



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**FORMULACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA
EMPRESA MEDIPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA. Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE
ACCIÓN PARA SU APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

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

Autor: Hernán Rodrigo Cepeda Platanoff

Director: Ing. Dennis Xavier Nieto Tenesaca

Centro universitario: Quito

2011

i

Ing. Dennis Xavier Nieto Tenesaca

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Hernán Rodrigo Cepeda Platanoff, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, 31 de agosto de 2001

f)

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

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

HERNAN RODRIGO CEPEDA PLATANOFF

C.I: 0501530455

AUTORÍA

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

.....
HERNÁN RODRIGO CEPEDA PLATANOFF
C.I.: 0501530455

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, porque sin Él, nada puedo, nada soy, nada valgo; a mi esposa por apoyarme y acompañarme siempre, a mis hijos Hernán y Camila por ser la alegría de mis días; a mis padres y hermanas por animarme a seguir adelante.

.....
HERNÁN RODRIGO CEPEDA PLATANOFF

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme sabiduría y fortaleza para completar este proyecto; a mi esposa e hijos por ayudarme día a día, por apoyarme y ser mi alegría, a mis padres y hermanas por creer en mí, a mi director de tesis, a la empresa Medipunto Medicinas Cía. Ltda. por darme vía libre para usar toda la información requerida, y a todas las personas que de algún modo u otro me han apoyado a que este trabajo sea una realidad.

.....
HERNÁN RODRIGO CEPEDA PLATANOFF
C.I.: 0501530455

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Hoja preliminar	i
Certificación del director	ii
Cesión de los derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I	
LA EMPRESA MEDIPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA.	
1.1 Antecedentes de la empresa	4
1.2 Bienes y servicios que oferta la empresa	4
1.2.1 Promociones	5
1.2.2 Bonificaciones	5
1.2.3 Descuentos	5
1.2.4 Planes de financiamiento directo	6
1.2.5 Planes de medicina continua	6
1.2.6 Campañas de salud preventiva	7
1.2.7 Servicio a domicilio	7
1.3 Estructura organizativa	7
1.3.1 Organigrama Medipunto Medicinas Cía. Ltda.	9
1.4 Situación actual del mercado de las farmacias	10
1.5 Situación actual de la empresa	12
1.6 Estadísticas de la organización	15
CAPÍTULO II	
INDICADORES DE GESTIÓN	
2.1 Control de gestión	19
2.2 Definiciones y fundamentos de los indicadores de gestión	24
2.3 Importancia de los indicadores de gestión	27
2.4 Atributos de los indicadores de gestión	28
2.5 Clasificación de los indicadores de gestión	29
2.6 Ventajas de contar con indicadores de gestión	31
CAPÍTULO III	
DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	
3.1 Condiciones básicas que deben reunir los indicadores de gestión	33

3.2 Metodología para la construcción de indicadores de gestión	34
3.2.1 Contar con objetivos y estrategias	38
3.2.2 Identificar factores críticos de éxito	39
3.2.3 Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito	39
3.2.4 Determinar para cada indicador estado, umbral y rango de gestión	40
3.2.5 Diseñar la medición	43
3.2.6 Determinar y asignar recursos	44
3.2.7 Medir, probar y ajustar al sistema de indicadores de gestión	44
3.2.8 Estandarizar y formalizar	45
3.2.9 Mantener y mejorar continuamente	45
3.3 Construcción de indicadores de gestión para Medipunto Medicinas Cía. Ltda.	46
3.3.1 Indicadores de gestión para el proceso de compras	47
3.3.2 Indicadores de gestión para el proceso de ventas	52
3.3.3 Indicadores de gestión para el proceso de servicio al cliente	57
CAPÍTULO IV	
PLAN DE ACCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	
4.1 Definición de plan de acción	61
4.2 Formulación del plan de acción	62
4.2.1 Presentación del plan	62
4.2.2 Definición de los objetivos del plan	63
4.2.3 Definición de las acciones o actividades	63
4.2.4 Tiempos	63
4.2.5 Responsables	63
4.2.6 Recursos a utilizar	63
4.2.7 Resultado	64
4.3 Seguimiento del plan de acción	64
4.4 Establecimiento del plan de acción	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	
	72
	75
	3

RESUMEN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas por la gerencia moderna para determinar el éxito de una organización. En este caso se crearon indicadores para la empresa Medipunto Medicinas Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Quito.

Para formular y construir estos indicadores, se diseñaron los diagramas de flujo de los procesos de compras, ventas y servicio al cliente. Así, en el proceso de compras se construyeron: indicador de calidad de los pedidos realizados, entregas perfectamente recibidas, nivel de cumplimiento de proveedores; para el proceso de ventas: los indicadores de porcentaje de cumplimiento de ventas, porcentaje de visitas efectivas a médicos especialistas por vendedor, número de visitas realizadas por el vendedor, porcentaje de ventas perdidas, cartera vencida, costo de recuperación; y, para el proceso de servicio al cliente: los indicadores de oportunidad en el cumplimiento de entrega a clientes, causas de notas de crédito, encuestas entregadas por clientes entre otros.

Es importante mencionar que también se elaboró un plan de acción con la finalidad de implementar los indicadores de gestión construidos identificando los responsables de su aplicación en la organización.

INTRODUCCIÓN

Los indicadores de gestión constituyen una herramienta importantísima para el control de todos los procesos de una empresa, además permite identificar dónde se encuentran los fallos e ineficiencias dentro de cada proceso.

Hoy por hoy, una organización que no cuente con indicadores de gestión, se encuentra en tremenda desventaja frente al resto del mercado, gracias a las mediciones que arrojan los indicadores, cada empleado de la compañía puede ser evaluado rápida y objetivamente, cada persona conoce exactamente cuáles son los deberes dentro del cargo que desempeña, cuál es el tiempo óptimo para realizar cada tarea, y cuál es el proceso a seguir en cada situación.

El estudio realizado, trata de la creación de indicadores de gestión de la empresa Medipunto Medicinas Cía. Ltda. como se menciona en el capítulo I, fue creada en el año 2004 con un capital inscrito de \$400 dólares americanos con el objetivo de vender por mayor y menor medicamentos especializados por rama médica con distintas promociones, descuentos y ventajas para sus clientes.

En el primer capítulo además, se analiza la estructura de la compañía, su participación en el mercado y la matriz FODA. También se estudia la evolución de ventas que ha tenido Medipunto Medicinas Cía. Ltda. donde se aprecia un crecimiento importante y cómo las ventas de esta empresa están direccionadas por prescripciones de médicos del sector.

En el capítulo II en cambio, trata de los conceptos de control, gestión, y desempeño, definiciones que deben ser entendidas en su totalidad para poder tratar el tema de indicadores de gestión. Al final se llega a la conclusión que los indicadores están siendo creados para poder medir, controlar y dirigir los procesos, lo que recalca la importancia de los indicadores de gestión, siempre y cuando estos cumplan con los atributos establecidos por los estudiosos del tema como Jesús Mauricio Beltrán

Jaramillo. Además, en este capítulo se trata de la clasificación e importancia de los indicadores.

El tercer capítulo habla de las condiciones básicas que deben reunir los indicadores, y detalla la metodología escogida para la construcción de los indicadores de gestión para Medipunto Medicinas Cía. Ltda..

Dentro de este capítulo se lleva a cabo la construcción en sí de los indicadores de gestión, donde se detallan, analizan y diagraman tres procesos: compras, ventas y servicio al cliente. En cada proceso se crean diferentes indicadores, se describe cada uno, se le otorga una fórmula, su unidad de medida y el impacto que tiene el indicador dentro de la empresa.

El capítulo IV explica el plan de acción para la aplicación de los indicadores de gestión dentro de Medipunto Medicinas Cía. Ltda.. Para esto, antes que nada, se define y formula el plan de acción, se detalla el mismo, con la finalidad de que sea implementado por la organización.

CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Medipunto Medicinas Cía. Ltda. dedicada a la distribución y venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos medicinales, la cual ha sido constituida legalmente como compañía limitada el 29 de julio de 2004, la cual se coloca como una empresa joven en cuanto a su constitución pero con una buena experiencia en el mercado en la que se desarrolla, lo cual ha permitido que se encuentre hasta la presente realizando sus labores normales dentro de su rama.

Medipunto Medicinas Cía. Ltda., obtuvo el permiso de funcionamiento número 226791 otorgado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, a su vez está constituida con un capital social de 400 USD y cuenta con cuatro accionistas los cuales tienen una participación del 25% por cada uno. Cabe señalar que la organización se encuentra regida por las normas ecuatorianas como son la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Salud, Ley de compañías entre otras.

1.2 BIENES Y SERVICIOS QUE OFERTA LA EMPRESA

Los medicamentos que ofrece Medipunto Medicinas Cía. Ltda., se encuentran enmarcadas según la especialización médica, por lo que en nuestra gama de productos se desarrolla con una alta variedad y calidad según las siguientes líneas de especialidades médicas:

Cirugía General

Dermatología

Medicina Interna

Gastroenterología

Ginecología

Neumología

Neurología

Dentro de los productos que oferta Medipunto Medicinas Cía. Ltda.brinda servicios a sus clientes tales como:

1.2.1Promociones

Esta empresa ofrece promociones a los productos OTC "OvertheCounter" que son fármacos destinados al alivio, tratamiento o prevención de afecciones menores, con los que se posee una amplia experiencia de uso y han sido expresamente autorizados como tales, llamados también de venta libre en farmacia. Esta política de promociones determina que por la compra del producto participante el paciente obtendrá un "obsequio" que corresponde a uno de los productos del material POP vigentes.

1.2.2Bonificaciones

Se denominan bonificaciones al tipo de descuento transformado en producto, por ejemplo: Por la compra de 2 cajas de un antihipertensivo en cualquiera de sus presentaciones reciba la 3ra caja totalmente gratis.

1.2.3Descuentos

Medipunto Medicinas Cía. Ltda. ofrece descuentos en valores desde el 5% al 20% para nuestros pacientes, adicional a las bonificaciones antes señaladas.

1.2.4 Planes de financiamiento directo

La empresa ofrece facilidades de pago, como cheques posfechados o pagos en efectivo hasta tres meses sin intereses si el monto de compra supera los 100,00 USD.

1.2.5 Planes de medicación continua

Este tipo de planes se encuentra dirigido a pacientes que padecen de enfermedades crónicas ó dicho de otro modo aquellas enfermedades de larga duración, cuyo fin o curación no puede preverse claramente o no ocurrirá nunca, tal es el caso por ejemplo: de diabetes, enfermedades cardiovasculares, problemas articulares, cáncer, etc. Este grupo de pacientes son tratados de forma especial puesto que el tratamiento es duradero o para toda la vida (crónicos), en estos casos el paciente se afilia a un plan de medicación continua denominado “Club de Apoyo al Paciente Medisalud” con el cual los pacientes recibirán:

1. Medicina de acuerdo a la prescripción médica una vez al mes en sus respectivos hogares sin ningún tipo de recarga a nivel nacional.
2. Acceso a planes de financiamiento.
3. La oportunidad de conocer a más personas que compartan su mismo tratamiento y patología con el fin de interactuar e intercambiar información útil que aporte psicológicamente en forma positiva al “desahogo emocional”.

De esta manera Medipunto Medicinas ofrece un importante apoyo que abarca la totalidad de temas relevantes para el cumplimiento del tratamiento médico recomendado por el especialista.

1.2.6 Campañas de salud preventiva

Con el fin de servir más y mejor a todos los clientes afiliados, Medipunto Medicinas Cía. Ltda. ha implementado “Campañas de Salud Preventiva” que tienen por objeto reducir los índices de morbilidad y mortalidad, contribuyendo así a la prevención, promoción y recuperación de los diferentes padecimientos, cuentan con toda la logística necesaria para llevarlas a cabo como: lugar, equipos y personal médico adecuado para cada tipo de campaña.

