



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para la
“Compañía Distribuidora Carlos Arias” DISTARIAS CIA LTDA.”, de
la ciudad de Ibarra.

Período 2008.

TRABAJO DE FIN DE CARRERA PREVIO LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

AUTORA: OLGA LIDIA RAMIREZ ESPINOZA.

DIRECTORA: MSc. LIZ VALLE CARRIÓN.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2011

MSc. Liz Valle Carrión

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y
AUDITORÍA**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante **OLGA LIDIA RAMÍREZ ESPINOZA**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, agosto del 2011

MSc. Liz Valle Carrión

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo OLGA LIDIA RAMIREZ ESPINOZA declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Olga Lidia Ramírez Espinoza

Autora

AUTORÍA

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

Olga Lidia Ramírez Espinoza

DEDICATORIA

A mi querida madre por todo su esfuerzo, ternura y cariño que siempre supo brindarme.

Y a todas aquellas personas que siempre me dieron su apoyo para culminar este trabajo y lograr así uno más de los objetivos propuestos.

Olga Lidia Ramírez Espinoza

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido vivir esta etapa tan gratificante en mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por abrir sus puertas a las personas con afán de superación.

De manera especial a la Magíster Liz Valle, Directora de tesis por su tiempo, paciencia y generosidad en guiar este trabajo hacia la culminación exitosa.

Al Gerente de la Compañía DISTARIAS CIA LTDA., Ing. Carlos Arias por todo el apoyo y colaboración brindados durante mi investigación.

A todas aquellas personas que estuvieron y ahora ya no están, pero que fueron partícipes del inicio de este objetivo importante para mi vida.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	
Certificación.....	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	xi
CAPÍTULO I.....	1
1. Antecedentes de la empresa	2
1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.2. Base legal.....	2
1.3. Organigrama.....	3
1.4. Planificación estratégica	5
1.4.1. Misión	5
1.4.2. Visión	5
1.4.3. Valores institucionales	5
1.4.4. Objetivos institucionales	7
1.4.5. Objetivos, políticas por departamentos	7
1.4.5.1. Departamento gerencia administrativa	7
1.4.5.2. Departamento financiero	8
1.4.5.3. Departamento de venta	9
1.4.5.3 Departamento de logística.....	9
CAPÍTULO II.....	11
2. Marco teórico	12
2.1. Planificación	12
2.1.1. Planificación en general.....	12
2.1.1.1. Principios de la planificación.....	13
2.1.1.2. Pasos del proceso de planificación.....	14
2.1.1.3. Elementos básicos de los procesos de planificación.....	14
2.1.1.4. Limitaciones de la planificación.....	16
2.1.1.5. Elementos que se deben tomar en cuenta para realizar	

un buen plan.....	17
2.1.1.6. Cualidades de una buena planificación	18
2.1.1.7. Ventajas que se obtienen al planear	19
2.1.1.8. Importancia de la planeación	19
2.1.1.9. Tipos de planificación.....	20
2.1.2. Planificación estratégica	20
2.1.2.1. Concepto.....	20
2.1.2.2. Característica de la planificación estratégica	21
2.1.2.3. Procesos de la planificación estratégica.	22
2.1.2.4. Ventajas de los procesos de planificación estratégica	22
2.1.3. Planificación corporativa	23
2.1.3.1. Concepto	23
2.1.3.2. Características.....	23
2.1.3.3. Elementos de la planificación corporativa	24
2.1.4. Planificación táctica o normativa.....	24
2.1.4.1. Concepto	24
2.1.4.2. Características de la planificación táctica	25
2.1.4.3. Importancia de la planificación táctica o normativa	26
2.1.5. Planificación operativa.....	26
2.1.5.1. Concepto	26
2.1.5.2. Características.....	27
2.2. Indicadores.....	28
2.2.1. Concepto	28
2.2.2. Características que debe medir un indicador	28
2.2.3. Objetivos de los indicadores	29
2.2.4. Utilización de los indicadores.....	29
2.2.5. Niveles de aplicación	30
2.2.3.1. Indicadores estratégicos	30
2.2.3.2. Indicadores de gestión.....	31
2.2.3.3. Indicadores de servicio	31
2.2.4. Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores	32
2.2.5. Dimensiones que se pueden evaluar por medio de indicadores	33
2.2.6. Clasificación de los indicadores	34
2.2.6.1. Indicadores financieros	34
2.2.6.2. Indicadores de gestión.....	34

