



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica De Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN PARA LA EMPRESA “PARAHELIZ” DE LA CIUDAD DE
“ATUNTAQUI” PERIODO 2008.**

**Tesis De Grado Previa A La Obtención Del
Título De Doctor En Contabilidad Y Auditoria**

Autores: Luis Roberto López Salgado
Marco Eduardo López Salgado

Asesora: Mgs. Graciela Castro Iñiguez.

Centro Universitario Ibarra

2009

MGS. GRACIELA CASTRO IÑIGUEZ.

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA.

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por los estudiantes: Luis Roberto López Salgado y Marco Eduardo López Salgado, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio del 2009.

f)

MGS. GRACIELA CASTRO IÑIGUEZ.

CESIÓN DE DERECHOS.

“Nosotros Luis Roberto López S. y Marco Eduardo López S. declaramos ser autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Luis Roberto López Salgado.
C.C. 100158153-5

Marco Eduardo López Salgado
C.C. 100270918-4

AUTORÍA.

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

.....
Luis Roberto López Salgado.
C.C. 100158153-5

.....
Marco Eduardo López Salgado
C.C. 100270918-4

DEDICATORIA.

Séanos permitido dedicar este modesto trabajo a quienes han sido fuente de inspiración para nosotros. A los seres que han llenado nuestras vidas de alegrías, con su ejemplo y amor.

A nuestros Padres.

Consuelo y Marco

AGRADECIMIENTO.

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

Nuestro reconocimiento a la Empresa “Paraheliz” a su propietario el Lic. Ángel Ruiz y su personal, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la **Mgs. Graciela Castro Iñiguez.**, por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de tesis.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo.

Los autores.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

	Pág.
Certificación.....	ii
Declaración Y Cesión De Derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen ejecutivo.....	Viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPITULO I.	
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	2
1.1 Descripción De La Empresa.....	2
1.2 Base Legal.....	4
1.3 Organigrama Y Mapa De Procesos.....	5
Organigrama Funcional.....	5
Mapa De Procesos.	6
1.4 Plan Estratégico.....	7
1.4.1. Misión.....	7
1.4.2. Visión.....	7
1.4.3. Valores.....	7
1.4.4. Objetivos.....	8
CAPÍTULO II.	
2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1. Planificación.....	9
Concepto.....	9
2.1.1. Planeación estratégica.....	10
Estrategia.....	10
Administración estratégica.....	10
2.1.2. Planeación corporativa.....	11
2.1.3. Planeación operativa.....	12
2.2. Indicadores.....	14
2.2.1. Conceptos.....	15
2.2.2. Características de los indicadores de gestión.....	16
2.2.3. Importancia.....	16
2.2.4. Clasificación.....	17

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	17
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.....	19
2.2.6.1 Gráficos.....	19
2.3. Cuadro de mando integral.....	24
Inicios del cuadro de mando integral (BALANCED SCORECARD).....	24
Esquema cuadro de mando estratégico.....	25
2.4. Proceso de Implantación de un Cuadro de Mando Integral.....	27
2.5 La Metodología Cuadro de Mando Integral.....	32
2.5.1. Perspectiva financiera.....	33
2.5.2. Perspectiva procesos internos.....	35
2.5.3. Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento.....	37
2.5.4. Perspectiva del cliente.....	38

CAPÍTULO III.

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.....	40
3.1. Identificación de los objetivos relevantes.....	40
Factores de éxito.....	41
3.2. Preparación de indicadores.....	42
3.3. Diseño cuadro de indicadores.....	51
3.3.1 Diseño Gráfica De Indicadores.....	53
3.4. Análisis e interpretación.....	54
3.4.1 Interpretación de Gráficos.....	66
Cuadro De Resultados Objetivos Estratégicos Vs. Estándares.....	68
Resultados Cuadro de Mando Integral.....	69
3.5. Informe.....	69
Conclusiones y Recomendaciones de Indicadores.....	70

EXPERIENCIA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.

Recomendaciones.

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS.

ÍNDICE DE TABLAS.

	Pág.
Tabla 1. Perspectiva Financiera.....	34
Tabla 2. Perspectiva Interna del Negocio.....	36
Tabla 3. Perspectiva Aprendizaje - Crecimiento.....	37
Tabla 4. Perspectiva del cliente.....	39
Tabla 5. Factores de Éxito.....	41
Tabla 6. Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	44
Tabla 6.1 Indicador Porcentaje de Capacitación.....	44
Tabla 6.2 Indicador Cantidad y Eficacia de la Capacitación.....	44
Tabla 7 Indicadores De Perspectiva De Proceso.....	45
Tabla 7.1 Indicadores De Perspectiva De Proceso.....	45
Tabla 7.2 Indicador Disponibilidad de Equipos.....	46
Tabla 7.3 Indicador Fiabilidad de Equipos.....	46
Tabla 7.4 Indicador cumplimiento del presupuesto	46
Tabla 7.5 Indicador Productos sin defectos.....	46
Tabla 8. Desglose porcentaje representativo.....	48
Tabla 8.1 Indicadores de la Perspectiva del cliente (1).....	48
Tabla 8.2 Indicadores de la Perspectiva del cliente (2).....	48
Tabla 8.3 Indicadores de la Perspectiva del cliente (3).....	49
Tabla 8.4 Indicadores de la Perspectiva del cliente (4).....	49
Tabla 9. Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	49
Tabla 9.1 Indicador Porcentaje de Capacitación.....	50
Tabla 9.2 indicador Cantidad y Eficacia de la Capacitación.....	50
Tabla 10 Diseño Cuadro De Indicadores.....	52
Tabla 11 Análisis E Interpretación.....	54
Tabla 12 Cuadro De Resultados Objetivos Estratégicos Vs. Estándares.....	68
Tabla 13 Resultados Cuadro de Mando Integral.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

	Pág.
Gráfico Nº1. Organigrama Funcional.....	5
Gráfico Nº 2. Mapa de procesos.....	6
Gráfico Nº 3. Gráfico de Líneas.....	20
Gráfico Nº 4. Gráfico de Barras.....	21
Gráfico Nº 5. Gráfico de Barras.....	21
Gráfico Nº 6. Gráfico Radial.....	22
Gráfico Nº 7. Gráfico de Sectores.....	23
Gráfico Nº 8. Gráficos con Seguimientos.....	24
Gráfico Nº 9. Esquema cuadro de mando estratégico.....	25
Gráfico Nº 10. Ponderación del Cuadro de Mando Integral.....	42
Gráfico Nº 11. Indicador cantidad de horas de capacitación.....	55
Gráfico Nº 12. Indicador Porcentaje de personas que aprobaron capacitación.....	56
Gráfico Nº 13. Indicador Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de producción	57
Gráfico Nº 14 Indicador Porcentaje de productos sin defectos.....	58
Gráfico Nº 15 Indicador Porcentaje de disponibilidad de equipos.....	59
Gráfico Nº 16 Indicador Porcentaje de fiabilidad de equipos.....	60
Gráfico Nº 17 Indicador Porcentaje de clientes satisfechos.....	61
Gráfico Nº 18 Indicador Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas.....	62
Gráfico Nº 19 Indicador Cantidad de diseños creados.....	63
Gráfico Nº 20 Indicador Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas.....	64
Gráfico Nº 21 Indicador Porcentaje de incremento de la rentabilidad.....	65

RESUMEN EJECUTIVO.

El diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la empresa “Paraheliz” de la ciudad de “Atuntaqui” periodo 2008.

En el primer capítulo destacamos los antecedentes de la Empresa. Desde sus inicios en la ciudad de Atuntaqui, es una empresa familiar que se dedica a la confección de prendas de vestir principalmente sacos de lana, cuyo mercado inicial fue la ciudad de Atuntaqui e Ibarra.

La Empresa se constituyó de acuerdo con en el Art. 1 del reglamento de calificación y ramas de trabajo con resoluciones de la Junta Nacional De Defensa Del Artesano.

Se identificó Misión, Visión, Valores y Objetivos de la empresa así como su Plan estratégico etc...

En el segundo capítulo se establece el marco teórico razonable para conocer acerca de este tema, que sirve como herramienta para la medición de los niveles de gestión dentro de las empresas.

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Conocer los tipos de planificación, Conceptos, e importancia de los indicadores y tipos de gráficos para detallar los indicadores.

El conocer el cuadro de mando integral es una metodología que describe el plan estratégico en objetivos, indicadores, valores etc. Los cuales se deben realizar día a día para medir el avance y crecimiento de la empresa. Con todas sus perspectivas.

En el tercer capítulo se presenta el diseño de indicadores de gestión para la Empresa "Paraheliz", con el diseño de tablas para indicar cada indicador con sus fórmulas, cálculos y gráficos.

METODOLOGÍA:

Inductivo.- Se usó para la interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas y observaciones del diagnóstico interno.

Deductivo.- Se utilizó para recopilar la información de carácter general del diagnóstico externo para tener afirmaciones particulares y confrontar con la realidad a través de las matrices.

Analítico.- Este método nos permitirá hacer un análisis de los resultados del diagnóstico en relación a las variables en forma cualitativa y cuantitativa.

TÉCNICAS.-

Observación.- Es una etapa del método científico que sirvió para lograr el máximo grado posible de objetividad en el diagnóstico, la modalidad de observación será directa e indirecta. Es decir bajo la observación se puede llegar a conocer más de cerca la realidad.

Encuesta.- Esta técnica se utilizó a través de un cuestionario o instrumento de recolección de datos que permitió recopilar los datos de la empresa. El tipo de encuesta aplicada fue descriptiva y explicativa.

INTRODUCCIÓN.

Es una empresa familiar que se dedica a la confección de prendas de vestir principalmente sacos de lana, cuyo mercado inicialmente era la ciudad de Atuntaqui, e Ibarra. Como toda industria empieza con patrimonio propio y personal de confianza.

La empresa “Paraheliz” brinda sus servicios en la ciudad de Atuntaqui, Otavalo e Ibarra, y ya se está extendiendo a otras provincias como: Pichincha, Tungurahua, y Chimborazo en estos últimos años y vendiendo fuera del país.

El presente trabajo tiene como objeto dar a conocer una herramienta administrativa como es el Cuadro de Mando Integral, además la formulación de indicadores de gestión.

Se analizará la situación externa e interna, para construir un modelo de comportamiento organizacional, que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes departamentales con la ayuda de las herramientas brindadas en este trabajo.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar, analizar e interpretar los indicadores de gestión de la empresa "Paraheliz".

Objetivos Específicos

- Identificar los niveles de planificación estratégica y operativa.
- Determinar las perspectivas, variables y/o atributos principales que serán evaluados.
- Diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.
- Desarrollar un documento que facilite la identificación, cálculo, lectura, ubicación e interpretación de los indicadores de gestión.
- Emitir acciones correctivas para contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

CAPÍTULO I.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Desde sus inicios la empresa “Paraheliz” nació en la ciudad de Atuntaqui, su propietario es el Lic. Ángel Ruiz, fue creada el 20 de mayo de 1967 se encuentra ubicada en la siguiente dirección:

Provincia: Imbabura.
Cantón: Antonio Ante.
Parroquia: Atuntaqui.
Calle: Bolívar 14-67 y Salinas.
Referencia: A una cuadra del Coliseo de la Liga Cantonal de Atuntaqui.
Teléfono: 062 907-642.
Teléfono personal: 094389948 - 094467049.
E-mail: tejidoselizabeth@yahoo.com.

Es una empresa familiar que se dedica a la confección de prendas de vestir principalmente sacos de lana, cuyo mercado inicialmente era la ciudad de Atuntaqui, e Ibarra. Como toda industria empieza con poco capital y personal, pero ha ido creciendo en prestigio y clientela.

La empresa “Paraheliz” brinda sus servicios en la ciudad de Atuntaqui, Otavalo e Ibarra, y ya se está extendiendo a otras provincias como: Pichincha, Tungurahua y Chimborazo en estos últimos años y vendiendo fuera del país.

La industria inicio con pocos instrumentos, materiales y artículos para abrir su negocio como:

- 1 maquina de tejer.
- 2 máquinas de coser.
- 25 kg de lana.
- Tijeras.
- Tiza de sastre.
- Reglas.
- Mesa.
- Y un obrero operador de máquina,

Actualmente cuenta con una planta industrial completa con:

- 3 maquina de tejer lineal,
- 2 maquina de tejer circular automáticas.
- 10 máquinas de coser.
- 1 caldero.
- 1 planchadora.
- 1 etiquetadora.
- y maneja alrededor de 20 modelos distintos de prendas (se crean modelos nuevos cada mes) y su mercado se ha expandido a toda la sierra del país y sur de Colombia.

La actividad económica que realiza la empresa “Paraheliz” es la de confeccionar y fabricar prendas de vestir poniendo a la venta al por menor y mayor su mercadería con diseños exclusivos y con alta calidad en sus prendas. Confecciones “Paraheliz” en su planta industrial dedica su actividad económica a la elaboración, confección y creación de prendas.

Su nómina es de 18 trabajadores, para el proceso de tejeduría 3 trabajadores y 11 para el proceso de confección, las demás personas se encuentran desarrollando los demás procesos de la empresa.

1.2 BASE LEGAL.

De acuerdo con en el art. 1 del reglamento de calificación y ramas de trabajo y resoluciones de la junta nacional de defensa del artesano existen 158 artesanos calificados tanto como de la producción, como de servicio, entre ellos “textiles y de confección”.

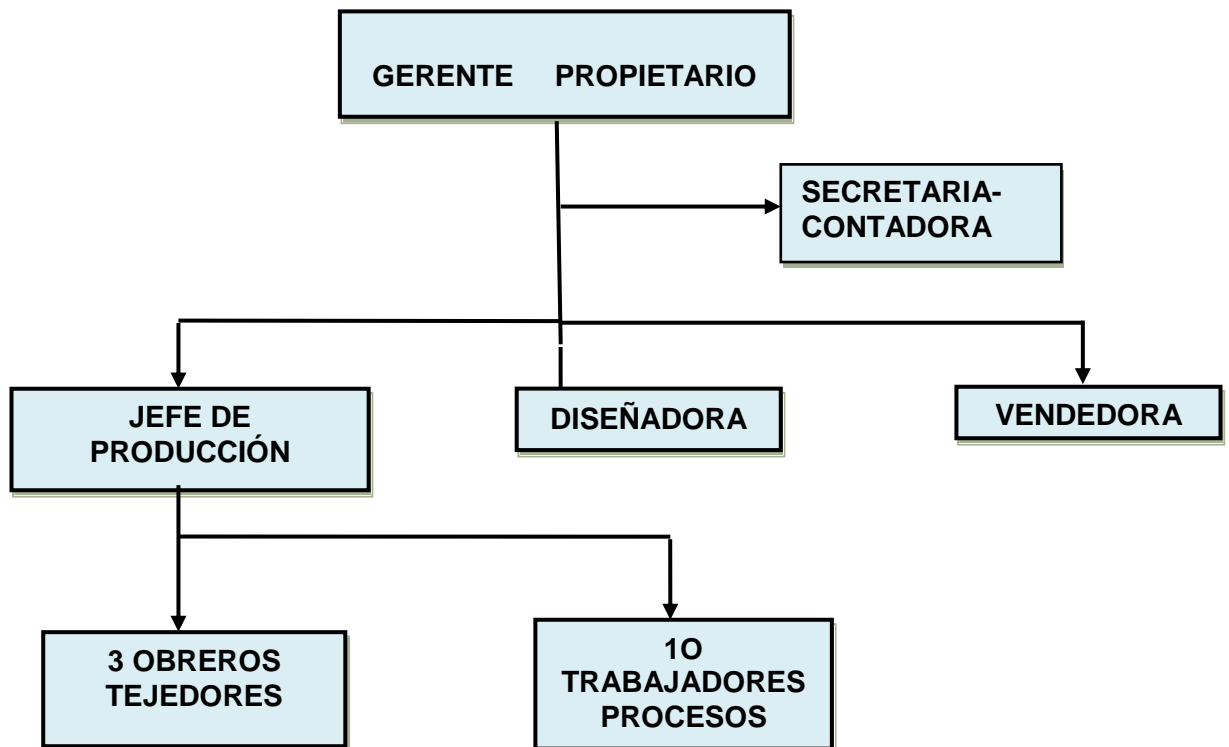
El propietario es un artesano calificado que para obtener su calificación artesanal tuvo que seguir un curso donde obtuvo su certificación concedida por la junta nacional de defensa del artesano con una duración de 4 semanas (40 horas).

Los requisitos para el funcionamiento son: Copia de la autorización, copia del Ruc, plan anual, nomina del personal, título de propiedad o contrato de arrendamiento debidamente legalizado, inventario con el que cuenta.

Su propietario el Lic. Ángel Ruiz con número de cédula de ciudadanía 100175724-2 creó la Empresa para confeccionar y fabricar prendas de vestir con su nombre comercial tejidos y confecciones Elizabeth en la ciudad de Atuntaqui, el 20 de mayo de 1967 y se legalizó el 1 de julio de 1999 para promover con su actividad mercantil y satisfacer a su distinguida clientela. Confecciones “Paraheliz” fue creada en la ciudad de Atuntaqui hace 15 años.