1.2.7 Servicio a domicilio

A todos los clientes afiliados, sean estos individuales o corporativos, se le ofrece el servicio a domicilio sin recargo, dentro del Distrito Metropolitano de Quito y en caso de empresas los pedidos serán entregados en cada una de sus localidades (matrices y sucursales) dentro de los límites especificados, fuera del área especificada se aplicará una recarga adicional dependiendo del lugar.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura de la empresa Medipunto Medicinas Cía. Ltda. se encuentra compuesta por los siguientes departamentos o áreas:

Junta Directiva de Accionistas: Impartirá instrucciones al órgano administrativo; se encarga de la aprobación de las cuentas anuales; del nombramiento y destitución de los administradores; de realizar o modificar los estatutos sociales; del aumento del capital social entre otras.

Gerencia General: Se encarga de cumplir los acuerdos o instrucciones de la Junta Directiva de Accionistas; formular los proyectos anuales; vigilar el cumplimiento de los proyectos; coordinar con las diferentes áreas de la empresa.

Área Administrativa: Está encargada de formular el anteproyecto de presupuesto anual de egresos de la empresa; organiza, gestiona y coordina los requerimientos del

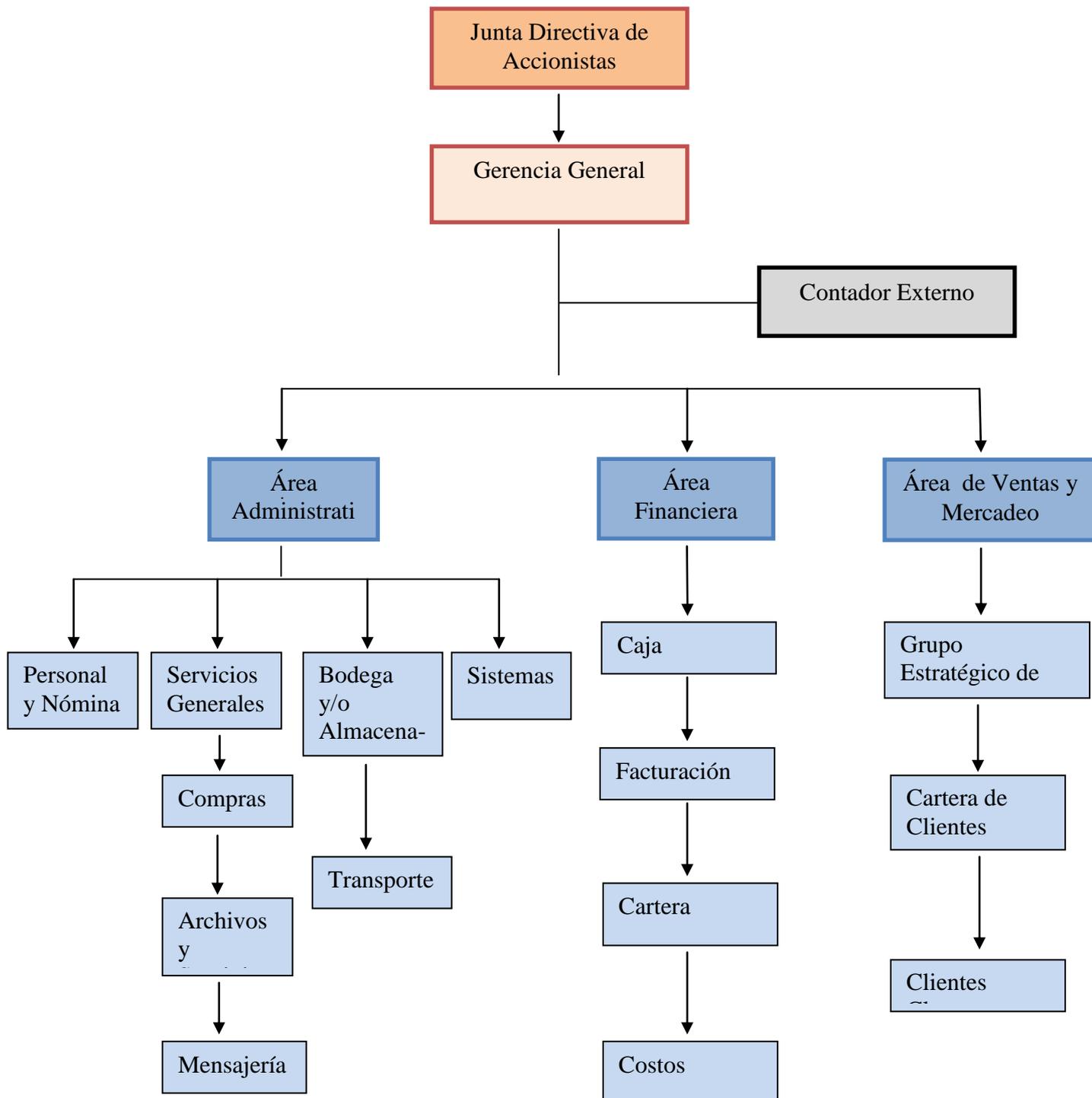
personal de la empresa; la compra de bienes y de servicios necesarios para todas las áreas que componen la empresa.

Área Financiera: Obtener los resultados de la empresa; formular el programa anual de financiamiento.

Área de Ventas y Mercadeo: Esta área está encargada de brindar la atención al cliente y a través de esta generar la mayor fuente de ingreso al negocio; realizar una proyección anual de ventas.

Contador Externo: Este debe realizar las aperturas de los libros de contabilidad; establecimiento del sistema de contabilidad; estudios de los estados financieros y sus análisis; certificación de planillas para pago de impuestos; aplicación de beneficios y reportes de dividendos; elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones, entre otras.

Organigrama de Medipunto Medicinas Cía. Ltda.

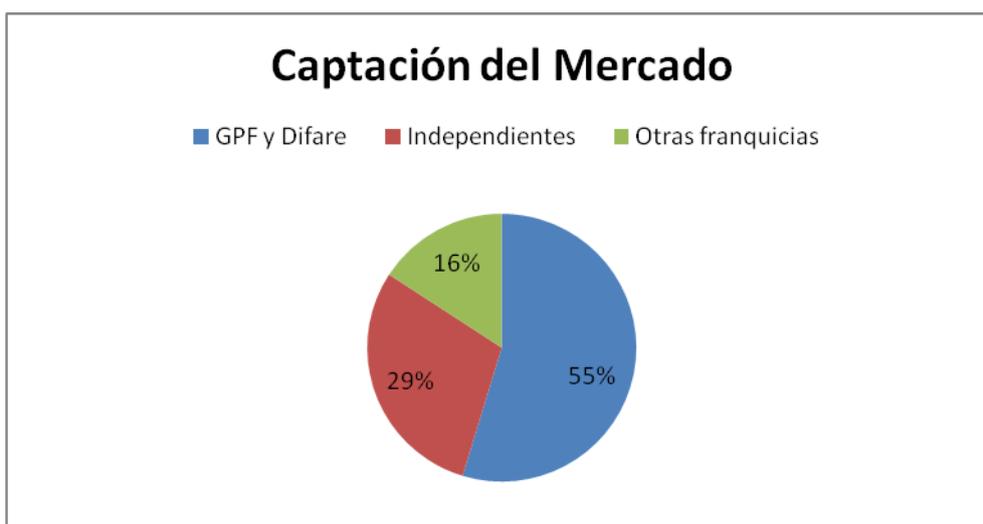


1.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LAS FARMACIAS

Según estudios realizados se ha determinado que el sector movió cerca de mil millones de dólares durante el año 2010; y, también se menciona que existe alrededor de seis mil establecimientos dedicados a la venta de medicamentos.

El mercado interno nacional de las farmacias se encuentra concentrado en dos grandes empresas de capitales enteramente ecuatorianos las cuales son: GPF que se encuentra conformada por las cadenas de farmacias Fybeca y Sana Sana; y, Difare con sus cadenas Pharmacy's, Cruz Azul y Comunitarias.

En el año 2010 estas dos grandes empresas alcanzaron ventas de alrededor de los 700 millones de dólares, los cuales representaron el 54,7% del mercado correspondiente a establecimientos franquiciados, el 29,5% fue captado por las empresas pequeñas y el 15,8% corresponde a otras empresas que mantienen franquicias pero que no se encuentran dentro de las dos empresas antes señaladas, lo señalado se representa gráficamente así:



Fuente: Grupo Difare
Realizado por: Hernán Cepeda P.

En nuestro país existen 6000 locales dedicados a la venta de medicamentos de los cuales 2000 se encuentran registrados como cadenas y 4000 son independientes.

La participación del mercado en porcentaje de las farmacias que existen en nuestro país se encuentran determinadas en el siguiente cuadro:

Farmacias	Participación del Mercado en %
Independientes	29,5
Cruz Azul	20,7
Sana Sana	14,6
Fybeca	13,8
Económicas	3,79
Pharmacy's	3,19
Comunitaria	2,32
Medicity	1,86
Su farmacia	1,79
Farmared's	1,57
Farmacia 911	1,27

Fuente: Grupo Difare
Realizado por: Hernán Cepeda P.

Lo señalado en el cuadro precedente se visualiza en el siguiente gráfico:



Fuente: Grupo Difare
Realizado por: Hernán Cepeda P.

1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA (F.O.D.A.)

Concepto del análisis (F.O.D.A.)

“La apreciación generalizada del llamado balance de fuerzas, conocido como FODA o DOFA, se circunscribe a los niveles generales de observación: interno y externo. En el escenario interno, se propone considerar las fuerzas identificadas como fortalezas y debilidades, en tanto que en el escenario externo se considera las fuerzas identificadas como amenazas y oportunidades.”¹

Debemos realizar un análisis profundo y establecer con toda franqueza sobre las fortalezas y debilidades que tiene Medipunto Medicinas Cía. Ltda., adicionalmente

¹ TOLEDO Guido, Gerencia Sistémica Estratégica y Virtual, Primera Edición, Gestión Empresarial, Agosto 2004, Pág. 270.

debemos establecer y analizar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno del negocio en el cual nos desarrollamos. Para lo cual primero estableceremos los siguientes conceptos básicos de cada uno de los elementos señalados.

Fortalezas (estas deberán ser impulsadas)

Capacidades especiales con las que cuenta la empresa y por las que tiene una posición privilegiada frente a la competencia (recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.)

Oportunidades (estas deberán ser exploradas)

Factores que resultan favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades (estas deberán ser eliminadas)

Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas (estas deberán ser evitadas)

Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Detallados conceptualmente los componentes del F.O.D.A. y una vez establecidos por toda la organización se deberá establecer una estrategia en el corto y mediano

plazo reforzando las fortalezas, eliminando las debilidades, mitigando las amenazas y no desaprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

MATRIZ F.O.D.A. DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS MEDIPUNTO MEDICINAS CÍA LTDA.

	INTERNO	EXTERNO
(-)	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El punto de venta se encuentra ubicado en un primer piso (no da a la calle). 2. Stock limitado de producto. 3. No contamos con un sistema de facturación automatizado (facturación manual). 4. Las adquisiciones que realizamos a nuestros proveedores de medicamentos son al por menor, lo que da lugar a no obtener menores descuentos. 5. Productos que no rotan rápidamente. 6. No se realizan campañas publicitarias en medios masivos como son (televisión, radio y prensa escrita). 7. No cuenta con indicadores de gestión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El consecuente crecimiento de las cadenas farmacéuticas, provocan una alta competitividad que se refleja en la venta de farmacias pequeñas. 2. Las empresas farmacéuticas más grandes del país (Byfeca, Pharmacs, Medicity entre otras) poseen una agresiva campaña publicitaria lo que provocan que la demanda del cliente esté direccionada. 3. Nos encontramos ubicados en una zona donde existen varios locales de nuestra competencia. 4. Los seguros médicos particulares poseen farmacias propias, lo que limita a los clientes a adquirir en nuestro local. 5. Políticas tributarias que afecten a las empresas privadas. 6. Menor poder adquisitivo de las familias.

