----	50
3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES -----	51
3.1 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS --	51
3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES -----	54
3.3 DISEÑO DE CUADRO DE INDICADORES -----	56
3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN -----	76
3.5 INFORME -----	86
CONCLUSIONES -----	88
RECOMENDACIONES -----	89
BIBLIOGRAFÍA -----	91
ANEXOS -----	94

RESUMEN EJECUTIVO

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante y competitivo, es imprescindible incorporar nuevas herramientas que permitan hacer un uso adecuado de los recursos disponibles, estableciendo controles y evaluaciones a los procedimientos a fin de determinar la situación real de la organización, con la perspectiva de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

Esta situación de transformaciones constantes del ambiente de negocio, requiere que las empresas deban tener claro como analizar y evaluar los procesos de su organización. En la medida en que las compañías son más grandes, las decisiones tomadas ordinariamente sobre sus acciones tienen consecuencias más incidentes en el rumbo del negocio; por eso se hace necesario, monitorear adecuadamente los diversos aspectos que se derivan del desarrollo normal de las actividades para verificar que las cosas no se hagan al azar sino bajo determinados lineamientos que en definitiva aseguren el cumplimiento de los fines de la organización.

Los indicadores de gestión se constituyen en un instrumento valioso de orientación de cómo alcanzar mejores resultados y su aplicación en áreas susceptibles y poco fortalecidas de procedimientos claros y control continuo, lo cual resulta imprescindible en una organización.

Ante esta temática se ha precisado analizar la información empresarial de Casa Moeller Martínez C.A., a través de encuestas, entrevistas, revisión y análisis de datos financieros, organizacionales y estructurales, con lo cual se determinó factibilidad de estudio en áreas relevantes como: Ventas, Recursos Humanos, Devoluciones en Ventas, Gastos, Flujos de efectivo. El desarrollo y aplicación de estas técnicas de investigación permitió conocer la situación actual de la empresa y el comportamiento de cada uno de los indicadores utilizados para medir el desempeño organizacional de la compañía, alcanzando resultados satisfactorios en los procesos que fueron objeto de estudio, estableciendo conclusiones que permitirán mejorar los niveles de eficiencia, efectividad y eficacia.

Bajo tales circunstancias el presente trabajo está encaminado a introducir a Casa Moeller Martínez C.A. en el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión, que faciliten y garanticen el trabajo de sus directivos. El objetivo es concientizar la necesidad de implantar esta importante herramienta para evaluar diferentes aspectos y eventos de la compañía, la cual permita ofrecer una visión más amplia de las tácticas empleadas y su forma de aplicarlas.

Una organización abierta al aprendizaje y a la aplicación de nuevas formas de examinar y evaluar procedimientos, cuenta con la herramienta suficiente para mejorar su desempeño y gestión continuamente. Aprender de las experiencias del pasado, de los clientes y de las diferentes áreas de la compañía aporta significativamente a crear una ventaja competitiva sostenible en el sector empresarial que se desenvuelve.

Dentro de este marco general, la investigación que se presenta a continuación aborda una propuesta teórica para diseñar y analizar indicadores de gestión aplicados a Casa Moeller Martínez C.A., el mismo que permita mejorar su productividad.

Para cumplir con estos propósitos, el trabajo se organizó en tres capítulos:

- ❖ El primer capítulo delinea los principales rasgos, antecedentes, organización, estructura e historia de Casa Moeller Martínez C.A., así como el desarrollo de un estudio administrativo de la organización.
- ❖ El segundo capítulo constituye el soporte teórico de la investigación, el mismo que incluye las generalidades, conceptos, importancias y ventajas de los Indicadores de gestión y Cuadro de Mando Integral.
- ❖ El tercer capítulo implica el planteamiento de la propuesta, tendiente a diseñar y evaluar la gestión administrativa y productiva de la compañía, mediante el planteamiento y desarrollo de indicadores de gestión. Este capítulo es el resultado de la investigación a

través de la información obtenida en la organización y la aplicación de conceptos y técnicas administrativas.

- ❖ Para finalizar se sintetiza los principales hallazgos de la investigación mediante el desarrollo de conclusiones y recomendaciones las mismas que se espera, sirvan para mejorar la productividad y organización de la empresa Casa Moeller Martínez C.A.

Concluido el proceso de diseño de indicadores de gestión queda por delante la importante tarea de formalizar la implementación, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización a fin de poner en práctica las estrategias del negocio con éxito.

CAPÍTULO 1

1. LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

En el año de 1865 en la ciudad de Hamburgo, Alemania, nace Eduard Herman Renatus Moeller, quién viaja a Ecuador en 1888, y se establece en la ciudad de Guayaquil.

En 1889 forma la empresa Moeller Co. con representaciones de firmas alemanas.

El 8 de junio de 1904 es nombrado Cónsul de Alemania en esta ciudad. En 1893 contrae matrimonio con la distinguida dama Sra. Lydia Martínez Ponce, de cuyo seno nacen: Hermann, Gustavo, Leni, Guillermo, Elsa y Edgar Moeller Martínez.

Durante la primera guerra mundial se ve forzado a cerrar la compañía por tratarse de una empresa de origen alemán, pudiendo abrirla una vez que la guerra terminó. Lamentablemente sobrevino la segunda guerra mundial y la empresa se vuelve a cerrar.

El 13 de noviembre de 1953 el señor Gustavo Moeller Martínez, siguiendo la tradición familiar, abre nuevamente la compañía bajo su nombre, con la representación de la firma "Heidelberg Druckmaschinen AG".

Gustavo Moeller solicita a su hermano Guillermo asociarse con él, y es así que el 13 de enero de 1958 la compañía pasa a llamarse "Gustavo Moeller Martínez & Hno".

La empresa se expande con representaciones de equipos de oficina de la firma Adler, cosméticos de Schwartzkopf (Silueta), productos Nivea de Beiersdorf y múltiples firmas de farmacéuticos.

Al fallecer el señor Gustavo Moeller, la empresa pasa a manos de su hermano Guillermo Moeller, quién la establece el 20 de Abril de 1963, con el nombre de Casa Moeller Martínez

C.A. (CMM) en un local ubicado en la calle Mejía, en el centro histórico de la ciudad de Quito.

Con el objetivo de proveer a CMM en el año de 1964 nace la empresa Industrias Químicas Nobel Cía. Ltda., en donde se fabricaban los shampoo, tintes, permanentes y los fijadores de cabello de la línea Schwarzkopf, además se fabricaba los productos Nivea de la casa Beiersdorf.

Casa Moeller Martínez C.A. era también la representante de la línea de farmacéuticos de las firmas: Bayer, Grunenthal, Mycofam, Nattermann, Boehringer Ingelheim, Boehringer Mannheim, Braun con la importación de sueros que se vendían en frascos de vidrio, agujas, jeringuillas comercializadas exclusivamente en hospitales y clínicas.

Otra de sus ramas era la de Suministros de Oficina, de la cual tenía la exclusividad de las firmas Triav, Mergenthaler, Linotype, AB Dick con su producto estrella: las “Cajas fuertes Diebold.”

También se importaba y distribuía las pilas de la firma Rayovac.

Muchas de estas representaciones se han independizado y hoy en día son prosperas empresas como: Bayer, Braun Medical, Beiersdorf, Boehringer Ingelheim entre otras.

Todas estas líneas, al haber sido manejadas durante años con excelencia y profesionalismo, al momento de independizarse, contaban con una inmejorable escuela de trabajo y bases organizacionales sólidas así como una fuerte participación en el mercado.

La extraordinaria visión para los negocios junto con la formación académica en Comercio del señor Guillermo Moeller Martínez, permitió sentar bases firmes e incorruptibles para la empresa prospera y ejemplar de hoy.

Han transcurrido 120 años de mucho éxito desde el inicio de la operación de las empresas Moeller en el Ecuador.

Los pasos de excelencia, responsabilidad y dedicación al negocio del Sr. Guillermo Moeller Martínez, los sigue ahora su hijo Willy Moeller Flores, quién está a cargo de la compañía desde el fallecimiento de su padre en el año 1995.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

CMM es una empresa ecuatoriana dedicada a representar y colocar productos de consumo masivo y profesional en el mercado nacional. La Gerencia General está a cargo del señor Willy Moeller, hijo del Sr. Guillermo Moeller Martínez fundador de la empresa.

Hoy en día la empresa cuenta con la representación exclusiva de las marcas L'oréal de Paris, Garnier, Redken, Kerastase, Maybelline, Jolie, Vogue, Simond's e Ilko.

La oficina principal se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. Francisco de Orellana 155 y Av. 12 de octubre, cuenta además con una sucursal en la ciudad de Guayaquil en la Av. Miguel H. Alcívar y Nahín Isaías Edif. Torres del Norte, Torre A, Planta Baja, Local 3.

Junto a Casa Moeller Martínez C.A., cada uno de los representados será capaz de aumentar la participación y la competitividad mediante la colocación de sus productos en nuevos mercados.

1.3 BASE LEGAL

CMM se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. Se constituyó legalmente mediante Escritura de Constitución de Sociedad Anónima el 28 de mayo de 1963.

CMM es una entidad formada por personas naturales y jurídicas que tiene por objeto realizar actos y contratos mercantiles y civiles relacionados con el comercio de artículos extranjeros.

CMM es una compañía anónima, la misma que se rige por las disposiciones de la Superintendencia de Compañías.

La supervisión y control que ejerce este Ente es mediante la revisión de balances anuales.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La administración, dirección y control de CMM, se clasifica en cuatro direcciones:

Dirección Administrativa y Financiera (DAF)

➤ Director Administrativo Financiero

Funciones:

- Asesorar a Gerencia General en el área Financiera de la empresa.
- Analizar las diferentes alternativas del mercado para canalizar efectivamente los recursos
- Manejo del personal a través de los diferentes subsistemas: relaciones laborales, control de horarios y asistencia, registro de antecedentes y actuación del personal, administrando los procedimientos disciplinarios
- Entrega de informes técnicos administrativos y técnicos financieros
- Participar en la elaboración del presupuesto
- Planificación de pagos a proveedores.

➤ Contador General

Funciones:

- Registro contable de las transacciones, codificación y revisión

- Control de activos fijos
- Revisión de roles de pago
- Atención requerimientos de información de SRI
- Responsable de los Estados Financieros de la empresa.

➤ **Jefe de Crédito**

Funciones:

- Planificar, dirigir y controlar las actividades del área a su cargo
- Responsable de la información de cartera

➤ **Jefe de Tesorería**

Funciones:

- Recepción, clasificación y custodia de haberes de la empresa
- Cuadre diario de caja
- Elaboración y envío de depósitos
- Registro de otros ingresos
- Registro de cheques protestados
- Registro de cuentas por pagar
- Pago a proveedores
- Reportes al DAF de: saldos bancarios, pagos realizados y pagos pendientes
- Reporte de flujo de caja diario, semanal y mensual
- Procesos de cierre mensual de caja

Dirección de Operaciones, Informática y Logística

➤ **Director de Operaciones, Informática y Logística**

Funciones:

- Diseñar instrumentos informáticos que permitan mejorar y agilizar la información
- Dar soporte técnico a los empleados que mantengan terminales de computación
- Proceso y verificación de información, diaria y mensual
- Respaldo de información.

➤ **Importaciones**

Funciones:

- Tramitar y supervisar tramites de importación
- Cuidar los tiempos y movimientos sobre la logística, compras y entrega de mercadería
- Ingreso y registro de mercadería
- Análisis de costos de internación.

➤ **Operaciones – Servicio al cliente**

Funciones:

- Recepción y facturación de pedidos
- Trámite de devolución de mercaderías
- Egreso de productos para demostraciones
- Coordinación con bodega en la entrega de productos
- Atención al cliente.

Dirección L'oréal DPGP-DPP-Vogue Hogar

➤ **Director L'oréal DPGP-DPP-VOGUE HOGAR**

Funciones:

- Planificación estratégica anual y mensual de ventas
- Ejecución y seguimiento del plan de ventas
- Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio
- Capacitación y evaluación del equipo
- Responsable de la última línea: Facturación, Estrategia y Rentabilidad
- Control de Inventarios
- Seguimiento de cartera.

➤ **Jefe de Mercadeo**

Funciones:

- Desarrollo de las marcas de la división por medio de estrategias
- Análisis de stock, clientes, productos, ventas, presupuestos, etc.
- Planificación y desarrollo de planes de publicidad y promoción
- Manejo del presupuesto de la división
- Análisis de competencia
- Desarrollo de imagen interna y externa de la división
- Presentación de estrategia y producto a clientes
- Vocero de la división

➤ **K.A.M**

Funciones:

- Responsable integral del cliente con la compañía en todos los campos y para todos los temas

- Desarrollar soluciones de productos/servicios que apoyen el logro de los propios objetivos de negocios de los clientes
- Explorar con sus clientes las nuevas oportunidades de negocio e identificar los cambios posibles con la antelación necesaria
- Presentar y negociar productos
- Manejo de relaciones publicas de los clientes
- Definir estrategias de sus clientes, negociar con el cliente
- Realizar el seguimiento de los temas de sus clientes dentro de CMM
- Efectuar el seguimiento de facturación
- Planificar mensualmente cifras por categoría y por producto la última semana del mes anterior al planeado
- Manejo de presupuestos de consejeras y mercaderistas.

➤ **Activador de Trade:**

Funciones:

- Principal responsable y dueño del punto de venta. Vela por la imagen de marca y las actividades de la marca en ellos
- Manejo de consejeras:
 - Capacitación
 - Seguimiento en punto de venta
 - Procesar información de ventas e inventarios
 - Calcular el pago de comisiones y reportar a RR.HH
 - Selección de nuevas consejeras
- Organizar y desarrollar actividades promocionales en puntos de venta
- Reportar las actividades semanales al KAM
- Manejar directamente con Mercadeo las promociones
- Impulsación, seguimiento y desarrollo de venta institucional
- Coordinar los asuntos sociales de la división.

➤ **Mercaderista**

Funciones:

- Mantener los espacios de los productos de acuerdo a los planogramas establecidos
- Coordinar la implementación de promociones y material promocional en el punto de venta
- Seguimiento de las actividades de la competencia en puntos de venta (precios, promociones y nuevos productos)
- Venta a clientes
- Velar por el buen abastecimiento y buen estado del producto en punto de venta
- Informar sobre productos en mal estado o que puedan estar por caducar dentro de tres meses
- Visita constante a los puntos de venta
- Apoyo en capacitaciones y ventas institucionales.

➤ **Vendedores**

Funciones:

- Desarrollo de la comunicación con el cliente
- Análisis de inventario, producto, venta y consumidor de los clientes y sus puertas
- Elaboración, seguimiento PRE y post venta en los pedidos de cada cliente
- Desarrollo de antiguos y nuevos clientes
- Manejo de relaciones públicas de los clientes.

➤ **Consejeras**

Funciones:

- Venta y difusión de las marcas de la división dentro del punto de venta
- Desarrollar informes de stocks y percepción de consumidora
- Seguimiento e implementación de las promociones a clientes o consumidoras.

➤ **Maquillistas**

Funciones:

- Desarrollo de maquillaje en punto de venta a consumidoras
- Incremento de la venta por medio de maquillaje estratégico
- Manejo de material de demostraciones de maquillaje
- Apoyo en ventas institucionales.