1.3 ORGANIGRAMA Y MAPA DE PROCESOS.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

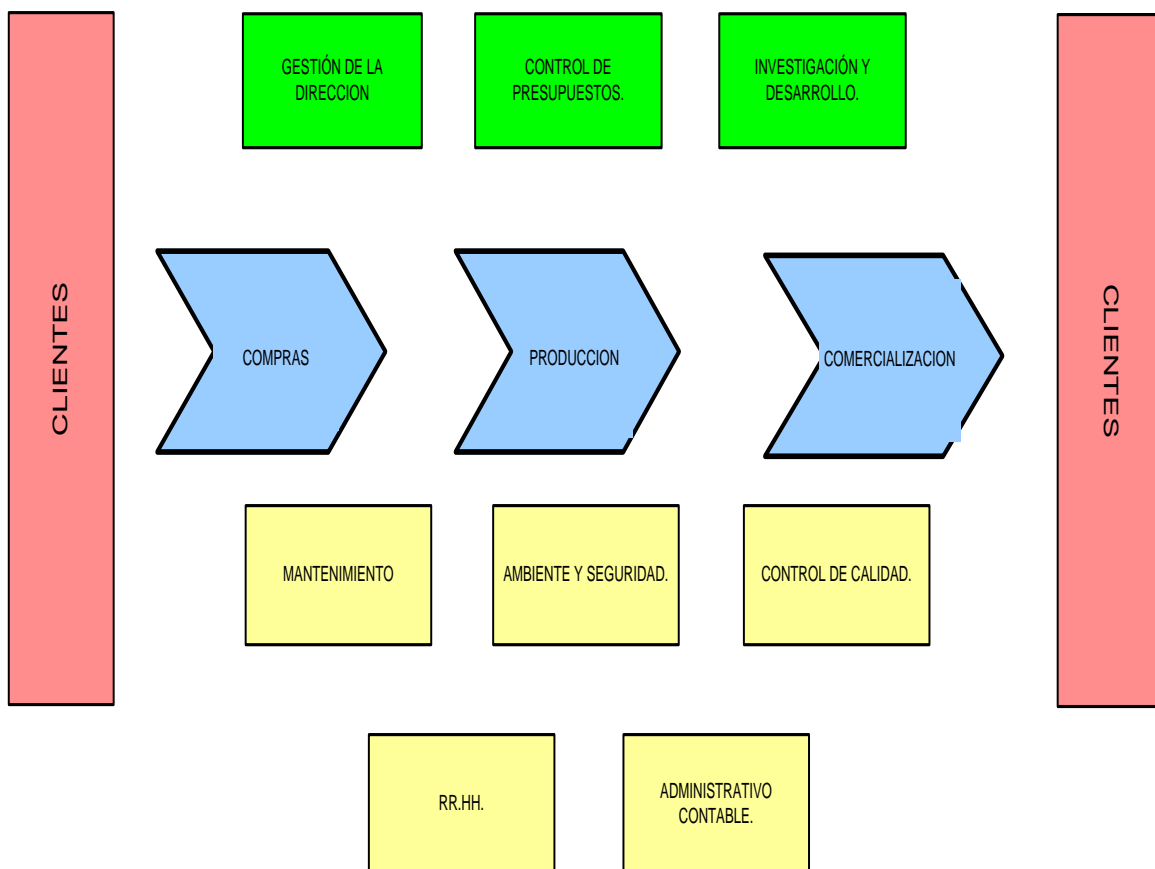


Fuente: Empresa "Paraheliz".

Elaborado por: López & López.

GRÁFICO Nº 1.

MAPA DE PROCESOS



Fuente: Empresa "Paraheliz".

Elaborado por: López & López.

GRÁFICO Nº 2.

1.4 PLAN ESTRATÉGICO.

1.4.1. MISIÓN.

Somos una industria de confección y comercialización de sweaters. Creamos productos innovadores para satisfacer la demanda de nuestros clientes en el mercado nacional e internacional, con materia prima e insumos altamente calificados, aplicando la mejor tecnología para proveerlos al costo más conveniente.

1.4.2. VISIÓN.

Confecciones “Paraheliz” será en el 2015 la mejor industria de confección de sweaters contando con un recurso humano especializado, con su producción basada en un sistema de gestión de la calidad que nos permita satisfacer la demanda nacional e internacional. Manteniendo un crecimiento sólido y controlado con predisposición a los cambios exigidos por el mercado.

Se compromete a mejorar permanentemente la calidad de vida de sus colaboradores; con capacitación continua manteniendo en sus acciones transparencia, ética profesional, excelentes relaciones humanas, trabajo en equipo y confianza.

1.4.3. VALORES.

- **Responsabilidad:** Cumplir con compromisos en la forma y tiempo acordada con clientes internos y externos.
- **Integridad:** Mantener una conducta ejemplar y de respeto acorde a normas sociales.
- **Honradez:** Total transparencia en nuestras acciones.
- **Beneficio a la sociedad:** Somos un aporte a la sociedad, contribuyendo a mejorar la calidad de vida.
- **Confidencialidad:** Mantenemos absoluta reserva de la información que adquirimos y que administramos.

1.4.4. OBJETIVOS.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

PERSPECTIVAS.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
FINANCIERA.	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar ventas mediante implementación de promociones.• Incrementar la rentabilidad.
CLIENTE.	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar la cuota de mercado.• Cumplir con los pedidos para los clientes a tiempo.• Crear diseños innovadores.
PROCESOS INTERNOS.	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar la producción anual.• Fabricar prendas sin defectos.• Mantener el control de proveedores de materia prima calificados.• Reducir los CIF en los procesos productivos.• Mantener la disponibilidad de los equipos.• Incrementar la fiabilidad de la maquinaria.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer el plan de capacitación.• Incrementar el ingreso de los trabajadores en función de ingreso variable.

CAPÍTULO II.

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. PLANIFICACIÓN.

CONCEPTO.- "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (*Jiménez, 1982*).

La planificación y el establecimiento de objetivos, no pretenden eliminar el riesgo ni mucho menos adivinar el futuro, pero sin embargo nos permite analizar el pasado y presente para optimizar los resultados deseados, con lo cual se consigue de esta forma reducir los riesgos.¹

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo.

- El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada.

- El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

¹ 1 PLANIFICACIÓN, El Arte de Establecer Objetivos, Amado Salgueiro, segunda edición pág. 6

2.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica es la planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) Estrategia, b) Administración estratégica, c) Como formular una estrategia.

- **ESTRATEGIA:** Es un plan amplio unificado e integrado; que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo, es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- **Administración Estratégica:** Es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de Administración estratégica consiste de cuatro pasos secuenciales continuos: a) Formulación de la estrategia; b) Implantación de la estrategia; c) Medición de los resultados de la estrategia y d) Evaluación de la estrategia.

Formulación de una estrategia: Es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas, estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar de mejor forma los objetivos organizacionales en el futuro?

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la Empresa, diseñando una **misión** (actual), **visión** (futuro) y **metas** (proyecciones).

Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales.

Es verdaderamente difícil distinguir entre el plan estratégico de la organización y las estrategias para realizar éste, lo cual sucede porque ambos están referidos al "plan general", enfocados para realizar los objetivos.

Las estrategias son a menudo referidas a la competencia. Por ejemplo, el plan estratégico de un periódico nacional puede tener como objetivo incrementar la renta de anuncios en "X" porcentaje. La estrategia escogida para realizar este objetivo puede ser la publicación por separado de ediciones geográficas con anuncios regionales.

El propósito de la planeación estratégica es entonces determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando los productos y servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos. La planeación del crecimiento de la empresa puede considerarse como representativa de la planeación a largo plazo.

2.1.2. PLANEACIÓN CORPORATIVA.

Llamada también nivel intermedio, este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel debe ser limitado, con plazos más cortos y áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la Empresa, su amplitud es departamental y se orienta hacia resultados satisfactorios. En este nivel la planeación táctica o corporativa toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía.

La empresa representa un intento por integrar el proceso decisorio y alinearlos a la estrategia diseñada para orientar el nivel operacional en sus tareas y actividades con el fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos. Estos planes por lo general de cinco años de duración, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico.

Algunas de las características principales de la planeación corporativa son:

- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (Gerentes divisionales o funcionales).
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

2.1.3. PLANEACIÓN OPERATIVA.

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

Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación operativa, b) Planificación económica y social, c) Planificación física o territorial. Según el período que abarque puede ser: a) De corto plazo, b) De mediano plazo, c) De largo plazo.

Planificación operativa o administrativa: Se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (*r. ackoff, 1970*).

Planificación económica y social: Puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades.

Planificación física o territorial: Podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

- Planificación de corto plazo: El período que cubre es de un año.
- Planificación de mediano plazo: El período que cubre es más de un año y menos de cinco.
- Planificación de largo plazo: El período que cubre es de más de cinco años" (*W. Jiménez c., 1982*).

Los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de producción, plan de mantenimiento, plan de mercadeo, plan de finanzas, plan de negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

- Departamentales si se aplican a un departamento ejemplo: Plan de mantenimiento mecánico.
- Interdepartamentales si afectan a más de un departamento ejemplo: Plan de seguridad industrial.
- Para toda la organización ejemplo: Presupuesto.
- También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directrices amplias que establecen orientación para la toma de decisiones, ejemplo: Promoción interna del personal.

Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta, ejemplo: Cierre de un ejercicio comercial.

Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente. Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas

2.2. INDICADORES.

Se define 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 previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc... son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.²

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa.

Los indicadores de gestión por su parte; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución.

² INDICADORES DE GESTION Herramientas para lograr la competitividad, Beltrán Jaramillo Jesús, Segunda edición Pág. 36

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

CRITERIOS

Cada medidor o indicador debe tener los siguientes criterios:

- 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.

2.2.1. CONCEPTOS

DEFINICIÓN: Desde la perspectiva del Balanced Scorecard, entenderemos por indicador a aquella referencia que permite determinar en qué medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en el mapa estratégico.

Los indicadores o también llamados índices de gestión; son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Corresponden a índices de medición que reflejan el resultado de la gestión; son indicadores que le dicen a los dueños que tan cerca o lejos está de la meta planteada, en la creación de valor de su organización

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN:

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad.**- Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación.**- Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo.**- Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios.**- Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad.**- Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que hayan llevado a que alcance un valor particular y con esto mejorarlos.
- **Oportunidad.**- Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar

2.2.3. IMPORTANCIA

Los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar. Los indicadores no son fines, si no medios para ayudarnos a lograr los fines. Son un medio y no un fin.

2.2.4. CLASIFICACIÓN

Existen diversos tipos de indicadores: Los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc.³

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, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso, indicaremos los más notables:

- El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.
- El indicador de efectividad se enfoca en lo que 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, de lo contrario se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.
- Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso tienen que ver con la productividad.

2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

³ INDICADORES DE GESTION Herramientas para lograr la competitividad, Beltrán Jaramillo Jesús, Segunda edición Pág. 44

Paso 1. Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtener el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que deben tener el medidor o indicador. Luego, por consenso seleccionar los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Comparar contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

- **EFICIENCIA.**- El manejo de los recursos guarda relación con el presupuesto.
- **EFICACIA.**- El cumplimiento de las metas programadas, relación con el POA.
- **CALIDAD.**- El nivel de satisfacción percibido por el cliente. Deben evaluarse los estándares de calidad en gestión y provisión de servicios públicos y sociales.

Para formular indicadores se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

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.

2.2.6. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Muchas veces es conveniente representar la evolución del objetivo en un gráfico que muestre de forma expresa al personal involucrado los resultados alcanzados. De esta forma se puede conseguir un mayor grado de implicación en la actividad y una mayor rapidez a la hora de modificar una evolución negativa.

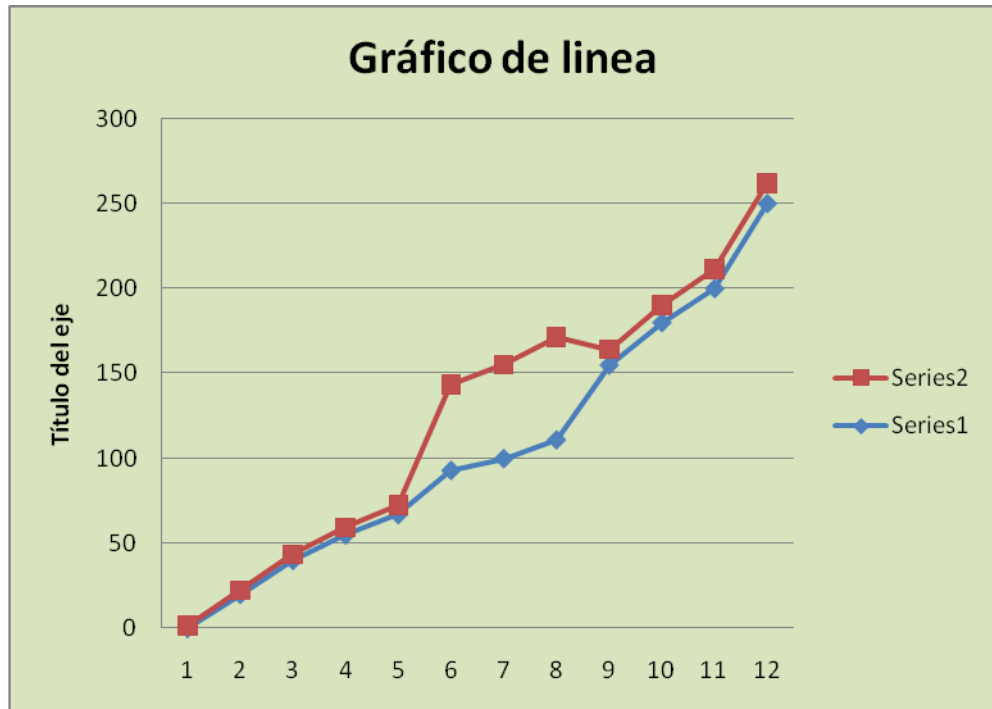
Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrarnos tiempo nos ocupe más de lo necesario. Para ello, existen varias formas de presentación de los indicadores: como son:

2.2.6.1 GRÁFICOS.

GRÁFICOS DE LÍNEAS.

Permite seguir el progreso de los valores acumulados de un parámetro desde el origen. Por ejemplo: facturación, horas de trabajo, etc.

GRÁFICAS.



Elaborado por: López & López.

GRÁFICO Nº 3.

GRÁFICO DE BARRAS.

Permite comparar los valores alcanzados en un parámetro por distintas unidades en un determinado momento. Ejemplo: facturación por delegaciones, servicios no conformes por áreas, etc.

GRÁFICO N° 4.