(+)	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios con los médicos que prescriben las recetas. 2. El punto farmacéutico se encuentra ubicado en un edificio de consultorios médicos. 3. Descuentos y promociones únicas en la industria farmacéutica. 4. Pedidos y compra en línea. 5. Servicio a domicilio sin costo. 6. El recurso humano de la empresa cuenta con expertos tanto en el área farmacéutica como en la de mercadeo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El mejoramiento de las expectativas de vida de las personas. 2. Oportunidad de expandirse, gracias a la disminución de farmacias independientes que están dispuestas a vender su negocio. 3. El nicho de mercado al cual apuntamos que es de acceder directamente con los profesionales que prescriben las recetas es muy amplio. 4. Ampliar nuestro negocio mediante líneas de crédito que se ofertan en la Corporación Financiera Nacional. 5. La zona donde nos encontramos existen varios edificios de consultorios médicos. 6. Tendencia a reducir los costos de medicamentos por las empresas productoras.

1.6 ESTADÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

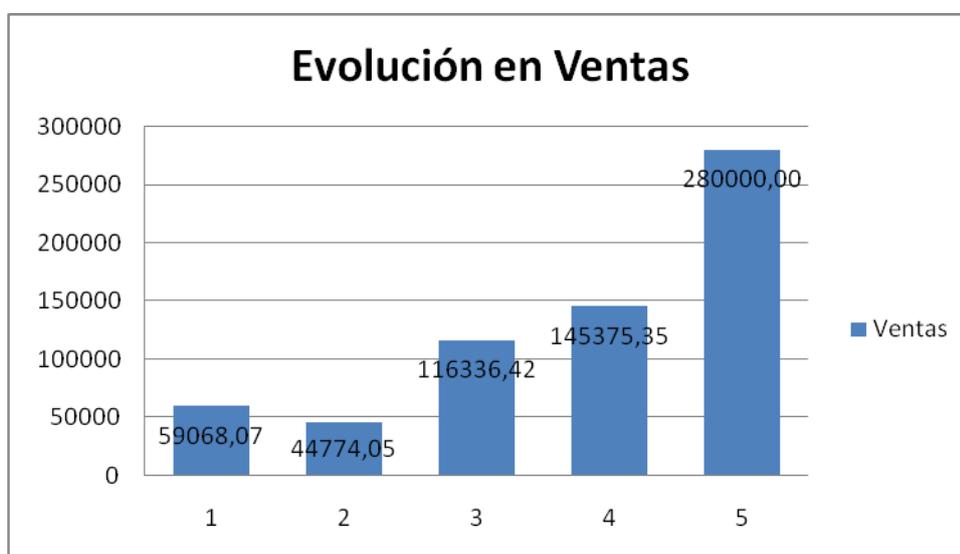
Evolución de ventas

Las ventas netas realizadas por Medipunto Medicinas Cía. Ltda. durante los últimos cinco años nos demuestra que la empresa cada año ha venido consolidándose en el mercado, lo que demostramos en el siguiente cuadro:

Años	Ventas en USD
2007	59068,07
2008	44774,05
2009	116336,42
2010	145375,35
Ene-Jun 2011	141700,00
Proyección 2011	280000,00

Fuente: Balances anuales de Medipunto Medicinas Cía. Ltda.
Realizado por: Hernán Cepeda P.

Las ventas anuales se encuentran visualizadas en el siguiente gráfico:



Fuente: Balances anuales de Medipunto Medicinas Cía. Ltda.
Realizado por: Hernán Cepeda P.

El eje horizontal está dado por los cinco últimos años: 1 = 2007; 2 = 2008; 3 = 2009; 4 = 2010; y, 5 = 2011, en cada una de los años descritos las ventas han ido creciendo significativamente excepto en el año 2008, el valor detallado en el gráfico correspondiente al año 2011 es resultado de la proyección realizada por el Gerente

General de Medipunto Medicinas Cía. Ltda., en base a las ventas realizadas durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2001 que ascienden a 141.700,00 USD.

Las ventas realizadas por Medipunto Medicinas Cía. Ltda. se encuentran direccionadas mediante las prescripciones médicas realizadas por los médicos según su especialidad, durante el año 2010 las ventas fueron direccionadas por 102 médicos de los cuales mediante análisis realizado de las mismas hemos determinado que el 66,7% de estas se han concentrado en 23 especialistas, lo señalado se evidencia en el siguiente cuadro:

Médicos	Ventas en USD – Año 2010
Iván Cruz	33605,03
Carlos Jaramillo	9789,69
Fernando Chávez	8688,78
Danilo Montaña	7460,40
Carlos Páez	5919,95
Gonzalo Matovelle	5353,96
Oswaldo Montaña	4935,62
GrimanezaMatovelle	2274,81
Hernán Valladares	1797,49
Ramiro Montalvo	1796,00
Omar Cruz	1771,08
Germán López	1676,53
Ximena Echeverría	1537,00
Marco Luna	1384,31
Gulnara Merino	1181,13
Javier Rosero	1095,16
Edwin Argotti	955,92
Edgar Súniga	825,53
Eugenia Donoso	750,40
Giovany Revelo	746,03
Jorge Moncayo	720,00
Jorge León	524,50
Fernando Serrano	502,10

Fuente: Medipunto Medicinas Cía. Ltda. Elaborado por: Hernán Cepeda P.

Lo señalado en el cuadro que antecede se visualiza en el siguiente gráfico:



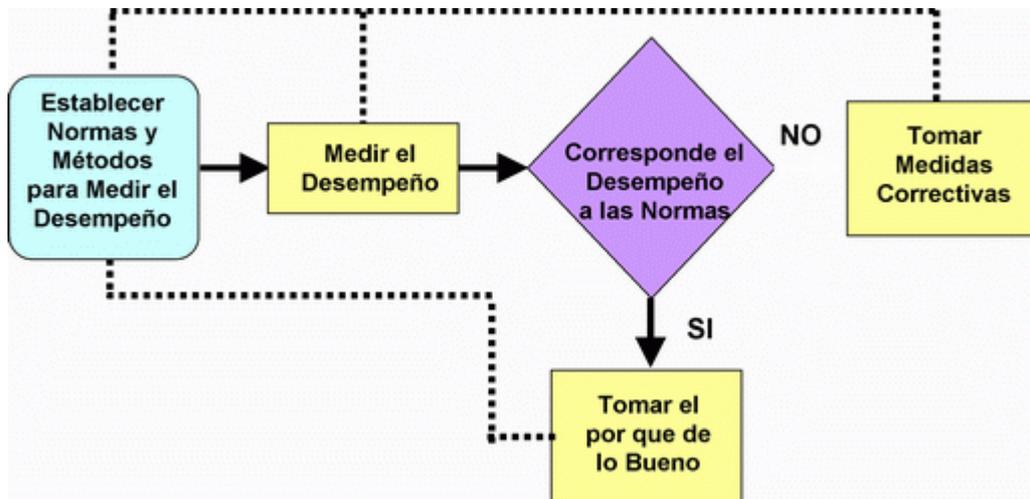
Fuente: Medipunto Medicinas Cía. Ltda.

Elaborado por: Hernán Cepeda P.

CAPÍTULO II: INDICADORES DE GESTIÓN

2.1 Control de Gestión

Controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante un periodo de tiempo dado.²Al control también se lo puede definir como una función que se realiza mediante parámetros establecidos anteriormente, el sistema de control es el resultado de la planificación, por tanto, apunta hacia el futuro. Se controla hoy para tener los resultados esperados mañana. Entonces, el control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

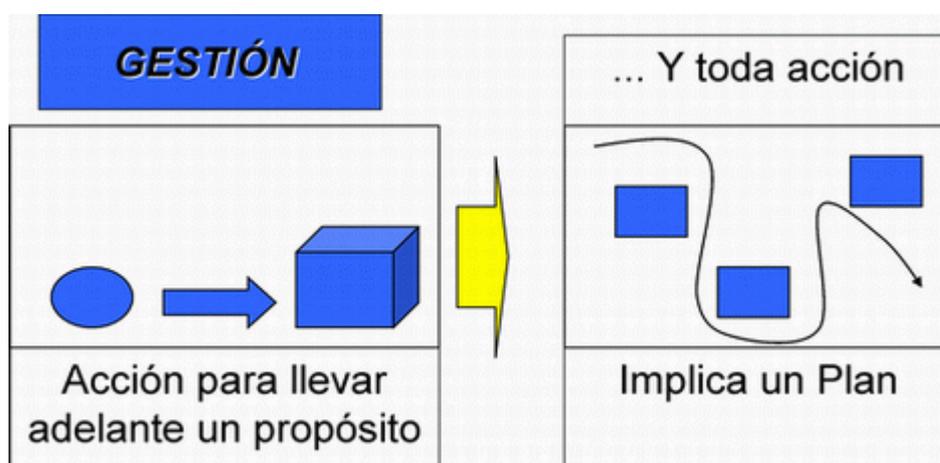


Fuente: Ing. Cruz Lema Osáin

Para controlar cualquier proceso, primero es necesario definir qué es gestión:

²LORINO, Philippe. 1994, El Control de Gestión Estratégico, 1ra edición, Ediciones Alfaomega S.A., México D. F. p 30

“Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en su contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.”³



Fuente: Ing. Cruz Lezama Osáin

Una vez conocidos los conceptos de control y gestión, estamos en la capacidad de establecer qué es el control de gestión:

“Podríamos definir el Control de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros productivos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.”⁴

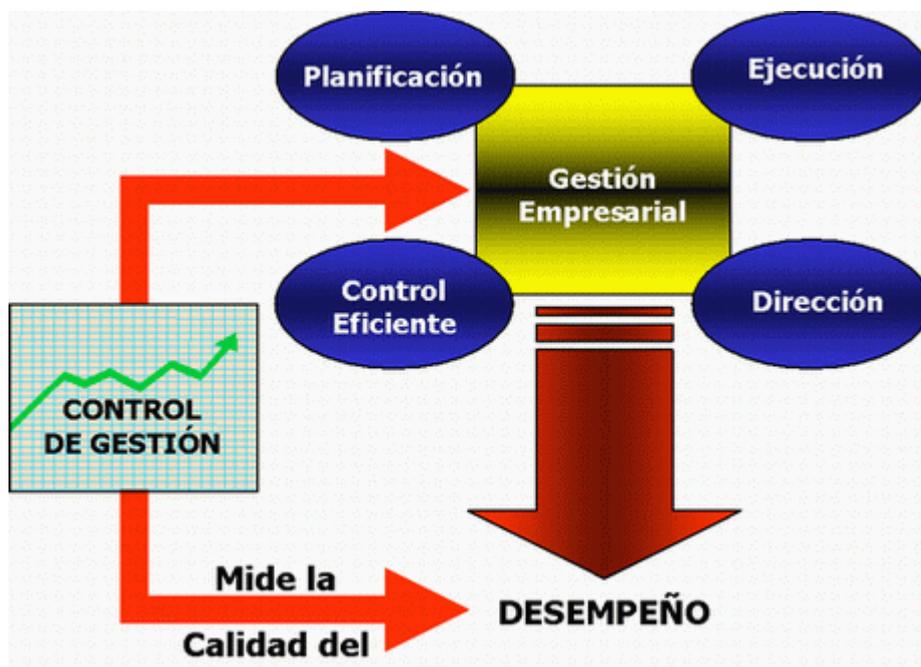
Otra definición aceptada es “la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente

³Ibid, p 33.

⁴ABAD Arango, Darío, 2001. Control de Gestión. Metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de Control de Gestión en entidades del sector público. 4ta edición. Observatorio de Calidad en Educación Centro Internacional de Calidad, Colombia, p 18

para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone.”⁵

El control de gestión va estrechamente ligado con la planificación, ejecución y dirección lo que permite medir la calidad del desempeño a través de indicadores. Para visualizar lo señalado utilizamos el siguiente gráfico:



Fuente: Cruz Lezama Osain

Antes de analizar qué son los indicadores de gestión, debemos empezar por saber que el desempeño es el logro de resultados con base en normas establecidas. Se define desempeño como aquellas acciones que son relevantes para lograr los

⁵LORINO, Philippe, 1994, El Control de Gestión Estratégico, 1ra edición, Ediciones Alfaomega S.A., México D.F. p 35.

objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto que busca englobar diversos factores en un elemento que se pueda medir y cuantificar. En el desempeño se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización. Así, se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, y asertividad en la toma de decisiones.