➤ **Técnicas y Educadores**

Funciones:

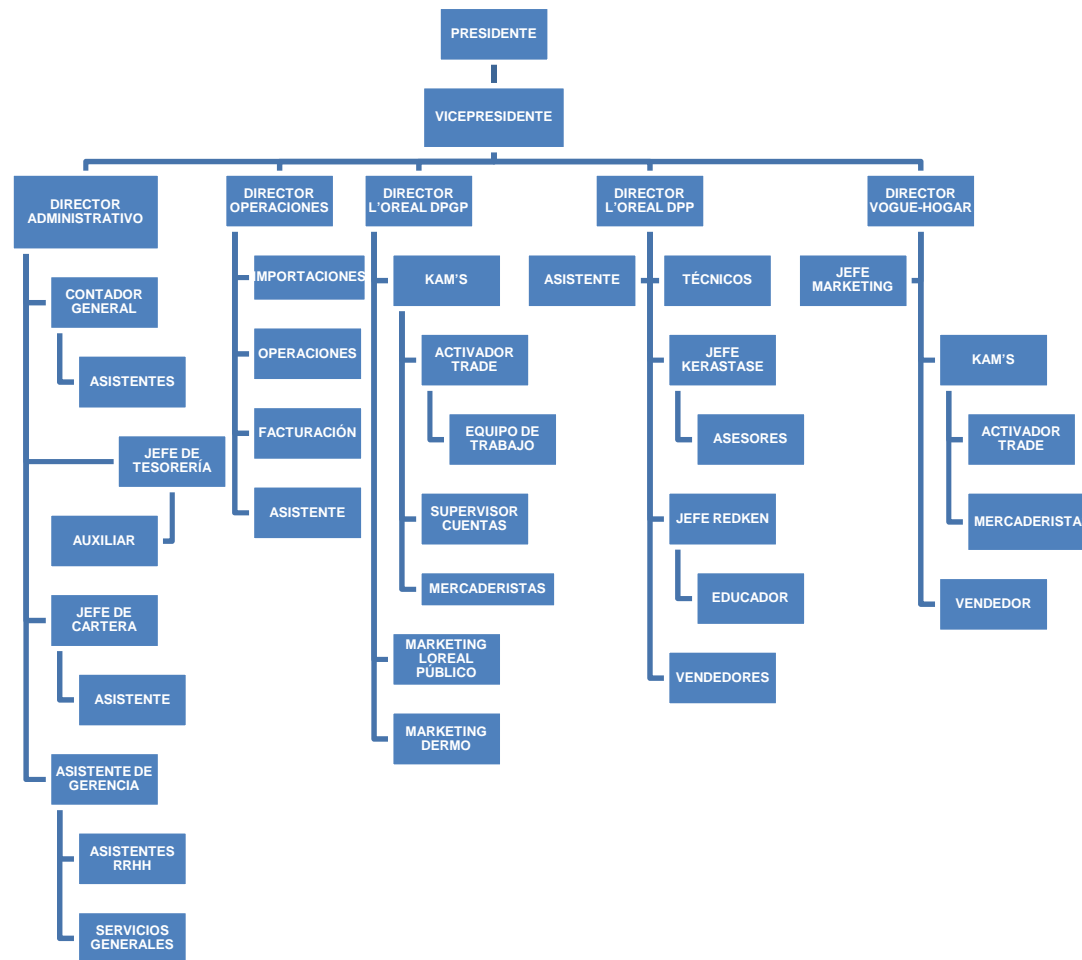
- Capacitación a Fuerza de venta
- Capacitación a clientes en centro técnico o puntos de venta
- Seguimiento de clientes capacitados
- Desarrollo de material inductivo para Fuerza de Venta
- Planificación y desarrollo de show y eventos de marca
- Lanzamiento y presentación de productos nuevos a clientes y Fuerza de Ventas.

➤ **Jefes de Marca**

Funciones:

- Desarrollo de línea
- Reporte a la dirección
- Seguimiento de Fuerza de Ventas
- Planificación de Animaciones y plan comercial
- Seguimiento de área educativa
- Negociación de clientes importantes
- Capacitación e inducción comercial del equipo
- Motivación del equipo
- Mantenimiento y seguimiento de la línea.

1.5 ORGANIGRAMA



Fuente: CMM

El diseño organizacional de la empresa mantiene una estructura funcional, la misma que según Rafael Guizar en su libro "*Desarrollo Organizacional*" (2004) presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- ❖ Promueve la especialización de habilidades
- ❖ Reduce la duplicación de recursos escasos y usa al máximo los recursos disponibles
- ❖ Facilita la comunicación y el desempeño. Los jefes pueden compartir su experiencia con sus subordinados.

Desventajas

- ❖ Hace hincapié en tareas rutinarias
- ❖ Fomenta una estrecha perspectiva de carrera para los administradores, lo cual limita sus capacidades para altas posiciones gerenciales
- ❖ Multiplica las dependencias departamentales
- ❖ Podría ser "cómodo" para la organización implantar y continuar con esta estructura, aunque no sea la mejor.

Este tipo de departamentalización es común tanto en las grandes como en las pequeñas organizaciones, tiene la desventaja de que las personas se ocupan más de su propia función, que de la organización como un todo, y su atención en las tareas funcionales puede hacerles perder el enfoque sobre la calidad total del bien o servicio que brinda la organización (Laborda, 2004).

Según el organigrama de CMM y las funciones atribuidas a cada departamento, es importante señalar que es necesario redefinir jefaturas en las diferentes áreas con el fin de que exista fluidez en los procesos.

Por otro lado se debe evaluar las funciones designadas a cada colaborador, con el objeto de distribuir tareas entre los auxiliares y asistentes de una forma equilibrada.

1.6 PLAN ESTRATÉGICO

1.6.1 Misión

Una buena declaración de misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía, tecnología básica, cuáles son sus objetivos organizacionales y su responsabilidad social.

De acuerdo a la definición de Fred R. David, “la misión es la formulación de un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de otras similares. Una formulación de Misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado”.

Por tanto la misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición del negocio en todas sus dimensiones e involucra al cliente como parte fundamental del propósito del negocio.

La misión de CMM se define como: “Formar y crear una relación con nuestros socios comerciales para representar, distribuir e impulsar sus productos con los más altos estándares de servicio y calidad en el mercado nacional e internacional, así como la de convertirnos en los líderes en la industria de la belleza”.

1.6.2 Visión

Según Hellriegel en su libro “*Administración: Un enfoque basado en competencias*” (2002), menciona que la visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes. Formular una visión infunde alma al planteamiento de la misión si éste no la tiene.

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización.

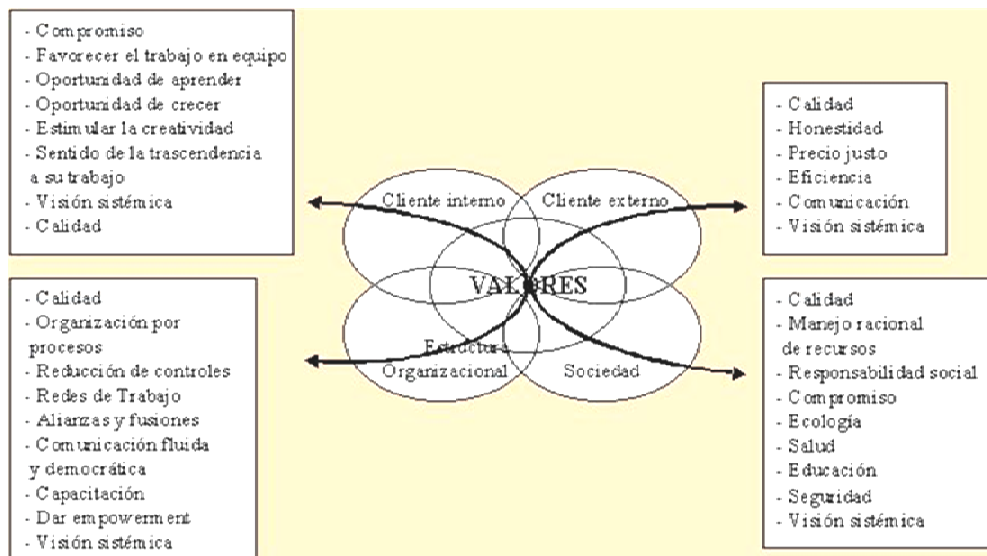
La visión de CMM es la siguiente: “Establecernos como los líderes en el mercado ecuatoriano para el impulso y la comercialización de productos de consumo masivo y para la industria de la belleza en el mercado nacional e internacional”.

1.6.3 Valores

Según Alex Codina en su publicación *“Los valores como herramientas gerenciales”* (2004), Athos y Pascale definen los valores corporativos como reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía.

CMM se ha manejado siempre con el legado dejado por el señor Guillermo Moeller, quién fue una persona honesta, trabajadora muy recta en su actuar, es así que hoy se opera en un ambiente de honestidad, servicio y confianza, basado en principios cristianos; con el fin de implantar en los socios el sentimiento de seguridad y satisfacción de que su producto está en las mejores manos.

Gráfico Nº 1 VALORES CMM



Fuente: CMM

La opinión de quienes trabajan en esta empresa es generalizada, el respeto a la persona es algo que el colaborador actual y el que salió reconoce, un trato humano, cordial y respetuoso han sido los pilares fundamentales, complementado con el cumplimiento legal de todas las obligaciones patronales y tributarias, y el compromiso con el cliente para brindarle los mejores productos.

Hoy CMM bajo la dirección del señor Willy Moeller, motivado por sus convicciones cristianas, ha emprendido un proceso de crecimiento espiritual para todo aquel que así lo desee, especialmente para sus empleados, tal es así que ha creado la Fundación AVA Verdad y Vida, la que cuenta con programas de consejería personal y familiar.

CMM ha establecido valores para su actuar dirigidos a: cliente interno, cliente externo, la sociedad y la estructura organizacional.

❖ **Cliente interno:** lo constituyen sus empleados y la empresa estableciendo como valores fundamentales su relación con ellos, además de proporcionar un ambiente caracterizado por: el compromiso que la empresa brinda a su trabajador, favorecer el trabajo en equipo, oportunidad de aprender, oportunidad de crecer, estimular la creatividad, sentido de la trascendencia a su trabajo, visión sistémica y calidad.

La empresa está clara en que debe atraer y conservar a los trabajadores más eficaces y rentables, esta inversión se constituye como uno de los activos más importantes de la empresa, y el proporcionar bienestar a todos sus empleados va más allá de lo material, se procura su bienestar y crecimiento espiritual.

- ❖ **Cliente externo:** es aquel que adquiere los productos que comercializa la empresa, y su mantenimiento e incremento depende del grado de satisfacción que encuentre en ellos; por lo tanto CMM, se ha propuesto brindar a sus clientes productos de inmejorable calidad a un precio justo y con una atención basada en la comunicación honesta y eficiente.
- ❖ **Sociedad:** Las empresas juegan un papel muy importante en la sociedad al crear y distribuir riqueza, actúan como fuente de satisfacción personal de la sociedad en general y contribuyen con el desarrollo y bienestar de la sociedad; de esta manera la empresa asegura una base más sólida para su funcionamiento y expansión. CMM practica los siguientes valores con la sociedad: calidad, manejo racional de recursos, responsabilidad social, compromiso, ecología, salud, educación y seguridad.
- ❖ **Estructura organizacional:** Las empresas que hoy en día quieren asegurar una posición de competitividad y crecimiento, al crear su estructura organizacional deben observar valores fundamentales, de tal manera que las turbulencias del medio empresarial moderno no atenten contra su supervivencia. Así CMM, ha establecido los siguientes valores en su estructura organizacional: calidad, organización por procesos, reducción de controles, redes de trabajo, alianzas, comunicación fluida y democrática, capacitación y visión sistémica.

1.6.4 Objetivos

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que se pretende consolidar en el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Según lo describe Hellriegel en su libro “*Administración: Un enfoque basado en competencias*” (2002), los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aún cuando no pueden aceptarse tal cual son, establecerlos requiere de una considerable planeación. Los objetivos organizacionales son los resultados que gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Tales objetivos pueden expresarse cualitativa y cuantitativamente.

Peter F. Drucker, uno de los escritores sobre administración más influyentes de esta época, afirma que los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una gama de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo.

Los siguientes son los objetivos que la empresa se propone alcanzar en el año 2008:

Objetivos Estratégicos:

- ❖ Impulsar cada una de las marcas de los socios comerciales para lograr incrementar los resultados de ventas, marca y beneficios.
- ❖ Incrementar la participación en el mercado por lo menos un 20% con relación al año 2007
- ❖ Ampliar, incrementar e innovar las líneas de productos para complementar la satisfacción de los clientes
- ❖ Impulsar el crecimiento espiritual de todos los integrantes de la empresa
- ❖ Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, proporcionarles un excelente ambiente de trabajo en el que puedan desarrollar sus capacidades y crecer
- ❖ Cautelar la exactitud en el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan el accionar de la empresa.

Objetivos Financieros:

- ❖ Incrementar el monto de las ventas totales en un 15% con relación al año 2007
- ❖ En función al aumento de ventas incrementar las utilidades, en consecuencia mejorar la rentabilidad de los accionistas y el beneficio por participación a los trabajadores.

- ❖ Obtener mejores flujos de efectivo
- ❖ Disminuir los gastos generales en 3% con relación al año 2007
- ❖ Disminuir los gastos de venta en 5% con relación al año 2007

Objetivos Operativos:

- ❖ Conseguir la introducción de todas las líneas que CMM impulsa y comercializa en los mejores centros de distribución en el ámbito nacional
- ❖ Conseguir que las cuentas por cobrar sean recuperadas en un 80% en los plazos establecidos
- ❖ Conseguir una recuperación de la cartera vencida en un 95%

- ❖ Capacitar a los empleados en las últimas innovaciones tecnológicas inherentes a sus funciones
- ❖ Actualizar a los empleados en las reformas tributarias y laborales.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 PLANIFICACIÓN

El hombre sabio proyecta su futuro, define las metas que desea alcanzar en su vida, para lo que imagina estrategias y planes, es decir planifica. Su sabiduría consiste en la habilidad de ver con anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar ganancias inmediatas en espera de beneficios mayores en el largo plazo, y en la habilidad de controlar lo que es controlable y no inquietarse por lo que no lo es.

La planificación es entonces un instrumento que utiliza el hombre sabio para establecer sus objetivos y la forma de obtenerlos, porque si no sabe a dónde quiere llegar no importa el camino que elija. Es por ello que se fundamenta en la creencia de que es posible mejorar el futuro por medio de una intervención activa actual.

En la vida personal así como en la vida comunitaria de un individuo, es decir en las instituciones y organizaciones de las que forma parte es imperioso que sepa administrarlas correctamente, el concepto básico de la administración abarca las acciones básicas de planear-organizar-dirigir y controlar.

En el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo, con cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y jurídicos permanentes, el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones es sumamente dinámico con repercusiones tan grandes para su supervivencia que no se puede dejar las cosas al azar, por lo tanto los gerentes de hoy necesitan planificar y lo deben hacer bien. La acción de un buen administrador es imperiosa y la planeación como el primer paso de la administración necesita de la misma cantidad de arte como de ciencia.

La planificación hace a los gerentes mirar hacia el futuro, anticipar los cambios, considerar sus consecuencias y preparar respuestas adecuadas para minimizar la incertidumbre.

Además permite aclarar las consecuencias de las medidas que los gerentes podrían tomar en respuesta al cambio.

Beltrán J. Jesús, en su libro *“Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad”* (2000), ha expresado que: “La planificación se refiere a determinar adónde debe ir la organización y cómo debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción”.

La planificación en un mundo caótico como el actual permite reducir la cantidad de actividades que impliquen un desgaste inútil, lo que nos conduce a afirmar que la planificación debe ser ante todo flexible, adaptable y realizarla periódicamente ya que las empresas y su entorno cambian constantemente.

Hoy en día para conseguir la competitividad en este entorno turbulento en donde lo único que es constante es el cambio, las organizaciones requieren desarrollar la planificación estratégica, táctica y operacional.

2.1.1 Planeación Estratégica

En base a lo que expresan Stephen Robbins y David Decenzo, en su libro *“Fundamentos de Administración”* (2002), Planificación Estratégica es aquella que abarca a toda la organización, identificándose con la misión, visión, objetivos y estrategias generales; busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr o en que negocio o área competir, identificando sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgen en el entorno futuro, que combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome las mejores decisiones en el presente y la forma de consolidarlas.

La planificación estratégica es global y a largo plazo; y su característica fundamental debe ser la flexibilidad para ir adaptándose a los cambios del entorno sin perder de vista los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

2.1.2 Planeación Corporativa

Según expresa Rubio Domínguez Pedro, en su libro *“Introducción a la gestión Empresarial”* (2006), para que una organización perdure y crezca en su trayectoria es necesario que exista “sinergia” lo cual significa que la organización evolucione con capacidad y fuerza, con la colaboración de todos los integrantes, logrando que todo en conjunto funcione bien sin que nadie haga la fiesta por su cuenta, ni que haya unos cuantos sacrificados o genios con un gigante a cuestas.

No siempre en una organización se consigue sinergia, por lo cual es necesario conservar ideas muy claras de lo que se quiere hacer, fin que se lo puede conseguir a través de la planificación corporativa.