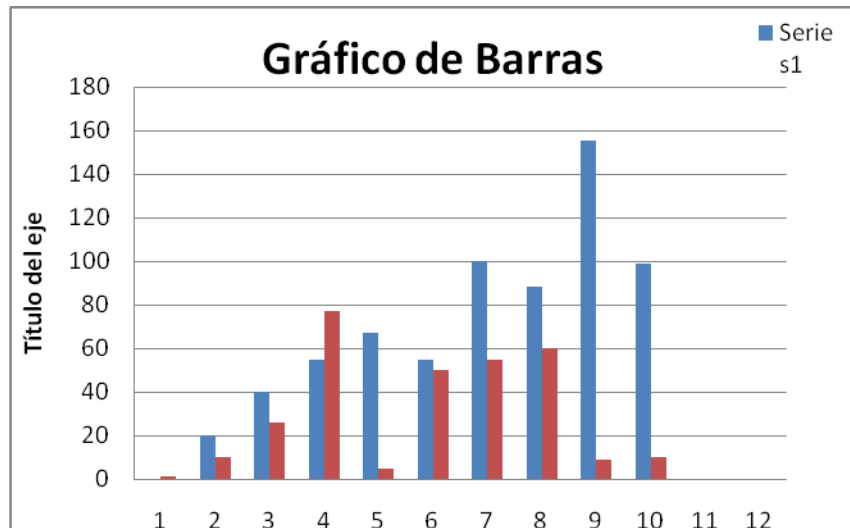
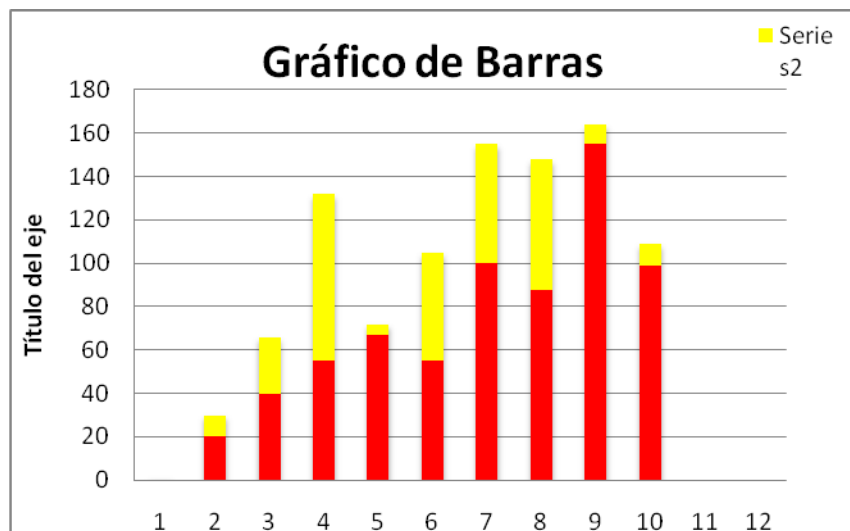


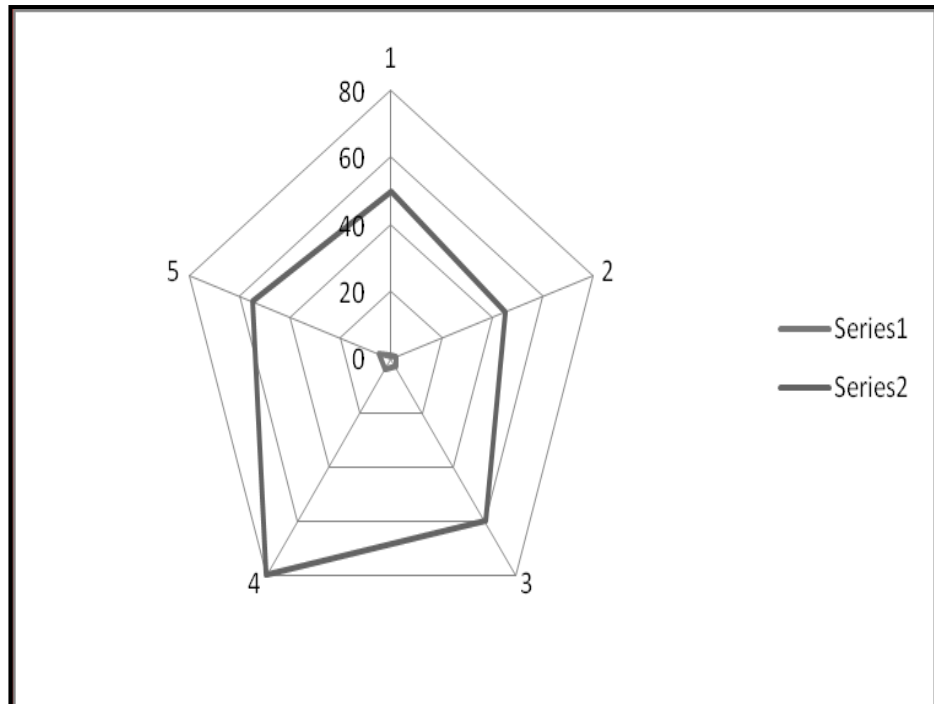
GRÁFICO N° 5.



Elaborado por: López & López.

GRÁFICO RADIAL.

Permite comparar la evolución de la contribución de distintos factores a un total. Ejemplo: número de reclamaciones por causa, contribución de los diferentes servicios a las ventas, etc.

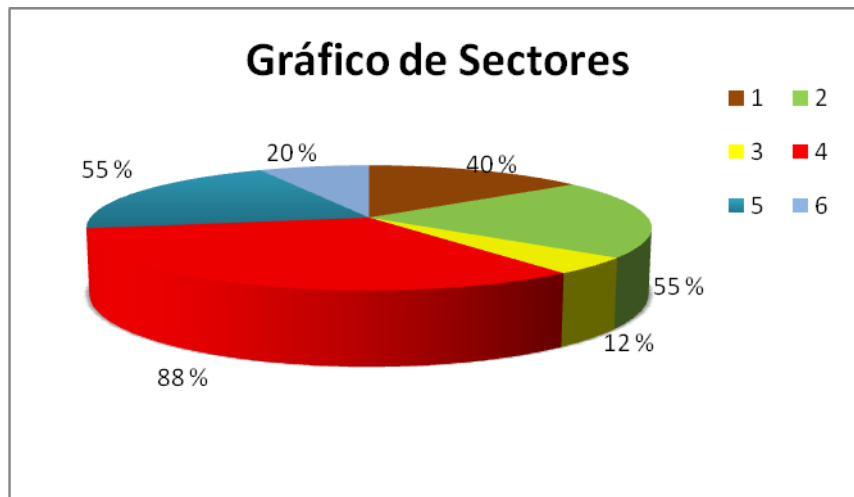


Elaborado por: López & López.

GRÁFICO Nº 6.

GRÁFICO DE SECTORES.

Permite comparar la contribución de distintos factores a un total en un determinado momento. Por ejemplo: Distribución de servicios no conformes por defecto, etc.



Elaborado por: López & López.

GRÁFICO Nº 7.

TABLAS.

INDICADOR	2005	2006	2007	2008	2009
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas	60%	55%	77%	88%	98%
Porcentaje de incremento de la rentabilidad	67%	78%	67%	89%	97%
Porcentaje de clientes satisfechos	55%	77%	78%	88%	89%
Cantidad de diseños creados	36	48	45	48	35

GRÁFICOS CON SEGUIMIENTOS.

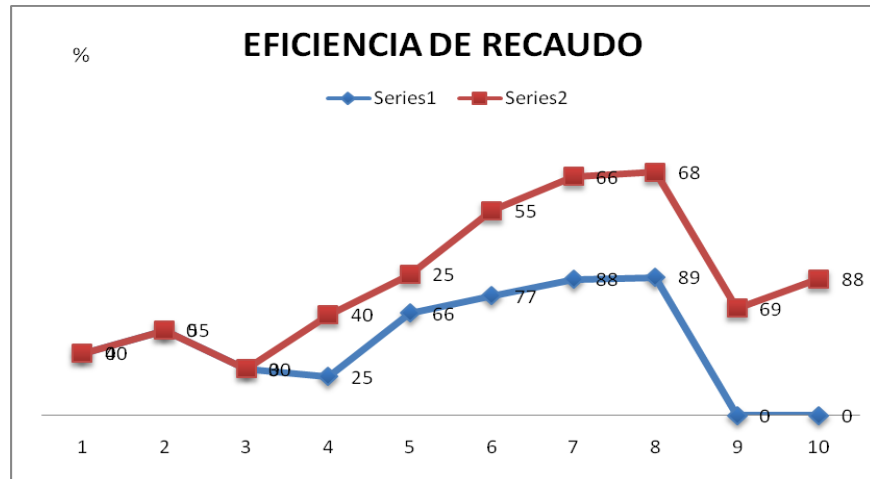


GRÁFICO Nº 8

Elaborado por: López & López.

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

DEFINICION.- El Cuadro de mando integral es una herramienta que permite traducir la visión de la organización expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro en dichos objetivos. Se conoce internacionalmente como el Balanced Scorecard, aun cuando en español se le denomina con diversos vocablos: Tablero de comando, Cuadro de Mando, Cuadro De Mando Integral, “Sistema Balanceado De Medidas”⁴

INICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

- Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido Del Balanced Scorecard es el *Tableau*

⁴ Robert S. Kaplan y David, P. Norton. El cuadro de mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 1996, pág. 10

de bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

- Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas.
- El Balanced scorecard (BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (Analog Devices Inc.), sus autores Robert Kaplan y David Norton, plantean que es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una Empresa.

ESQUEMA CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO



GRÁFICO Nº 9

Elaborado por: López & López.

La finalidad de un cuadro de mando es la de evidenciar la necesidad de tomar acciones para alcanzar los objetivos previstos y mejorar los procesos. En su elaboración es aconsejable estudiar la forma del cuadro de mando y la selección de los indicadores de manera que se facilite su lectura y la toma de decisiones.⁵

Como herramienta de gestión, el CMI debe poner en evidencia aquellos parámetros de la organización que no se ajustan a los límites establecidos por ésta y advertir sobre aquellos otros que se mueven en niveles de tolerancia de riesgo.

Debe también ser útil para asignar responsabilidades y facilitar la comunicación entre los distintos niveles directivos permitiendo mejorar los resultados. Por todo ello, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Presentar solo aquella información que resulte imprescindible, de una forma sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones. Se recomienda representar un número reducido de indicadores. Un cuadro de mando con un número elevado de indicadores, puede dificultar la visión de conjunto y por tanto la toma de decisiones.
- Destacar lo relevante para una organización, poniendo en evidencia aquellos parámetros que no evolucionan como estaba previsto ya que se trata de una herramienta de gestión.
- Simplificar su representación mediante la utilización de gráficos, tablas, curvas, etc. El juego de colores puede utilizarse para evidenciar los cambios de estado, tendencias y situaciones respecto a un umbral.
- Uniformidad en su elaboración para facilitar las tareas de contrastar resultados entre los distintos departamentos y áreas.

⁵ Anexos IV.A6GESTION DE INDICADORES, La gestión Por Procesos, Edición mayo 2005 Pág. 9

Un CMI es un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas en general.⁶

2.4. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Conserva las medidas financieras tradicionales. Pero las medidas financieras cuentan la historia después de los acontecimientos una historia adecuada para compañías de la era industrial, para las cuales los valores en cartera, la capacidad financiera de largo plazo y las relaciones del cliente no eran críticas para el éxito.

Para los que han conocido la norma del sistema de gestión de la calidad ISO 9000-2000 pueden reconocer en ésta algunos conceptos cruciales tanto de los principios administrativos como de la metodología del cuadro de mando integral, en donde la calidad es definida por el usuario principio de la mejora continua o Kaizen, el "empoderamiento" del empleado y primordialmente la retroalimentación y gestión basada en medidas de desempeño. *(La versión ISO 9001 del 2000 que sugirió el Dr. Deming).*

La metodología del CMI puede ser utilizada por compañías que contemplan la introducción de ISO 9000-2000; cuando establecen el mapa de procesos de la empresa con objetivos medibles, que fácilmente permitan monitorear el desempeño y tomar acciones basados en los beneficios financieros del sistema de gestión de la calidad, este aspecto ha sido poco destacado como parte de los resultados obtenidos de implementar un sistema de gestión ISO.

CONDICIONES Y DEFINICIONES.

Se presentan una serie de términos y definiciones que pueden ser de ayuda en la planeación e implementación de la metodología del CMI, aunque algunas de ellas son

⁶ EL CUADRO DE MANDO EN ACCIÓN, Equilibrando estrategia y control, Nis-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy, Sofie Roy, pág. 21 (2004)

poco utilizadas. De todas las que aparecen únicamente mencionamos las utilizadas en la metodología del CMI.

CLIENTES:

El proceso del CMI señala la identificación de sus clientes, muy claro en el sector privado pues son los que pagan por los productos o servicios. En el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro, los clientes pueden ser los contribuyentes, los receptores de los productos o servicios de la organización o la unidad o los patrocinadores de la fundación, etc.

Pueden existir varias categorías de clientes; deben ser cuidadosamente identificados para el máximo beneficio estratégico.

OBJETIVO ESTRATÉGICO O GENERAL:

A menudo se considera sinónimo de una meta general. En un plan estratégico un objetivo puede complementar una meta general cuyo logro no puede ser directamente medido. La valoración es hecha sobre el objetivo en vez de la meta general. Los objetivos también pueden ser caracterizados como algo particularmente enfocado a la conducta de la función básica de una institución y las operaciones que soportan los programas y actividades.

META (GOAL) ESTRATÉGICA O META GENERAL:

Una elaboración de la declaración de misión, planteada con una especificidad mayor de cómo llevará a cabo su misión. La meta puede ser una política programática, o la naturaleza de gestión, y es expresada de cierto modo que permita una valoración futura de lo que se hizo o de una meta alcanzada o que está siendo lograda. Las

metas cuantificables de actividades estratégicas, metas de resultado y metas de salida.

VISIÓN:

- La meta de largo plazo de la estrategia.
- Imperativos estratégicos
- Los valores de compañía.

VALORES:

- Son principios y guía generales para gobernar todas las actividades.

TEMAS ESTRATÉGICOS:

La estrategia general desplegada en categorías enfoca la atención en perspectivas diferentes de la compañía, que pueden conducir al éxito global, como la satisfacción del cliente, reducción de costos, crecimiento del empleado, etc. usualmente de uso general y no cuantificado.

ESTRATEGIA:

Hipótesis que propone la dirección de una compañía a lo que debería apuntar para cumplir a cabalidad su visión y maximizar la posibilidad de su éxito futuro. Las formas únicas y sostenibles por las cuales las organizaciones crean valor.

MAPA DE ESTRATEGIA:

Es una herramienta visual en dos dimensiones para diseñar estrategias e identificar metas estratégicas. Usualmente muestra las perspectivas del CMI en cuatro niveles, con el aprendizaje y crecimiento al final, seguido por los procesos comerciales internos, satisfacción del cliente, y resultados financieros (o el valor de misión en caso de

organizaciones sin fines de lucro). Las actividades para lograr metas estratégicas son las que se trazan en un mapa como 'círculos' unido por flechas en una relación causa - efecto de lo que se asume pueda ocurrir "el mapa" algunas veces es llamado "estratégico".

OBJETIVOS:

Una meta o un resultado pretendido de una estrategia (Se lo considera similar a la meta).

Según Kaplan su definición es: "Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito".

INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPI).

Es una pequeña lista de mediciones que los gerentes de una compañía han identificado como las variables más importantes para reflejar el éxito de la misión o la actuación organizacional (los KPI son los indicadores de los procesos).

MEDICIONES (MEASUREMENTS).

Datos cuantitativos o cualitativos para la retroalimentación. El sistema de medición debe considerar todas las actividades de una compañía (Kaplan considera que únicamente el 20% de las actividades son las que contribuyen al logro de la estrategia).

META (TARGET).

Una medida cuantitativa de actuación para ser lograda en un tiempo dado. La medición y el tiempo necesitan ser especificados para cada "target". Un "target" amplio es igual, pero su valor cuantitativo es mucho mayor, exige un alto desempeño para poder lograrlo. Kaplan define el "target" como "el nivel de desempeño o tasa de mejoramiento que se requiere".

METAS (TARGETS) ESTRATÉGICAS.

Son números a lograr en cada indicador estratégico en un tiempo especificado.

RETROALIMENTACIÓN.

La información obtenida de los resultados de un proceso es utilizada para guiar la forma en que ese proceso es realizado. Debe existir retroalimentación alrededor de todas las actividades importantes. La retroalimentación estratégica (para cada actividad estratégica) valida la efectividad de la estrategia midiendo los resultados obtenidos (a largo plazo).

La retroalimentación diagnostica la eficiencia de los procesos de negocios internos (usualmente a través de todas las actividades). La retroalimentación de medidas, permite refinar la selección adecuada de las mediciones. La retroalimentación tiene en cuenta la mejora de técnicas de medición y la frecuencia.

BENCHMARKING:

Es el proceso de comparación de indicadores con respecto a otra organización similar o de una industria totalmente diferente, para determinar tendencias en un proceso dado con el paso del tiempo, o comparar la eficiencia de una organización con otra. La técnica del "benchmarking" puede considerarse como una de las iniciativas que facilitan el logro de objetivos o bien para establecer metas retadoras.

MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIOS:

Una metodología para el cambio enfocado en negocios logrado por el análisis de "como está el proceso", utilizando diagramas de flujo y otras herramientas, luego desarrollar un proceso de cómo "debe ser", en el cual la automatización puede agregarse para lograr que el proceso sea mejor, más rápido, y más barato. Las metas de la MPN se convierten en

reducciones de costos del 10% al 40% con riesgo moderado. Puede considerarse también como una de las iniciativas para el logro de los resultados buscados.

MEJORA:

Es una actividad emprendida basada en las metas estratégicas como la reducción del costo, el tiempo de ciclo y la satisfacción del cliente. Todos los esfuerzos de mejora deben estar asociados a la estrategia. Las mejoras deben estar directamente asociadas con las actividades de la misión (la producción, el diseño y la experimentación). O en las actividades de soporte para la misión. Puede haber algo de traslape entre estas.

REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS:

Es una metodología para un rápido cambio radical de los procesos del negocio, rediseñando los procesos a partir de cero y luego agregando automatización, se pueden obtener reducciones en costos del 70 %, o cuando se inicia con procesos obsoletos pero con un alto riesgo de no lograr los resultados esperados.

SEIS SIGMA:

Literalmente, se aplica a la reducción de errores por seis desviaciones estándar del valor promedio de oportunidades de salidas de un proceso o actividad, o sea cerca de 1 error en 300,000 oportunidades. En la práctica moderna, esta terminología ha sido ejercida como una metodología de mejora de calidad en la industria.

2.5 LA METODOLOGÍA CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral sugiere que miremos la organización desde cuatro perspectivas, para desarrollar medidas, recoger datos y analizar lo relativo a cada una de estas perspectivas:

- La perspectiva financiera.

- La perspectiva del cliente.
- La perspectiva de los procesos internos.
- La perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

2.5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.