2.2.6.3. Manejo y presentación de los indicadores	35
2.3. Cuadro de mando integral	50
2.3.1. Cuadro de mando integral	50
2.3.2. Perspectivas del cuadro de mando integral	51
2.3.2.1. Perspectiva financiera	54
2.3.2.2. Perspectiva del cliente	54
2.3.2.3. Perspectiva del proceso interno.....	54
2.3.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	55
2.3.3. El cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica.....	56
2.3.4. Medidas de los resultados, corazón del cuadro de mando integral	56
2.3.4.1. Indicadores de la perspectiva financiera.....	57
2.3.4.2. Indicadores de la perspectiva del cliente	58
2.3.4.3. Indicadores de la perspectiva del proceso interno	58
2.3.4.4. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los de empleados	59
 CAPÍTULO III.....	 61
3.1. Introducción	62
3.2. Identificación de áreas y procesos relevantes en la DISTARIAS CÍA. LTDA.....	62
3.3. Objetivos DISTARIAS CÍA. LTDA.	63
3.4. Indicador de ingresos por productos	64
3.5. Indicador incremento de utilidades en ventas	66
3.6. Indicador índice de rotación de inventario	68
3.7. Indicador capacitación del personal	70
3.8. Indicador satisfacción del personal ambiente laboral	72
3.9. Indicador satisfacción del cliente	74
3.10. Indicador servicio al cliente	76
3.11. Indicador promoción y publicidad	78
3.12. Cuadro de mando integral DISTARIA CÍA. LTDA.	80
3.13. Informe	82
 Conclusiones	 84
Recomendaciones	85
 BIBLIOGRAFÍA.....	 86

LINCOGRAFIA.....	86
------------------	----

ANEXOS	87
--------------	----

INDICE DE FIGURA

Figura 1: Organigrama DISTARIAS CIA LTDA.	4
Figura 2: Elementos básicos de la planificación.....	16
Figura 3: Tipos de planificación	20
Figura 4: Cuadro de mando integral.....	53

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo está basado en la investigación a la Compañía DISTRIBUIDORA CARLOS ARIAS “DISTARÍAS CÍA LTDA, una empresa destinada a la comercialización de productos masivos, tiene un constante desafío de mantenerse en el mercado por la excesiva competencia que diariamente enfrenta, estudio que se realizó empleando investigación de campo en sus instalaciones, donde se obtuvo información cualitativa y cuantitativa para realizar este informe, aplicando indicadores que permitieron evaluar y conocer la gestión realizada en el período 2008, tanto por los directivos como por los mandos medios, de esta manera proponer mejoras para conseguir los objetivos planteados.

En la actualidad la situación política, económica y social de nuestro país está atravesando grandes cambios y difíciles momentos para el sector comercial, eso influye directamente en la empresa por la demanda que existe, los directivos de la empresa deben responder a las circunstancias e incertidumbre del entorno y del mercado que cada vez es más exigente con respecto a la demanda de productos de calidad.

Este informe sobre diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión de la Compañía DISTRIBUIDORA CARLOS ARIAS “DISTARÍAS CÍA LTDA., muestra con claridad los temas tratados, con un estudio realizado a la dirección estratégica hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, es una herramienta de evaluación e información de los resultados de la gestión realizada en el período 2008, se complementa con gráficos estadísticos que permitieron representar la situación de cada variable examinada, de esta forma nos damos cuenta las necesidades de la organización,

En el primer capítulo se expresan los antecedentes de la compañía DISTRIBUIDORA CARLOS ARIAS “DISTARÍAS CÍA LTDA, con su descripción, detalles de su constitución legal, se presenta su organigrama que nos permite visualizar su estructura funcional, basado en la información existente de su plan estratégico, se logró replantear su misión y visión, objetivos institucionales, objetivos financiero puntuales, para proponer nuevos planteamientos de los objetivos existentes.

En el segundo capítulo se presenta el Marco Teórico, se realizó una investigación y análisis de los fundamentos teóricos y técnicos de los diferentes autores mediante una

exposición de conceptos que fueron resumidos para su comprensión, se basa sobre la planificación, sus principios, limitaciones, describe los elementos importantes a tomarse en cuenta para realizar planes de excelencia que eviten pérdidas de tiempo, además de los tipos de planificación existentes con sus características, ventajas, importancias y responsabilidades que asumen los diferentes niveles dentro de la empresa, de la misma forma se presentan conceptos sobre indicadores, su clasificación, manejo, importancia y se enumera algunos de ellos, de los cuales se ha puesto mayor énfasis en los indicadores de gestión en el cual se basa este trabajo de investigación.