Harold Gennen, solía decir lo siguiente: "...existe una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño". Con esta afirmación, podemos llegar a algunas preguntas y conclusiones:

- El desempeño es un fenómeno real.
- Si el desempeño es un fenómeno real, entonces se puede medir, manejar, planear, y mejorar, etc.
- ¿Qué es el desempeño?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la primera pregunta induce a decir que "el desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUE (objetivos/resultados) y el COMO (competencias/comportamientos)".

La respuesta a la segunda pregunta presenta un gran número de opciones, ya que son muchas las estrategias y acciones que pueden encarar las organizaciones para manejar el fenómeno del desempeño.

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

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

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

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño, objetivo requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de gestión. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de las metas.

2.2 Definiciones y fundamentos de los indicadores de gestión

Antes de conocer que son los indicadores de gestión, necesitamos saber qué es indicador y qué es índice:

Indicador:

“Se define 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”.⁶

“Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.”⁷

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

Es fundamental que comprendamos que los indicadores son reflectores de resultados que dan las acciones pasadas y a su vez, describen el desempeño que detalla cómo fueron realizadas esas acciones.

Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de un diagnóstico.⁸

⁶BELTRÁN Jaramillo, Jesús Mauricio, *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Segunda Edición., 3R Editores, 2008, p 36.

⁷CRUZ Lezama, Osáin, *Indicadores de Gestión*. [http://www.monografias.com/trabajo55/indicadores de gestión](http://www.monografias.com/trabajo55/indicadores-de-gestion)

⁸Idem

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

Entre los conceptos de indicadores de gestión tenemos que:

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventiva según el caso”.⁹

“Los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial que permiten medir y evaluar el desempeño de la unidad de información frente a sus objetivos, actividades, metas, estrategias y responsabilidades con los grupos de referencia.”¹⁰

Utilizando toda esta información podemos detallar qué son los indicadores de gestión son:

- “Son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

⁹ PEREZ Jaramillo, Carlos Mario. Curso de Indices de Gestión online: www.escuelagobierno.org

¹⁰ CONTRERAS Contreras, Fortunado. www.elprisma.com

- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

¿Por qué medir y para qué?

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

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Entonces, ¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.

- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada”.¹¹

2.3 Importancia de los indicadores de gestión

En el mundo empresarial las organizaciones deben tener un conocimiento amplio de su funcionamiento, además la información con que cuenta debe ser confiable y precisa. A fin de garantizar una toma de decisiones acertadas y que generen beneficios a la organización, estas deben explotar el conocimiento en cualquier área de la misma. Esto es primordial hoy en día en este mundo globalizado, donde las empresas deben competir ofreciendo una mejor calidad ya sea en su producto o servicio, con una mayor eficiencia en su administración.

En este sentido, los indicadores de gestión son una herramienta que permite obtener información cuantitativa (esto es estadísticas, datos sobre procesos, etc.) y cualitativa la cual se la puede obtener por entrevistas, cuestionarios, o incluso en la interacción con los clientes mediante la web, a través de ellos podemos conocer el desempeño de la empresa, un departamento, un puesto de trabajo; lo cual nos permitirá ver cómo nos encontramos haciendo las tareas, incluso identificar cualquier desviación que nos permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores nos acercan a un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

¹¹CRUZ Lezama, Osáin, Indicadores de Gestión. [http://www.Monografias.com/trabajo55/indicadores de gestión](http://www.Monografias.com/trabajo55/indicadores-de-gestion)

Las organizaciones deben tener presente que deben hacerse preguntas tales como ¿Cómo estamos? ¿Acaso estamos haciendo las cosas bien? ¿Cómo queremos estar?; las respuestas a estas preguntas es posible conocerlo a través de los indicadores de gestión, entonces se puede decir que su importancia radica en que no solo nos aporta información, sino que nos permite tomar decisiones adecuadas y oportunas, facilita el proceso de planificación del área que esté utilizándolos, nos permite administrar los recursos de forma óptima, refleja tendencias con un ambiente de certeza siempre y cuando estos sean bien utilizados.

Por tal razón, los indicadores de gestión se han convertido en los signos vitales de la organización y con su continuo monitoreo permiten establecer los diversos escenarios de la empresa.

2.4 Atributos de los indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes atributos:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización, es decir, que la persona que lo usa sabe de dónde se obtienen los datos para la medición y hasta qué valor pueden llegar.
- **Relevante:** Que aporte información importante para la gestión y toma de decisiones.
- **Validez en el tiempo:** Se define como la propiedad de ser permanente en un periodo de tiempo deseado.

- Oportunidad: Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo y el respectivo análisis sea realizado oportunamente para la toma de decisiones.
- Participación de los usuarios: Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño del indicador y debe proporcionárseles los recursos y formación necesaria para su ejecución. Esto es la motivación necesaria para que el personal se identifique con el cumplimiento de los indicadores.

2.5 Clasificación de los indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.¹²

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Nota al pie

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

¹²BELTRÁN Jaramillo, Jesús Mauricio, *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Segunda Edición., 3R Editores, 2008, p 44.

El indicador de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran¹³ en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Así también existe otra clase de indicador:

Indicador de efectividad:

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. En este sentido se pueden diseñar los siguientes indicadores de efectividad (no son únicos):

EFFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES	=	$\frac{\text{VOLUMEN PRODUCIDO}}{\text{VOLUMEN PROGRAMADO}} \times 100$
EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS	=	$\frac{\text{VOLUMEN VENDIDO}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}} \times 100$

Indicadores de eficiencia:

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

¹³SALGUERINO, Amado: *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 2001

USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}} \times 100$
NIVEL DE INVENTARIOS =		$\frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO (Bs.)}}{\text{VENTAS NETAS (Bs.)}} \times 100$

Indicadores de calidad:

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

RENDIMIENTO DE CALIDAD =		$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{VOLUMEN TOTAL PRODUCIDO}} \times 100$
CALIDAD DE USO =		$\frac{\text{VOLUMEN RECLAMADO POR CALIDAD (PROCEDENTE)}}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTAS}} \times 100$

2.6 Ventajas de contar con indicadores de gestión

Se puede establecer que la ventaja fundamental de contar y usar indicadores de gestión es de reducir en un alto porcentaje de la incertidumbre, la zozobra y la subjetividad, con el consiguiente incremento de la afectividad de la organización y el bienestar de los trabajadores.

Listado de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión:¹⁴

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diferentes actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

¹⁴BELTRÁN Jaramillo, Jesús Mauricio, *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Segunda Edición., 3R Editores, 2008, p 44 -45.

CAPÍTULO III: Diseño y Construcción de Indicadores de Gestión para Medipunto Medicinas Cía. Ltda.

3.1 Condiciones básicas que deben reunir los indicadores

Como punto de partida debemos señalar que todo indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones dentro de la organización.

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

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir identificando su pertinencia. La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones, con la cual servirá de base para materializar un proyecto nuevo dentro de la organización manteniendo datos actualizados que estarán a disposición de la empresa con la aplicación de los indicadores.

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

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que

debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

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

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

3.2 Metodología para la construcción de indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Ya que en esta área de los indicadores de gestión, existen muchas teorías de cómo establecerlos, y después de un análisis exhaustivo de estas teorías, he decidido utilizar el método del libro *Indicadores de Gestión* de Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo. Comencemos entonces con el análisis; no sin antes, mencionar, que lo más importante no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos de una manera eficaz y eficiente, para lograrlo, hay que aplicar el concepto de ***hacer lo correcto correctamente***.

Entonces, **hacer lo correcto** significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en el tiempo establecido, en el lugar correcto, en la cantidad pedida y al precio pactado. Es decir, que tiene que ver con la satisfacción

del cliente con respecto al producto que le estoy ofreciendo, en pocas palabras, hacer lo correcto es ser eficaces.

Correctamente significa usar los mejores métodos, aprovechando de la mejor manera, es decir, óptimamente, los recursos disponibles. Resumiendo, hacer las cosas correctamente significa ser eficientes.

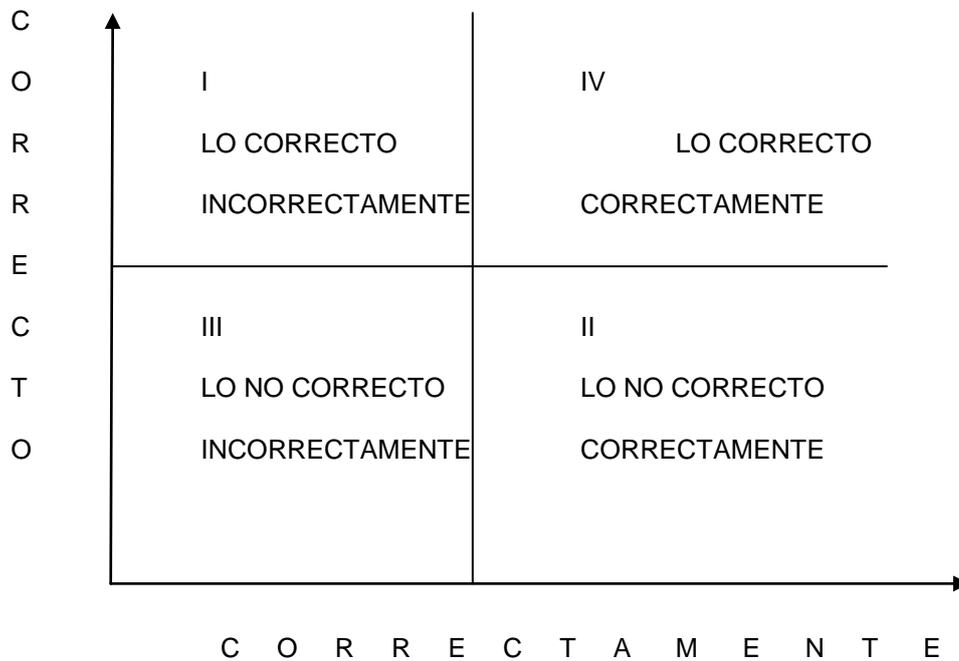
Por lo señalado, podemos decir que para establecer indicadores de gestión en todo nivel ya sea este estratégico, operativo o de apoyo, es necesario tener claro que es lo correcto y cómo hacerlo correctamente.

Al tener presente siempre hacer lo correcto correctamente estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.¹⁵

Existe un instrumento de evaluación y diagnóstico de lo que implica ser eficiente y eficaz, que está presentado en el manual del participante del Programa de Entrenamiento para la Calidad de G.M. COLMOTORES pp 95 – 97 y se llama Matriz de mejoramiento continuo.

Esta Matriz de Mejoramiento Continuo, muestra cuatro situaciones posibles acerca de la efectividad y por tanto, de la productividad de una empresa así:

¹⁵Ibid, p 47



Fuente: Indicadores de Gestión
Elaborado por: Hernán Cepeda P.

Lo ideal sería estar en el cuadrante IV donde hacemos lo correcto correctamente, que significa que estamos siendo efectivos, ya que hacer lo correcto significa que nuestro producto satisface los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente quiere decir que estamos realizando un uso conveniente de nuestros recursos.

Por otro lado, estar en el cuadrante III, sería el opuesto del cuadrante anterior. Esto implicaría una situación muy grave ya que no estamos cumpliendo con lo que el cliente necesita, sino que además estamos empleando nuestros recursos inadecuadamente. En este cuadrante, la empresa es ineficiente e ineficaz y por lo tanto, la empresa tiene problemas de productividad por tal razón la organización se encuentra en problemas.

Estar en el cuadrante II, lo no correcto correctamente quiere decir que estamos siendo eficientes, pero no eficaces. Es decir, que estamos utilizando efectivamente nuestros recursos para fabricar el producto, estamos utilizando el método adecuado y el más barato, pero el producto que estamos haciendo no es el que el cliente requiere. Según Peter Drucker, estamos haciendo algo completamente inútil, estamos haciendo eficientemente algo que no se necesita.