Lo que mantiene unida una organización es su uniformidad de criterio, de pensamiento y de voluntad. Con el pasar del tiempo puede llegar a desintegrarse por la acción corrosiva de personas ineficaces e inmovilistas, a menos que la sinergia se cultive y potencie de forma permanente con una planificación corporativa programada, consistente y preparada para identificar en qué escenario se moverá la empresa a largo plazo; y de esta manera asegurar el diseño y aplicación de estrategias que permitan alcanzar el crecimiento de la organización y garantice la renta de sus componentes a mediano y largo plazo.

El propósito esencial de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de una empresa se integren para formar una organización común, diseñando planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los cuales se les pueda involucrar y responsabilizar.

De acuerdo a lo que sostiene Rubio Domínguez Pedro en su libro *“Introducción a la gestión Empresarial”* (2006), la responsabilidad de crear un plan corporativo no debe recaer sobre una sola persona, lo lógico y coherente es que esta tarea sea realizada por un equipo interprofesional, que posea un equilibrio de cualidades; idealmente debe estar integrado por:

- ❖ Un visionario: persona con grandes ideas que las expresa y desarrolla a partir de su mente bien estructurada, que descubre tendencias y no tiene miedo de vaticinar e imaginar un mundo distinto al que habitamos. Esta persona aprovecha al máximo la información para valorar y exponer sus ideas basándose en las “mega tendencias”.

- ❖ Un pragmático: que es una persona que aprovecha las oportunidades reales de los acontecimientos que se producen de forma aislada, dentro de un contexto, pero que es bastante constructivo para no atacar los fallos actuales de la capacidad de la organización.

- ❖ Un analista de recursos que realice un diagnóstico de la calidad del plan estratégico de la empresa, agrupe las piezas necesarias y redacte un informe por escrito de los objetivos que se pueden y deben alcanzar.

- ❖ Un analista de sistemas que traduce las ideas y sugerencias de los miembros del equipo a opciones de futuro, fijando los objetivos y sintetizando sus ideas y previsiones.

La puesta en marcha de un plan corporativo afecta positivamente el futuro de la empresa, si se consigue que sea eficaz, cuanto mayor sea el grado de participación del personal de la empresa, mayor será la garantía de obtener los cambios positivos propuestos. Por ello un plan corporativo exige el compromiso de todos los niveles de la organización, y debe ser respaldado con recursos necesarios para ser llevado a cabo.

2.1.3 Planeación Táctica

La planificación táctica se sustenta en los lineamientos establecidos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas como marketing, ventas, finanzas, etc., y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos específicos, su alcance es a mediano plazo en el cual se interrelaciona planes funcionales determinados.

2.1.4 Planeación Operativa

Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planificación estratégica y táctica y es a corto plazo; se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar los equipos naturales de trabajo y los individuos en cada una de sus unidades de operaciones; y a las actividades normalmente programables, sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión, su parámetro principal es la eficiencia.

2.2 INDICADORES

Una administración estratégica de las empresas contempla como una de sus funciones básicas el control, entendido como la medición y supervisión de los resultados, comparándolos con estándares preestablecidos, para tomar correctivos si fuere necesario.

Hasta hace poco tiempo atrás el control que se efectuaba era una acción fiscalizadora y restrictiva que impedía desarrollar la creatividad y las habilidades personales, ejercido por un ente externo, es decir tenía un carácter reactivo.

El control que deseamos enfocar aquí, es el control que permite la auto corrección y es de carácter proactivo, siendo una labor natural y necesaria para el éxito de una gestión, constituyéndose en el medio inminentemente eficaz para mantener el rumbo correcto de la organización, y que además es la base para conseguir el desarrollo de la autonomía de las personas, convirtiéndose en ejecutoras de su propio control.

El control actualmente se refiere a la acertada administración de información veraz, objetiva, oportuna, íntegra, temporal y correcta, información que asociada a aspectos fundamentales de las variables principales claves para el éxito de la gestión de la organización, y al ser transformada y filtrada adecuadamente a los líderes de las empresas contribuirá a una acertada toma de decisiones.

Beltrán J. Jesús Mauricio, en su libro *“Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad”* (2000), sobre el control expresa lo siguiente: “Es la acción de garantizar que un proceso, una acción o en general una situación se mantendrá estable, en el sentido de que las variables o factores clave o vitales se moverán dentro de un rango previamente establecido y deseable, teniendo en cuenta el hecho de que el proceso, la acción o la situación misma se encarga de realizar por sí misma el monitoreo de las variables y el ajuste correspondiente en caso de que se presenten desviaciones frente a lo establecido o lo esperado. El decir el control no debe ser algo externo o ajeno a ellos.”

Para el control concebido en este sentido es donde constituyen una herramienta eficaz los INDICADORES.

2.2.1 Concepto de indicadores

Franklin, Enrique en su libro *“Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio”* (2007), menciona: “Un indicador es un punto, es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación”.

Según la publicación de la Contraloría General del Estado *“Manual de Auditoría de Gestión”* (2002), “Indicadores: Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.”

Beltrán J. Jesús Mauricio, en su libro *“Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad”* (2000) define a un indicador como: “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.”

2.2.2 Características

Según lo expresa Franklin, Enrique en su libro *“Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio”* (2007), para que los indicadores sean efectivos deben reunir las siguientes características:

- Relevancia: es decir útil para la toma de decisiones.
- Medible: que pueda ser medido e interpretado.
- Ajustable a los cambios: esto es que pueda ser aplicable para un año y otro.
- Verificable: que se pueda comprobar.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Debe tener precisión cuantitativa y cualitativa que hagan referencia tanto a la cantidad como a la calidad, a la eficiencia como a la eficacia. Precisión matemática en los cuantitativos y precisión conceptual en los cualitativos.
- Deben servir de alarma cuando haya brechas significativas.
- Confiables: información veraz.
- Oportunos: a tiempo sobre la marcha.
- Coherentes y consistentes con las variables, con los objetivos, es decir con la planificación de la empresa.
- Justificables: Con relación a su costo beneficio.
- Fácilmente interpretables.
- Comparables: con otros de la misma naturaleza.
- Aceptados por la organización.

De acuerdo a lo que expresa Beltrán J. Jesús Mauricio, en su libro *“Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad”* (2000), para que un indicador este correctamente compuesto debe reunir las siguientes características:

La identificación y diferenciación en un indicador son vitales, su nombre debe ser concreto y definir claramente su utilidad y objetivo. Los indicadores cuantitativos deben tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo que significa la exacta identificación de los factores y la forma como ellos se relacionan, es necesario además especificar las unidades, esto es la manera como se expresa el valor del indicador, las mismas que varían

de acuerdo a los factores que se relacionan. Para que un indicador esté completo es necesario que cuente con un glosario es decir que se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

2.2.3 Importancia

Franklin, Enrique en su libro *“Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio”*, (2007), expresa que los indicadores adquieren importancia el momento que se los compara con otros de la misma naturaleza, lo que permite elaborar juicios, analizar tendencias, predecir cambios. Su importancia radica también en que a través de ellos es posible medir el desempeño de los individuos, de los sistemas y sus niveles y de una organización en general. Se puede medir las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en comparación con las necesidades específicas.

Son importantes porque permiten medir los cambios en una situación o condición a través del tiempo. Mediante ellos es posible mirar de cerca los resultados de acciones o iniciativas. Constituyen un instrumento importante para el seguimiento y evaluación del proceso de desarrollo, al tiempo que orientan en el cómo se puede alcanzar mejores resultados.

Beltrán J. Jesús Mauricio, en su libro *“Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad”* (2000), hace referencia a que el uso de indicadores de gestión permite reducir la incertidumbre de la subjetividad, y entonces se logra un incremento de la efectividad de la empresa y el bienestar de todos sus integrantes. Radicando en que:

- ❖ Motivan a los componentes de un equipo a alcanzar metas retadoras, y a establecer procesos que permitan mantener el suyo como líder.
- ❖ Promueven y estimulan el trabajo en equipo.
- ❖ Propenden al crecimiento y desarrollo de las personas así como de los equipos en la empresa.
- ❖ Producen innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

- ❖ Estimulan la eficiencia, eficacia y productividad en cada una de las actividades.
- ❖ Permiten identificar oportunidades para mejorar en las actividades.
- ❖ Facilitan la identificación de fortalezas de las diversas actividades, las mismas que pueden reforzar comportamientos proactivos.
- ❖ A través de ellos se cuenta con información para priorizar actividades para la consecución de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- ❖ La gerencia actúa basada en datos y hechos, lo que le permitirá evaluar y visualizar constantemente el comportamiento de las actividades claves de la empresa y la gestión general de sus unidades, con relación al cumplimiento de sus metas.
- ❖ La dirección de la empresa además puede reorientar las políticas y estrategias

2.2.4 Clasificación

Los indicadores en general se clasifican según muchos aspectos o consideraciones, algunas clasificaciones pertinentes al estudio:

Según lo expuesto por Pradas Torres Lourdes, Pina Martínez Vicente, en su libro “*Análisis de la Información Externa, Financiera y de Gestión de las Administraciones Públicas*” (1999), los indicadores pueden clasificarse en:

- ❖ *Indicadores de economía*: son los que se centran en la reducción de costes, es decir detectan “si los recursos se han adquirido al menor coste y en el tiempo oportuno”.
- ❖ *Indicadores de eficiencia*: que estudian la relación entre costes y resultados, es decir con el grado de aprovechamiento de los recursos, evalúan COMO se han hecho las cosas, midiendo el rendimiento de los recursos y el nivel de ejecución del proceso.
- ❖ *Indicadores de eficacia*: aquellos que analizan el binomio expectativas-resultados, miden el logro de los objetivos propuestos, el alcance de los resultados, se enfocan en el que se ha hecho.

Según lo expresa Franklin, Enrique en su libro “*Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio*” (2007), los indicadores se clasifican en:

- ❖ *Indicadores de ejecución*: que aportan mediciones de rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento, y fuerza laboral.

- ❖ *Indicadores de proceso administrativo*: que generan información cuantitativa y cualitativa de las etapas de planeación, dirección y control, inclusive las funciones que tienen que ver con cada etapa y los elementos complementarios del proceso.

Según el mismo autor los indicadores se clasifican también por su nivel de aplicación en:

- ❖ *Indicadores estratégicos*: que permiten identificar el logro de los objetivos estratégicos, el logro de la misión de la empresa, miden el cumplimiento de actividades, programas especiales, proyectos organizacionales y de inversión.

- ❖ *Indicadores de servicios*: que miden la calidad con que se generan los productos y servicios en comparación a los estándares establecidos, y el grado de satisfacción de clientes o usuarios y proveedores.

- ❖ *Indicadores de gestión*: de acuerdo a lo que expresa Franklin, Enrique en su libro “*Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio*” (2007); Su información se refiere a procesos y funciones claves en el proceso administrativo. Son utilizados para controlar la operación, identificar y prevenir desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para establecer costos unitarios por departamentos áreas o programas y para constatar la consecución de las metas identificando desviaciones si las hay.

Son instrumentos para la administración, son medios para controlar la gestión, en este mundo globalizado en el que están inmersas las empresas su supervivencia ya no depende de una demanda potencial o real de sus productos o servicios, sino de la efectividad en su gestión, y en concordancia con lo que sostiene Beltrán J. Jesús

Mauricio, en su libro *“Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad”* (2000), en la gestión empresarial se puede identificar tres niveles:

- ❖ Gestión estratégica desarrollada por la dirección, la influencia de sus decisiones y acciones es a nivel general, corporativo y a largo plazo.

- ❖ Gestión táctica es la efectuada por las unidades estratégicas de la empresa, su acción se enmarca en las decisiones adoptadas por la gestión estratégica, la repercusión de sus decisiones y acciones es a mediano plazo.

- ❖ Gestión operativa se desarrolla con base en la gestión táctica, es ejecutada por los equipos de trabajo y los individuos, sus decisiones y acciones son de corto plazo.

Según el mismo autor para conseguir una gestión eficiente y eficaz, es menester el diseño de un sistema de control de gestión, que soporte la administración y permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión facilita a los administradores la planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral a cerca de su desempeño que les permita a éstos auto evaluar su gestión y tomar correctivos si fuere el caso.

La medición es muchas veces mal interpretada, se la asocia con el castigo, se argumenta que no hay tiempo para medir, que medir es difícil, que hay cosas imposibles de medir, que cuesta mucho medir, etc. Paradigmas que se han formado por la mala utilización de las mediciones en las organizaciones.

Nuestro enfoque concuerda con la aseveración de Beltrán J. Jesús Mauricio, en su libro *“Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad”* (2000), que expresa: “La medición debe generar rangos de autonomía de decisión y acción razonables para los empleados, y debe ser liberadora de tiempo para los líderes. Cuando se tiene correctamente establecido un conjunto de patrones que definen el rango de autonomía de la gestión de las

personas y de las organizaciones, estamos contribuyendo al desarrollo de las personas y de la organización misma.”

Los indicadores de gestión son información que agrega valor, a cerca de los factores vitales para la gestión, algunos autores se refieren a ellos como los “signos vitales” de las organizaciones.

En el mundo actual es imperioso la evolución y el desarrollo, por lo que son necesarios instrumentos para orientar y dirigir esta evolución, que proporcionen información oportuna para efectuar ajustes pertinentes en su momento. Los indicadores son medios para conseguir los fines propuestos.

2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Para formular indicadores que permitan conseguir los objetivos planteados, no solo se debe fijar la meta; sino también, la manera en como la conseguimos.

Según Beltrán J. Jesús Mauricio en su libro *“Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad”* (2000), asevera que lo esencial antes de establecer indicadores de gestión es tener presente “qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente”. De tal manera se debe precisar un conjunto de indicadores que permitan construir un plan, controlarlo, ajustarlo y evaluar su desempeño.

❖ Contar con objetivos y estrategias

Es primordial contar con objetivos claros y precisos y las tácticas que nos permitirán alcanzarlos. Todos estos deberán contar con patrones exactos como: status, fechas de cumplimiento, responsable, etc.

❖ **Identificar factores críticos de éxito**

Al hablar de factores críticos de éxito, es referirse a aquellos aspectos que deben ser monitoreados y controlados puesto que son vitales para alcanzar una gestión destacada.

❖ **Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito**

Una vez planteados los factores críticos, se debe establecer los indicadores que permitirán controlar el antes, durante y después de la puesta en práctica del proceso.

❖ **Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión.**

El estado significa el valor inicial del indicador, el umbral se refiere al valor del indicador que se quiere lograr, y el rango de gestión comprende el espacio entre los valores mínimo y máximo que puede alcanzar el indicador.

❖ **Diseñar la medición**

Consiste en fijar las fuentes de información, periodos de medición, análisis y presentación de la información.

❖ **Determinar y asignar recursos**

Define los recursos que serán utilizados, tomando como referencia las mediciones que deben efectuarse.

❖ **Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión**

Es importante considerar que un indicador de gestión puesto en ejecución no siempre resultara acorde a las expectativas, este dependerá de un continuo monitoreo, el mismo que permitirá evaluar su aplicación y ajustar de ser necesarios su planteamiento y focalización.

❖ **Estandarizar y formalizar**

Esta fase se plasma en un manual los indicadores que permitirán medir la gestión de la organización.

❖ **Mantener y mejorar continuamente**

Debido al cambio tan dinámico que atraviesa el mundo actual, es imprescindible revisar los objetivos y sus estrategias, a fin de ajustarlos a la realidad del negocio. El análisis permanente de la evolución de estos indicadores permitirá realizar correcciones o a su vez, incorporar nuevas estrategias que permitan obtener datos confiables y oportunos para la toma de decisiones.

2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores

Es muy importante que los indicadores sean de fácil entendimiento y análisis, a fin de que se convierta en una herramienta imprescindible para la organización.

Existen varias formas de presentación de los indicadores:

- ❖ *Graficas.*- Son representaciones que permiten comparar datos y muestran los cambios producidos a lo largo del periodo.

- ❖ *Tablas.*- Son aquellas que nos permiten ordenar gran cantidad de datos en un espacio reducido, lo cual facilita una mejor visualización de los mismos. Las tablas pueden contener tanto información cualitativa como cuantitativa, ordenada por rubros o categorías bajo una presentación de doble entrada. El procesamiento básico de la información se expresa en frecuencias o porcentajes. Es básicamente un instrumento-resumen.

- ❖ *Gráficos con seguimiento.*- Es un mecanismo de control y transparencia. Permite conocer de manera ágil y visual el progreso o no del indicador.