En la última etapa del capítulo se argumenta el tema de Cuadro de Mando Integral, su concepto, ilustración y las diferentes ventajas de poner en práctica su esquema como instrumento lucrativo en la gestión de calidad de la organización, se mencionan las cuatro perspectivas más relevantes que lo integran y como se aplican dentro de la empresa basándose en los objetivos trazados en el plan estratégico.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta basada del diseño de los Indicadores aplicados en la Compañía DISTRIBUIDORA CARLOS ARIAS “DISTARÍAS CÍA LTDA., con el propósito de evaluar la gestión del período 2008, cada indicador ha sido diseñado con la recopilación, ordenamiento y relevancia de los antecedentes en la empresa, se ha hecho necesario su estudio, seguimiento y análisis minucioso para su presentación y aplicación, consta de una ficha técnica que describe los datos tomados en cuenta, para formular el indicador y conseguir los resultados deseados, se complementa con gráficos estadísticos de fácil comprensión con su respectivo análisis; estos indicadores fueron seleccionados de acuerdo a las áreas relevantes de la organización.

Se presenta un informe de los hallazgos encontrados durante la investigación.

Las conclusiones y recomendaciones se desarrollaron en función a los resultados obtenidos al momento de la investigación.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. ANTECEDENTES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

DISTARIAS CIA. LTDA. es una empresa que comercializa productos de consumo masivo, se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, en la Calle Pedro Rodríguez y García Moreno, esta compañía funciona desde el año 2000, es una empresa conformada por tres miembros de una familia como son: Carlos Arias Brito, Diego Arias Brito y Jimmy Ayala Brito

Se dedica a la distribución de compras, ventas, consignación, importación, exportación, representación y mercadeo de bienes y servicios de todo tipo de mercadería o bien corporal.

Distribuye todo tipo de productos y electrodomésticos al por mayor y menor, la cobertura que tiene es a nivel local, regional y nacional.

1.2 BASE LEGAL.

La **DISTRIBUIDORA CARLOS ARIAS DISTARIAS CIA. LTDA.**, fue calificada por la Superintendencia de Compañía mediante resolución N° ADM.99039 del 26 de abril de 1999 e inscrita en el Registro Mercantil de Ibarra, según su escritura pública el domicilio de esta empresa es Ibarra.