Por último, estar en el cuadrante I donde nos encontramos haciendo lo correcto incorrectamente, nos pone en una situación en la que somos eficaces pero ineficientes. Esto quiere decir, que estamos llenando los requisitos del cliente, pero no estamos aprovechando nuestros recursos de la mejor manera, lo que nos llevará a tener una baja productividad.

Con todo esto, podemos concluir que es totalmente indispensable establecer qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente.

Para que una empresa sepa en qué cuadrante está y qué debe hacer para llegar al cuarto cuadrante tiene que adoptar un sistema adecuado de indicadores de gestión que aporten con hechos y datos; lo que significa tener indicadores que permitan establecer un plan a seguir, controlar el desarrollo del plan, tomar las medidas necesarias para corregir cualquier problema oportunamente y llegar al objetivo propuesto. También es necesario evaluar el desempeño que ha tenido la empresa para poder mejorar los procesos continuamente.

Así, para establecer indicadores, es necesario que la empresa cumpla con los siguientes pasos:

1. Contar con objetivos y estrategias
2. Identificar los factores claves de éxito
3. Definir los indicadores para los factores claves de éxito
4. Determinar status, umbral y rango de gestión

5. Diseñar la medición
6. Determinar y asignar recursos
7. Medir y ajustar
8. Estandarizar y formalizar
9. Mantener en uso y mejorar continuamente

3.2.1 Contar con objetivos y estrategias.-

Es necesario contar con objetivos claros, precisos, cuantificables y tener claramente establecidas las estrategias que se utilizarán para alcanzarlos. Los objetivos nos sirven para saber a dónde quiere llegar la organización y cuál es el resultado que se espera. Según el autor Mauricio Beltrán, existen algunos factores que nos ayudan a especificar y cuantificar un objetivo o meta.

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

Estos patrones son:

- Atributo: Es el que identifica la meta.
- Escala: Corresponde a las unidades de medida en que está especificada la meta.
- Status: Es el valor actual de la escala, es decir, el punto de partida.
- Umbral: Es el valor que se desea alcanzar de la escala.
- Horizonte: Hace referencia al período de tiempo en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha de iniciación: Cuando se inicia el horizonte
- Fecha de terminación: Es la finalización del tiempo programado para el logro de la meta.

- Responsable: Persona que tendrá a cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta”.¹⁶

Por ejemplo, dentro de Medipunto Medicinas Cía. Ltda., una de las metas propuestas sería no tener una cartera vencida de más de 45 días.

3.2.2 Identificar Factores Críticos de Éxito.-

Los factores críticos de éxito son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión. Cuando se realiza un monitoreo de los factores efectividad, eficacia, eficiencia y productividad, se dice que el monitoreo es integral, es decir, que cubre todos los aspectos del proceso.

En toda organización y en los procesos de la misma, existe una serie de factores que son considerados vitales y que, en consecuencia, necesitan ser monitoreados para garantizar un control total y equilibrado de su operación y funciones.

Por tanto, estos factores críticos nos permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como éstos se logran.¹⁷

3.2.3 Establecer Indicadores para cada factor crítico de éxito.-

Es necesario establecer unos indicadores que nos permitan realizar el monitoreo antes, durante y después de la ejecución del proyecto.

Para esto es fundamental establecer la capacidad de gestión y los recursos con los que dispone la empresa.

¹⁶Ibid, p 51

¹⁷Ibid, p 52

Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total de personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron los conceptos teóricos y las metodologías dadas en la capacitación.

3.2.4 Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión.-

Primero que nada es necesario que sepamos qué es cada elemento de esta fase. Para cuantificar un objetivo, es necesario asociarle patrones para que pueda ser verificable.

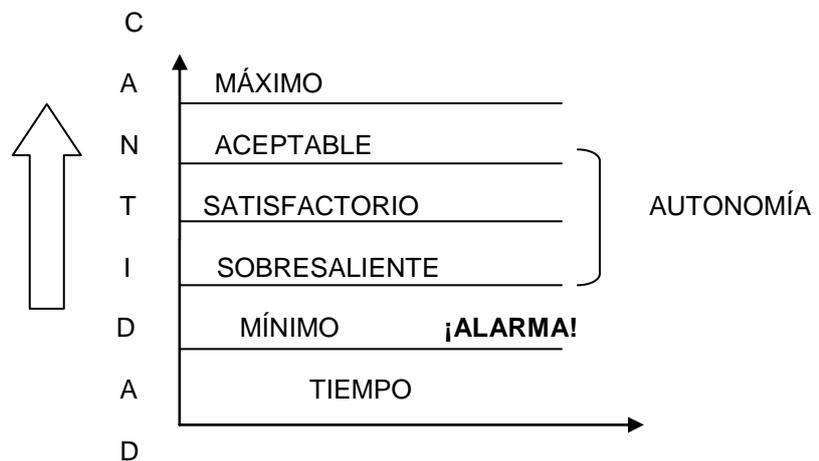
- Estado: Es el valor inicial o actual del indicador. Cabe recalcar, que en algunos casos no existe la información necesaria para calcular el valor inicial, lo cual no significa que las cosas no se estén haciendo correctamente; sino más bien, que no se están midiendo. Esto ocurre cuando no se tienen registros sobre el comportamiento de las variables que conforman el indicador. Cuando este es el caso, se suele utilizar las letras (NA).
- Umbral: Se refiere al valor del indicador que se necesita lograr o mantener.
- Rango de gestión: Este término lo utilizamos para designar el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede alcanzar. La idea es establecer, para cada indicador, un rango de comportamiento que nos permita darle seguimiento, tomando en cuenta el hecho de que es muy difícil que una variable se comporte siempre de la

misma manera. Estos rangos de gestión se apoyan en la teoría del control estadístico de procesos de Shewart.

El error más frecuente es asignarle a cada indicador un valor único, una meta, y al tener un solo valor de referencia, lo más probable es que no se logre llegar a ese valor. Entonces surge la inquietud de qué tan cerca se estuvo de lograr la meta, y lo más importante, qué valor indica que la situación es desfavorable para la empresa. Como respuesta a estas preguntas, hay que primero que nada, generar procesos de toma efectiva y productiva de decisiones, y se deben establecer cinco valores de referencia para los indicadores básicos del negocio.

En primera instancia, es necesario tener claro si es conveniente que el valor del indicador aumente o disminuya. En el primer caso el nombre de los valores de referencia es el siguiente: Mínimo, Aceptable, Satisfactorio, Sobresaliente y Máximo. También existe otro concepto denominado Alarma, la misma que está situada entre el valor mínimo y el valor aceptable. La Alarma es la zona en la cual siempre que el indicador se encuentre en ella, significará que el proceso estará a punto de quebrantarse; aún no esté en una situación crítica, pero si no se toma ninguna acción, es posible que el proceso ya no tenga modo de recuperarse.

CUANDO LO CONVENIENTE ES QUE EL VALOR DEL INDICADOR SE INCREMENTE O SEA CADA VEZ MAYOR



Fuente: Indicadores de Gestión

Elaborado por: Hernán Cepeda P. Tomado del libro Indicadores de Gestión de Jesús Beltrán Jaramillo

Del mismo modo, si lo conveniente es que el valor del indicador disminuya o tienda a cero, el gráfico iría al contrario del anterior, de abajo hacia arriba: Mínimo, Sobresaliente, Satisfactorio, Aceptable y Máximo. La zona de alarma se ubica entre los valores aceptable y máximo.

CUANDO LO CONVENIENTE ES QUE EL VALOR DEL INDICADOR SE REDUZCA O SEA CADA VEZ MENOR



Fuente: Indicadores de Gestión

Elaborado por: Hernán Cepeda P. Tomado del libro Indicadores de Gestión de Jesús Beltrán Jaramillo

3.2.5 Diseñar la Medición.-

Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.¹⁸

Es sumamente importante que una vez que se hayan establecido los indicadores se determine exactamente la fuente que proporcionará la información necesaria para su cálculo. Esta fuente debe ser lo más específica posible, de forma que cualquier persona que requiera hacerle seguimiento al indicador esté en posibilidad de obtener los datos rápidos y confiables. Las fuentes de información pueden dividirse

¹⁸ Ibid, p 54

como internas o externas. Las fuentes de información son muy variadas, como los estados financieros, informes de producción, cuadros de costos, reportes de gestión, etc.

De la misma manera, la frecuencia con que se recopilará la información también es de vital importancia. Lo ideal es tener presente que se agregue valor, que el número de mediciones sea razonable y se distribuyan racionalmente a lo largo del período de vigencia. Es decir, según se trate de un proyecto, con principio y fin, de un proceso permanente o de un ciclo productivo, la frecuencia de la medición deberá ser adecuada para poder tomar decisiones activas y a tiempo.

3.2.6 Determinar y Asignar Recursos.-

El panorama ideal es en el que la medición se integre al desarrollo del trabajo, mejor si es realizada por la persona que realiza el trabajo y que esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información.

La experiencia ha demostrado que cuando en una organización no existe una cultura de la medición, es necesario generar primero una disciplina y después la cultura de medir constantemente el trabajo. También es necesario que las personas de la empresa cuenten con un funcionario que capacite o acompañe a las personas en el proceso de establecimiento y puesta en funcionamiento de los indicadores de gestión, este acompañamiento es temporal y su único fin es apoyar a la creación y seguimiento de la cultura de la medición y de la autoevaluación. Por último, los recursos que se utilicen en la medición deben ser parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del proceso.

3.2.7 Medir, Probar, y Ajustar el Sistema de Indicadores de Gestión.-

La precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera. Se debe tomar en cuenta que la primera vez que se efectúe una medición,

surgirán una serie de inconvenientes que será necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

- Pertinencia del indicador
- Valores y rangos establecidos
- Fuentes de información seleccionadas
- Proceso de toma y presentación de la información
- Frecuencia en la recolección de información
- Persona a la que está dirigida la información, entre otras

Usualmente se va encontrar resistencia al hecho de que todo lo que hacemos sea sometido a observación. Sin embargo, si se sabe que la precisión adecuada del sistema de indicadores de gestión recién se consigue entre la cuarta y quinta medición, haciendo los ajustes necesarios, mejorarán las probabilidades de éxito.

3.2.8 Estandarizar y Formalizar.-

Es el proceso de crear un manual o reglas que sean específicas, así como de una correcta información e inclusión a todos los miembros de la compañía.

3.2.9 Mantener y Mejorar continuamente.-

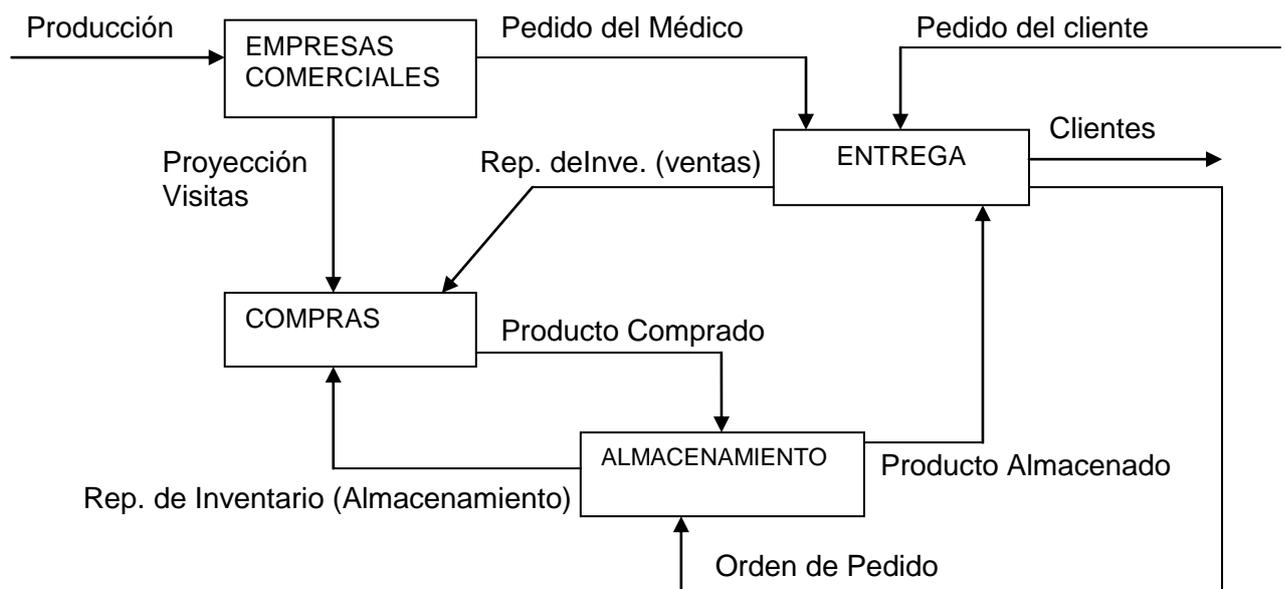
El mundo en general siempre está cambiando, lo mismo sucede en el ámbito de los negocios, es por esto que el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado constantemente al mismo tiempo que se revisan los objetivos, las estrategias y los procesos de la empresa.