El CMI mantiene a la perspectiva financiera ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas y están basados en la contabilidad de una Empresa, mostrando el pasado de la misma. La contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor. Otro objetivo puede ser el crecimiento de las ventas o la generación de Cash Flow.

La perspectiva financiera sola no mejora la satisfacción del usuario, en consecuencia no es garantía para el futuro de la Empresa. Pero, mejorar el performance en la generación de productos/servicios y la satisfacción de clientes no genera necesariamente mejoras financieras, si no se toman las acciones necesarias para capitalizar logros. Como ejemplo tenemos que una gran compañía en electrónica tuvo los siguientes logros en el período 1987-1990:

- El porcentaje de defectos cayó de 500 en un millón a 50.
- La entrega a tiempo mejoró de 70% a 96%.
- Los volúmenes en el tiempo se duplicaron, pero ello no se reflejó financieramente y el valor de sus acciones cayó a la tercera parte del que tenían en julio 1987, los logros *en el* "Performance" interno y en la satisfacción de los clientes deben ser seguidos por acciones adecuadas para mejorar los índices financieros.

PERSPECTIVA FINANCIERA.	
Objetivos.	Medidas.
Sobrevivir.	Flujo de caja.
Tener éxito.	Crecimiento en ventas trimestrales.
Prosperar.	Incrementar la participación en el mercado.

Tabla 1. Perspectiva Financiera

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice Dupont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

Cuando estamos viendo a una organización utilizando la perspectiva financiera se trata de ver la performance financiera al menos para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos deben ser definidos en orden de animar a los dueños o accionistas para asegurar fondos continuos en la organización.

La necesidad tradicional de datos financieros no se omite en la metodología CMI. Los datos oportunos y precisos de recursos financieros siempre será una prioridad, y se debe contar con ellos. En efecto, a menudo es más que manejo y procesamiento de datos financieros.

Se debe tener cuidado sobre que el énfasis actual de las finanzas conduce a una situación desequilibrada con respecto a otras perspectivas. En esta categoría se deben incluir datos financieros adicionales, algo semejante como la valoración de riesgo y los datos de costo beneficio.

2.5.2. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.

La perspectiva de los procesos internos en el CMI focaliza en las entregas que la organización debe realizar de manera de ser percibido por los clientes de acuerdo a los objetivos de ellos.

Esta perspectiva se aplica a los procesos comerciales internos. La medición de esta perspectiva permite saber qué tan bien va su negocio, si sus productos y servicios cumplen los requisitos del cliente. Estas medidas tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen más íntimamente estos procesos. Además del proceso de gestión estratégica, pueden ser identificados dos clases de procesos comerciales: a) Los procesos orientados a la misión, y b) Los procesos de apoyo. Los procesos orientados a la misión son por lo general los dueños del negocio o procesos operativos. Los procesos de apoyo son los encaminados a que los procesos orientados a la misión funcionen de manera eficiente.

La perspectiva de procesos analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones.- Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de gestión de clientes.- Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: De productos nuevos, productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.

Es evidente que la satisfacción de los clientes es efecto de procesos, decisiones y acciones que ocurren dentro de la Empresa. En consecuencia, hay que atender a estos, para mejorar aquellos. Se debe centrar la atención en los procesos que más afectan la satisfacción de los clientes, y en las ventajas competitivas de la Empresa.

PERSPECTIVA INTERNA DEL NEGOCIO.	
OBJETIVOS.	MEDIDAS.
Capacidad técnica.	Logros propios vs competencia.
Excelencia manufacturera.	Tiempo del ciclo. Costo unitario. Cantidad por tiempo.
Productividad del diseño.	Eficiencia en Ingeniería.
Introducción de nuevos productos.	Cronología de la introducción de nuevos productos vs planes.

Tabla 2. Perspectiva Interna del Negocio

2.5.3. PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO.

Perspectiva de la innovación y el aprendizaje. El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las Empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: Bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: Iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO.	
OBJETIVOS.	MEDIDAS.
Liderazgo tecnológico.	Tiempo para desarrollar la próxima generación.
Aprendizaje en manufactura.	Tiempo del aprendizaje.
Tiempo al mercado.	Introducción de nuevos productos vs competencia.

Tabla 3. Perspectiva Aprendizaje- Crecimiento

Esta perspectiva es poco flexible y fuente de dudas ya que se basa en la utilización de activos intangibles. Lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías como las mineras los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las Empresas. Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y la corporativa. En una organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas - la única fuente de conocimiento - son el principal recurso.

En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores. Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador.

Kaplan y Norton hacen énfasis en que ' el aprendizaje ' es más que 'entrenar'; también incluye a los mentores y tutores dentro de la organización, así como también la facilidad de comunicación entre trabajadores que les permita fácilmente obtener ayuda en un problema cuando se necesita.

2.5.4. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

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

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un

desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la Empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente. Usualmente se consideran cuatro categorías, a saber:

- Tiempo.
- Calidad.
- Performance y servicio.
- Costo (precio es sólo parte del costo), otras partes son: Transporte, tiempo perdido entre fallas, etc.)

Los instrumentos que usualmente se utilizan para obtener el valor de tales indicadores son entrevistas y encuestas:

- Hechas por la misma empresa.
- Hechas por un tercero independiente.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE.	
OBJETIVOS.	MEDIDAS.
Nuevos productos.	Porcentaje de ventas. Porcentaje de nuevos productos.
Provisión oportuna.	Tiempo de entrega (Definido por el cliente).
Proveedor preferido.	Porcentaje de compras del cliente en relación a sus compras.
Asociación estratégica.	Numero de esfuerzos en común.

Tabla 4. Perspectiva del cliente.

CAPÍTULO III.

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS RELEVANTES:

Junto con la administración de la Empresa se identificaron los siguientes objetivos relevantes del Cuadro de Mando Integral:

- Fortalecer el plan de capacitación.
- Incrementar la producción anual.
- Fabricar prendas sin defectos.
- Mantener la disponibilidad de los equipos.
- Incrementar la fiabilidad de la maquinaria.
- Cumplir con los pedidos para los clientes a tiempo.
- Crear diseños innovadores.
- Incrementar ventas mediante implementación de promociones.
- Incrementar la rentabilidad.

Para los objetivos identificados se creó los siguientes factores de éxito:

FACTORES DE ÉXITO.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.	¿QUE EVALUAN LOS INDICADORES?
Fortalecer el plan de capacitación.	Implementar a 1 hora la capacitación por cada trabajador por mes.	EFICIENCIA.
	Nivel de aprobación en la capacitación del personal.	EFICACIA.
Incrementar la producción anual.	Cumplir con el presupuesto de producción.	EFICIENCIA.
Fabricar prendas sin defectos.	Fabricar el 90% de prendas sin defectos.	CALIDAD.
Mantener la disponibilidad de los equipos.	Tener en un 95 % la disponibilidad de los equipos.	EFICACIA.
Incrementar la fiabilidad de la maquinaria.	Tener en un 92% de fiabilidad de los equipos.	EFICACIA.
Cumplir con los pedidos para los clientes a tiempo.	Cumplir con los pedidos para los clientes a tiempo. Aumentar a un 95% la satisfacción del cliente.	CALIDAD.
	Quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días mayor al 65%. Tiempo de respuesta a eventos de quejas y reclamaciones.	CALIDAD.
Crear diseños innovadores.	Crear diseños innovadores. Crear 4 diseños cada mes.	EFICACIA.
Incrementar ventas mediante implementación de promociones.	Cumplir con el 100% del presupuesto.	EFICIENCIA.
Incrementar la rentabilidad.	Incrementar a un 15% la rentabilidad.	EFICACIA.

Tabla 5. Factores de Éxito

Fuente: Empresa "Paraheliz"

Elaborado por: López & López.

3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES.

El sistema de indicadores de gestión propone un método de evaluación por ponderación, para el efecto se discutieron los porcentajes de cada aspecto con la Gerencia considerando su importancia y beneficio para la empresa la ponderación que se obtuvo fue la siguiente.

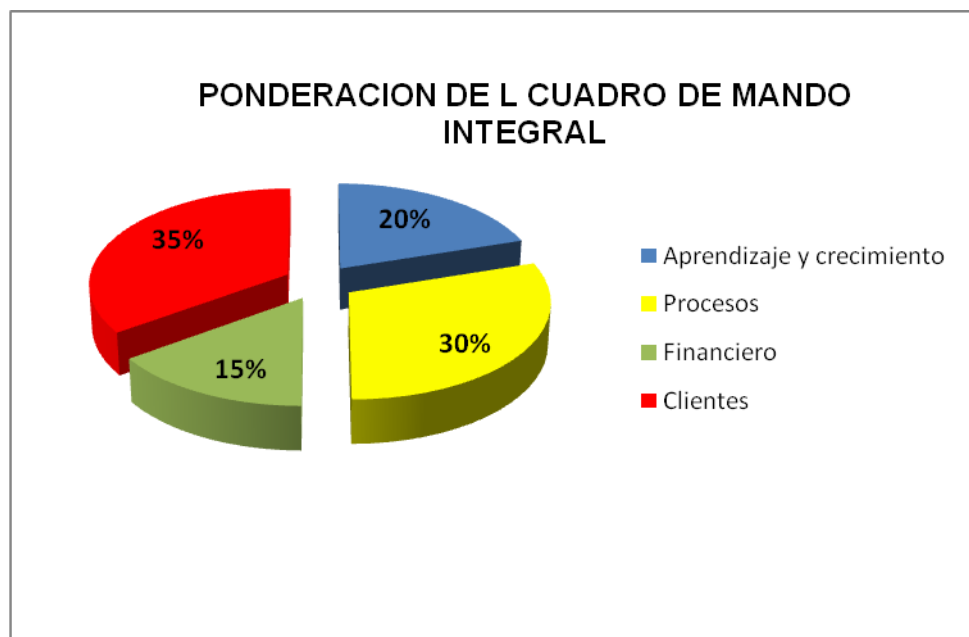


GRÁFICO Nº 10.

Fuente: Empresa "Paraheliz"

Elaborado por: López & López.

- El aprendizaje y crecimiento del personal de administración, los trabajadores, y todas las personas que conforman y hacen la empresa es vital en la organización, la administración considero otorgarle un 20% sin hacer de menos al mismo.

- En los procesos con un 30% se considera la exigencia del mercado para la creación de nuevos diseños, Y con esto se logre el éxito de la empresa para seguir siendo los preferidos en diseños de actualidad.
- El Cliente recibe la mayor ponderación del 35% ya que la exigencia obliga a cubrir y satisfacer sus necesidades, encaminándose a prestar un mejor servicio.
- La perspectiva financiera recibe un 15% ya que la empresa se ha dedicado al cliente y diseños sin descuidar sus costos, sus finanzas están de acuerdo a lo esperado por parte de su propietario.

Siendo una Empresa familiar, esta tiene como estándar una eficiencia del 100% en adelante para sus indicadores, mas se definió como propósito una meta del 95% inicialmente al implementar este sistema de gestión de indicadores. En el período de un año se analizará el sistema de acuerdo a como se ha desarrollado, y luego se replantearan nuevas metas si son necesarias.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Uno de los problemas existentes en la empresa es que el personal que labora no conoce todos los procedimientos del manejo de equipos, es necesario realizar una capacitación en estos aspectos.

- Se manejaran dos indicadores: Cantidad y Eficacia de Capacitación.
- El Gerente propietario será el comprometido de investigar y evaluar estos indicadores.

- El objetivo es conocer los resultados logrados en las capacitaciones, donde se da un lapso de periodo mínimo de cuatro meses para su evaluación.
- Implantando la aplicación de conocimientos y cambios de actitud.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.		
INDICADOR.	FORMA DE CÁLCULO.	PONDERACIÓN.
Cantidad de horas de capacitación por persona.	Tiempo promedio de personas capacitadas/Tiempo promedio de personas presupuestado para capacitación.	50%
Porcentaje de personas que aprobaron la capacitación.	(Total personas que aprobaron pruebas/Total de personas capacitadas)*100	50%
	Total	100%
	Proporción del CMI.	20%

Tabla 6 Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

INDICADOR :	Cantidad de horas de capacitación por persona.
Cálculo:	Tiempo promedio de personas capacitadas/Tiempo promedio de personas presupuestado para capacitación.
Ponderación:	50%
Factor crítico:	Implementar a 1 hora la capacitación por cada trabajador por mes.
Frecuencia:	Mensual.
Estándar :	95 %

Tabla 6.1 Indicador Porcentaje de Capacitación

INDICADOR :	Porcentaje de personas que aprobaron la capacitación.
Cálculo:	(Total personas que aprobaron pruebas/Total de personas capacitadas)*100.
Ponderación:	50%
Factor crítico:	Nivel de aprobación en la capacitación del personal.
Frecuencia:	Mensual
Estándar :	95 %

Tabla 6.2 indicador Cantidad y Eficacia de la Capacitación

PROCESOS:

Se consideran 4 indicadores para la medición de los procesos. La disponibilidad y fiabilidad de los equipos será responsabilidad del departamento de producción y lo controlara con una frecuencia diaria con un reporte diario y otro mensual.

PERSPECTIVA PROCESO.		
INDICADOR.	FORMA DE CÁLCULO.	PONDERACIÓN.
Porcentaje de disponibilidad de equipos.	$(\text{Horas equipo de disponibilidad efectiva} / \text{Total horas equipo disponibles}) * 100$	30%
Porcentaje de fiabilidad de equipos.	$\text{Horas de operación} / \text{Horas de operación} + \text{tiempo fuera de servicio (Paradas incidentales)}$.	20%
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de producción.	$(\text{Total presupuesto ejecutado} / \text{Total presupuesto programado}) * 100$	20%
Porcentaje de productos sin defectos.	$(\text{Total productos sin defectos} / \text{Total productos elaborados}) * 100$.	30%
	Total	100%
	Proporción del CMI	30%

Tabla 7 Indicadores De Perspectiva De Proceso

Para el cálculo del indicador de disponibilidad y fiabilidad se necesita definir la distribución de los tiempos:

1.-	$\text{Horas equipo de disponibilidad efectiva} = \text{Horas de equipo disponibles} - \text{Horas de paradas para mantenimiento programadas}$.
2.-	$\text{Paradas programadas} = \text{CA} + \text{CH} + \text{TL} + \text{PP}$.
3.-	$\text{Horas de operación} = \text{Horas disponibles totales} - \text{Paradas programadas}$.
4.-	$\text{Paradas incidentales} = \text{Paradas mecánicas} + \text{Paradas eléctricas} + \text{Paradas por producción}$.

Tabla 7.1 Indicadores De Perspectiva De Proceso

Los Cambios de Agujas principales (**CA**), Cambios de hilos (**CH**), Ingreso de Bloque Tela o lana (**TL**) y paradas programadas para mantenimiento (**PP**), se consideran dentro de las paradas programadas. Los daños de máquina eléctrica o mecánica, falta de material, o descuido de algún trabajador se consideran dentro de las paradas no programadas (**Paradas incidentales**).

INDICADOR :	Porcentaje de disponibilidad de equipos
Cálculo:	(Horas equipo de disponibilidad efectiva/Total horas equipo disponibles)*100
Factor crítico :	Tener un 95 % la disponibilidad de los equipos.
Frecuencia	Día.
Estándar:	95%

Tabla 7.2 indicador disponible Equipos

INDICADOR :	Porcentaje de fiabilidad de equipos
Cálculo:	Horas de operación /Horas de operación + tiempo fuera de servicio (incidentes)
Factor crítico :	Tener un 92% de fiabilidad de los equipos.
Frecuencia	Día
Estándar:	92%

Tabla 7.3 Indicador Fiabilidad de Equipos

INDICADOR :	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de producción
Cálculo:	(Horas equipo de disponibilidad efectiva/Total horas equipo disponibles)*100
Factor crítico :	Tener un 95 % la disponibilidad de los equipos.
Frecuencia	Día.
Estándar:	95%

Tabla 7.4 Indicador cumplimiento del presupuesto.

INDICADOR :	Porcentaje de productos sin defectos
Cálculo:	(Horas equipo de disponibilidad efectiva/Total horas equipo disponibles)*100
Factor crítico :	Tener un 95 % la disponibilidad de los equipos.
Frecuencia	Día.
Estándar:	95%

Tabla 7.5 Indicador Productos sin defectos

SERVICIO AL CLIENTE.

En una encuesta realizada a los clientes y distribuidores en febrero del 2009, se detecto que la exigencia es la entrega a tiempo de la mercadería. Otros requerimientos son los errores en la calidad, diseños innovadores, nitidez de los bordados en impresión, fallas en la confección y error en el precio en la emisión de facturas.

- Fallas en la emisión de la factura: cantidad, precio o empaque del producto o guías
- Fallas en la calidad de la confección del producto.
- Fallas en la entrega a tiempo, entrega incompleta, error en la entrega, es decir entregar un producto que pertenece a otro cliente.
- Fallas en el color, en la textura.