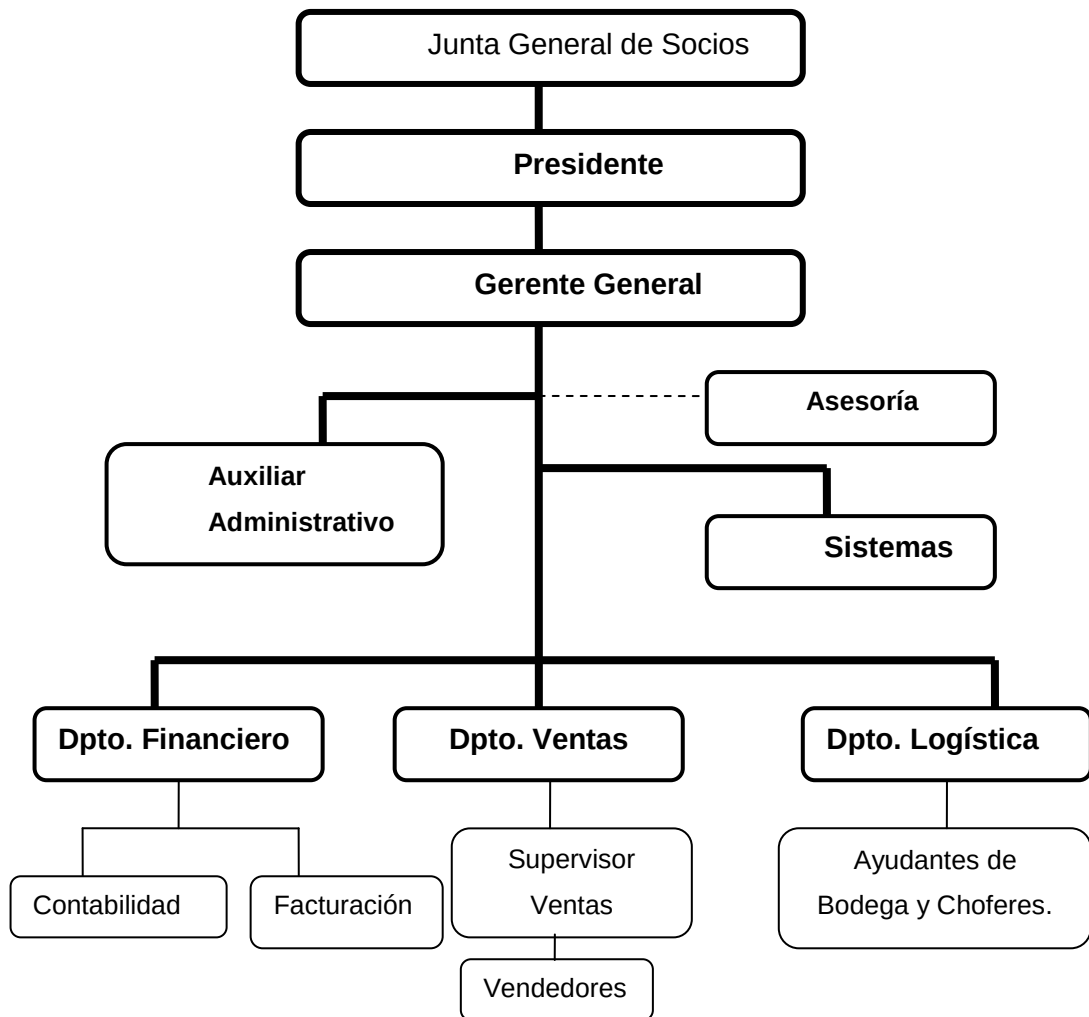
Esta regentada mediante las normativas establecidas por la superintendencia de compañía como son: Ley de Compañías Reglamentos y Resoluciones, en el aspecto laboral las actividades las cumple de acuerdo al código de trabajo sujetándose para ello en los reglamentos respectivos; acata igualmente las ordenanzas emitidas por el Gobierno Municipal de Ibarra y en asuntos Tributarios, la actividad lleva a cabo observando y cumpliendo lo determinado en el Código Tributario, Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno, Reglamentos, Disposiciones y Resoluciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas. El aspecto interno considera los estatutos, plan estratégico y reglamentos para la ejecución administrativa y financiera de la empresa

1.3 ORGANIGRAMA.

DISTARÍAS CÍA. LTDA, se encuentra en un permanente crecimiento, necesita estar organizada de manera que sus cargos y actividades estén claramente especificados y ubicados, de esta manera pueda responder de forma eficiente ante los constantes cambios que se puedan presentar en el cumplimiento de actividades planificadas.

Con un organigrama ya estructurado se podrá suprimir la descoordinación en un menor tiempo optimizando esta manera los recursos.

**Figura 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DISTRIBUIDORA
“DISTARIAS CÍA LTDA”**



Fuente: Sistema Administrativo General y Recursos Humanos para la compañía Distarías de Sandra Gallegos y María Males junio 2007

1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.4.1.MISIÓN

Satisfacer la necesidad del cliente, a través de una excelente atención brindada por su personal al desarrollo socio económico de la provincia y el país, con la comercialización, distribución, compra y venta; consignación, representación y mercadeo de bienes y servicios de todo tipo de mercadería.

1.4.2.VISIÓN.

En los próximos cinco años, la empresa será una entidad comercial reconocida dentro de su entorno donde desarrolla sus actividades comerciales tanto a nivel local, provincial y nacional, mediante la presentación de un servicio de calidad y atención al cliente.

1.4.3. VALORES INSTITUCIONALES

- DISTRIBUIDORA CARLOS ARIAS DISTARIAS CIA. LTDA para el desarrollo de las actividades administrativas, financieras y de atención a los clientes, ha implantado los valores institucionales siguientes:
- **Mejoramiento continuo de servicio:** Es buscar la optimización de recursos en el desarrollo de sus actividades
- **Disciplina y respeto:** Es la conducta demostrada por el empleado en el cumplimiento de sus tareas, demostrando respeto a la empresa y a las expectativas de los clientes.
- **Ética laboral:** Es una serie de valores morales que cada empleado debe reunir para cumplir las actividades encomendadas, colaborando directamente en el progreso de la distribuidora.