Dar mantenimiento al sistema de indicadores es hacer los ajustes necesarios que se deriven de la detección de problemas dentro de la organización.

Mejorar continuamente significa hacer que los indicadores de gestión sean cada vez más precisos, ágiles, oportunos, confiables y sencillos.

3.3 Construcción de indicadores de gestión para la empresa Medipunto Medicinas Cía. Ltda.

Para realizar la construcción de los indicadores de gestión para Medipunto Medicinas Cía. Ltda. Primero realizamos el mapa de procesos de la organización:



Una vez materializado el mapa de procesos de la organización vamos a construir indicadores de gestión para los procesos de adquisiciones, ventas y servicio al cliente medido en la satisfacción de los mismos.

Para cada proceso señalado vamos a visualizarlo con diagramas de flujo, los cuales son representaciones gráficas de la secuencia de actividades de un proceso facilitándonos el análisis y la visualización de lo que se realiza en cada etapa o subproceso, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas en cada actividad en la cadena cliente – proveedor.

3.3.1 Indicadores de gestión para el proceso de compras

El proceso de compras dentro de Medipunto Medicinas Cía. Ltda. o de cualquier otra organización, afecta directamente sobre las actividades de la empresa, pero con diferente impacto de acuerdo a la ocupación del negocio, por esta razón, la selección de los proveedores deben orientarse en función de la capacidad que tengan los proveedores para proporcionar productos que satisfagan las necesidades de nuestra organización y en consecuencia de nuestros clientes, para lo cual es necesario establecer sistemas de medición que ayuden a la gestión de seguimiento y evaluación de nuestros proveedores.

Diagrama de Flujo del Proceso Compras de Medipunto Medicinas Cía. Ltda.

Este diagrama se encuentra establecido en anexo 1.

Una vez conocido el diagrama de flujo del proceso de compras, establecemos los siguientes indicadores de gestión para este proceso:

Indicador 1:

Calidad de los pedidos realizados

Descripción:

Con este indicador se obtendrá el número y porcentaje de pedidos de compras realizados sin retraso o sin necesidad de información adicional.

Fórmula:

$$\frac{\text{Pedidos entregados sin problema}}{\text{Total de pedidos realizados}} \times 100$$

Unidad de medida:

Número de pedidos

Impacto:

Los problemas que se generan cuando existen retrasos en los pedidos son: costo del lanzamiento de pedidos ya comprometidos, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios, pérdida de ventas, pérdida de fidelidad de los clientes, entre otros.

Indicador 2:

Entregas perfectamente recibidas

Descripción:

Se obtendrá el número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas y pactadas con los proveedores.

Fórmula:

$$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de pedidos realizados}} \times 100$$

Unidad de medida:

Número de pedidos

Impacto:

Aquí se generan costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio acordado y en consecuencia existen costos adicionales al producto como son: costos de devoluciones, costos de realizar nuevamente los pedidos, retrasos en la entrega de los productos a los clientes, costos de inspecciones adicionales de calidad, pérdida de ventas, pérdidas de clientes, etc.

Indicador 3:

Nivel de cumplimiento de proveedores

Descripción:

Mediante este indicador podremos calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega del o los productos solicitados.

Fórmula:

$$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total pedidos recibidos}} \times 100$$

Unidad de medida:

Número de pedidos

Impacto:

Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de los productos ocasionando problemas de stock y en consecuencia pérdida de ventas por falta de productos y fidelidad de clientes.

Indicador 4:

Tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de compras

Descripción:

Con este indicador podremos establecer el tiempo que demora el proveedor en entregarnos los productos desde la solicitud de compra hasta la entrega de los productos.

Fórmula:

Fecha promedio de entrega de materiales a bodega – fecha de solicitud de compra

Unidad de medida:

Días

Impacto:

Este indicador identificará el promedio de entrega de los productos por parte de los proveedores y en respuesta a esta medida la empresa estará en capacidad de hacer análisis de tiempos de entrega de los productos y si estos están afectando el normal desenvolvimiento del negocio, a la vez puede mantener una mejor calificación de sus proveedores medidos en el tiempo de respuesta.

Indicador 5:

Tiempo promedio de retraso del proveedor

Descripción:

Este indicador obtendrá en número de días de retraso que el proveedor incumplió con lo pactado de acuerdo al tiempo estipulado para la entrega de los productos.

Fórmula:

Fecha de entrega de los productos – Fecha estipulada o pactada de entrega

Unidad de medida:

Días

Impacto:

Mediante el análisis de los resultados que nos de este indicador, estaríamos en la capacidad de verificar que proveedor no está cumpliendo con lo estipulado en las entregas de productos, cual es el tiempo de retraso de cada uno de estos y en consecuencia tomar decisiones con hechos basados en las transacciones cotidianas y reales.

Indicador 6:

Porcentaje de incremento en compras

Descripción:

Este indicador nos permitirá medir cual ha sido el incremento o disminución en el costo del producto a ser adquirido con relación a una orden de compra anterior ya sea esta mensual, trimestral, semestral o anual.

Fórmula:

$$\frac{\text{Precios anteriores del producto (facturas)}}{\text{Precio actual del producto (factura)}} \times 100$$

Unidad de medida:

Dólares

Impacto:

Este indicador identifica el porcentaje de incremento o decremento de los productos según proveedor, lo que nos permitirá establecer diferencias entre los proveedores que existen en el mercado y obtener una mejor visión para seleccionar quien en la actualidad posee las mejores condiciones del mercado.

3.3.2 Indicadores de gestión para el proceso de ventas

El proceso de ventas dentro de Medipunto Medicinas Cía. Ltda. es una secuencia lógica de actividades que el vendedor en este caso la organización debe realizar para tratar con compradores potenciales y que tienen por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (compra de nuestros productos), por tal razón podemos decir que el proceso de ventas es el motor de la organización para que esta pueda desarrollarse en el mercado empresarial en el cual nos encontramos. Por la importancia del proceso en mención es necesario que este se encuentre controlado por lo tanto este sea medido a través de los indicadores de gestión.

Diagrama de Flujo del Proceso Ventas de Medipunto Medicinas Cía. Ltda.

Este diagrama se encuentra establecido en anexo 2.

Una vez conocido el diagrama de flujo del proceso de compras, establecemos los siguientes indicadores de gestión para este proceso:

Indicador 1:

Porcentaje de cumplimiento en ventas

Descripción:

Con este indicador se obtendrá el porcentaje de las ventas logradas respecto a las ventas planificadas las cuales se podrán hacer mediciones mensuales, trimestrales, semestrales, anuales, entre otras, de acuerdo a las necesidades de la organización.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total ventas anuales}}{\text{Ventas anuales proyectadas}} \times 100$$

Unidad de medida:

Dólares

Impacto:

Con este indicador podremos analizar durante el transcurso de todo el año, como nos encontramos en el cumplimiento de nuestras ventas proyectadas al inicio del mismo, realizando correctivos de acuerdo a los resultados obtenidos.

Indicador 2:

Porcentaje de ventas direccionadas por médico visitado

Descripción:

Vamos a obtener el porcentaje de ventas por médico especialista visitado, el cual direccionó a sus pacientes para que realicen sus compras en nuestra organización. (Esto es posible cuantificarlo según las recetas médicas emitidas por los profesionales de la salud).

Fórmula:

$$\frac{\text{Ventas según recetas por médico especialista}}{\text{Ventas totales}} \times 100$$

Unidad de medida:

Dólares

Impacto:

Este indicador nos indicará con que médico especialista visitado hemos tenido una excelente, muy buena, buena, mala o regular acogida y en base a estos resultados podemos planificar nuevas visitas a los mismos y con nuevas estrategias para captar el interés del mismo.

Indicador 3:

Porcentaje de visitas efectivas a médicos especialistas por vendedor

Descripción:

El indicador señalado será el resultado de verificar el porcentaje de efectividad que tuvo nuestra visita al médico especialista, cuya comprobación la realizaremos evidenciando las ventas realizadas.

Fórmula:

$$\frac{\text{Recetas atendidas de médicos especialistas visitados en el mes}}{\text{Total visitas realizadas durante el mes a médicos especialistas por vendedor}} \times 100$$

Unidad de medida:

Número de visitas realizadas por vendedor

Impacto:

Este indicado es de suma importancia ya que evaluaremos el desempeño de las visitas realizadas por nuestros vendedores a los médicos especialistas mediante la efectividad que tuvo cada uno de ellos y en base a esos resultados tomar medidas estratégicas.

Indicador 4:

Porcentaje de ventas perdidas

Descripción:

Consiste en determinar el costo de las ventas perdidas en relación al total de las ventas de la empresa, este indicador se lo puede medir mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

Fórmula:

$$\frac{\text{Valor de la demanda insatisfecha mensual (ventas perdidas)}}{\text{Total ventas de la empresa mensual}} \times 100$$

Unidad de medida:

Dólares

Impacto:

Con este indicador se podrá cuantificar cuanto estamos perdiendo en ventas que no se realizaron por falta de producto o por no entregar oportunamente los productos solicitados, con lo cual la dirección podrá tomar medidas correctivas de manera inmediata.

Indicador 5:

Porcentaje en ventas por línea médica

Descripción:

Este indicador identificará el porcentaje de cada una de las líneas médicas (cardiológica, neurológica, pediátrica, psiquiátrica, entre otras) que ofrecemos a nuestros clientes en relación a las ventas totales ya sean estas mensuales, trimestrales, semestrales, anuales, etc.

Fórmula:

$$\frac{\text{Ventas semestrales totales por líneas médicas}}{\text{Ventas semestrales totales}} \times 100$$

Unidad de medida:

Dólares

Impacto:

Con este indicador visualizaremos que líneas médicas se encuentra con mayores volúmenes de venta y cuáles no, lo que nos proporciona una información valiosa para identificar en qué líneas tenemos que poner más esfuerzos para que estas tengan niveles de venta aceptables.

Indicador 6:

Cartera vencida

Descripción:

Con este indicador identificaremos el porcentaje de la cartera que se encuentra fuera del plazo del crédito otorgado a los diferentes clientes.

Fórmula:

$$\frac{\text{Monto total de cartera vencida}}{\text{Monto total de cartera}} \times 100$$

Unidad de medida:

Dólares

Impacto:

El resultado de la aplicación de este indicador nos servirá para establecer que porcentaje de nuestra cartera está vencida y tomar acciones correctivas de manera inmediata con la recuperación y con la evaluación de nuestros clientes con la finalidad de conocer cuáles de ellos son sujetos de crédito y cuáles no.

Indicador 7:

Costo de recuperación

Descripción:

Vamos a identificar la relación existente entre el costo de operación en la actividad de recuperación de la cartera y el total de cartera cobrada.