- ❖ *Gráficos de control.*- Es un gráfico en el cual se representan los valores de algún tipo de medición realizada durante el funcionamiento de un proceso continuo, y que tiene como objetivo controlar dicho proceso.

2.2.7 Relación de la norma ISO con los indicadores de gestión

En base a lo que expresa Fernández Pereda Héctor en su publicación “*ISO 9001 Norma de Calidad*”, la sociedad actual llamada también sociedad de la información, busca referentes y garantías de la calidad de los bienes y servicios que compra, para este aseguramiento surgieron muchas iniciativas para garantizar la calidad de los bienes y servicios, pero el incremento de la competitividad, la reducción de los márgenes, la globalización, etc., ha permitido un cambio en la percepción de estos sistemas, evolucionando hacia el concepto de gestión de la calidad. Ante esta realidad los diferentes sistemas de calidad certificables o no, proporcionan este efecto tranquilizador en los clientes; y al mismo tiempo permiten garantizar a las organizaciones la gestión eficaz de sus procesos, minimizando las posibles pérdidas por duplicaciones inútiles, servicios deficientes, etc.

Estos sistemas de gestión de la calidad se enfocan a la mejora de la satisfacción de los clientes, sin perder de vista la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Entre los principales sistemas de gestión de la calidad tenemos:

ISO 9001 2000

Según afirma Cynthia Weber en su publicación “*Implementación de la norma ISO 9001*”, la Organización Internacional de Estandarización (ISO, de acuerdo a la abreviación aceptada internacionalmente), tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país.

El objetivo de la ISO, es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales para los clientes así como para los usuarios. En la práctica estas normas se cumplen en forma voluntaria, puesto que la ISO es una entidad no gubernamental, por lo que no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento. Sin embargo, la igualdad en la calidad técnica de los productos y la igualdad técnica de las empresas difícilmente superable por los tradicionales métodos tecnológicos, han provocado que cada vez sea más difícil diferenciar los productos, y producir satisfacción al consumidor, entonces la diferenciación en la actualidad se consigue con la calidad del servicio. El sistema de gestión de la calidad es la herramienta que nos permite generar esa diferencia.

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC), el cual permite conocer y mejorar las capacidades de la organización, de este modo es posible mejorar el producto de forma constante y satisfacer cada vez más a un consumidor exigente.

La certificación de la ISO 9001, es a lo que tiende y debe aspirar toda empresa competitiva, que desee permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Satisfacer al consumidor, provoca que éste repita los hábitos de consumo y se fidelice a los productos o servicios de la empresa, lo que genera más beneficios: cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

La normativa mejora los aspectos organizativos de una empresa, la cual es un grupo social formada por personas que interaccionan.

Básicamente la norma ISO 9001, es un conjunto de reglas de carácter organizativo y social, para mejorar y potenciar las relaciones entre los miembros de una empresa, siendo su último resultado mejorar sus capacidades y rendimiento y obtener por este medio el aumento de la excelencia del producto.

De acuerdo a lo que expresa Fernández Pereda Héctor, en su publicación *"ISO 9001 Norma de Calidad"*, se establece ocho sencillos principios, que se deben considerar básicos en toda empresa que desee perdurar en el mercado, aunque no quiera obtener la certificación, éstos mejoran su capacidad de competencia y permanencia en el mercado, por lo que es pertinente exponerlos.

Los 8 principios básicos de la gestión de calidad o excelencia:

1. **Organización enfocada al cliente:** Las empresas dependen de sus clientes, por ello comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y unidad de la empresa. Ellos son responsables de crear un ambiente interno en el que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para conseguir los objetivos de la empresa.
3. **Compromiso de todo el personal:** El personal independientemente del nivel de la organización en el que se encuentre es la esencia de la organización, y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas en la consecución de los objetivos de la empresa.
4. **Enfoque a procesos:** Los resultados deseados se alcanzan con más eficiencia cuando los recursos y actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque del sistema hacia la gestión:** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficacia y la eficiencia de una empresa.
6. **Mejora continua:** Que debería ser el objetivo permanente de toda organización.

7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información. Para lo que LOS INDICADORES DE GESTIÓN, contribuyen efectivamente.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una empresa y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear riqueza y valor.

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El cuadro de mando provee una estructura que permite aplicar indicadores en cada proceso del negocio empezando desde el análisis del plan de negocio hasta el comportamiento y reacción de los clientes; lo cual permite controlar todas las áreas del negocio y enfocarlo hacia las áreas críticas.

Su principal característica es que mide factores financieros y no financieros que son presentados en el Estado de Resultados de la empresa, lo cual permite formular una política estratégica más consistente y transparente, acorde a los objetivos y metas de la organización.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo, la nueva era tecnológica y las exigencias de un mundo cambiante, obligan a las empresas a emplear sistemas de medición y control, que les permitan enfrentar nuevos retos y adaptarse a la época globalizada y competitiva que cada vez es más intensa.

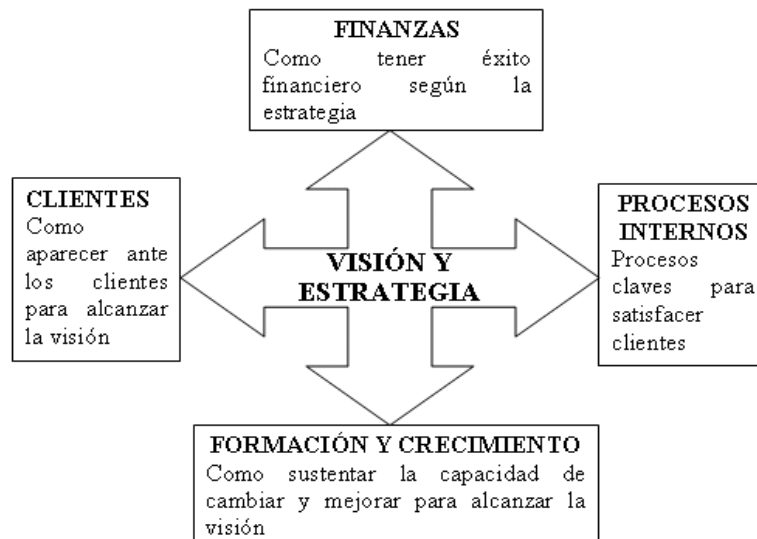
Según Beltrán J. Jesús en su libro *“Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad”* (2000), menciona que la mejor manera de afrontar el cambio es generándolo, para que los demás sean quienes se adapten.

Se sabe hoy en día que aquello que mantiene fuerte y estable a una organización no es una potencial demanda en sus bienes o servicios, sino la efectividad de su gestión.

El CMI es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, al aplicar indicadores financieros y no financieros se puede perfeccionar las tácticas que deben aplicarse en el futuro mediante acciones proactivas que permitan mejorar políticas y procedimientos.

El modelo de CMI más difundido es el de Kaplan y Norton, el cual pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales:

Gráfico N°2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (1996)

El objetivo de cualquier sistema de medición y control, es guiar a directivos y trabajadores hacia el pleno cumplimiento de la misión, mediante la correcta canalización de sus conocimientos, habilidades y capacidades, a fin de conseguir exitosamente las estrategias y objetivos planteados, apuntando hacia un desempeño más eficiente en el futuro.

El control no tiene vinculación con la fiscalización minuciosa de tareas asignadas a los diferentes colaboradores de la organización, sino que trata de garantizar que un proceso o acción se desarrolle establemente dentro de los parámetros determinados.

Según lo menciona Kaplan Robert y Norton David en su libro *“Cuadro de mando integral”* (2000), el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y formación, y no como un sistema de control.

El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades en el personal, procedimientos que son indispensables para su actuación en el tiempo. Por lo tanto, es vital que tengan una exacta visualización y comprensión de sus objetivos y de los métodos que emplearán para alcanzarlos.

Su centro de focalización siempre serán los objetivos más importantes de la organización, puesto que ahí se concentra la mayoría de recursos, y por lo tanto requiere de más atención e intervención, para eliminar posibles falencias que interfieren en el buen funcionamiento de las diferentes unidades de negocio. Hoy en día los factores críticos no solo están ligados a la minimización de costes ni a un enfoque netamente contable, sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la calidad, flexibilidad, plazo de entrega, productividad, etc.

El CMI permite que la organización pueda seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo puede observar el progreso en la adquisición de activos intangibles como son: excelentes relaciones con clientes, introducción de productos innovadores, productos y servicios de alta calidad, procesos eficientes y tecnológicos. La habilidad de una empresa para explotar estos activos en la actualidad, resulta mucho más beneficiosa para alcanzar las metas propuestas.

El proceso del CMI empieza cuando los directivos traducen la estrategia y la visión de la empresa en objetivos específicos, destacando aquellos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación extraordinaria frente a clientes y accionistas. Estos objetivos se convierten en la responsabilidad conjunta de los altos ejecutivos, puesto que sirve de marco para el desarrollo de un amplio conjunto de procesos.

Una vez planteados los objetivos e indicadores estratégicos, deben ser transmitidos a toda la organización, para conseguir el compromiso y vinculación de los empleados con la misión de la misma. Al haber establecido unos objetivos a plazo inmediato para los indicadores del CMI, las revisiones de gestión pueden examinar los resultados financieros y no financieros.

El énfasis sobre la causa- efecto, permite dinamismo en toda la organización. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan de personal que se encuentra por debajo de directivos.

En un entorno muy cambiante las estrategias no pueden ser tan estables y lineales, por lo que el CMI permite hacer cambios y correcciones fundamentales si fuera necesario.

Las mediciones son importantes, puesto que en una organización afecta el comportamiento de la gente tanto interna como externa. La medición financiera es un reflejo de la actuación gerencial, pero es inadecuada para medir la gestión efectuada por los directivos en el pasado; por esto el CMI mantiene estos indicadores financieros pero además realiza un conjunto de medidas vinculadas con el éxito a largo plazo.

Los ejecutivos deben considerar que una mejora en los diferentes procesos es un medio para conseguir resultados financieros favorables, pero si estas mejoras no pueden ser traducidas en un aumento de ventas o disminución de costos y gastos, difícilmente conseguiremos el fin propuesto.

Las medidas del CMI deben utilizarse de manera distinta, de modo que permitan enlazar la estrategia empresarial con las iniciativas de los departamentos, a fin de conseguir un objetivo común. Al articular los resultados deseados y los inductores utilizados, los directivos esperan canalizar capacidades, potencialidades y conocimientos hacia la consecución de objetivos.

A medida que los directivos empiecen a utilizar los cuadros de mando, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al mismo: qué indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados, y cuales han surgido y deben incorporarse al CMI.

El CMI es analizado desde cuatro perspectivas, las cuales permiten un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo. A continuación se examinará cada una de ellas, a fin de enfocar los indicadores hacia esas áreas.

2.3.1 Perspectiva financiera

Las unidades de negocio deben vincular la estrategia de la organización con los objetivos financieros de la misma, puesto que constituye el pilar fundamental en toda la empresa.

Los indicadores financieros se basan en la contabilidad de las empresas y muestran el comportamiento histórico de las mismas, además de que permiten visualizar si la estrategia de una empresa, y su puesta en marcha están contribuyendo en los resultados.

Casa Moeller persigue diferentes objetivos financieros para todas sus divisiones de negocios, por lo tanto es vital analizar si las estrategias empleadas para cada unidad son apropiadas para los heterogéneos campos de acción en los cuales se desarrollan.

Las medidas y objetivos financieros cumplen un doble fin:

- ❖ Definir el resultado financiero de la estrategia
- ❖ Medir la actuación de todas las perspectivas del CMI.

Los objetivos financieros pueden variar de acuerdo al ciclo de vida del negocio. Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura, en la cual quieren cosechar las inversiones efectuadas. Estas unidades ya no requieren de valiosas inversiones, sino únicamente las necesarias para mantener las capacidades existentes. Su meta principal

está fijada en aumentar al máximo el retorno del dinero a la organización proveniente de todas las inversiones efectuadas en el pasado.

Es necesario mantener un vínculo de comunicación indefinida, entre el director general de la compañía y el director financiero, para definir una estrategia financiera explícita para cada unidad; las mismas que, deben ser revisadas periódicamente a fin de cambiarla o de reafirmar su aplicación.

Según R. Kaplan y D. Norton se analiza la perspectiva financiera desde tres puntos clave:

- ❖ *Crecimiento y diversificación de los ingresos.*- Desde este punto se examina el desarrollo de la oferta de los productos y servicios, así como la necesidad de llegar a más clientes mediante una variación del producto o con mayor valor añadido.

Para cumplir la perspectiva desde este factor, se deberá mantener focalizado la creación de nuevos productos y clientes que permitan ampliar las relaciones comerciales actuales y por supuesto, a futuro, un incremento en los ingresos.

CMM es una empresa que busca ampliar su gama de representaciones exclusivas en el país, en el año analizado adquirió dos nuevas líneas de productos Maletti y Redken.

Esta nueva gama de productos que la empresa posee en la actualidad, hace posible conquistar nuevos clientes y mercados, lo cual es un camino deseable para obtener mayores ingresos.

- ❖ *Reducción de costes/ mejora de la productividad.*- Muchas organizaciones intentan reducir costos a cualquier precio. Para efectuar con éxito esta medida, la reducción de los niveles de costos y gastos deben ser equilibrados a fin de que no interfieran en la consecución de los objetivos empresariales.

La organización no debe limitarse únicamente a reducir gastos, sino además a mejorar la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos existentes.

- ❖ *Utilización de los activos / estrategia de inversión.*- El capital circulante es un elemento esencial para muchas empresas, cuya eficiencia en su manejo es medida por el ciclo de caja. Este término significa el tiempo que transcurre desde que se realizan las compras hasta que se venden, en cuyo lapso el capital se encuentra paralizado.

Cumplir con este planteamiento resulta difícil de llevar a cabo, pero se debe considerar que con la reducción de los niveles del ciclo la rotación del capital circulante mejorará notablemente

Otra medida va direccionada a tácticas de inversión que permitan mejorar la productividad en los diferentes procesos de la organización.

Se ha enumerado las principales áreas que se deben analizar bajo la perspectiva financiera a fin de cumplir con los objetivos planteados. Sin embargo el enfoque correcto hacia cada punto y la importancia que se dé a cada uno de ellos, será elegido por la empresa según su actividad y el entorno competitivo en el cual se desarrolla.

2.3.2 Perspectiva del proceso interno

Por lo general las empresas centran sus objetivos, considerando e identificando las debilidades o deficiencias halladas en los procesos internos, a fin de mejorar los mismos.

Es necesario que los directivos precisen una cadena de valor de los procesos internos clara y completa; puesto que esta perspectiva pretende controlar y mejorar el desempeño de responsabilidades asignadas a cada departamento de la organización.

Se debe considerar que el simple hecho de corregir procedimientos o añadir medidas en la actuación de estos procesos no basta para conseguir internamente una excelencia

operativa, en muchas ocasiones incluso se deben crear nuevos procedimientos que permitan alcanzar objetivos ambiciosos para accionistas y clientes.

Cada negocio posee un manual de procesos que sirve de referencia y es la guía básica para actuar ordenadamente en el día a día.

Se debe empezar con el proceso de innovación, el cual identifica las necesidades de los clientes y sus posibles soluciones; continua con el proceso operativo en donde se produce y realiza la entrega de los productos / servicios a los clientes y, culmina con el servicio pos-venta.

❖ Proceso de innovación.- Actualmente este proceso ya no es considerado únicamente como un sistema de apoyo, sino que se constituye en un elemento primordial en la creación de valor.

Su importancia radica principalmente en aquellas empresas que tienen largos ciclos de investigación y desarrollo previos a la fabricación de sus productos, en donde sus costos alcanzan un índice muy alto en esta fase y por lo cual requieren un enfoque y tratamiento especial.

En primer lugar la organización analiza e identifica el mercado en el cual va a desenvolverse, en donde fija además las preferencias de los clientes y los precios del bien o servicio seleccionado.

Es claro que las empresas pretenden además, entregar valor adicional a los clientes; para lo cual, el siguiente paso es efectuar una investigación que permita desarrollar productos / servicios nuevos y con mayor tecnología.

❖ Proceso operativo.- Empieza con la recepción del pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio.

Estos procedimientos al ser repetitivos en una organización, tienden a ocultarse y erróneamente se muestran como poco relevantes en la misma. Pero si analizamos fijamente cada punto, se puede conseguir mejorar en varios aspectos tales como: una correcta recepción del pedido, entrega eficiente y oportuna de los productos al cliente.