Este indicador se encarga del servicio al cliente con una frecuencia mensual, debido a la importancia del alcance de las prioridades de los clientes. Este indicador se encuentra basado en cuatro aspectos, los cuales fueron tomados de una pequeña encuesta a los clientes grandes y pequeños de la Empresa "Paraheliz", según la importancia de estos para el cliente.

DESGLOSE PORCENTAJE REPRESENTATIVO.	
FALLAS EN LA FACTURA.	
Error en la emisión de la factura.	10%
Error en el precio.	
Falta de guías y claridad de las mismas como empackado.	
FALLAS EN LA CALIDAD.	
Error de textura.	25%
Error de confección.	
Daño o en mal estado.	
FALLAS EN DISEÑO.	
El diseño no era el aprobado por el cliente.	25%
El color no era el aprobado por el cliente.	
Error en la ubicación.	
FALLAS DE LOGÍSTICA.	
Error en la entrega.	40%
Existen faltantes de producto.	
No se cumple con el tiempo de entrega.	
Total	100%

Tabla 8. Desglose porcentaje representativo

PERSPECTIVA DEL CLIENTE.		
INDICADOR.	FORMA DE CÁLCULO.	PONDERACIÓN.
Índice de servicio al cliente.	(Total clientes satisfechos/Total clientes atendidos)*100.	50%
Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días.	Quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días/Total de quejas y reclamaciones cerradas.	20%
Cantidad de diseños creados.	Total diseños por mes.	30%
	Total	100%
	Proporción de la BSC	35%

Tabla 8.1 Indicadores de la Perspectiva del cliente 1

INDICADOR :	Índice de servicio al cliente
Cálculo:	(Total clientes satisfechos/Total clientes atendidos)*100,
Factor crítico :	Cumplir con los pedidos para los clientes a tiempo. Aumentar a un 95% la satisfacción del cliente.
Frecuencia	Mensual.
Estándar:	95%

Tabla 8.2 Indicadores de la Perspectiva del cliente 2

INDICADOR :	Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días
Cálculo:	(Quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días/Total de quejas y reclamaciones cerradas.
Factor crítico :	Cumplir con los pedidos para los clientes a tiempo. Aumentar a un 95% la satisfacción del cliente.
Frecuencia	Mensual.
Estándar:	65%

Tabla 8.3 Indicadores de la Perspectiva del cliente 3

INDICADOR :	Cantidad de diseños creados
Cálculo:	(Total diseños por mes
Factor crítico :	Crear diseños innovadores. Crear 4 diseños cada mes.
Frecuencia	Mensual.
Estándar:	4%

Tabla 8.4 Indicadores de la Perspectiva del cliente 4

PERSPECTIVA FINANCIERA.

Para incrementar la utilidad de la Empresa se deben reducir los costos del producto terminado, los costos del producto terminado nos ayuda a investigar los gastos y nos obliga a buscar la forma de complacer al cliente con un buen servicio a bajo costo.

PERSPECTIVA FINANCIERA		
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	PONDERACIÓN
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas	$(\text{Total presupuesto ejecutado} / \text{Total presupuesto programado}) * 100.$	50%
Porcentaje de incremento de la rentabilidad	$(\text{Utilidad antes de participación e impuestos} / \text{Capital o patrimonio}) * 100.$	50%
Total		100%
Proporción del CMI.		15%

Tabla 9. Indicadores De La Perspectiva Financiera

INDICADOR :	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas.
Cálculo:	(Total presupuesto ejecutado/Total presupuesto programado)*100
Ponderación:	50%
Factor crítico :	Cumplir con el 100% del presupuesto.
Frecuencia:	Mensual
Estándar :	100 %

Tabla 9.1 Indicador Porcentaje de Capacitación

INDICADOR :	Porcentaje de incremento de la rentabilidad.
Cálculo:	(Utilidad antes de participación e impuestos/Capital o patrimonio)*100.
Ponderación:	50%
Factor crítico :	Incrementar en un 10% la rentabilidad.
Frecuencia:	Mensual.
Estándar:	10 %

Tabla 9.2 indicador Cantidad y Eficacia de la Capacitación

3.3 DISEÑO CUADRO DE INDICADORES.

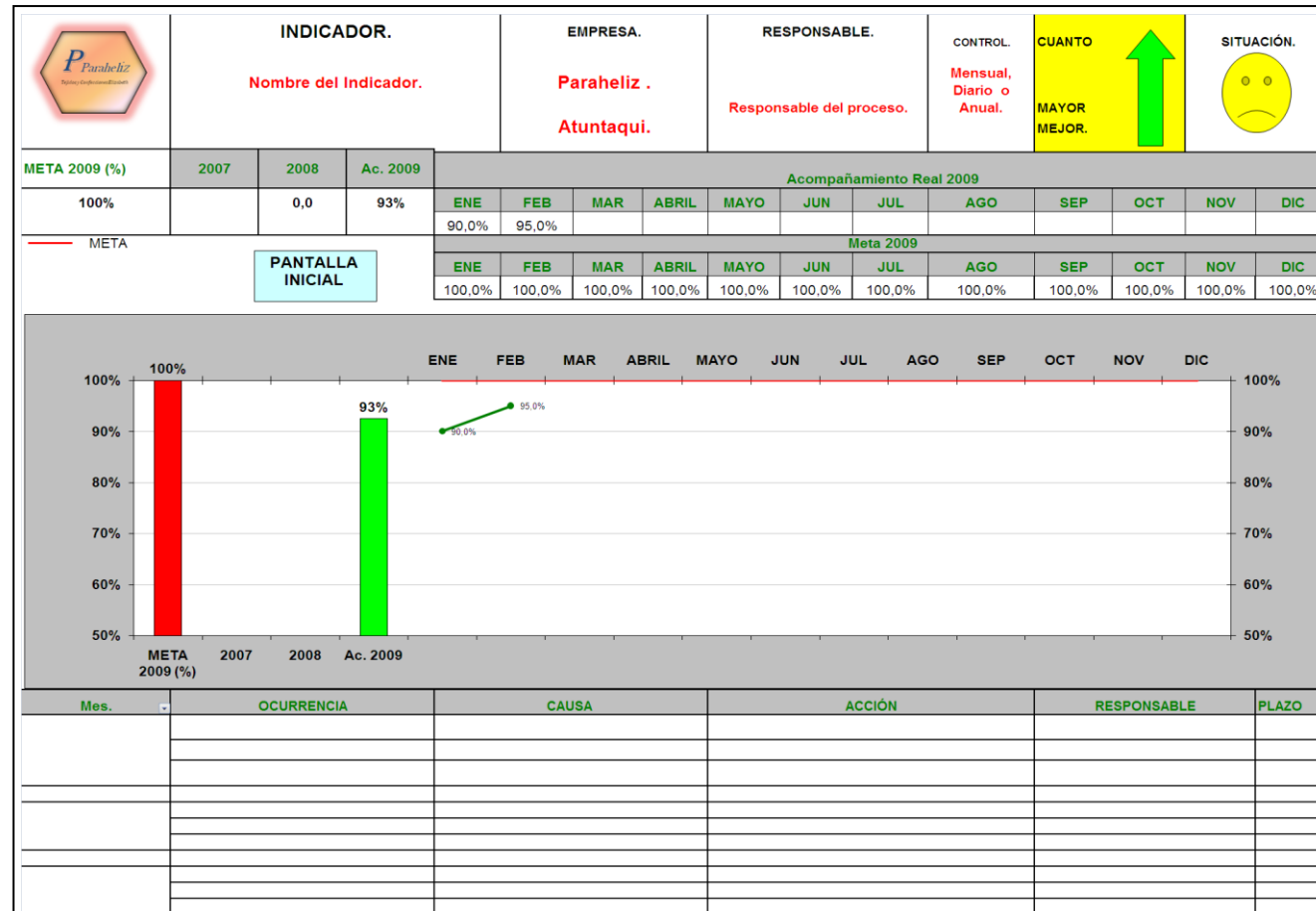
CUADRO RESUMEN DE INDICADORES.

NOMBRE DEL INDICADOR.	FACTORES CRÍTICOS.	CÁLCULO.	UNIDAD DE MEDIDA.	FRECUENCIA.	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN.
Cantidad de horas de capacitación por persona en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	Implementar a 1 hora la capacitación por cada trabajador por mes.	Tiempo promedio de personas capacitadas/Tiempo promedio de personas presupuestado para capacitación.	U.	Cada mes.	1	Recursos humanos.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de personas que aprobaron la capacitación en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	Nivel de aprobación en la capacitación del personal.	$(\text{Total personas que aprobaron pruebas} / \text{Total de personas capacitadas}) * 100$	%	Cada mes.	100	Recursos humanos.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de producción en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	Cumplir con el presupuesto de producción.	$(\text{Total presupuesto ejecutado} / \text{Total presupuesto programado}) * 100$	%	Cada mes.	100	Informes financieros.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de productos sin defectos en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	Fabricar el 90% de prendas sin defectos.	$(\text{Total productos sin defectos} / \text{Total productos elaborados}) * 100$.	%	Cada día.	90	Producción.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de disponibilidad de equipos en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	Tener en un 95 % la disponibilidad de los equipos.	$(\text{Horas equipo de disponibilidad efectiva} / \text{Total horas equipo disponibles}) * 100$	%	Cada día.	95	Producción.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de fiabilidad de equipos en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	Tener en un 92% de fiabilidad de los equipos.	$\text{Horas de operación} / \text{Horas de operación} + \text{tiempo fuera de servicio (incidentes)}$	%	Cada día.	92	Producción.	Comparación entre el indicador y el estándar.

NOMBRE DEL INDICADOR.	FACTORES CRÍTICOS.	CÁLCULO.	UNIDAD DE MEDIDA.	FRECUENCIA.	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN.
Porcentaje de clientes satisfechos en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	Cumplir con los pedidos para los clientes a tiempo. Aumentar a un 95% la satisfacción del cliente.	$(\text{Total clientes satisfechos} / \text{Total clientes atendidos}) * 100$	%	Cada mes.	95	Buzón de sugerencias.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	Quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días mayor al 65%. Tiempo de respuesta a eventos de quejas y reclamaciones.	Quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días / Total de quejas y reclamaciones cerradas.	%	Cada mes.	65	Buzón de sugerencias.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Cantidad de diseños creados en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	Crear diseños innovadores. Crear 4 diseños cada mes.	Total diseños por mes.	U.	Cada mes.	4	Investigación y desarrollo.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	Cumplir con el 100% del presupuesto.	$(\text{Total presupuesto ejecutado} / \text{Total presupuesto programado}) * 100$	%	Cada mes.	100	Informes financieros	Comparación entre el indicador y el estándar
Porcentaje de incremento de la rentabilidad en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	Incrementar a un 15% la rentabilidad.	$(\text{Utilidad antes de participación e impuestos} / \text{Capital o patrimonio}) * 100$	%	Cada mes.	15	Informes financieros.	Comparación entre el indicador y el estándar.

Tabla 10 Diseño Cuadro De Indicadores

3.3.1 DISEÑO GRÁFICA DE INDICADORES



Diseño creado para graficar indicadores de la Empresa “Paraheliz”.

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

INDICADORES.	ESTATUS	UMBRAL	MINIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE	MAXIMO
Cantidad de horas de capacitación por persona en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	NA	1	0,8	0,9	1	1,2	1,5
Porcentaje de personas que aprobaron la capacitación en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	NA	100	90	95	100	100	100
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de producción en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	NA	100	90	95	100	105	110
Porcentaje de productos sin defecto en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	NA	90	85	88	90	92	95
Porcentaje de disponibilidad de equipos en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	NA	95	90	92	95	98	100
Porcentaje de fiabilidad de equipos en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	NA	92	90	91	92	93	94
Porcentaje de clientes satisfechos en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	NA	95	90	92	95	98	100
Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	NA	65	55	60	65	70	75
Cantidad de diseños creados en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	NA	4	2	3	4	5	6
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	NA	100	90	95	100	105	110
Porcentaje de incremento de la rentabilidad en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.	NA	15	14	14,5	15	15,5	16