- **Puntualidad:** Es cumplir con horarios y tiempos establecidos dentro de la empresa y con los clientes.
- **Amabilidad:** Considerada como la primera piedra para construir relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes.
- **Respeto:** Es una de las bases sobre el cual se sustenta la ética y la moral dentro de la empresa, el respeto y consideración a las personas - empleados, colaboradores, clientes y proveedores y sus ideas son valores básicos para la convivencia diaria.
- **Honestidad:** Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona.
- **Honestidad con el empleado:** Nos comprometemos a brindar condiciones seguras y sanas de trabajo para nuestros empleados, es deber de cada uno cumplir todas las normas y prácticas de seguridad y asumir responsabilidad por tomar las precauciones necesarias para proteger a nuestros compañeros y a nosotros mismos.
- **Honestidad con el cliente:** La honestidad con nuestros clientes se expresa en el esfuerzo por entregar la mayor calidad posible en cada pedido, brindar la mejor atención para la consecución de resultados de excelencia, creemos que la honestidad con nuestros clientes incluye el trato franco.
- **Honestidad con proveedores:** El Proveedor tiene la responsabilidad de suministrar calidad que sea satisfactoria para el cliente y tiene responsabilidad de entregar datos necesarios y actualizados a solicitud del consumidor.

1.4.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

DISTRIBUIDORA CARLOS ARIAS DISTARIAS CIA .LTDA para cumplir con las metas establecidas se plantea los objetivos institucionales siguientes:

1. Mejorar la imagen corporativa en un 90% en lo referente al año 2007.
2. Perfeccionar el desempeño de los trabajadores en un 90% de acuerdo a los objetivos trazados para tener la capacidad de receptar cambios de acuerdo a los requerimientos administrativos actuales.
3. Optimizar la productividad de la empresa con el rendimiento de ventas del 20% más de lo logrado que en el año anterior.
4. Lograr la movilidad de inventarios en un 60% más que en el año 2007.
5. Alcanzar una participación en el mercado del 100% anual.
6. Incrementar las utilidades de la empresa en un 40% de lo logrado en el año anterior.
7. Elaborar estrategias que permitan incrementar en 90% la clientela de la empresa.

1.4.5. OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS POR DEPARTAMENTOS.

1.4.5.1. DEPARTAMENTO GERENCIA ADMINISTRATIVO.

Objetivo:

- Lograr un 90% en el cumplimiento de la gestión administrativa en cada una de las etapas que forman parte del proceso administrativo.

Política:

- Planificar las actividades y requerimientos de la empresa.

- Establecer soluciones a los aspectos socioeconómicos externos que inciden en el desarrollo de la empresa.
- Disponer de un debido stock de productos de calidad.
- Comprometer a los empleados con los objetivos y expectativas de la distribuidora.

Estrategia:

- Basándose en un análisis de resultados de periodos anteriores, asignar a la dirección de cada departamento personal capacitado que permita desarrollar en forma óptima la gestión administrativa de la empresa.
- Seleccionar a proveedores y marcas que brinden productos de calidad que de verdad satisfagan a los clientes.
- Contratar y contar con personal que tenga experiencia en empresas afines.

1.4.5.2. DEPARTAMENTO FINANCIERO.

Objetivo:

- Elaborar los estados financieros por medio de los cuales se evidencia la efectividad de las actividades realizadas en términos económicos y en los plazos establecidos por las entidades de control.

Política:

- Tener la información financiera disponible en el momento que lo requiera la gerencia.
- Registrar contablemente todas las transacciones de la distribuidora.
- Cumplir con las responsabilidades tributarias que tiene la empresa con el Estado.

Estrategia:

- Elaborar mensualmente estados financieros, y comparar con los resultados obtenidos en periodos anteriores.
- Mantener un sistema contable actualizado que permita tener información financiera oportuna.

- Cumplir con las obligaciones tributarias a tiempo y evitar sanciones por parte de la Administración Tributaria.

1.4.5.3. DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Objetivo:

- Brindar una excelente atención para satisfacer las necesidades permitiendo de esta manera ampliar el mercado en un 90% en la zona norte del país.