Gestionar la calidad total en aspectos tan básicos como este, permite entregar al cliente una satisfacción única y particular.

- ❖ Servicio posventa.- Consiste en las garantías y atención brindada luego de haber entregado el producto o servicio. Esta prestación adicional debe reflejar un trato sensible y fiable al cliente.

Sin duda, identificar los procesos críticos en los que debe sobresalir la empresa, es una obligación de los directivos que buscan satisfacer los objetivos de clientes y accionistas.

2.3.3 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos planteados en las perspectivas financieras y procesos internos, nos forman una idea clara de lo que la organización necesita para alcanzar resultados exitosos.

La cristalización de objetivos organizacionales no sólo requiere de una inversión en las típicas áreas de una empresa, es fundamental invertir en infraestructura-personal, sistemas y procedimientos-, si se desea lograr un crecimiento financiero a largo plazo.

Según R.Kaplan y D.Norton se pone de relieve tres variables para el análisis de esta perspectiva:

- ❖ Capacidades de empleados.- En el mundo actual casi todo el trabajo ha sido automatizado, la tecnología utilizada en los procesos de producción permiten controlar las operaciones que antes eran realizadas por los empleados.

Este cambio ha requerido necesariamente el apoyo creativo de los trabajadores. Cada vez más, ellos representan una unidad de apoyo y búsqueda de soluciones para mejorar continuamente todos los procedimientos, puesto que están más cerca de los procesos y de los clientes, y pueden aportar valiosamente a la consecución de los objetivos de la organización.

Es clave mencionar, que para alcanzar las metas planteadas, es indispensable analizar la satisfacción del empleado como integrante de la organización, su forma de trabajar permitirá medir el nivel de productividad que aporta a la empresa.

Si un empleado responde a la expectativa de los directivos, representa sin duda un objetivo de retenerlo en la organización a largo plazo.

- ❖ Capacidades de los sistemas de información.- Para alcanzar los objetivos de los procesos internos, es indispensable invertir en la capacitación y motivación constante de los trabajadores; así como en las herramientas que le permitan trabajar en un entorno competitivo.

Todos los empleados necesitan obligatoriamente disponer de información clara y oportuna acorde a la labor que desempeñan.

Un sistema de información sobresaliente, exige al empleado mejorar sus procesos y reducir defectos.

- ❖ Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.- Un factor determinante para una actuación favorable del empleado, se centra en la motivación que la organización puede brindar a los mismos.

Es importante recalcar que una actuación superior requiere inevitablemente de una inversión constante en el personal, sistemas y procesos; puesto que constituyen activos intangibles que jamás deben faltar en una organización.

2.3.4 Perspectiva del cliente

Para alcanzar un desempeño financiero estable y fructífero, es fundamental conservar e incrementar clientes leales a la organización. Bajo esta figura, se debe analizar aquello que les genera valor a los clientes y lo que satisface íntegramente sus necesidades.

Al centrarse en este proceso, no sólo se mantiene consumidores contentos; sino que además, se eleva el nivel de atracción de nuevos usuarios.

Las personas se sienten realmente complacidas, cuando sienten el interés y dedicación que les puedan brindar. Sin duda que un buen servicio equivale a un cliente fiel.

El área de la cosmética y belleza requiere de una atención profesional y dedicada, el cliente no sólo demanda un buen producto sino además el valor agregado de todo bien ofertado, en este caso asesoría personalizada y competitiva.

La estrategia de la empresa debe desarrollarse sobre la base de los distintos segmentos de mercado a los cuales se va a vender. Cada cliente es diferente, por lo cual es importante analizar sus preferencias a fin de que la empresa elabore la táctica correcta para cumplir satisfactoriamente los objetivos del cliente.

Grupo de indicadores centrales del cliente

Estos indicadores pueden ser aplicados en general a todo tipo de organizaciones, los cuales pueden ser adaptados según las características del mercado y de acuerdo a las expectativas que generen y son:

- ❖ Cuota de mercado
- ❖ Retención de clientes
- ❖ Incremento de clientes
- ❖ Satisfacción del cliente
- ❖ Rentabilidad del cliente

Todos estos indicadores proporcionan información muy valiosa, lo cual permite a una organización dominar el mercado y a la vez, mantener al cliente contento y bien atendido.

La satisfacción del cliente es un elemento clave a la hora de analizar lo bien o mal que la empresa esta actuando. Por lo tanto, es imprescindible que las estrategias no sólo vayan asociadas a los objetivos financieros, sino también a las expectativas del cliente.

Es indudable que una manera de mantener clientes totalmente satisfechos tiene una relación directa con el ofrecimiento de precios muy bajos. De acuerdo a Kaplan Robert y Norton David en su libro *“Cuadro de mando integral”* (2000), las empresas deben querer algo más que clientes satisfechos y felices; han de querer clientes rentables.

La rentabilidad del cliente refleja si un cliente es rentable o no, lo cual permite que una empresa analice si las demandas de sus clientes pueden ser complacidas de forma que sea rentable para la organización. Con este corto argumento se puede citar a los clientes nuevos, cuya rentabilidad en sus inicios puede ser muy baja debido a que se encuentra en la etapa de crecimiento; pero sin duda, aquellos clientes que no son rentables por un largo periodo representan un nuevo reto para los directivos, analizar si su transformación mediante nuevas medidas aun es viable para retener ese segmento de clientes.

La empresa en estudio, posee un alto grado de fidelidad y retención de clientes. La calidad de las marcas que representa, ha sido un pilar fundamental para mantener la satisfacción del cliente categóricamente alto. La marca “L’oreal”, goza de imagen y prestigio a nivel mundial, lo cual se ha convertido en un factor intangible imprescindible al momento de generar la lealtad del cliente consumidor. Esta empresa explota estos atributos de imagen y reputación para influir en la conducta de compras del cliente a través del slogan *“Porque yo lo valgo”*.

Mediante la selección correcta de los indicadores y su aplicación en los segmentos de mercado específicos, estas medidas permiten la fijación de objetivos claros y concisos en los diferentes procesos de una organización; además que, permiten entregar al cliente una propuesta de valor superior.

CAPÍTULO 3

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

Un área relevante es aquella que tiene impacto directo en la misión de la empresa, y demanda significativos recursos, CMM siendo una empresa comercial dedicada a representar, impulsar y distribuir productos de importantes marcas internacionales, y en base a su estructura organizacional se puede señalar como sus áreas relevantes: Ventas y Marketing, Operaciones Informática y Logística y Administrativa Financiera.

Cada una de estas áreas desarrolla actividades que se las puede enmarcar en las perspectivas estudiadas en el capítulo dos, de la siguiente manera:

Ventas y Marketing.- porque son las encargadas de diseñar y poner en práctica estrategias tendientes a consolidar la presencia en el mercado de productos ya existentes renovándolos, así como a introducir con éxito nuevas líneas o marcas. El objetivo principal de esta área es la satisfacción del CLIENTE, poniendo a su disposición productos de calidad y servicio de asesoramiento profesional en el uso del producto.

Como resultado de esto se espera que las ventas y los clientes se incrementen, por consiguiente lo harán también los ingresos de la empresa.

Operaciones, Informática y Logística.- que se ocupa de diseñar instrumentos informáticos que permitan: mejorar y agilizar la información (informática), la obtención de la mercadería (importaciones), el manejo y control del almacenamiento, y todo el proceso necesario hasta que el producto llegue al cliente (logística), la facturación de los pedidos que los vendedores de las diferentes líneas obtienen de los clientes; esta área relevante se la puede relacionar con la perspectiva de PROCESOS INTERNOS.

En el plan de CMM del año 2008, no existen objetivos relacionados a esta área, sin embargo se puede sugerir objetivos, los cuales constan más adelante en el cuadro N° 1.

Administrativa Financiera.- encargada de obtener recursos y utilizarlos eficientemente; estos pueden ser humanos, monetarios o materiales.

Los recursos monetarios se los puede obtener de la recuperación de cartera por las ventas del giro del negocio, de aportes de accionistas y préstamos de terceros.

Los recursos humanos necesitan capacitarse continuamente en los avances tecnológicos, nuevas tendencias del conocimiento, reformas tributarias y fiscales, los cuales son inherentes a sus funciones y contribuirán a su crecimiento profesional.

Esta área relevante se puede asociar con las perspectivas FINANCIERA Y DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

CUADRO Nº 1. ÁREAS, VARIABLES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA CMM

ÁREAS RELEVANTES	VARIABLES RELEVANTES	OBJETIVOS
Ventas y Marketing	Clientes	Incrementar la participación en el mercado por lo menos un 20% con relación al año 2007. Conseguir la introducción de todas las líneas que CMM impulsa y comercializa en los mejores centros de distribución en el ámbito nacional.
	Productos	Ampliar, incrementar e innovar las líneas de productos para complementar la satisfacción de los clientes.
	Ventas	Incrementar el monto de ventas totales en un 15% con relación al año 2007.

	Marcas	Impulsar cada una de las marcas de los socios comerciales para lograr incrementar los resultados de ventas, marca y beneficios.
Informática, Operaciones y Logística	Inventarios	Reducir al mínimo posible el inventario de mercaderías sin rotación.
	Pedidos	Optimizar el tiempo de entrega de un pedido desde que ha sido receptado por el vendedor hasta que es entregado al cliente.
	Devoluciones	Reducir la cantidad de devoluciones y la emisión de notas de crédito por este concepto.
	Facturas	Reducir al mínimo posible la anulación de facturas por errores de digitación.
Administrativa Financiera	Rentabilidad accionistas Beneficio empleados	En función al aumento de ventas incrementar las utilidades, en consecuencia mejorar la rentabilidad de los accionistas y el beneficio por participación a los trabajadores.
	Procedimientos	Cautelar la exactitud en el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan el accionar de la empresa.
	Gastos de venta	Disminuir los gastos de venta en 5% con relación al año 2007.
	Gastos generales	Disminuir los gastos generales en 3% con relación al año 2007.
	Flujos de efectivo	Obtener mejores flujos de efectivo.

	Cuentas por cobrar	<p>Conseguir que las cuentas por cobrar sean recuperadas en un 80% en los plazos establecidos.</p> <p>Conseguir una recuperación de la cartera vencida en un 95%.</p>
	Clima laboral	<p>Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, proporcionarles un excelente ambiente de trabajo en el que puedan desarrollar sus capacidades y crecer.</p> <p>Impulsar el crecimiento espiritual de todos los integrantes de la empresa</p>
	Personal capacitado	<p>Capacitar a los empleados en las últimas innovaciones tecnológicas inherentes a sus funciones.</p> <p>Actualizar a los empleados en las reformas tributarias y laborales.</p>

3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES

De todos los indicadores posibles de diseñar se ha considerado aquellos alineados a la misión y visión de la compañía, y que se enmarcan dentro de las perspectivas de la misma: financiera, de procesos internos, clientes y de aprendizaje y crecimiento; por otro lado se ha evaluado la existencia de información generada en el año 2008 que permitan el cálculo de indicadores de gestión que faciliten el monitoreo de áreas estratégicas y proporcionen a los ejecutivos, elementos de juicio para tomar las mejores decisiones tendientes a optimizar recursos y mejorar la competitividad de la empresa.

CUADRO Nº 2 INDICADORES DE GESTIÓN

OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR
Incrementar el monto de ventas totales en un 15% con relación al año 2007	Clientes	Porcentaje de ventas efectuadas en CMM, en el período económico 2008.
Disminuir los gastos de venta en 5% con relación al año 2007.	Financiera	Porcentaje de gastos de venta efectuados en CMM, en el año 2008.
Disminuir los gastos generales en 3% con relación al año 2007.		Porcentaje de gastos generales efectuados en CMM, en el año 2008.
		Porcentaje de gastos financieros efectuados en CMM, en el año 2008.
Reducir al mínimo posible el inventario de mercaderías sin rotación.	Procesos internos	Porcentaje de mercaderías sin rotación por más de 60 días en CMM, en el año 2008.
Reducir la cantidad de devoluciones y la emisión de notas de crédito por este concepto.		Porcentaje de devoluciones en ventas en CMM, en el año 2008.
		Porcentaje de mercadería con defectos recibida en las devoluciones en CMM, en el año 2008.
Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, proporcionarles un excelente ambiente de trabajo en el que puedan desarrollar sus capacidades y crecer.	Aprendizaje y crecimiento	Índice de clima laboral en CMM.

3.3 DISEÑO DE CUADRO DE INDICADORES

Con el objeto de facilitar el análisis de los indicadores de gestión para CMM, se ha sintetizado los aspectos más importantes ha considerarse en la elaboración e interpretación de los mismos.

1. Porcentaje de ventas efectuadas en CMM en el período económico 2008.

Este indicador permitirá medir las ventas obtenidas en el ejercicio económico 2008 y compararlos con el rubro alcanzado en el año anterior.

Además de efectuar un análisis sobre la correcta aplicación de estrategias y su gestión para dinamizarlas, este parámetro permite evaluar el comportamiento de los clientes, la aceptación de los productos en el mercado y su fidelidad con la marca.

El cumplimiento de este objetivo depende sin duda de la reacción favorable del consumidor, la satisfacción que este alcance con el producto y servicio brindado representa la continuidad del éxito empresarial de CMM.

También es importante mencionar que con este planteamiento se puede examinar minuciosamente las cifras, determinar las variables que intervinieron en los procesos e identificar las fortalezas y debilidades de cada periodo.

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de ventas efectuadas en CMM en el período económico 2008.	✓ Medidas arancelarias y tributarias que afecten la importación de productos para la venta.	$((\text{Ventas 2008} - \text{Ventas 2007}) / (\text{Ventas 2007})) * 100$	$((12.158.079,94 - 9.828.528,18) / 9.828.528,18) * 100 = 23,70\%$	%	Al final del ejercicio económico	15%	Dep. de Contabilidad	(indicador / estándar)*100
	✓ Perder la representación exclusiva de alguna línea de productos.							(23,7 / 15)*100
	✓ Negociaciones comerciales débiles e infructíferas.							<u>Resultado:</u> <u>158%</u>
	✓ Servicio al cliente ineficiente.							<u>Brecha: 58%</u>
	✓ Índice de inflación alto.							<i>Favorable</i>
	✓ Aparición de nuevos competidores en el mercado.							

2. Porcentaje de gastos de venta efectuados en CMM en el año 2008

Medir los gastos y bajar el nivel de los mismos representa sin duda el objetivo de toda organización.

Evaluar por lo tanto el resultado de estas cifras es imprescindible a la hora de tomar decisiones. La dirección comercial de cada línea de productos deberá establecer una relación entre los gastos presupuestados y los realmente efectuados, a fin de probar una efectiva y acertada gestión.

Además es posible medir el cumplimiento de las estrategias diseñadas para cumplir con este objetivo, como por ejemplo: la correcta contratación de proveedores al menor costo y con calidad superior, la eficiente utilización de los bienes y servicios adquiridos y el retorno de esta inversión en los resultados de la compañía.

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de gastos de venta efectuados en CMM en el año 2008	✓ Incumplimiento del presupuesto de gastos	$(\text{Gastos Ventas} / \text{Total Ventas}) * 100$	$(4.408.154,00 / 12.158.079,94) * 100 = 36,26\%$	%	Al final del ejercicio económico	35%	Dep. de Contabilidad	(indicador / estándar)*100
	✓ Aprobación de gastos imprevistos pero necesarios							(36,26 / 35)*100
	✓ Inversión gastos para la adquisición de nuevas líneas de productos							<u>Resultado:</u> <u>103,6%</u>
	✓ Promociones y descuentos a clientes adicionales al presupuesto							<u>Brecha:- 3,6%</u> Desfavorable

3. Porcentaje de gastos generales efectuados en CMM en el año 2008

Los gastos generales en una empresa constituyen un rubro muy importante, determinantes en la obtención de resultados positivos en la gestión, por lo tanto su monitoreo es fundamental, en CMM, de acuerdo a la estructura de gastos establecida por la Dirección en los respectivos presupuestos, éstos pueden alcanzar hasta un 10% del total de las ventas.

Con el cálculo de este indicador se pretende obtener el porcentaje que representan los gastos generales en los que la empresa ha incurrido para obtener la cifra de ventas.

El resultado que se obtenga mostrará la eficiencia con que se maneja el área administrativa, su capacidad para brindar un soporte adecuado a la actual situación y la posibilidad de apalancar un crecimiento del área comercial incorporando nuevas líneas de productos a comercializar.