Tabla 11 Análisis E Interpretación

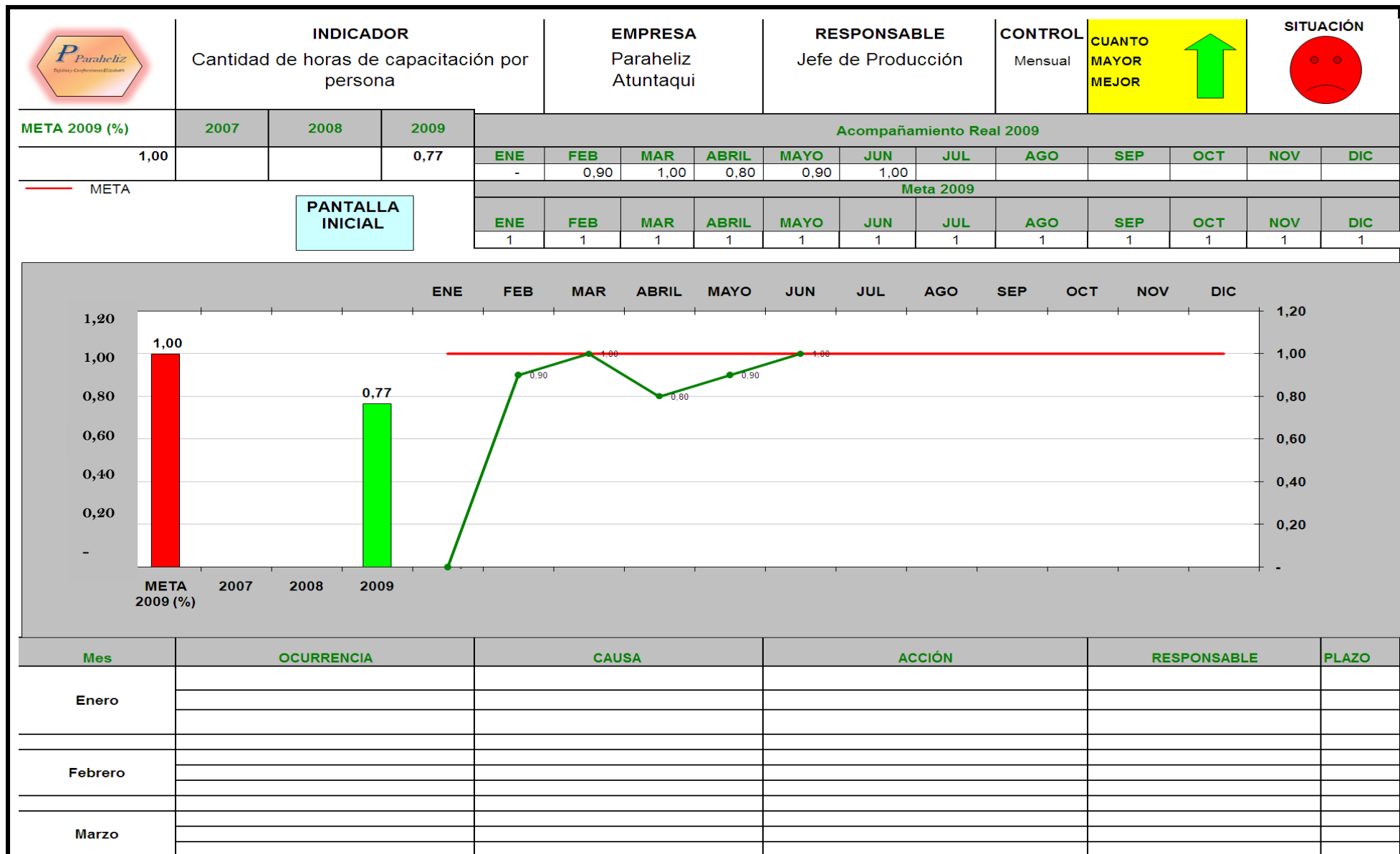


Gráfico N° 11 Indicador cantidad de horas de capacitación

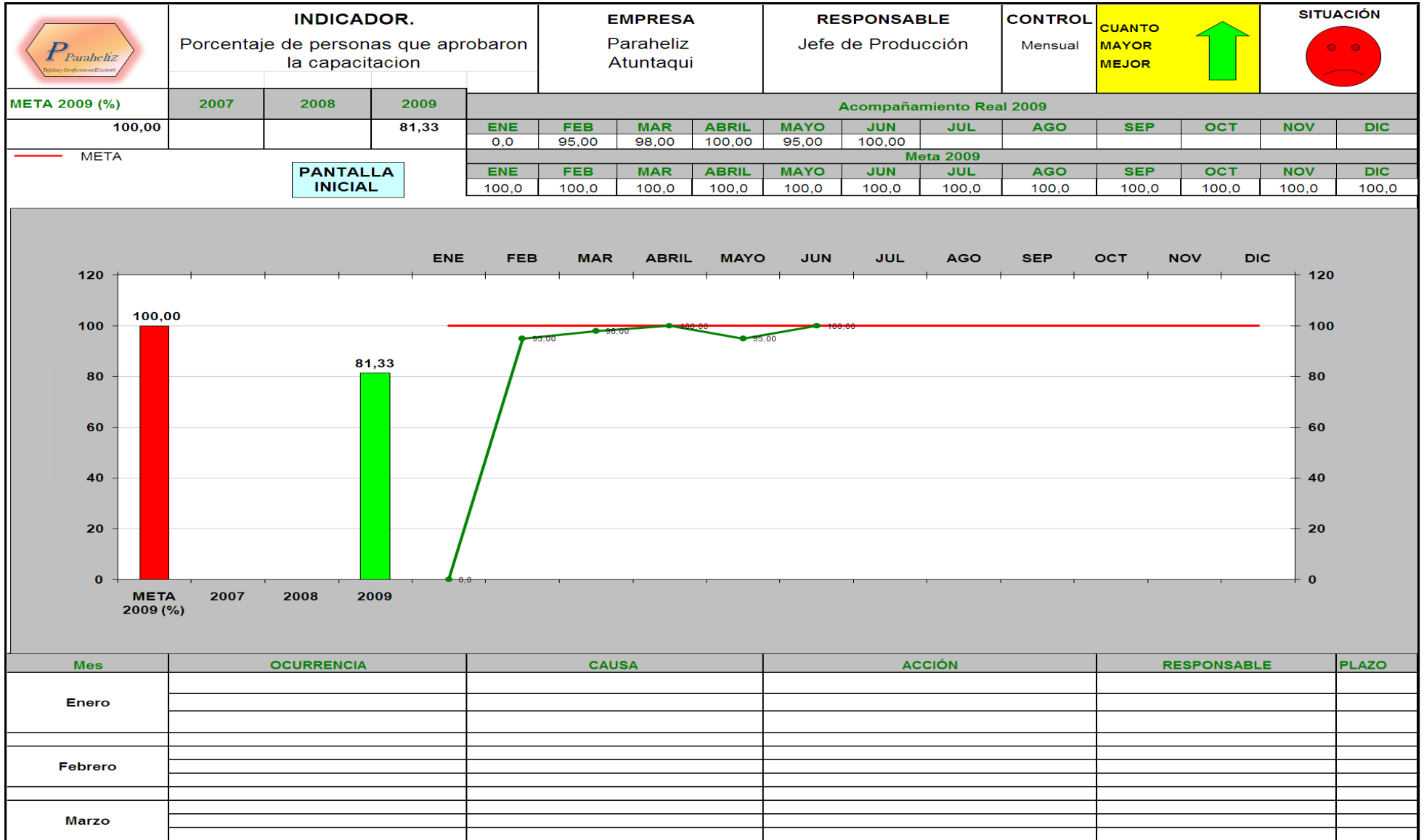


Gráfico N° 12 Indicador Porcentaje de personas que aprobaron capacitación

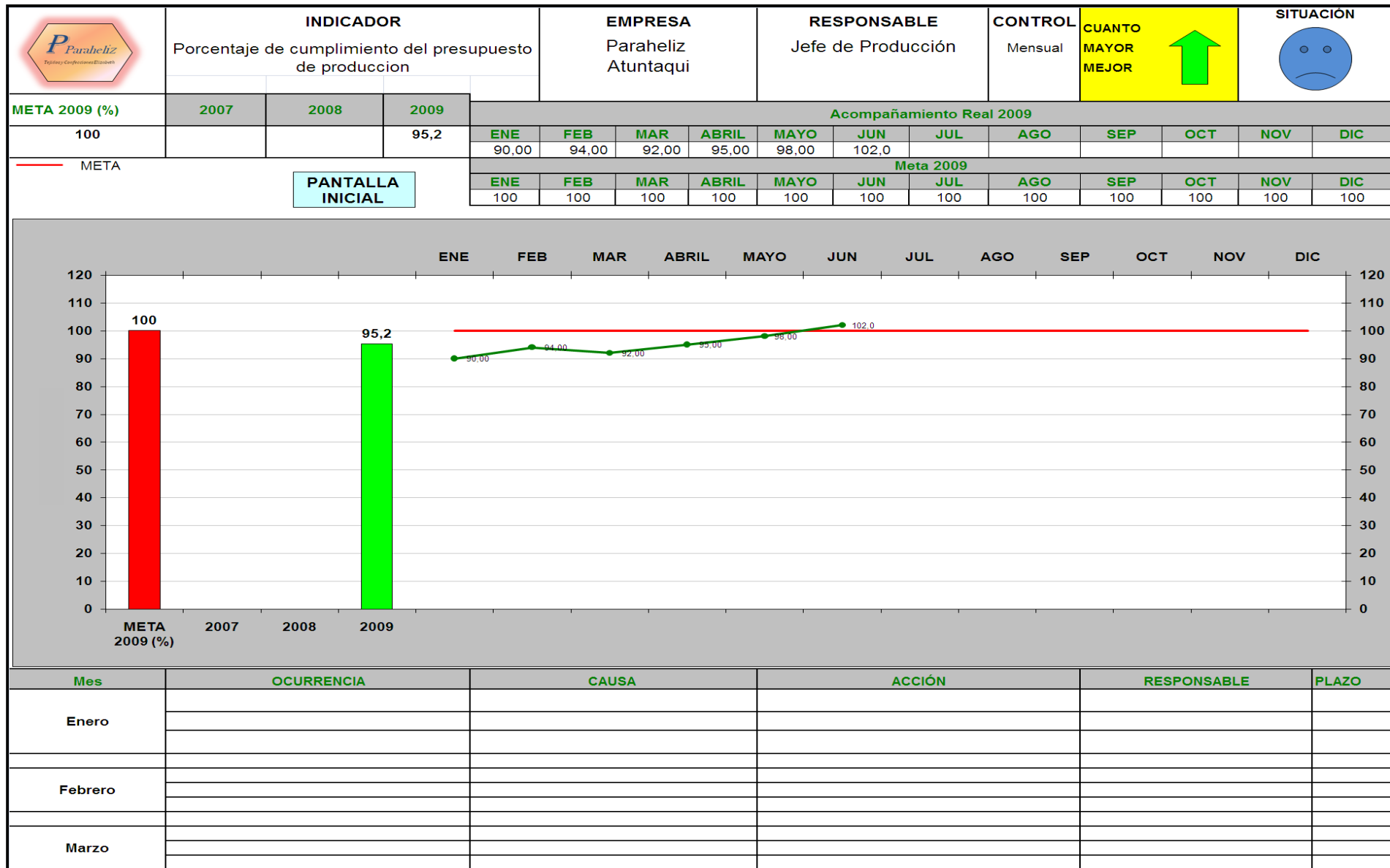


Gráfico N° 13 Indicador Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de producción