Fórmula:

$$\frac{\text{Gastos de operación del área de cobro mensual}}{\text{Total de cartera recuperada en el mes}} \times 100$$

Unidad de medida:

Dólares

Impacto:

Con este indicador podremos conocer el costo operacional que tiene la organización para la recuperación de la cartera vencida y verificar que porcentaje corresponde en relación a la cartera recuperada mensualmente.

3.3.3 Indicadores de gestión para el proceso de servicio al cliente

El proceso de servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece nuestra empresa como proveedor de nuestros productos con el fin que nuestros clientes obtengan el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Si mantenemos un buen servicio a nuestro cliente este llega a ser un buen elemento promocional para nuestras ventas y es igual de poderoso que las estrategias de ventas que tenemos como son los descuentos, publicidad y promociones. Por lo señalado es eminentemente necesario el establecer sistemas de medición para establecer la satisfacción de nuestros clientes.

Diagrama de Flujo para el Proceso de Servicio al Cliente de Medipunto Medicinas Cía. Ltda.

Este diagrama se encuentra establecido en anexo 3.

Una vez conocido el diagrama de flujo del proceso de satisfacción de clientes, establecemos los siguientes indicadores de gestión para este proceso:

Indicador 1:

Oportunidad en el cumplimiento de entrega a clientes

Descripción:

Se fundamenta en calcular el porcentaje real de entregas oportunas y efectivas a nuestros clientes.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}} \times 100$$

Unidad de medida:

Número de pedidos

Impacto:

Con este indicador estableceremos cuántos y cuáles son los errores cometidos por la organización para la no entrega a tiempo de los productos. Esto afecta drásticamente a la satisfacción del cliente, lo que puede derivarse como efecto la pérdida de ventas, de clientes entre otros.

Indicador 2:

Calidad en facturación

Descripción:

Se establecerá el número de facturas realizadas con errores para los clientes y relacionaremos con el total de facturas emitidas y estableceremos el porcentaje de facturas erradas.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total facturas emitidas con errores}}{\text{Total facturas emitidas}} \times 100$$

Unidad de medida:

Número de facturas

Impacto:

Las facturas emitidas con errores conllevan a generar retrasos en los cobros, impaciencia en los clientes lo que da como consecuencia una mala imagen de la organización afectando directamente a pérdida de clientes y en consecuencia a las ventas.

Indicador 3:

Causas de notas de crédito

Descripción:

Calcularemos el porcentaje real de las facturas emitidas con problemas o devoluciones de productos por insatisfacción de los clientes en relación al total de facturas emitidas.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total notas de crédito (errores en facturación o inconformidad producto)}}{\text{Total facturas emitidas}} \times 100$$

Unidad de medida:

Número de notas de crédito

Impacto:

Este indicador nos sirve para identificar que errores en la empresa están generando la mayor cantidad de notas de crédito, con lo cual afectan negativamente con la satisfacción del cliente, lo que desemboca negativamente con las finanzas (ventas) y la pérdida de fidelidad de clientes.

Indicador 4:

Encuestas entregadas por clientes

Descripción:

Con este indicador obtendremos el número y porcentaje de encuestas entregadas por la organización a nuestros clientes durante un período determinado (mensuales, trimestrales, semestrales, etc.).

Fórmula:

$$\frac{\text{Total encuestas desarrolladas por clientes}}{\text{Total de encuestas enviadas a clientes}} \times 100$$

Unidad de medida:

Número de encuestas

Impacto:

Al obtener los resultados del indicador señalado, podemos identificar qué porcentaje de respuesta tenemos a nuestras encuestas de satisfacción del cliente, con los mismo podemos establecer nuevos caminos para saber sobre la atención que nos encontramos brindando.

CAPITULO IV: PLAN DE ACCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

4.1 Definiciones de Plan de Acción

“Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla.

Un proyecto se podría definir como el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un cierto objetivo específico. Este generalmente debe ser alcanzado en un período de tiempo previamente definido y respetando un presupuesto. En el lenguaje cotidiano, la palabra proyecto también puede ser utilizada como sinónimo de plan, programa e idea”¹⁹

“Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y

¹⁹<http://definicion.de/plan-de-accion/>

responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores”²⁰

Dentro de una empresa un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas de la misma con la finalidad de alcanzar los objetivos planificados.

4.2 Formulación del Plan de Acción

La formulación de todo plan de acción deberá priorizar las tareas más importantes para alcanzar los objetivos y metas propuestas, para lo cual se deberá comprometer el trabajo de la organización en su conjunto, estableciendo plazos y responsables, seguido de un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones desarrolladas en el mismo.

La estructura de un plan de acción no es rígida por lo contrario estos son personalizados de acuerdo a sus necesidades y recursos disponibles según el estudio realizado.

Sin embargo a lo mencionado, se puede diseñar un esquema en el cual servirá de guía para la elaboración de un plan de acción:

4.2.1 Presentación del plan

Esta presentación del plan estará dirigida al responsable de la toma de decisiones, con la finalidad de darles a conocer los resultados que se quieren obtener y proporcionándoles una herramienta de gestión y de medición de resultados.

²⁰DURON Esquivel, Gabriel, *Planeación*. En : [http // www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm](http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm)

4.2.2 Definición de los objetivos del plan

Estos objetivos no son los mismos que los establecidos en el plan estratégico de la organización, sin embargo estos deben cumplirse para coadyuvar al cumplimiento de los primeros, logrando alcanzar lo deseado. Los objetivos deben cumplir con los siguientes requisitos: claros, concisos y medibles.

4.2.3 Definición de las acciones o actividades

El establecimiento de las acciones o actividades son las que nos señalan los pasos lógicos o el camino que se debe seguir con los cuales nos permitirán cumplir con los objetivos planteados en los planes de acción. Estas actividades deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso posible.

4.2.4 Tiempo

Todos los planes de acción deben tener una fecha de inicio y una fecha de terminación para cada acción o actividad, estableciéndose el tiempo en la cual esta deberá ser aplicada o desarrollada.

4.2.5 Responsable

Se debe señalar quién o quienes concretamente son los responsables de realizar cada acción o actividad. Los responsables deben tener la capacidad para cumplir las actividades encomendadas.

4.2.6 Recursos a utilizar

Los recursos dentro de un plan de acción son todos los elementos necesarios para realizar la acción o actividad planificada, estos recursos pueden ser económicos, humanos o materiales.

4.2.7 Resultado

El resultado es lo que se espera obtener después de realizar las acciones o actividades planificadas en el plan las cuales a su vez buscan alcanzar los objetivos planificados.

Con todos los elementos señalados se procede a la ejecución del plan de acción, teniendo en consideración que cada uno de las personas que interviene en el plan ya saben que tareas son las que tienen que realizar para alcanzar los objetivos planteados y en los tiempos estipulados.

4.3 Seguimiento del Plan de Acción

En esta fase es donde el plan de acción toma una gran importancia ya que al tener todo establecido tanto las actividades como las tareas y los tiempos de cumplimiento, se hace necesario tener reuniones de evaluaciones de ejecución de los planes de acción que se están implementando con los responsables de los mismos y definir lo que se ha cumplido, lo que hace falta y las medidas correctivas que se deban tomar en caso de no estar ejecutando de acuerdo a lo planificado.

En el mismo plan de acción podría ayudar una sección más en la que indique las fechas de revisión y supervisión del plan en el cual se indique el avance del mismo en porcentajes y comentarios los cuales coadyuvarán para el análisis y para la evaluación final.

Cuando se hayan cumplido los plazos estipulados en el plan de acción se deberán realizar una evaluación exhaustiva y real del logro o no de los objetivos y es ahí donde se deberán plantearse nuevos retos y buscar cumplir los establecidos en el caso que no se hayan podido cumplir.

4.4 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN CONTRUIDOS PARA MEDIPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
COMPRAS DE MEDIPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA.	Implementar el indicador de gestión: Calidad de los pedidos realizados durante el segundo semestre del año 2011	Consolidar la información de pedidos realizados a nuestros proveedores por mes	Del 2011/09/01 Al 2011/12/31	Jefe de Compras	Personal de compras; equipo informático.	Establecer el % de la calidad de los pedidos realizados; como resultado implementamos el indicador de gestión.
		Establecer el número de pedidos recibidos sin problema	Del 2011/09/01 Al 2011/12/31	Jefe de Compras	Personal de compras; equipo informático.	
	Implementar el indicador de gestión: Entregas perfectamente recibidas durante el segundo semestre del año 2011	Cuantificar el número de pedidos rechazados por no cumplir con especificaciones de calidad pactadas	Del 2011/09/01 Al 2011/12/31	Jefe de Compras	Personal de compras y de bodega; equipo informático.	Establecer el % de entregas perfectamente recibidas; como resultado implementamos el indicador de gestión.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
COMPRAS DE MEDIPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA.	Implementar el indicador de gestión: Nivel de cumplimiento de los proveedores durante el segundo semestre del año 2011.	Cuantificar los pedidos realizados que fueron entregados fuera de tiempo	Del 2011/09/01 Al 2011/12/31	Jefe de Compras	Encargado de bodega; equipo informático.	Establecer el % del nivel de cumplimiento de proveedores; como resultado implementamos el indicador de gestión.
	Implementar el indicador de gestión: Tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de compra durante el segundo semestre del año 2011	Establecer las fechas de pedido de los productos a los proveedores y las fechas de entrega de los mismos	Del 2011/09/01 Al 2011/12/31	Jefe de Compras	Personal de compras y de bodega; equipo informático.	Establecer el tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de compras; como resultado implementamos el indicador de gestión.
	Implementar el indicador de gestión: Tiempo promedio de retraso del proveedor durante el segundo semestre del año 2011	Establecer las diferencias entre las fechas de entrega de los productos adquiridos Y las fechas pactadas para la entrega.	Del 2011/09/01 Al 2011/12/31	Jefe de Compras	Personal de compras y de bodega; equipo informático.	Establecer el tiempo promedio de retraso del proveedor; como resultado implementamos el indicador de gestión.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
COMPRAS DE MEDIPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA.	Implementar el indicador de gestión: Porcentaje del incremento en compras trimestral durante el año 2011	Obtener los precios de las compras realizadas por producto según facturas y establecer la relación de los mismos.	Del 2011/09/01 Al 2011/12/31	Jefe de Compras	Personal de compras; equipo informático.	Establecer la variación porcentual de los precios por producto; como resultado implementamos el indicador de gestión.
VENTAS MEDIPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA.	Implementar el indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento en ventas durante el año 2011	Obtener los valores totales de las ventas realizadas y compararlas con las ventas anuales proyectadas	Del 2011/12/15 Al 2011/12/31	Jefe de Ventas	Personal de facturación; equipo informático.	Establecer el porcentaje de cumplimiento de ventas; como resultado implementamos el indicador de gestión.
	Implementar el indicador de gestión: Porcentaje de ventas direccionadas por médico visitado durante el año 2011	Establecer los valores de las ventas de recetas direccionadas por los médicos especialistas visitados.	Del 2011/10/01 Al 2011/12/31	Jefe de ventas	Personal de facturación; equipo informático.	Establecer el porcentaje de ventas direccionadas por médico visitado; como resultado implementamos el indicador de gestión.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
VENTAS MEDIPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA.	Implementar el indicador de gestión: Porcentaje de visitas efectivas a médicos especialistas por vendedor durante el segundo semestre del año 2011	Establecer el número de recetas atendidas dirigidas por los especialistas que han sido visitados durante el mes en cuestión. (2do semestre año 2011)	Del 2011/09/01 Al 2011/12/31	Jefe de ventas	Personal de ventas; equipo informático.	Establecer el porcentaje de visitas efectivas a médicos especialistas por vendedor; como resultado implementamos el indicador de gestión.
		Establecer el total de visitas realizadas a los médicos especialistas durante cada uno de los meses en cuestión (2do semestre año 2011)	Del 2011/09/01 Al 2011/12/31	Jefe de ventas	Personal de ventas; equipo informático.	