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de gastos generales efectuados en CMM en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del área comercial que lo demanda mayores esfuerzos del área administrativa para brindar un soporte adecuado. ✓ Falta de control en el uso de servicios básicos. ✓ Incipiente concientización en el uso racional de materiales y suministros. 	$((\text{Gastos generales 2008} / \text{Total Ventas 2008}) * 100)$	$(1'093.653.96 / 12.158.079,94) * 100 = 9\%$	%	Al final del ejercicio económico	10%	Dep. de Contabilidad: Estados Financieros.	<p>(indicador / estándar)*100</p> <p>$(9 / 10) * 100$</p> <p><u>Resultado: 90%</u></p> <p><u>Brecha: 10%</u></p> <p>Favorable</p>

4. Porcentaje de gastos financieros efectuados en CMM en el año 2008

Los gastos financieros son consecuencia del endeudamiento que la empresa ha requerido para dotar de los fondos suficientes para el normal desenvolvimiento de las actividades en la compañía.

Al plantear este indicador se busca determinar el porcentaje que representa para la empresa con respecto a la cifra de ventas, las erogaciones que se ha visto en la necesidad de realizar por este concepto.

Su resultado indicará si se encuentra dentro de los parámetros establecidos por la Dirección en la estructura de gastos de la empresa, el que para el año 2008 se ha fijado en un 1%.

El disponer de información sobre los gastos financieros ayuda a los directivos a tomar decisiones oportunas en la gestión de otras áreas estratégicas como cobranza para dotar de fondos propios y oportunos para el normal giro del negocio, sin tener que recurrir a otras formas de financiamiento por las que se debe pagar un precio.

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de gastos financieros efectuados en CMM en el año 2008	<p>✓ CMM, se ha visto en la necesidad de financiarse con terceros para cumplir con sus obligaciones especialmente para el pago a proveedores exterior.</p> <p>✓ La empresa solicita a dos grandes clientes. Farcomed y Supermaxi importantes valores como anticipo a pagos, por lo que paga un interés.</p>	(Gastos financieros / Total Ventas 2008)*100	$\frac{(243.974,31 / 12'158.079,94) * 100}{0} = 2\%$	%	Al final del ejercicio económico	1%	Dep. de Contabilidad: Estados Financieros.	<p>(indicador / estándar)*100</p> <p>(2 / 1)*100</p> <p><u>Resultado:</u></p> <p><u>200%</u></p> <p><u>Brecha: -100%</u></p> <p>Desfavorable</p>

5. *Porcentaje de ingresos a caja generados por el propio giro del negocio en CMM en el año 2008*

La administración del efectivo es de principal importancia en todo negocio, pues mediante él se obtiene las mercaderías y servicios necesarios para un funcionamiento óptimo.

La mayoría de las actividades de la empresa afectan directa o indirectamente el flujo de caja, y la obtención de mejores flujos de efectivo forman parte de las prioridades de la administración de toda empresa.

El contar con información precisa de las fuentes de donde provienen los ingresos a caja ayuda a la Dirección a determinar si las actividades de la empresa están siendo efectivas o no, de tal manera que los ingresos requeridos sean generados por el propio giro del negocio.

Según la dirección de CMM, lo ideal es que la compañía genere sus propios ingresos en un 98%. Al calcular este indicador determinaremos si en el año 2008 la empresa, generó o no los ingresos requeridos para su funcionamiento en el porcentaje determinado.

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de ingresos a caja generados por el propio giro del negocio en CMM en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El área comercial prioriza ventas, y descuida las cobranzas. ✓ Recuperación de cartera vencida insuficiente.. 	(Ingresos por giro del negocio/Total ingresos) *100	$((13'735.847,87/15'412.847,87)*100 = 89,12$	%	Al final del ejercicio económico	98%	Tesorería: Flujos mensuales de caja	<p>(indicador / estándar)*100</p> <p>(89,12 / 98)*100</p> <p><u>Resultado:</u> <u>90,94%</u></p> <p><u>Brecha: -9,06%</u></p> <p><i>Desfavorable</i></p>

6. *Porcentaje de ingresos a caja por prestamos de terceros en CMM en el año 2008*

El cálculo de este indicador pretende proporcionar información a cerca del porcentaje que representan las inversiones de terceros en CMM, inversiones que constituyen un ingreso al flujo de caja para cubrir los requerimientos de efectivo de la empresa.

El resultado que se obtenga significa el endeudamiento en que la compañía ha incurrido para cumplir con sus obligaciones por falta de generación de ingresos por sí misma.

Un porcentaje alto de ingresos a caja provenientes de terceros, significaría que algunas actividades de la empresa están siendo poco efectivas y por lo tanto será necesaria una investigación para determinar las causas e implementar los correctivos pertinentes.

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de ingresos a caja por préstamos de terceros en CMM en el año 2008	<p>✓ Cuentas por pagar altas, por la inversión necesaria debido a la introducción de dos nuevas líneas: Redken y Maletti.</p> <p>✓ El pago a proveedores se realiza a 30 días, mientras que el crédito a clientes es a más de 45 días.</p>	$((\text{Ingresos por préstamos} / \text{Total ingresos 2008}) * 100)$	$(1'677.000,00 / 15'412.847.87) * 100 = 10.88\%$	%	Al final del ejercicio económico	2%	Tesorería: Flujos mensuales de caja.	<p>(indicador / estándar)*100</p> <p>$(10,88 / 2) * 100$</p> <p><u>Resultado:</u> <u>544%</u></p> <p><u>Brecha: -444%</u></p> <p>Desfavorable</p>

7. Porcentaje de mercaderías sin rotación por más de 60 días en CMM en el año 2008

El manejo adecuado del inventario es de vital importancia para el funcionamiento competitivo de la empresa. Para alcanzar equilibrio entre un óptimo servicio al cliente y una inversión de inventario razonablemente baja, es necesario contar con la información pertinente que los indicadores de gestión precisamente proporcionan.

Según los directivos de la empresa el tiempo de rotación de la mercadería debe ser de 60 días y su costo en el inventario no debe ser superior al 5%.

Al calcular el porcentaje de mercaderías sin rotación adecuada buscamos establecer el monto de dinero sin movimiento que la empresa mantiene en un inventario sin rotación.

El resultado que se obtenga alertará a los ejecutivos sobre el manejo del inventario, mismo que puede estar siendo afectado por decisiones erróneas de otros departamentos como ambiciosos presupuestos de ventas que no se cumplen.

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de mercaderías sin rotación por más de 60 días en CMM en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CMM, contrata a terceros para el manejo de bodega ✓ No hay un control adecuado en los órdenes de compra de mercadería pedidos al exterior. ✓ Falta control en el despacho de mercadería en orden de llegada a la bodega. 	(Costo de mercadería sin rotación / Total costo mercadería)*100	$((649.889,70 / 1'996.640,95) * 100 = 32,54\%$	%	Cada 60 días	5%	Dep. de Sistemas: Estadísticas de inventarios.	<p>(indicador / estándar)*100</p> <p>(32.54 / 5)*100</p> <p><u>Resultado:</u></p> <p><u>650%</u></p> <p><u>Brecha: -550%</u></p> <p>Desfavorable</p>

8. Porcentaje de devoluciones en ventas en CMM en el año 2008

Realizar un seguimiento de este proceso dentro del ciclo de ventas de CMM resulta importante examinarlo, puesto que la devolución de mercaderías es producto de una acción mal coordinada. Estos procedimientos muchas veces ocasionan costos ocultos que pasan desapercibidos por la empresa, pero que sin duda representan globalmente un monto considerable.

Eliminar completamente este proceso logístico resulta casi imposible, pero de acuerdo a una corrección en los procedimientos y considerando el peso que representan, sin duda se podrá disminuirlo.

Es relevante mencionar que con los resultados obtenidos, CMM tiene la herramienta precisa para direccionar de manera efectiva la devolución de mercaderías, analizando las diferentes razones por las cuales se produjeron, así como posibles acuerdos que consigan minimizar costos y atender adecuadamente a los clientes.

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de devoluciones en ventas en CMM en el año 2008	✓ Acuerdos comerciales entre proveedores y clientes poco rentables	$(\text{Total devoluciones en venta} / \text{Total ventas brutas}) * 100$	$(1.167.116,38 / 13.325.196,32) * 100 = 8,76\%$	%	Al final del ejercicio económico	5%	Dep. de Sistemas, Operaciones y Logística	<p>(indicador / estándar)*100</p> <p>$(8,76 / 5) * 100$</p> <p>Resultado: <u>175,2%</u></p> <p>Brecha: - <u>75,20%</u></p> <p>Desfavorable</p>
	✓ Recepción de pedidos errados							
	✓ Mal despacho de bodega							
	✓ Información errada de códigos de barra en la facturación							
	✓ Falta de coordinación de promociones y descuentos concedidos a cada cliente							
	✓ Cambio de presentación del producto							
	✓ Mala presentación del producto							

9. *Porcentaje de mercadería con defectos recibidas en las devoluciones en CMM en el año 2008*

Como se menciona anteriormente, las devoluciones de mercaderías en el caso de CMM presentan un problema logístico que a largo plazo termina repercutiendo en los resultados financieros de la compañía.

De acuerdo a la investigación efectuada, las cifras que se presentaron por el retorno de mercaderías en mal estado son considerables, más aun si se analiza que todo este inventario no sirve para reacondicionarlo y menos aun para venderlo.

Los productos provenientes de este proceso simplemente deberán ser destruidos puesto que perdieron su función y utilidad.

Por todas las consideraciones expuestas es pertinente evaluar las cifras que se exponen, a fin de emplear otras técnicas de negociación comercial que permitan solucionar el problema, mantener la satisfacción del cliente y disminuir el impacto en los resultados de CMM.

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de mercadería con defectos recibidas en las devoluciones en CMM en el año 2008	✓ Mala manipulación de productos	(Total devolución mercaderías con defectos/ Total devolución mercaderías)*100	(128.659,99/ 1.167.116,38) *100 = 11,02%	%	Al final del ejercicio económico	5%	Dep. de Sistemas, Operaciones y Logística	(indicador / estándar)*100
	✓ Rotación lenta de productos en puntos de venta							(11,02 / 5)*100
	✓ Mercadería caducada							Resultado: <u>220,40%</u>
	✓ Productos con defecto de fabricación							Brecha: - <u>120,40%</u>
								Desfavorable

10. Índice de clima laboral en CMM

Medir el clima laboral de una empresa significa intentar mejorar el desempeño de la misma. Lo cual implica conocer la percepción de los empleados y lo que puede estar afectando su rendimiento en el trabajo.

Este estudio en CMM permitirá recoger una serie de oportunidades, bondades y cualidades de la compañía, las cuales son percibidas por las personas e influyen en su conducta y comportamiento.

Actualmente el clima laboral representa una debilidad en las organizaciones, puesto que cuando los colaboradores no se sienten contentos en su lugar de trabajo no producen los resultados que se desea conseguir.

Por eso la imperiosa necesidad de instaurar un indicador que permita identificar problemas, causas y posibles soluciones a los mismos.

El uso de esta herramienta se proyecta hacia la obtención de beneficios tanto para la empresa como para los empleados. Cabe recalcar que es más importante aquella organización que se preocupa por mejorar la calidad de vida en un ambiente de trabajo y que jamás hace encuestas, sobre aquella que las hace pero que no se preocupa de sus colaboradores.

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Índice de clima laboral en CMM	✓ Falta de motivación del personal	(Total respuestas favorables/ Total respuestas)*100	(446/ 590) *100 = 75,59%	%	Cada 6 meses	95%	Empleados de la empresa	(indicador / estándar)*100 (75,59/95)*100 <u>Resultado:</u> <u>79,57%</u> <u>Brecha: -</u> <u>20,43%</u> Desfavorable
	✓ Mala comunicación entre Jefes y subordinados							
	✓ Poco trabajo en equipo							
	✓ Mal ambiente entre compañeros							
	✓ Distribución de funciones poco equitativa							
	✓ Plan de carrera insuficiente							
	✓ Plan de incentivos escaso							
	✓ Capacitación insuficiente al personal							

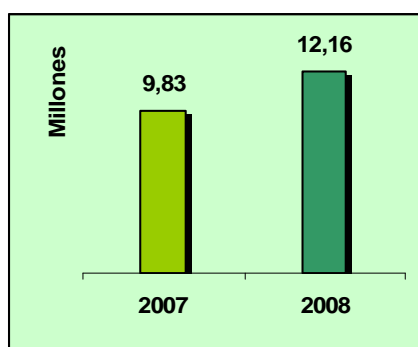
3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

1) *Porcentaje de ventas efectuadas en CMM en el período económico 2008*

De acuerdo al estudio efectuado, las Ventas del año 2007 fueron \$ 9.828.528,19 y las ventas del año 2008 ascendieron a \$ 12.158.079,94.

Se puede ver que las ventas del año 2008 se incrementaron en un 23.70% en comparación al ejercicio económico anterior, lo cual produce una brecha favorable para la compañía.

Gráfico N°3 VENTAS CMM

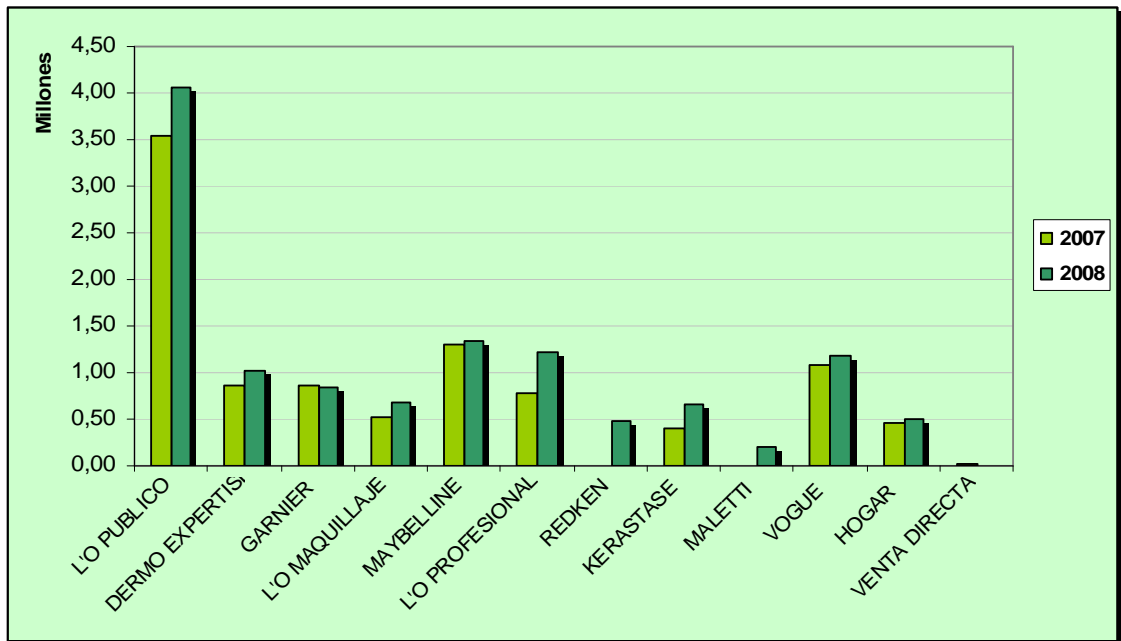


*Fuente: CMM
Elaboración: Las autoras*

Al realizar un análisis detallado de las ventas efectuadas en el año 2008, es importante mencionar que la venta total de la empresa está compuesta por varias líneas que CMM impulsa, por lo cual es necesario observar la evolución de cada una de ellas para examinar sus resultados.

El siguiente gráfico detalla los montos de las ventas generadas por cada línea en el año 2008 y su relación con el año anterior:

Gráfico N°4 VENTAS CMM POR LÍNEAS



Fuente: CMM
Elaboración: Las autoras

Al evaluar los resultados de cada línea se puede observar que en el año 2008 se obtuvo la representación exclusiva en el país de dos líneas adicionales: Redken y Maletti.

Estas dos líneas lograron ser introducidas en el mercado en el año en estudio, lo cual permite abarcar otros segmentos del mismo y consecuentemente su resultado influye en el incremento total de ventas de la empresa.