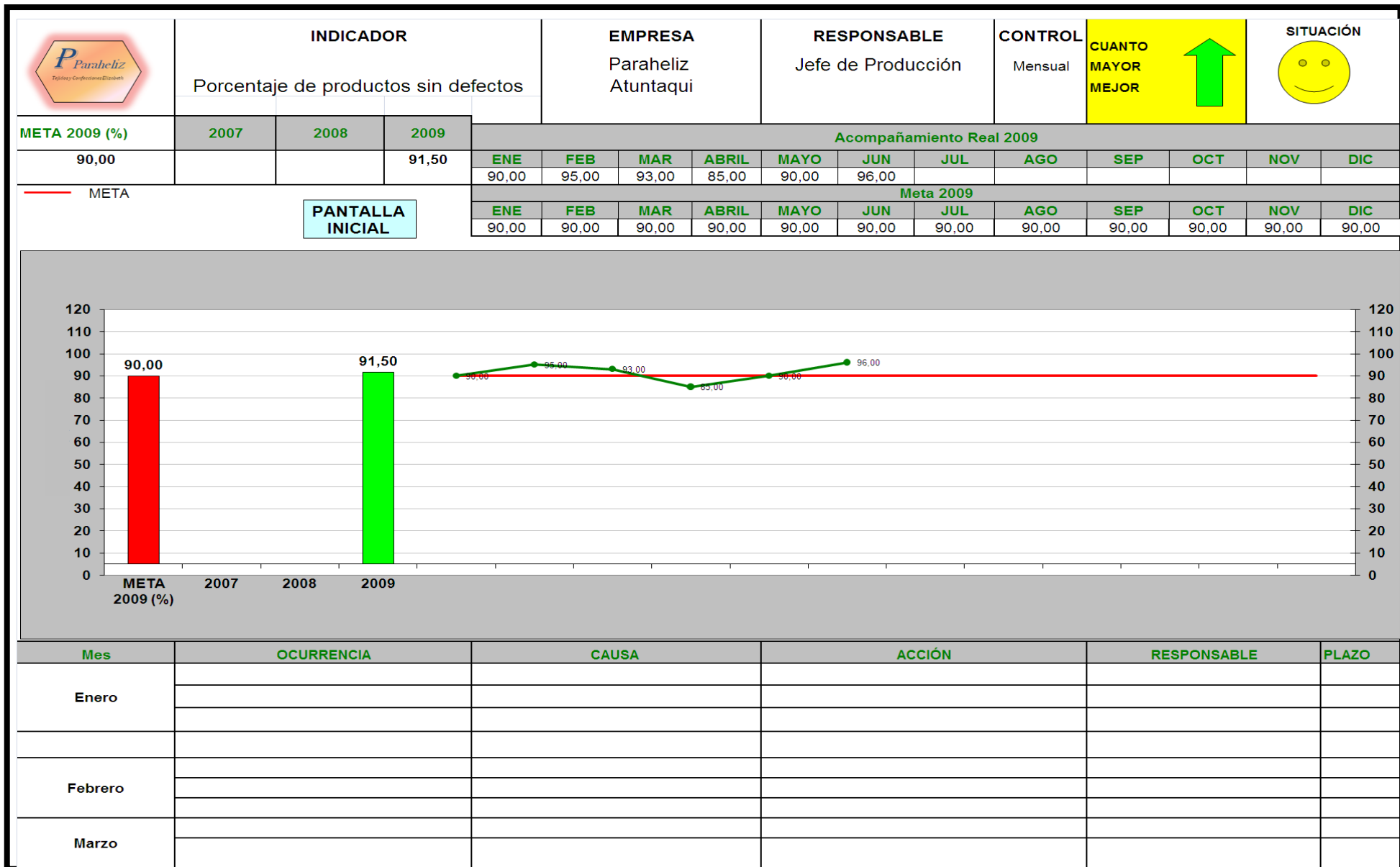


Gráfico N° 14 Indicador: Porcentaje de productos sin defectos

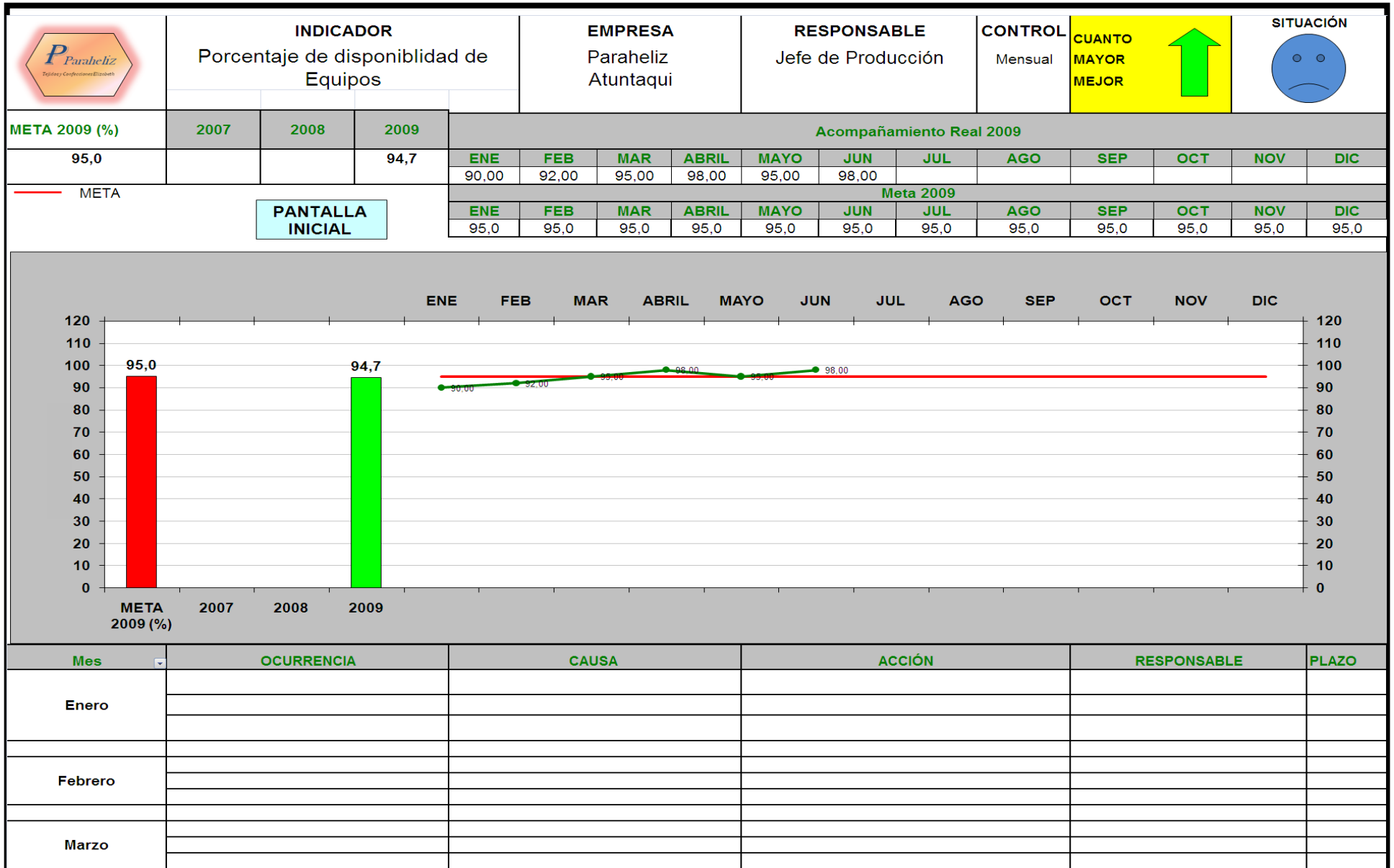


Gráfico N° 15 Indicador Porcentaje de disponibilidad de equipos

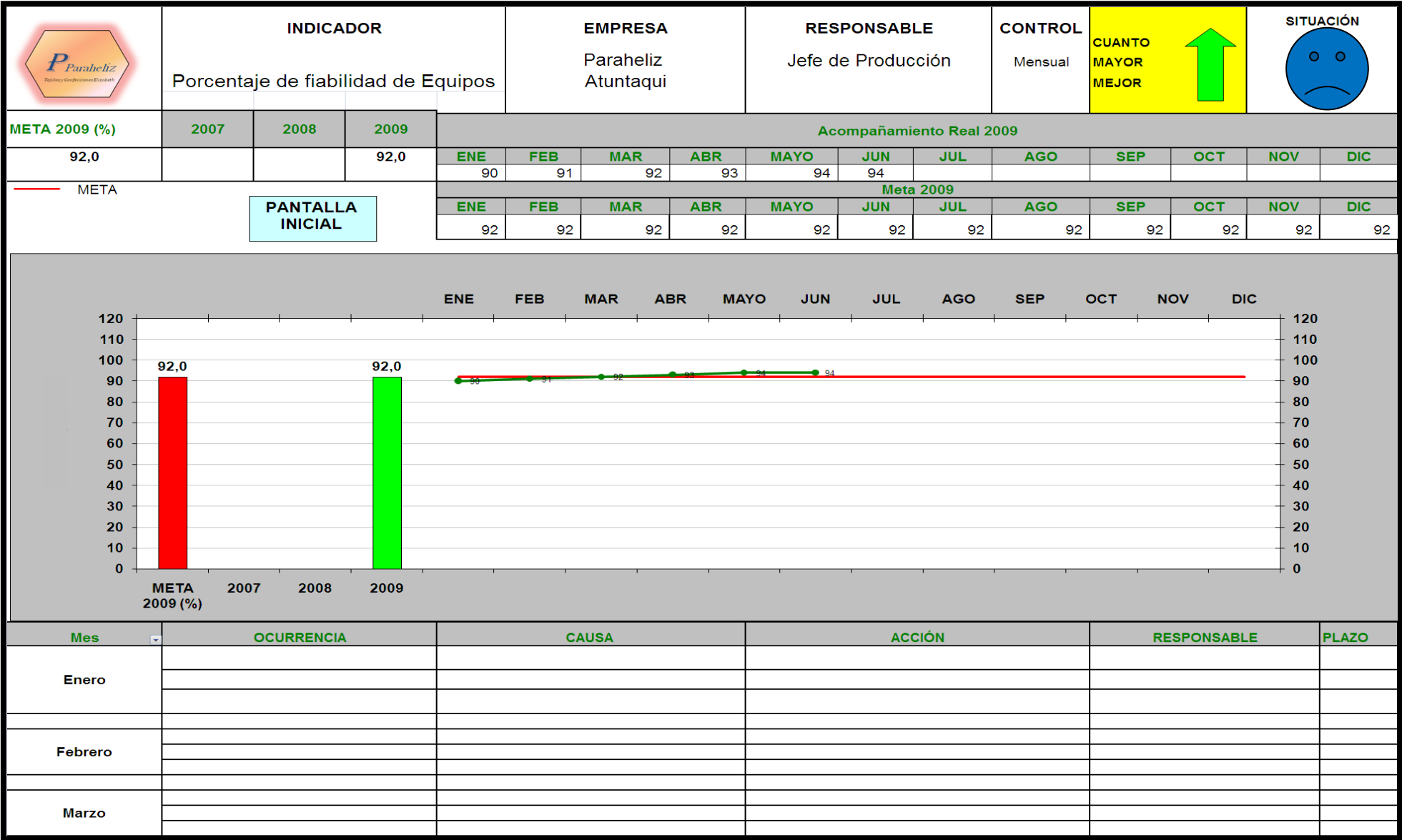


Gráfico Nº 16 Indicador Porcentaje de fiabilidad de equipos

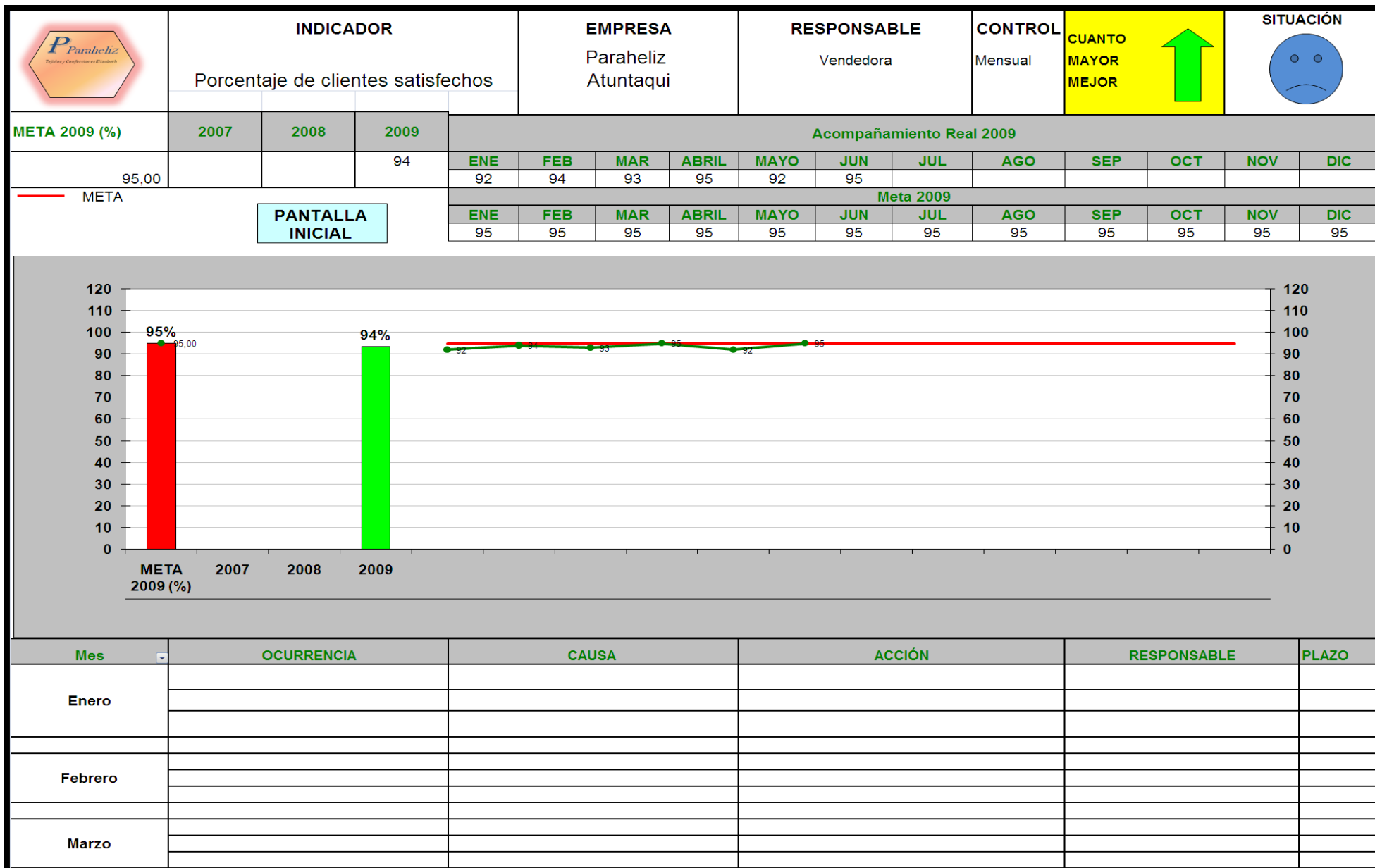


Gráfico Nº 17 Indicador Porcentaje de clientes satisfecho

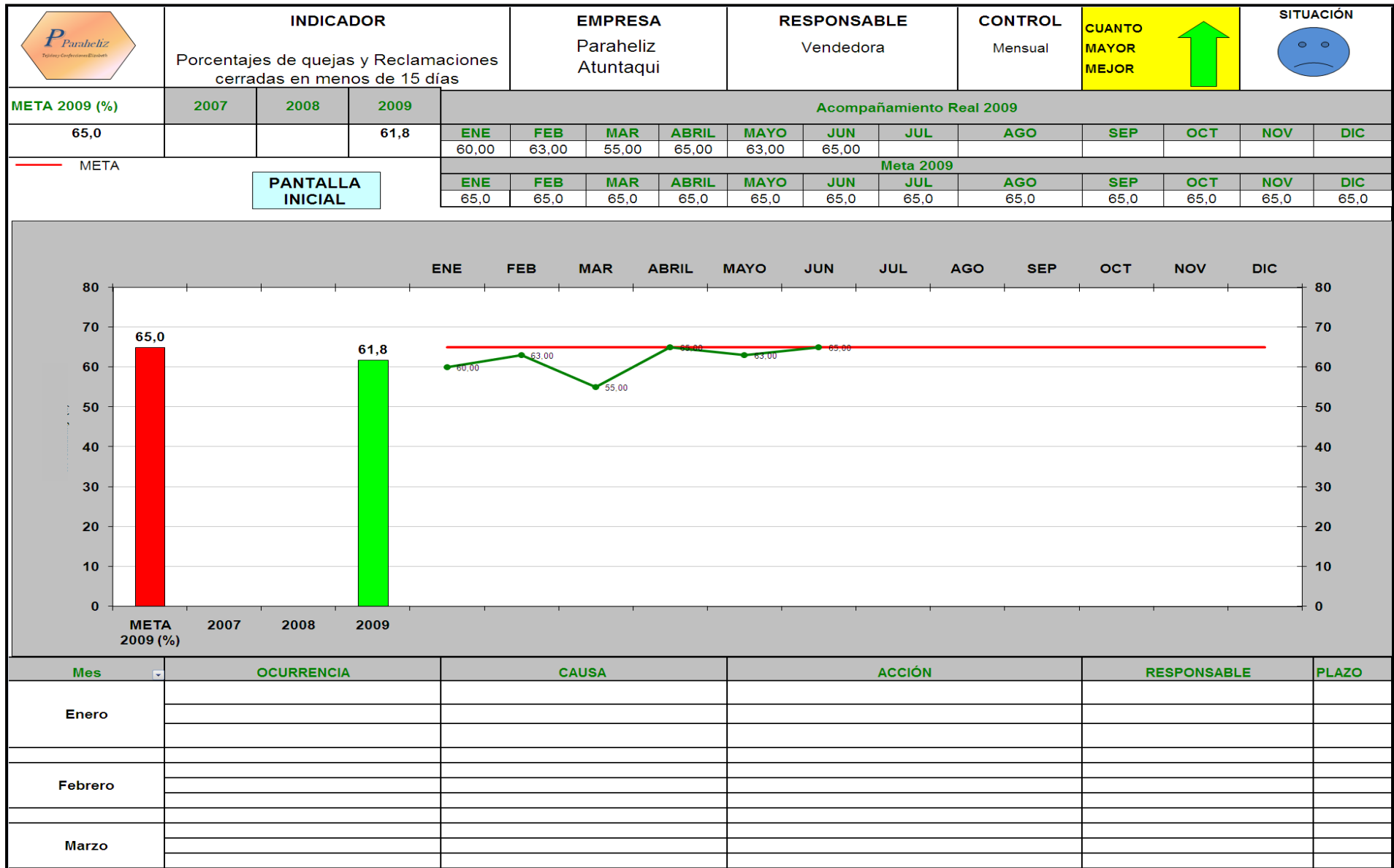


Gráfico N° 18 Indicador Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días

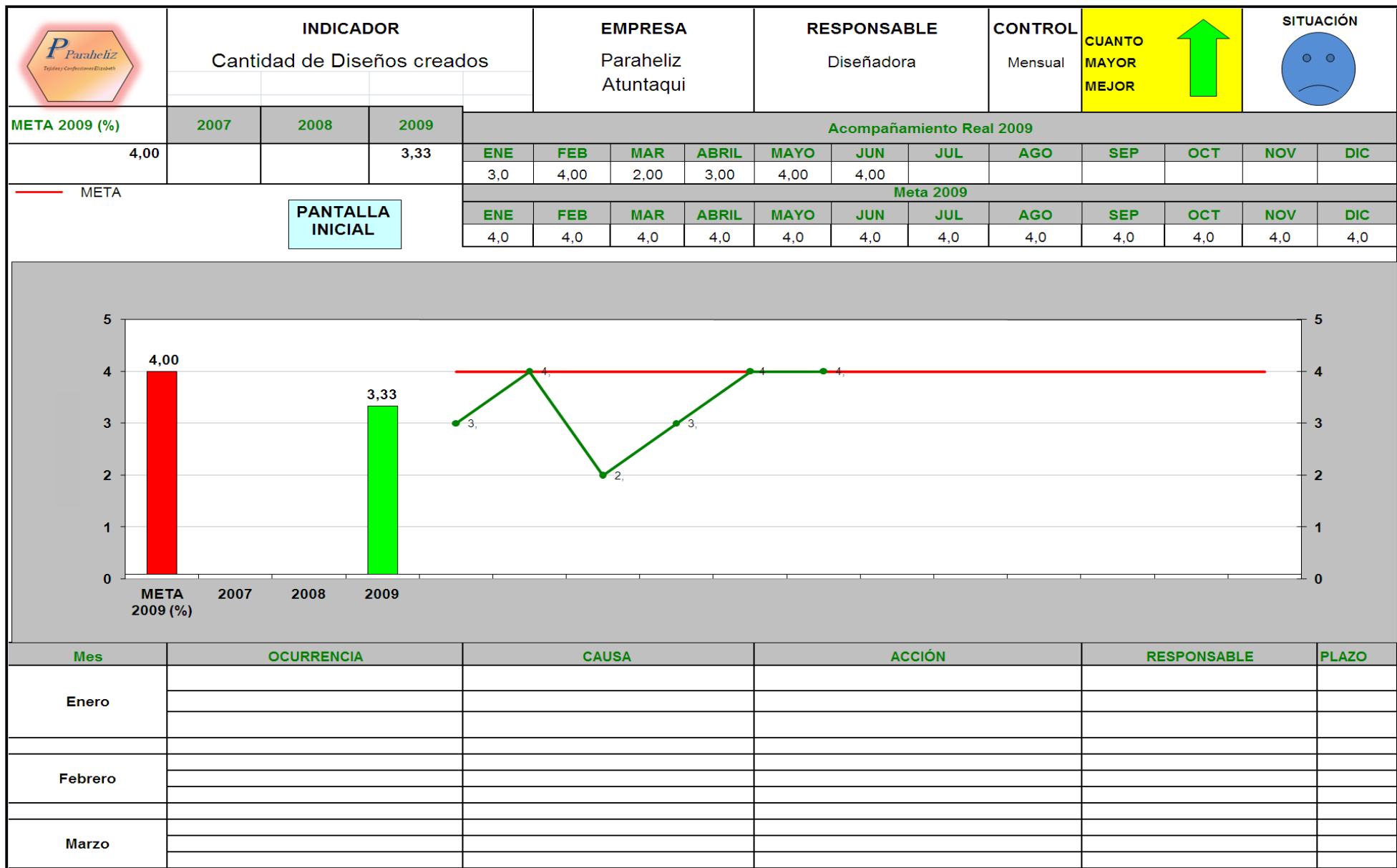


Gráfico N° 19 Indicador Cantidad de diseños creados

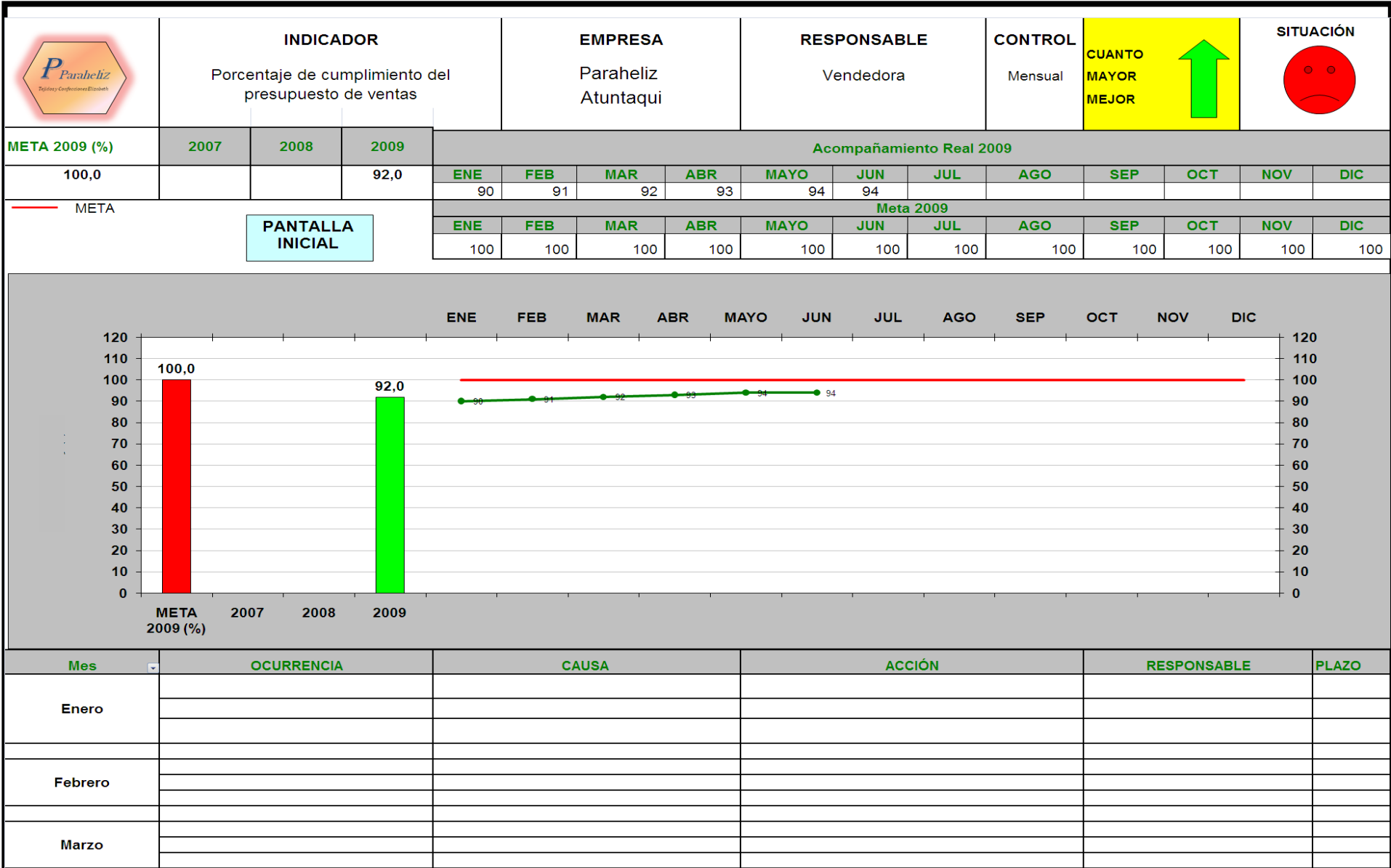


Gráfico N° 20 Indicador Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas

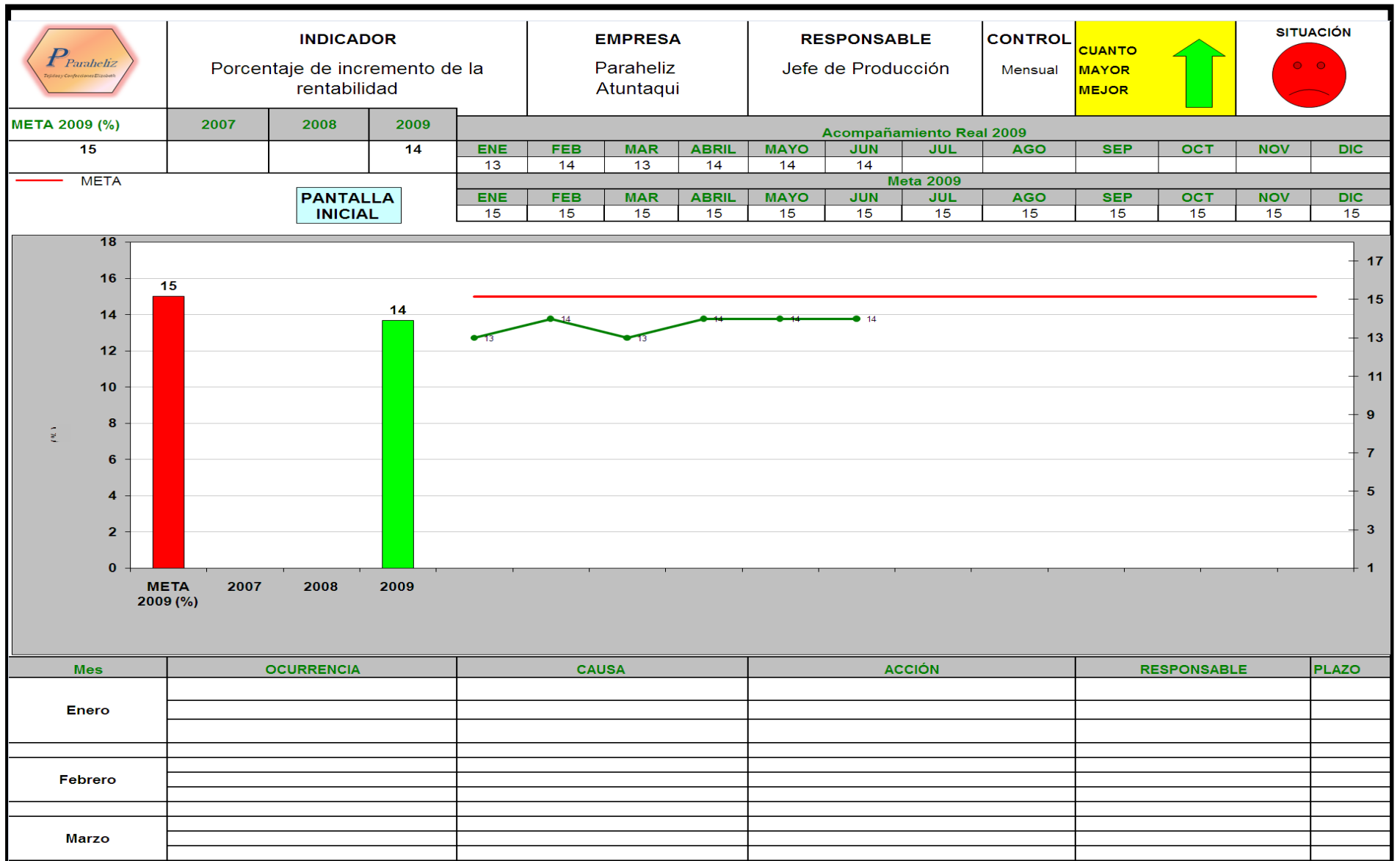


Gráfico N° 21 Indicador Porcentaje de incremento de la rentabilidad

3.4.1 INTERPRETACION DE GRÁFICOS

A continuación se detalla la interpretación de los gráficos de los indicadores de gestión.

Gráfico N° 11 Cantidad de horas de capacitación por persona en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.

Se observa en la gráfica que no ha existido un compromiso de parte de la administración en capacitar al personal por esto en el mes de enero no hubo capacitación, luego se ve un incremento paulatino en la capacitación, y al entender la administración que tan importante es capacitar al personal su indicador mejora para los últimos meses.

Gráfico N° 12 Porcentaje de personas que aprobaron la capacitación en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.

En la gráfica se observa en el mes de enero y febrero que el personal no aprueba en un 100% la capacitación recibida, esto es debido a que el tema elegido no es del agrado del personal (Primeros auxilios). Para el mes de Junio es diferente y el personal aprueba con un 100% la capacitación pues se prepara para los mismos temas de seguridad industrial.

Gráfico N° 13 Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de producción en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.

Se demostró que el cumplimiento de presupuesto en la producción requerida es favorable para el propietario, no es excelente pero si es confiable. 95,2%.

Gráfico N° 14 Porcentaje de productos sin defecto en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.

En este gráfico se demostró que en los 6 meses del análisis se ha trabajado con un 91,2% en promedio de productos sin defecto.

Gráfico N° 15 Porcentaje de disponibilidad de equipos en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.

Se demostró que la disponibilidad en los equipos es bastante aceptable pues al lograr un 94,7%, no estamos tan lejos del 95% que es el estándar.

Gráfico N° 16 Porcentaje de fiabilidad de equipos en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.

A pesar de tener una fiabilidad menor al estándar los primeros meses en promedio hasta el mes de junio se logra el objetivo propuesto del 92%.

Gráfico N° 17 Porcentaje de clientes satisfechos en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.

Se señaló que los clientes se encuentran satisfechos en un 94%, el estándar de la organización es del 95%, para esto habrá que trabajar más en los siguientes meses.

Gráfico N° 18 Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.

Es notoria la mejoría en este indicador en los 3 últimos meses, debido al mejor desempeño en su trabajo por parte de la vendedora, y por comprometerse con el desarrollo de los indicadores de gestión.

Gráfico N° 19 Cantidad de diseños creados en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.

Debido a la creación de 2 diseños en marzo y 3 en abril, el promedio baja a 3,3, si la empresa no mejora en este indicador los siguientes meses será muy difícil lograr el objetivo al final del año.

Gráfico N° 20 Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.

Es muy notorio que no se va a lograr alcanzar el presupuesto de ventas de este año (Hasta el mes de junio el promedio es del 92%), esto demuestra haber realizado el presupuesto demasiado optimista para este año, se recomienda rediseñar el estándar y realizar un presupuesto más alcanzable.

Gráfico N° 21 Porcentaje de incremento de la rentabilidad en la Empresa Paraheliz en el periodo 2009.

Solo si se lograra incrementar la rentabilidad al 16% como promedio en los siguientes 6 meses se lograría llegar al estándar.

CUADRO DE RESULTADOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS vs. ESTÁNDARES.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	INTERPRETACIÓN.	RESULTADOS
Fortalecer el plan de capacitación.	$(0,77/1) \times 100$	77,0 %.
	$(81,33/100) \times 100$	81,3 %.
Incrementar la producción anual.	$(95,2/100) \times 100$	95,2 %.
Fabricar prendas sin defectos.	$(91,5/100) \times 100$	101,7 %.
Mantener la disponibilidad de los equipos.	$(94,7/95) \times 100$	99,7 %.
Incrementar la fiabilidad de la maquinaria.	$(92/92) \times 100$	100,0 %.
Cumplir con los pedidos para los clientes a tiempo.	$(94/95) \times 100$	98,9 %.
	$(61,8/65) \times 100$	95,1 %.
Crear diseños innovadores.	$(3,33/4) \times 100$	83,3 %.
Incrementar ventas mediante implementación de promociones.	$(92/100) \times 100$	92,0 %.
Incrementar la rentabilidad.	$(14/15) \times 100$	93,3 %.

Tabla N° 12 Cuadro De Resultados Objetivos Estratégicos Vs. Estándares

El resultado de la ponderación de los diferentes indicadores implementados se simplifica en la siguiente tabla:

RESULTADOS CUADRO DE MANDO INTEGRAL.			
Perspectivas	Hasta junio	Ponderación	Resultado
Aprendizaje y Crecimiento	79,2%	20.00%	15,8%
Costo	98,8%	30.00%	29,6%
Proceso	93,5%	35.00%	32,7%
Clientes	92,7%	15.00%	13,9%
Total		100.00%	92,1%

Tabla Nº 13 Resultados Cuadro de Mando Integral.

Se puede observar que los valores de dos de las perspectivas no llegan al mínimo establecido por la gerencia, debido a esta situación el valor total del Cuadro de Mando Integral no llegue al mínimo aceptable.

3.5 INFORME

Luego de interpretar los gráficos, se emite el siguiente informe:

La aplicación del Cuadro de Mando integral da la posibilidad a los miembros de la Empresa de utilizar indicadores estratégicos, estableciéndose en cuatro puntos claves (Perspectivas) como son: La satisfacción del cliente; reconociendo sus prioridades, sus procesos, situación financiera, aprendizaje y crecimiento.

En la Empresa Paraheliz se determina como debilidad de acuerdo a la aplicación de los indicadores de gestión con respecto al planteamiento de sus objetivos estratégicos en el área de aprendizaje y crecimiento un 79,1% de cumplimiento del mismo con respecto a la capacitación de sus empleados, además como otra debilidad se encuentra la creación de diseños innovadores (83,3%), esto determina

que se debe realizar especial atención en los mismos pues la Empresa tiene como modelo de competencia la innovación y desarrollo esto es que si no logra crear modelos modernos que estén acordes con las tendencias actuales probablemente pierda su posicionamiento ganado con los años.

Igualmente se debe implementar promociones para poder llegar a cumplir con el presupuesto de ventas pues no se ha podido lograr el mismo (92%).

Se puede determinar además que como uno de las fortalezas de la Empresa es el haber cumplido a cabalidad (101,7%) el haber fabricado sus prendas sin defectos lo que determina que hay predisposición por parte de sus empleados en el cumplimiento de sus funciones o que el estándar de el indicador está mal planteado, debiendo redefinirlo para los siguientes meses con metas mucho más ambiciosas.

Al hablar de la fiabilidad de la maquinaria nos encontramos igualmente que se cumple a cabalidad (100%) su cumplimiento con respecto al estándar esto denota que el estándar no es tan ambicioso por parte de la administración e igualmente habrá que redefinirlo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES INDICADORES:

Conclusiones.

- Los indicadores de gestión se podrán utilizar como una herramienta para falencias que se presentan dentro de la gestión departamental y tomar medidas correctivas ante las posibles desviaciones.

- Los objetivos de rentabilidad de la empresa se encuentran plasmados en un plan estratégico lo que hemos comprobado que se ha cumplido en un 93,3% con satisfacción.
- La debilidad que hemos encontrado después del estudio realizado de los indicadores es la falta de interés hacia las capacitaciones.
- Gracias a la implementación de los indicadores se pudo identificar actividades que aplazaban el proceso, y además se pudieron identificar aspectos negativos del mismo.
- El personal no tiene el suficiente conocimiento del manejo administrativo por procesos.

Recomendaciones.

- Los indicadores serán las herramientas básicas para la empresa, la utilización continua de los gráficos para realizar control, ayudarán a un mejor desenvolvimiento de los procesos.
- Se recomienda una reunión con todo el personal para preguntar y analizar sus dudas, lo bueno y lo malo de cada puesto de trabajo y la maquinaria que ellos operan para encontrar soluciones prácticas y eficientes.
- Se recomienda tener al personal continuamente capacitado, para poder obtener mayores beneficios, un seguimiento de las actividades que realiza el personal mejoraría y ayudaría a conocer cuál es su efecto dentro de la empresa (realizarlo una vez cada mes).

- La demora en los procesos se pueden eliminar con el propósito de reducir los costos realizando continuas inspecciones y documentando las mismas.
- Se recomienda preparar una capacitación acerca de la filosofía del trabajo por procesos para lograr el involucramiento de todo el personal.

EXPERIENCIA EN EL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA PARAHÉLIZ.

Nuestra experiencia fue productiva y enriquecedora al conocer la realidad de una Empresa como es Paraheliz, en primer lugar se identificó que las personas involucradas en este negocio no tenían el conocimiento acerca de lo que es la organización de una Empresa.

Se inicio el desarrollo de la tesis con la entrevista al propietario solicitándole la documentación para realizar la investigación de campo, la misma que no estaba completa, pues se tenía balances al día pero no tenía el conocimiento de lo que es llevar una Empresa por Procesos, ayudados de su organigrama se diseño el Mapa de Procesos, y se ayudó a las realización de su Plan estratégico basado en EL Cuadro de Mando Integral, definiendo el Modelo de competencia de la Empresa y atándolo a su Visión y Misión ya establecida.

Luego para la realización del diseño de Indicadores se seleccionó con la Administración los principales objetivos estratégicos con los que trabajaríamos en la tesis.

Posteriormente basados en datos históricos se definió los estándares sobre los que se iba a trabajar como base para los Indicadores de Gestión.

Finalmente se logró a base de gráficos de control demostrar a la administración el funcionamiento de los Indicadores.

La Administración de la Empresa quedó comprometida a seguir utilizando esta herramienta de administración y seguirse planteando objetivos que ayuden al crecimiento de la misma.

Al propietario se le aclaró como poder medirse en el afán de cumplir con sus objetivos, pues hasta antes de esto no era suficiente con llevar la contabilidad de la Empresa pues no contaba con herramientas para realizar seguimiento diario y mensual y que le permite plantearse planes de acción a tiempo y corregir problemas sobre la marcha.

Las experiencias adquiridas dentro de esta Empresa nos ha enseñado a tener como prioridad el definir hacia donde se quiere que vaya la Empresa, pues al tener definida la estrategia de la misma y al saber medir estos objetivos por medio de los Indicadores de gestión se puede lograr alta rentabilidad y bajar los costos sin necesidad de esperar los resultados al final del año, pues en ocasiones es demasiado tarde.

CONCLUSIONES.

1. La Empresa es reconocida en el centro norte del país y sur de Colombia necesita expandirse al mercado nacional efectuando promociones y dando a conocer sus productos en todo el Ecuador.
2. Sus distribuidores indican que la Empresa no ofrece garantías de un despacho correcto y a tiempo, la empresa no demuestra ninguna estrategia de negocios, ni alianzas con distribuidores.
3. Se puede evidenciar falta de preocupación por las necesidades y exigencias del cliente, ya que existe un sistema de servicio pero no un tratamiento de quejas.
4. El personal que labora dentro de la empresa no conoce y no domina el manejo de las maquinarias con lo cual impide que se aproveche la tecnología adquirida en un 100%.
5. El ambiente en el cual las personas trabajan no ayudan por el motivo de falta de incentivos dentro del equipo, lo cual disminuye la eficiencia de las operaciones.
6. Se identifica en la Empresa la falta de un proceso de mejora continua.
7. El servicio al cliente no es personalizado.

RECOMENDACIONES.

1. Se recomienda especialmente expandir una técnica de marketing a las demás ciudades con el fin de obtener un reconocimiento del producto y de los servicios que la empresa brinda a sus clientes, para aumentar la participación con respecto a las demás marcas existentes.
2. Se recomienda una estrategia con sus distribuidores para que ofrezcan garantías de un despacho correcto y a tiempo. También se recomienda la búsqueda de nuevos proveedores con la finalidad de disminuir los gastos.
3. Se recomienda un mejor tratamiento para las quejas, se necesita una retroalimentación mediante sondeos por parte de la empresa ya sea vía telefónica, fax o mail. Para el seguimiento también realizar una encuesta de satisfacción al cliente cada seis meses, aparte de mantener el buzón de sugerencias.
4. Se recomienda que para poder aprovechar la tecnología adquirida se puede realizar un plan de capacitación del manejo de las maquinarias y la rotación de las operarias es importante, así como también el desarrollo de procedimientos operativos.

5. Se recomienda incentivar al personal por medio de charlas de motivación personal para que trabajen con ánimo y formen un buen equipo de trabajo, además se debe incentivar económicamente, con el regalo de un curso, premios, etc.

6. AL conocer los aspectos positivos y negativos de cada proceso se podrán identificar ciertas actividades que beneficien al mismo, se recomienda empezar con un plan de mejora continua, definiendo planes de acción con responsables para los mismos y fechas límites para su ejecución.

7. Se recomienda brindar un excelente servicio al cliente, es decir personalizado y de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS.

- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad**, 3R editores, Bogotá.
- Contraloría General del Estado (2002): Manual de Auditoría de Gestión, Quito
- Franklin, Enrique B. (2007): **Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio**, Editorial Pearson, México.
- Horvath & Partners (2003): **Dominar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): **Cómo utilizar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): **Cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Nils-Gûran Olve – Jan Roy – Magnus Wetter (2003): Implementando y gestionado el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- Novillo Esperanza, Zoila (1998), **Proyecto De Tesis**, editorial UTPL.
- Quezada González Miguel A. (1994) **Diseño Y Evaluación De Proyectos** Editorial UTPL Loja Ecuador
- Salgueiro Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

MANUALES.

- Manual de Empresa "Paraheliz".
- Diccionario "IMELI" OCEANO
- Diccionario ENCARTA.

INTERNET.

- PEREZ G (2003).(<http://www.degerencia.com.articulos.php>) El Balanced Scorecard
- PELAYO,C(2004)(<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>) La Competitividad.

ANEXOS