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
VENTAS DE MEDIPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA.	Implementar el indicador de gestión: Porcentaje de ventas perdidas durante el segundo semestre del año 2011.	Establecer la demanda insatisfecha (no se realizó la venta por falta de producto o por no entregar el producto oportunamente) mensual del segundo semestre del año 2011.	Del 2011/09/01 Al 2011/12/31	Jefe de ventas	Personal de facturación; equipo informático.	Establecer el porcentaje de ventas perdidas; como resultado implementamos el indicador de gestión.
	Implementar el indicador de gestión: Porcentaje de ventas por línea médica durante el segundo semestre del año 2011.	Establecer las ventas totales por las diferentes líneas médicas.	Del 2011/10/01 Al 2011/12/31	Jefe de ventas	Personal de ventas; equipo informático.	Establecer el porcentaje de ventas por línea médica; como resultado implementamos el indicador de gestión.
	Implementar el indicador de gestión: Porcentaje de cartera vencida mensualmente durante el año 2011	Establecer los montos de cartera total por mes y los de cartera vencidos de manara mensual.	Del 2011/10/01 Al 2011/12/31	Jefe de ventas	Personal encargado de cobranzas; equipo informático.	Establecer los porcentajes de cartera vencida; como resultado implementamos el indicador de gestión.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
VENTAS DE MEDIPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA.	Implementar el indicador de gestión: Costos de recuperación de la cartera por mes (segundo semestre del año 2011)	Establecer los gastos de operación que se generan mensualmente para el cobro de cartera; y establecer el total de la recuperación de cartera mensual	Del 2011/09/01/ Al 2011/11/30	Jefe Financiero	Personal del departamento financiero; equipo informático.	Establecer el costo de recuperación de la cartera; como resultado implementamos el indicador de gestión.
SERVICIO AL CLIENTE DE MEDICPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA.	Implementar el indicador de gestión: Oportunidad en el cumplimiento de entrega a clientes durante el segundo semestre del año 2011 (mensualmente)	Establecer el número de pedidos no entregados a tiempo y el total de pedidos despachados.	Del 2011/10/01 Al 2011/12/31	Jefe de ventas	Personal del departamento de ventas, de entrega de productos; equipo informático.	Establecer porcentaje de oportunidad en el cumplimiento de entrega de productos; como resultado implementamos el indicador de gestión.
	Implementar el indicador de gestión: Calidad en facturación mensual durante el segundo semestre del año 2011	Establecer el número total de facturas emitidas con error y el total de facturas emitidas.	Del 2011/09/01 Al 2011/12/12	Jefe Administrativo	Personal de facturación; equipo informático.	Establecer el porcentaje de calidad de facturación; como resultado implementamos el indicador de gestión.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
SERVICIO AL CLIENTE DE MEDICPUNTO MEDICINAS CÍA. LTDA.	Implementar el indicador de gestión: Porcentaje de causas de notas de crédito mensualmente durante el segundo semestre del año 2011	Establecer el número total de notas de crédito y las razones para las mismas y el total de las facturas emitidas.	Del 2011/10/01 Al 2011/12/31	Jefe Administrativo	Personal del departamento administrativo; equipo informático.	Establecer el porcentaje de las diferentes causas para la generación de notas de crédito; como resultado implementamos el indicador de gestión.
	Implementar el indicador de gestión: Porcentaje de encuestas desarrolladas por clientes.	Diseñar encuestas de satisfacción para los clientes.	Del 2011/09/01 Al 2011/09/30	Encargado de proceso de Servicio al Cliente	Personal de servicio al cliente; equipo informático.	Establecer el porcentaje de encuestas desarrolladas por los clientes; como resultado implementamos el indicador de gestión.
		Cuantificar cuantas encuestas fueron desarrolladas por los clientes y cuantas fueron las enviadas por la organización.	Del 2011/10/01 Al 2011/12/31	Encargado de proceso de Servicio al Cliente	Personal de servicio al cliente; equipo informático.	

Conclusiones

- Con el desarrollo del presente estudio se ha visualizado la estructura orgánica con la que cuenta Medipunto Medicinas Cía. Ltda., lo cual facilita a la organización identificar y establecer los deberes y obligaciones de cada departamento y dentro de este de sus trabajadores.
- Se estableció el diagrama de procesos de Medipunto Medicinas Cía. Ltda. con la finalidad de conocer que procesos intervienen en el desarrollo del negocio y cuáles de estos serán motivo de análisis para la formulación y construcción de los indicadores de gestión.
- Se construyó los diagramas de flujo de los procesos de compras, ventas y servicio al cliente, con los cuales se evidencian las entradas y salidas de los subprocesos y los funcionarios responsables dentro de cada uno de estos. Lo señalado le permite a la organización tener un mayor conocimiento y control de los procesos mencionados.
- Se establecieron indicadores de gestión para los procesos de compras, ventas y servicio al cliente con la finalidad de controlar estos procesos y medir cada uno de estos, lo que nos proporcionará una seguridad razonable de lo que está pasando dentro de la empresa y permitirá tomar decisiones que puedan corregir o apuntalar lo que se viene realizando dentro de la organización.
- Con el presente estudio se dio a conocer la importancia de medir los procesos o subprocesos que realiza la empresa a través de los indicadores de gestión herramienta utilizada en toda organización que quiere ser eficiente, eficaz y productiva. Los indicadores de gestión también sirven para mantener un buen sistema de control interno.

- Se estableció la importancia de desarrollar planes de acción en la organización para el cumplimiento de los objetivos tanto estratégicos como operativos, los cuales son alcanzados a través del planteamiento de acciones o actividades las cuales deberán ser aplicadas por toda la organización.
- Se estableció un plan de acción con la finalidad que los indicadores de gestión formulados y construidos en el presente estudio, sean implementados por toda la organización según sus deberes y responsabilidades. En el mencionado plan existen los objetivos, tiempos, responsables, recursos y lo que se quiere obtener como resultado de la aplicación del mismo.

Recomendaciones

- Se recomienda realizar un seguimiento durante todo el proceso de implementación de los indicadores de gestión en la organización, con la finalidad de corregir con oportunidad si el caso lo requiere, evaluar los tiempos de implementación y con esto verificar el cumplimiento del plan de acción desarrollado.
- Establecer con posterioridad nuevos indicadores de gestión en los procesos que no han sido analizados en el presente estudio, con la finalidad que el control se realice a toda la organización.
- Los nuevos indicadores de gestión tendrán que seguir la metodología utilizada en el presente estudio para su formulación y construcción, con la finalidad que estos se encuentren de acuerdo a los parámetros establecidos.
- Los indicadores formulados y diseñados tendrán que estar en constante supervisión para que se encuentren enmarcados a la realidad de la empresa.

- Se sugiere establecer nuevos planes de acción en las diferentes unidades o departamentos de Medipunto Medicinas Cía. Ltda., con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.
- Se construirán nuevos diagramas de flujo de los procesos que no fueron motivo de análisis en el presente estudio, con la finalidad de identificar claramente las entradas y salidas de los subprocesos y los responsables de cada uno.

BIBLIOGRAFÍA

ABAD Arango, Darío, Control de Gestión. Metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de Control de Gestión en entidades del sector público. 4ta edición. Observatorio de Calidad en Educación Centro Internacional de Calidad, Colombia, 2001, 114 p.

BELTRÁN Jaramillo, Jesús Mauricio, Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Segunda Edición., 3R Editores, 2008, 143 p.

CONTRERAS Contreras, Fortunado. En: [http:// www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

CORTÉS, Adolfo, Los Números índices y su utilización en el análisis económico, Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), Bogotá, 1993.

CRUZ Lezama, Osaín, Indicadores de Gestión. En: [http:// www.Monografías.com/trabajo55/indicadores de gestión](http://www.Monografías.com/trabajo55/indicadores%20de%20gesti%C3%B3n)

DURON Esquivel, Gabriel, Planeación. En : [http // www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm](http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm)

LORINO, Philippe, El Control de Gestión Estratégico, 1ra edición, Ediciones Alfaomega S.A., México D.F. 1994, 194 p.

PEREZ Jaramillo, Carlos Mario. Curso de Indices de Gestión online. En: [http // www.escuelagobierno.org](http://www.escuelagobierno.org)

SALGUERINO, Amado: Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 2001.

<http://definicion.de/plan-de-accion/>

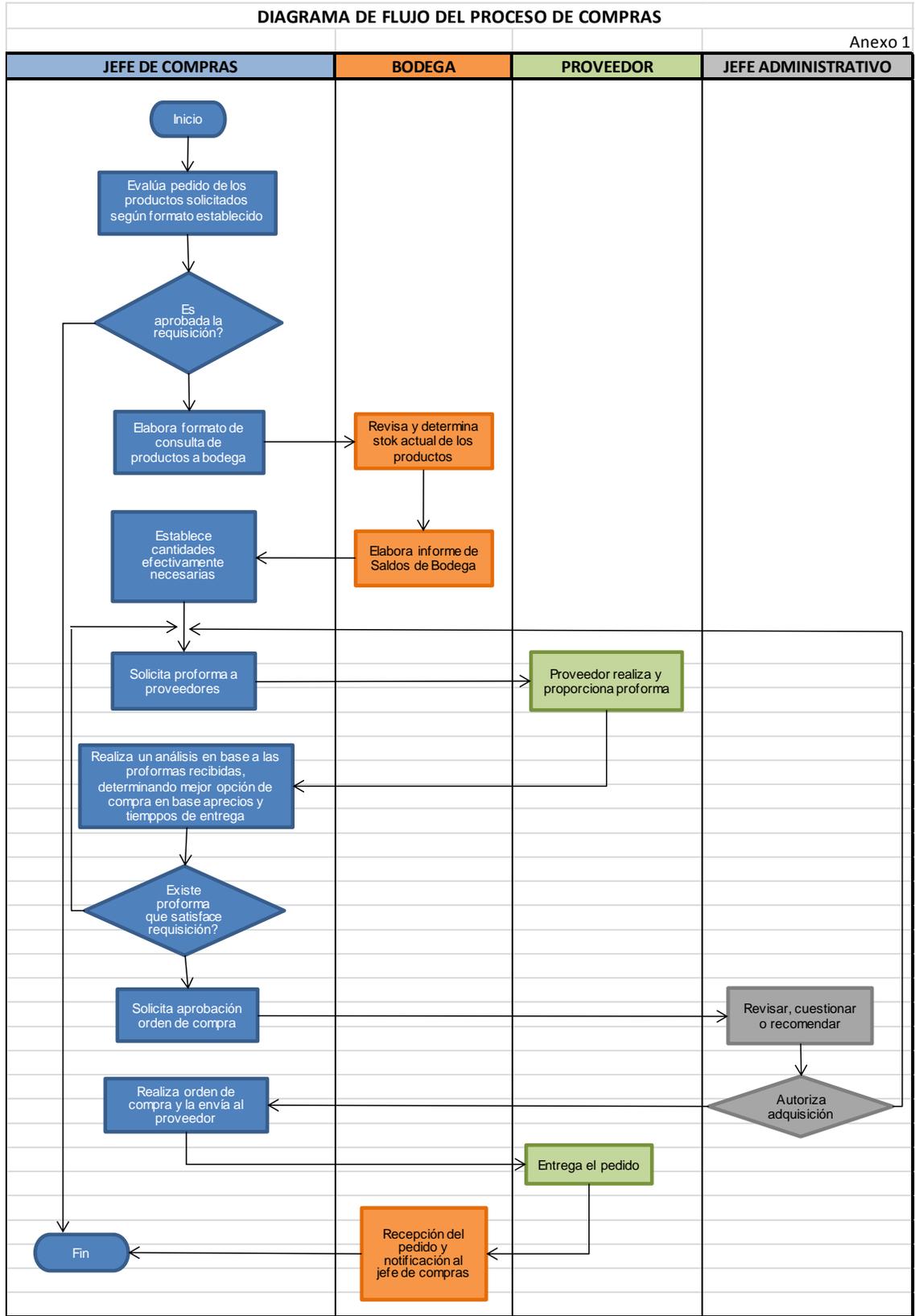


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS

Anexo 2