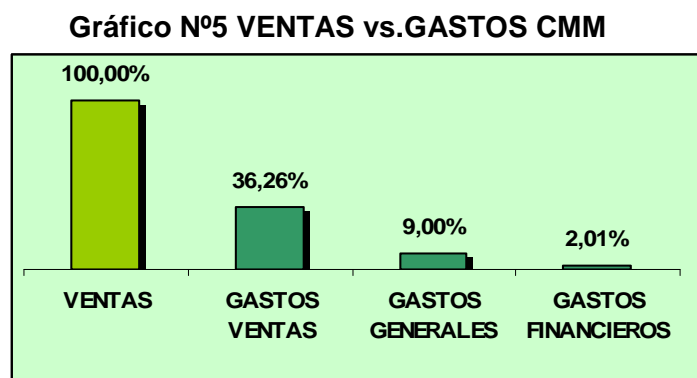
Las líneas que obtuvieron un relevante crecimiento de ventas fueron las líneas L'oreal Profesional y Kerastase, las mismas que aumentaron sus cifras en más del 50% con relación al año 2007. Cabe mencionar que estas dos líneas de productos son ofrecidas a salones de belleza, lo cual permite evaluar también la evolución de este sector en el mercado nacional.

Por otro lado, se señala que el resto de líneas de CMM también expandieron sus montos de venta con relación al año anterior.

El aumento de ventas es un poco subjetivo analizando simplemente cifras totales, al evaluar minuciosamente los factores que inciden en este rubro, es necesario recalcar que pueden ser varios los motivos que originaron un desarrollo ascendente de las ventas, como un aumento en sus precios. Para tener la certeza de que este incremento se debe a una exhaustiva aplicación de buenas estrategias en la comercialización, se debe estudiar los índices de rentabilidad que se alcanzaron en los ejercicios económicos en estudio y determinar si estos resultados también crecieron. Aún así este indicador permite establecer razones concisas que contribuyeron a la culminación exitosa en los montos de ventas fijados por cada línea al inicio del año.

2) **Porcentaje de gastos de venta efectuados en CMM en el año 2008**

De acuerdo al análisis efectuado los gastos de venta representaron el 36.26% del total de ventas en el año 2008, según se observa en el siguiente gráfico:



Fuente: CMM
Elaboración: Las autoras

El objetivo planteado al inicio del periodo pretendía disminuir en 5% los gastos de venta, puesto que el límite fijado es del 35%. En este caso no se cumplió el objetivo planteado, sin embargo logro mantenerse un nivel aceptable en este rubro.

Uno de los factores que impidió cumplir este objetivo, se debió a la importante inversión que se requirió para introducir las líneas Redken y Maletti en el mercado, como son capacitación, publicidad, material promocional, contratación de personal, etc. Todos estos gastos se irán recuperando paulatinamente a medida que las ventas se vayan efectuando.

El objetivo de disminuir gastos de venta cuando se mantiene la representación exclusiva de marcas de renombre resulta muy difícil, puesto que la inversión en promoción y publicidad de los productos es fijada en base a estándares de cumplimiento internacional. Por lo tanto para bajar este rubro se debería enfocar el análisis hacia aquellas cifras que no interfieran en el desarrollo del esquema difundido por la marca.

3) *Porcentaje de gastos generales efectuados en CMM en el año 2008*

El indicador señala que los gastos generales de la empresa en el año 2008, ascienden a un 9% de sus ventas (Gráfico N°5), siendo su estándar un 10%, de esto se puede afirmar que CMM mantiene una base administrativa sólida que permite apalancarse adecuadamente ante el incremento de nuevas líneas.

Si se relaciona con el año 2007, en donde los gastos generales fueron el 9.11%, observamos que la tendencia se mantiene, y apenas hay una disminución del 0.11%. El objetivo de la dirección era disminuir en un 3%, lo que se podría calificar como ambicioso, sobre todo considerando que en este año la empresa introdujo para su comercialización dos nuevas líneas, las que han demandado de mayores esfuerzos del área administrativa para apoyar efectivamente a su introducción en el mercado.

4) *Porcentaje de gastos financieros efectuados en CMM en el año 2008*

La empresa en el año 2008 ha incurrido en el doble de gastos financieros (2%) de los que se propuso en su estructura de gastos con relación a la venta total (Gráfico

Nº5), lo que significa que para contar con liquidez hubo la necesidad de acudir a terceros, y pagar un costo financiero por esos fondos.

Una de las principales fuentes de financiamiento de CMM en el año 2008, han provenido de dos clientes importantes como Supermaxi y Farcomed, con los cuales se ha negociado pagos anticipados en montos considerables generando un costo financiero elevado, rubro que asciende a \$ 103.184,50; lo cual se constituye en el 42% del total de gastos financieros incurridos en el año 2008.

5) Porcentaje de ingresos a caja generados por el propio giro del negocio en CMM en el año 2008

De acuerdo al resultado obtenido en el cálculo del indicador el 89,12% de los ingresos a caja provienen del propio giro del negocio, porcentaje que comparado con el 98% que se fija como meta es insuficiente.



Fuente: CMM

Elaboración: Las autoras

Esta situación se presenta por varios factores, entre el más importante se encuentra la cartera vencida mayor a 120 días que asciende a \$265.565,21, recursos que al ser recaudados eficientemente podrían evitar recurrir a fuentes de financiamiento externas. La cartera con menos días de vencimiento tampoco es satisfactoria, por lo tanto es preciso adoptar medidas de tal manera que los ejecutivos de ventas se preocupen en igual proporción tanto de las ventas como de las cobranzas.

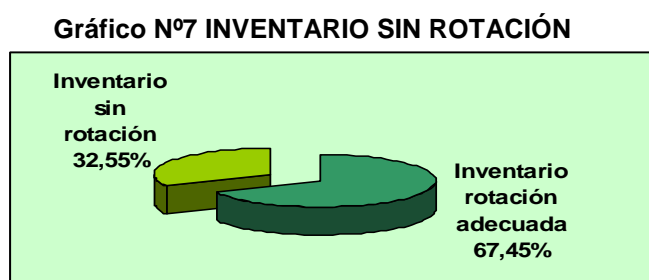
6) Porcentaje de ingresos a caja por préstamos de terceros en CMM en el año 2008

De acuerdo al cálculo realizado el 10,88% de los ingresos a caja (Gráfico N° 6) provienen de terceros, porcentaje muy superior a lo planificado; esto significa que CMM, para cubrir sus requerimientos de flujo de caja se ha visto en la necesidad de recurrir al endeudamiento.

Para el año 2008 CMM realizó la introducción de dos nuevas líneas al mercado, por lo cual tuvo que recurrir a préstamos de terceros en vista de que la inversión no genera resultados inmediatos sino que estos rendirán frutos en los meses siguientes.

7) Porcentaje de mercadería sin rotación por mas de 60 días en CMM en el año 2008

Al realizar el cálculo de este indicador se ha encontrado que un 32,54% del total de mercadería se encuentra sin una rotación adecuada, aproximadamente \$650.000,00.



*Fuente: CMM
Elaboración: Las autoras*

De acuerdo a la investigación realizada uno de los aspectos que influye en la acumulación de mercadería sin rotación adecuada es la presión de los proveedores del exterior

Al analizar el ejercicio económico 2008 se visualiza que el inventario sin rotación es del 32,54% de su mercadería total, lo cual representa un motivo de alerta. Sin

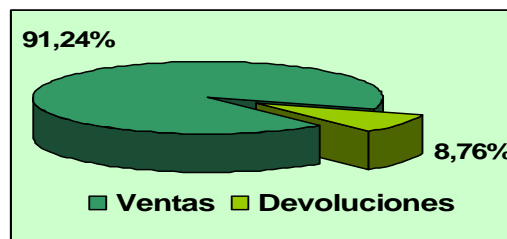
embargo en la actualidad esta situación ha permitido continuar la comercialización de productos normalmente, pese a las políticas de comercio exterior adoptadas por el gobierno a inicios del año, como la política de CUPOS que funcionó hasta junio y la de SALVAGUARDIA que se mantiene.

Los cupos se establecieron en base a las cantidades importadas en el 2008, como CMM compró una cantidad bastante grande al exterior el cupo asignado es suficiente para cubrir la expectativa de ventas del 2009.

8) Porcentaje de devoluciones en ventas en CMM en el año 2008

El estudio demuestra que la devolución de mercaderías en el año 2008 corresponde al 8.76% del total de ventas brutas efectuadas.

Gráfico N°8 DEVOLUCIONES EN VENTAS



*Fuente: CMM
Elaboración: Las autoras*

El monto de devoluciones procesadas demuestra una ineficiencia que se debe eliminar, pues generan gastos adicionales en el proceso logístico de los productos.

De acuerdo al estudio realizado las devoluciones de mercaderías se han producido por los siguientes motivos:

- Acuerdos comerciales con clientes:
 - Fin de campañas promocionales
 - Devolución del producto por no tener la vida comercial acordada

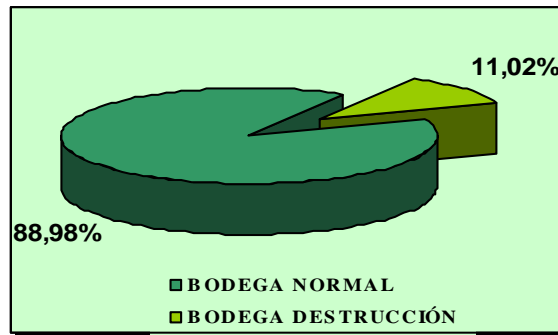
- Fin de la actividad comercial del cliente
- Rechazo de producto en el punto de entrega por errores diversos:
 - Errores en el pedido o en la preparación del mismo
 - Vida del producto
 - Mercadería recibida con código de barra incorrecto
 - Producto recibido con el envase deteriorado
- Devolución de producto con defectos, dañado o caducado después de su recepción.

Es importante señalar que la devolución de mercaderías produce una serie de gastos que muchas veces pasan desapercibidos o no son cuantificados en el proceso, únicamente se evalúa las devoluciones como tal y no todo lo adicional que genera este procedimiento. Por lo tanto es imprescindible realizar un seguimiento permanente y continuo de este indicador con el objeto de minimizar cifras que afectan la rentabilidad de la compañía.

9) *Porcentaje de mercadería con defectos recibidas en las devoluciones en CMM en el año 2008*

El indicador muestra que el 11,02% del total de devoluciones de mercadería ingresa directamente a la bodega para destrucción.

Gráfico N°9 DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍAS CON DEFECTOS



Fuente: CMM
Elaboración: Las autoras

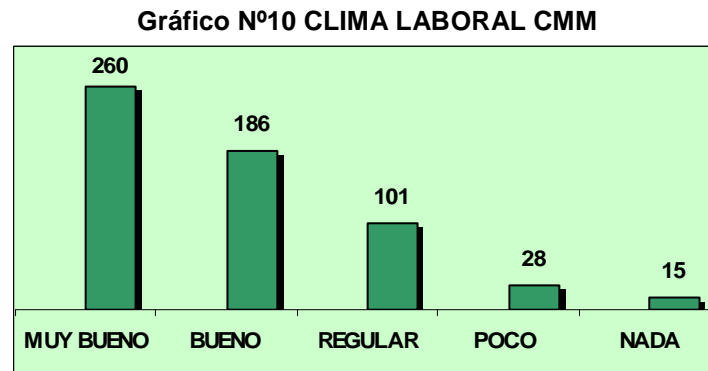
A simple vista representa un porcentaje poco significativo respecto del total de devolución de mercaderías, pero si se analiza las cifras \$ 128.659,99 se puede constatar que este monto pudo haber sido favorable si se encontraban alternativas en las negociaciones comerciales con los clientes.

Este producto que ingresó a la bodega para su destrucción se origina por manipulación incorrecta del producto o por caducidad de los mismos.

Referente a la vida del producto, es importante recalcar el tema de contar con un buen manejo de inventarios a fin de evitar pérdidas en este sentido.

10) Índice de clima laboral en CMM

En base a la encuesta efectuada al personal de CMM sobre el clima organizacional (Ver Anexo N° 1), se obtuvieron los siguientes resultados finales:



Fuente: Encuesta realizada al personal de CMM (junio 2009)
Elaboración: Las autoras

De acuerdo a la información obtenida del personal de CMM (Ver Anexo N° 2) se puede indicar que el 75,59% del personal mantiene un nivel de aceptación alto en cuanto al clima laboral de la empresa, si bien es cierto se produce un resultado desfavorable con relación a los objetivos planteados, existe un gran número de colaboradores que aprueban el ambiente y los factores que influyen en su trabajo habitual.

De acuerdo a esta información podemos aseverar que la mayoría de empleados sienten un alto nivel de satisfacción al pertenecer a CMM; además, es importante mencionar que una gran parte de colaboradores mantiene una alta trayectoria en la organización y por lo tanto su nivel de bienestar y logro de objetivos han sido importantes tanto para la compañía como para su experiencia profesional.

Sin embargo hay ciertos puntos importantes que los directores deben considerar al momento de analizar esta encuesta, como: el plan de carrera que la empresa ofrece actualmente a los empleados para brindarles la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, el plan de incentivos y reconocimientos que se aplica en las distintas áreas, la comunicación entre jefes y subordinados. Un examen

detallado y minucioso de todos los componentes que influyen en el clima laboral, permitirá mejorar notablemente el actuar cotidiano de quienes conforman CMM.

Cabe mencionar que los bajos porcentajes reflejados en la investigación no deben ser obviados, pues si bien representan un grupo mínimo, su opinión no deja de ser relevante. Es posible que las inconformidades o descontentos procedan de áreas específicas, y es ahí donde el Departamento de Recursos Humanos tiene la enorme responsabilidad de establecer medidas de evaluación y tácticas correctivas a posibles deficiencias en el manejo justo y equitativo del personal.

Por otro lado es importante mencionar que la completa satisfacción del empleado no es igual a compromiso. Los empleados pueden sentir un trato y pago justo, pero eso no significa que comprendan las metas organizacionales y se comprometan a cristalizarlas.

Por lo tanto es necesario que la organización entienda la importancia de involucrar y alinear a todos los empleados con la estrategia, pues son ellos quienes la implementaran.

3.5 INFORME

Luego de haber formulado, calculado y analizado los indicadores de gestión para el ejercicio económico 2008 en Casa Moeller Martínez C.A., se emite el siguiente informe:

Una vez analizados cada uno de los indicadores propuestos, se puede afirmar que CMM, al comercializar productos de reconocida marca y calidad obtiene una cifra de ventas importante, en el año 2008 este monto se incrementó en un porcentaje mayor al planificado.

Los gastos generales y gastos de venta presentan un resultado aceptable, el cual se ajusta a la estructura de gastos definida; los gastos financieros son altos, debido al objetivo de mantener liquidez en el flujo de caja, el mismo que se financia en su mayoría con fondos propios del giro del negocio. Sin embargo, es importante mencionar que el 10,88% de los ingresos de caja provienen de terceros.

La empresa ha experimentado una situación de iliquidez, que ha debido cubrir con préstamos de terceros, generada principalmente porque un 32,54% de su inventario no rota adecuadamente, provocando que los recursos permanezcan inmovilizados y además se incurra en gastos de mantenimiento de inventario altos.

El porcentaje de devoluciones es significativo, lo cual representa una debilidad para la empresa, puesto que un alto porcentaje de la mercadería que interviene en este proceso debe ser enviada a la bodega para su destrucción.

En general el clima laboral de CMM, manifiesta un grado de satisfacción adecuado en un 75,59%, mientras que la parte restante expresa cierto grado de inconformidad en el logro de sus objetivos; esto en lo referente al plan de carrera y plan de incentivos que la empresa ofrece actualmente a los empleados.

En CMM encontramos fortalezas y debilidades que deben ser consideradas oportunamente por los directivos. Aplicar una gestión apropiada mantiene la tendencia de alcanzar el máximo beneficio de las fortalezas y de superar debilidades.

CONCLUSIONES

Al finalizar el trabajo de investigación: “Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para Casa Moeller Martínez C.A., de la ciudad de Quito, período 2008”, se ha llegado a determinar las siguientes conclusiones:

- ❖ En el presente estudio los objetivos planteados por la empresa se los ha agrupado en las perspectivas: Financiera en la que medimos ingresos y gastos. Procesos Internos que al no encontrarse diseñados se los ha sugerido y se enfoca especialmente la medición del manejo de inventario. En la perspectiva de Cliente se analizó las ventas. En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se mide el clima laboral en CMM.
- ❖ La planificación estratégica y operativa de CMM han sido instauradas hace poco tiempo, por lo tanto la empresa no cuenta con indicadores de gestión y las decisiones que toman los directivos se sustentan en la experiencia y conocimiento del negocio.
- ❖ Los resultados obtenidos en el presente estudio revelan fortalezas en el rubro de ventas y capacidad administrativa; y debilidades en procesos internos, específicamente en manejo de inventarios y recuperación de cartera.
- ❖ La evaluación del clima laboral de la compañía ha permitido conocer el sentir actual de los empleados. Los resultados obtenidos denotan un alto nivel de satisfacción en el desempeño de las labores cotidianas.

RECOMENDACIONES

En función de la investigación efectuada, y partiendo de las conclusiones, es pertinente sugerir las siguientes recomendaciones:

- ❖ La planificación estratégica de la empresa debe ser realizada por un equipo interprofesional en el que se encuentre representados todos los estamentos de la empresa, equipo que establecerá los lineamientos corporativos en base a los cuales cada integrante de la compañía dentro de su gestión actuará estratégicamente para lograr los objetivos empresariales.
- ❖ Establecer la creación de una base de datos para la devolución de mercaderías, el cual sea suficientemente flexible para manejar la variedad de casos que se originen. El objetivo primordial será reunir información a la cual pueda realizarse un seguimiento, tanto de las propias devoluciones como de los costos que impliquen. Mediante este proceso se podrá determinar políticas y procedimientos bien definidos que permitan disminuir la devolución de productos.
- ❖ Es necesario que los ejecutivos de CMM dispongan de herramientas adecuadas que les permitan tener una visión clara de la situación de la compañía, esto es, de un sistema de indicadores de gestión financieros y no financieros en base a los cuales se perfeccionen tácticas proactivas para mejorar políticas y procedimientos que permitan la consecución de los objetivos de la empresa.
- ❖ Se sugiere seguir realizando investigaciones similares que permitan detectar aspectos factibles de mejoramiento; uno que se considera necesario y urgente, es la elaboración de manuales de procedimientos en los que se combine estratégicamente el conocimiento del negocio por parte de los empleados antiguos y las nociones de las tendencias actuales de los ejecutivos jóvenes, plasmando los procesos en forma clara y precisa. Esto permitirá el desarrollo normal de las labores en caso de ausencia de algún colaborador.

- ❖ Revisar continuamente los procesos de la organización a fin de detectar ineficiencias entre los objetivos planteados y la manera de ejecutar las actividades cotidianas que conducen a su cumplimiento. Si se implementa un sistema de evaluación en las áreas o procedimientos sensibles se podrá eliminar tareas innecesarias o repetitivas que pueden estar afectando los procesos y consecuentemente los intereses empresariales.

- ❖ Implementar un sistema de indicadores de gestión ofrece muchos beneficios a la organización si los mismos son construidos y dirigidos apropiadamente. Una correcta aplicación de esta herramienta permitirá efectuar un monitoreo integro y completo de la compañía, donde todas las acciones deberán estar coordinadas y previamente establecidas; el resultado determinara las acciones correctivas o preventivas que deban instaurarse.

- ❖ La efectividad de aplicar indicadores a los objetivos de una organización, requiere principalmente de la colaboración y trabajo en equipo de todos los miembros, cada empleado debe comprender claramente los objetivos, las estrategias y definir su contribución y aporte al cumplimiento de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): ***Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad***, Bogotá, 3R editores.
- ❖ Kaplan Robert, Norton David (2000): ***El Cuadro de mando integral***, España, Editorial Gestión 2000.
- ❖ Kaplan Robert, Norton David (2000): ***Cómo utilizar el cuadro de mando integral***, España, Editorial Gestión 2000.
- ❖ Contraloría General del Estado (2002): ***Manual de Auditoría de Gestión***, Quito.
- ❖ Hellriegel Don, Jackson Susan, Slocum Jr. John (2002): ***Administración: Un enfoque basado en competencias***, Bogotá, Internacional Thomson Editores.
- ❖ Laborda Leopoldo, De Zuani Elio (2004): ***Fundamentos de Gestión Empresarial***, Buenos Aires, Valletta Ediciones 2004
- ❖ Betancourt Tang, J.R (2006): ***Gestión estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma***. Edición electrónica.
- ❖ Rubio Domínguez, P.: (2006): ***Introducción a la gestión Empresarial***, Edición electrónica.
- ❖ Stephen P. Robbins Decenzo David (2002): ***Fundamentos de Administración***, Editorial Pearson, México.
- ❖ Thompson. Jr. Arthur A. Strickland III A.J. (2004): ***Administración estratégica. Textos y casos***, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.
- ❖ Torres Pradas Lourdes, Pima Martínez Vicente (1999): ***Análisis de la información externa, financiera y de gestión de las administraciones públicas***. España.

Páginas Web

- ❖ <http://www.gestiopolis.com/marketing/evaluacion-y-control-de-la-fuerza-de-ventas.htm>.

Fecha consulta: 12/07/2009

- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion4.shtml#anex>.

Fecha consulta: 12/07/2009

- ❖ [http://www.degerencia.com/articulo/indicadores de gestion](http://www.degerencia.com/articulo/indicadores_de_gestion).

Fecha de consulta 12/07/2009

- ❖ <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/indicadores-de-gestion-para-pymes.htm>.

Fecha de consulta: 12/07/2009

- ❖ <http://html.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.html>.

Fecha de consulta: 12/07/2009

- ❖ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm.

Fecha de consulta: 12/07/2009

- ❖ <http://www.fiestablogs.com/blog.php?user=infosena¬e=2610>.

Fecha de consulta: 12/07/2009

- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>.

Fecha de consulta: 12/07/2009

- ❖ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera>

Fecha de consulta 15/05/2009

- ❖ <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/3a.htm>

Fecha de consulta 20/05/2009

- ❖ <http://knol.google.com/k/cynthia-weber/implementación-de-la-norma-iso-9001/15chb9cyynoie/6>

Fecha de consulta 02/06/09

- ❖ http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html,

Fecha de consulta: 05/06/2009

- ❖ http://www.degerencia.com/articulo/los_valores_como_herramientas_gerenciales

Fecha de consulta: 07/11/2009

ANEXOS

Anexo N° 1

CASA MOELLER MARTÍNEZ C.A. ENCUESTA CLIMA LABORAL

Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporciones será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados con la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

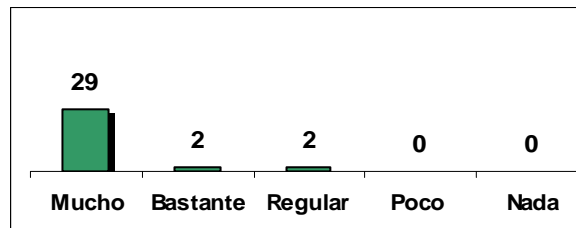
		MUCHO	BASTANTE	REGULAR	POCO	NADA
1	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?					
2	¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que posee?					
3	¿Su puesto está en relación con su título académico?					
4	¿Conoce bien que aporta con su trabajo al conjunto de la empresa?					
5	¿Cómo calificaría su carga de trabajo habitual?					
6	¿Se considera valorado en el puesto de trabajo que ocupa?					
7	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
8	¿Existen posibilidades reales de ascensos en su empresa?					
9	¿Su Jefe tiene una actitud abierta a sus puntos de vista respecto a como llevar a cabo sus funciones?					
10	¿Considera que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
11	¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?					
12	¿Considera que tiene la suficiente autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo?					
13	¿Considera que se siente realizado en su trabajo?					
		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
14	En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, etc.), usted considera que este es:					
15	¿Cómo considera a CMM como un lugar para trabajar?					
16	¿Cómo describiría el ambiente de trabajo con sus compañeros?					
17	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en CMM?					
18	¿Cómo calificaría su trayectoria en la empresa?					

Gracias por su colaboración.

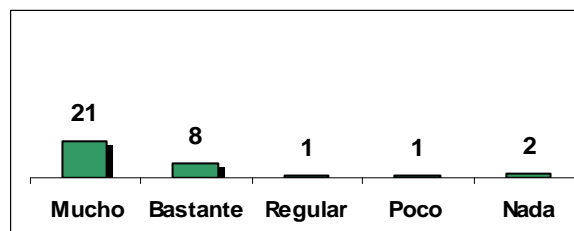
Anexo Nº 2

Resultados Encuesta clima laboral

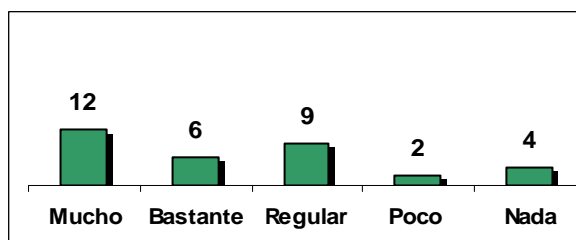
1. ¿Se sienten orgullos de pertenecer a la empresa?



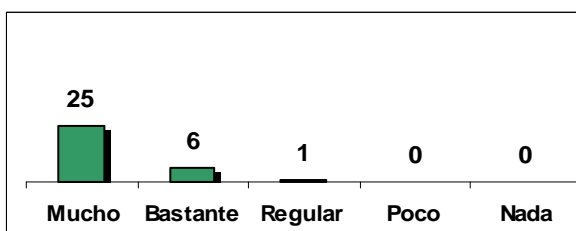
2. ¿El puesto que ocupa en la empresa esta en relación con la experiencia que posee?



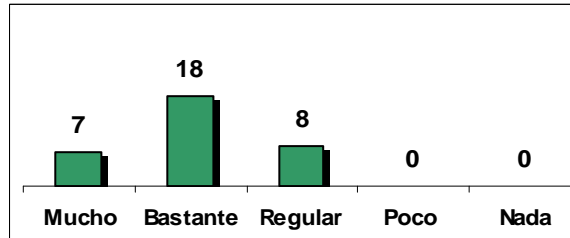
3. ¿Su puesto esta en relación con su título académico?



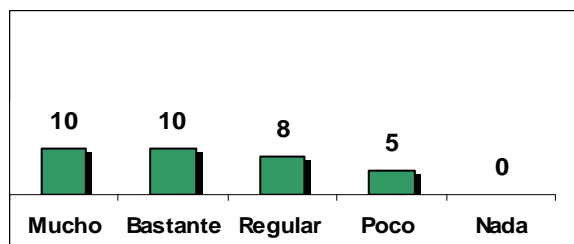
4. ¿Conoce bien que aporta con su trabajo al conjunto de la empresa?



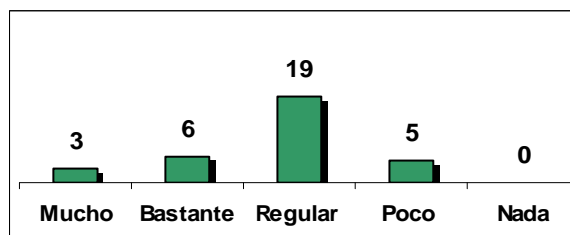
5. ¿Cómo calificaría su carga de trabajo habitual?



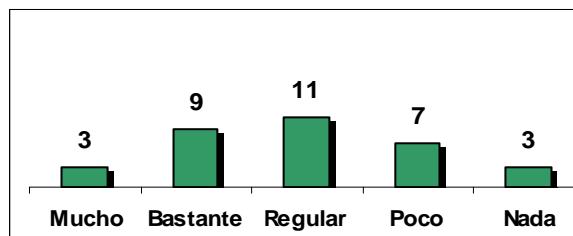
6. ¿Se considera valorado en el puesto de trabajo que ocupa?



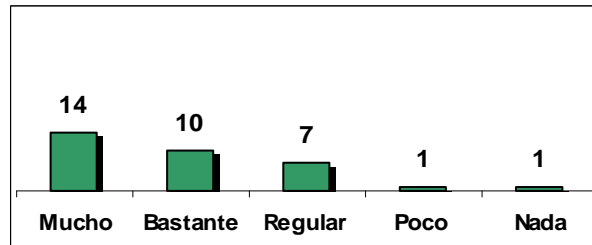
7. ¿Considera que su trabajo esta bien remunerado?



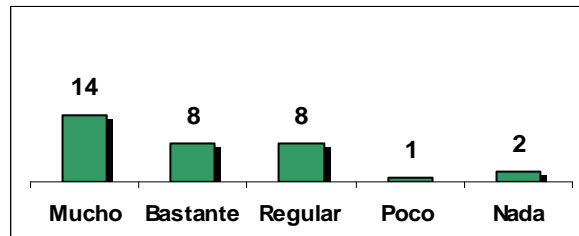
8. ¿Existen posibilidades reales de ascensos en su empresa?



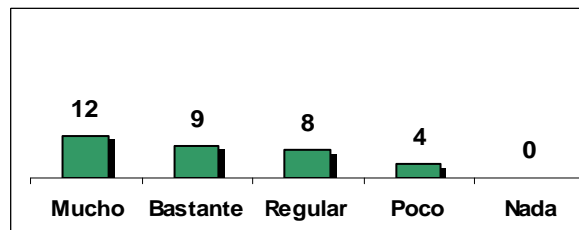
9. ¿Su jefe tiene una actitud abierta a sus puntos de vista respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?



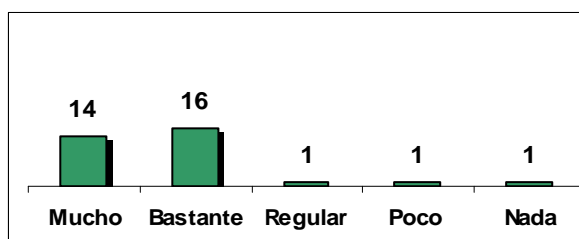
10. ¿Considera que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?



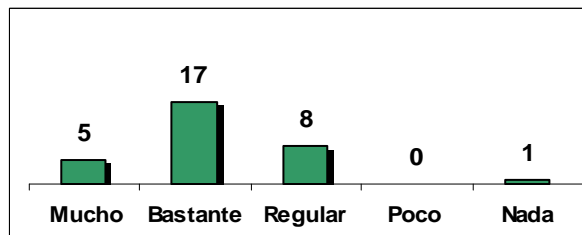
11. ¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?



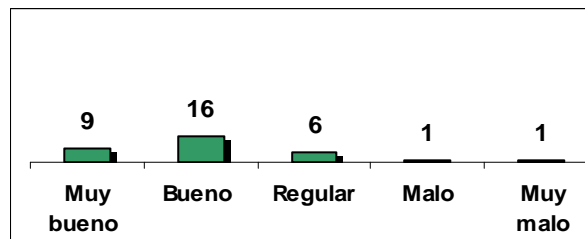
12. ¿Considera que tiene la suficiente autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo?



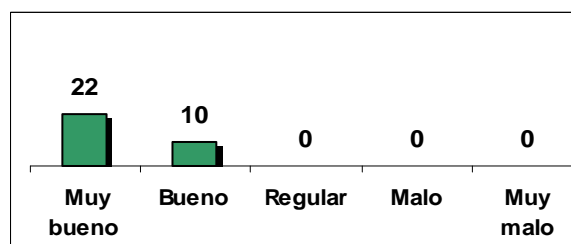
13. ¿Considera que se siente realizado en su trabajo?



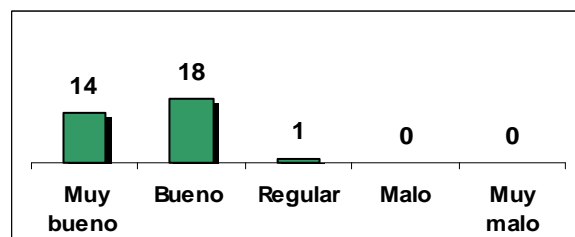
14. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, etc.), usted considera que este es:



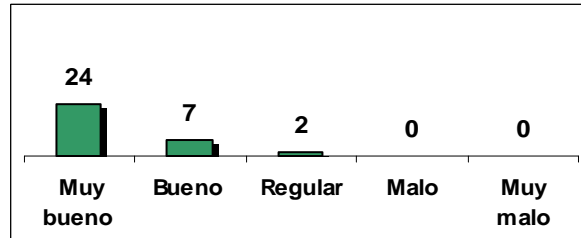
15. ¿Cómo considera a CMM como un lugar para trabajar?



16. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo con sus compañeros?



17. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en CMM?



18. ¿Cómo calificaría su trayectoria en la empresa?