Política:

- Ofertar productos de calidad con precios accesibles para todo tipo de clientes.
- Asesorar al cliente para adquirir productos de calidad.
-
- Capacitar a su fuerza de ventas para mejorar el servicio dentro de su mercado.

Estrategias:

- Conseguir distribuciones de proveedores e importadores directos de productos con calidad.
- Establecer reuniones con los clientes para demostrar la calidad de los productos.
- Programar cursos de capacitación para el departamento de ventas por lo menos dos veces al año.

1.4.5.4. DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.

Objetivo:

- Receptar y entregar la mercadería en el tiempo máximo de 48 horas, eliminando posibles retrasos de pedidos y así como también mantener cada producto acorde a las normas de calidad e higiene establecidas.

Política:

- Mantener un inventario de todos los productos en buen estado acorde a su fecha de caducidad.
- Contar con una adecuada infraestructura, y un ordenado almacenamiento de los productos.
- Zonificar la región para la entrega oportuna de la mercadería.
- Disponer de transporte en buen estado para las entregas de productos.

Estrategias:

- Se verificará mensualmente la caducidad y estado de cada producto.
- Implantar normas de higiene y seguridad para el tratamiento de productos y el personal encargado de ellos.
- Programar tiempos de entrega de acuerdo a las zonas establecidas.
- Realizar mantenimiento periódico a los vehículos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN.

2.1.1 PLANIFICACIÓN GENERAL.

En la administración de una empresa la planificación establece los lineamientos de cómo, dónde y cuándo realizar las actividades de la gestión administrativa, con el propósito de lograr los mejores resultados en forma eficiente y efectiva, optimizando los recursos disponibles.

Para planificar se debe escudriñar en un futuro caracterizado por la incertidumbre, a fin de obtener un conocimiento o una visión lo más aproximada posible de lo que sucederá en ese futuro, para luego definir los planes de acción que sean necesarios para alcanzar los resultados que se desean.

La planificación implica un proceso consciente de estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles, la actividad de planificar abarca un amplio campo de decisiones que incluye: la definición de un objetivo, la materialización de un plan y programa, la fijación de políticas, la determinación de normas y procedimientos, todos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa y del logro de sus objetivos.

La planificación tiene como objetivo o fin último la eliminación al máximo de los imprevistos, es decir, lograr los objetivos y metas de la empresa con el máximo de ventajas, el mínimo de desventajas, el mínimo de riesgos y optimizando al máximo el uso de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la empresa.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a corto, mediano y largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen

eficientemente los propósitos básicos de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. (JIMÉNEZ, Castro (1992). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México).

2.1.1.1. PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN.

- **Factor limitante:** Al seleccionar alternativas, cuanto más puedan los individuos reconocer y resolver aquellos factores limitantes o esenciales para el logro de la meta deseada, con más claridad y precisión podrá seleccionar la más probable.
- **Compromiso:** La planificación lógica abarca un período de tiempo en un futuro necesario para prever, a través de una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos incluidos en una decisión.
- **Flexibilidad:** Cuanto mayor sea la flexibilidad que se pueda imprimir a los planes, menor será el peligro de pérdidas en los cuales se incurre por sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad deben pasar es ante los riesgos que implican los compromisos futuros.
- **Cambio de rumbo:** Cuanto más se comprometen con el futuro las decisiones de la planificación, tanto más importante es para un analista o planificador revisar periódicamente los acontecimientos y las expectativas, y diseñar los planes en forma necesaria para mantener el curso hacia las metas deseadas.
- **Racionalidad:** Se basa en la selección de alternativas de forma inteligente, analizando sus ventajas, eligiendo aquellas que permita el máximo aprovechamiento de los recursos.
- **Previsión:** Surge del análisis del pasado, del presente y de la proyección de las tendencias detectadas a una fecha futura.

- **Nacionalidad/universalidad:** Consiste en establecer objetivos claros y precisos encuadrados dentro de la realidad, que correspondan a la dinámica socio - económica local, o en el ámbito que abarcará el plan, previendo las consecuencias que producirá su aplicación.
- **Unidad:** Integración de los diferentes planes a manera de obtener un todo orgánico, coherente y compatible.
- **Continuidad:** Los planes deben darse como un proceso continuo. No se deben abandonar las metas. La planificación no tiene fin en el tiempo.
- **Inherencia o inmanencia:** La planificación es necesaria en cualquier organización para alcanzar sus fines, objetivos y metas. Es necesario planificar para prepararse a los cambios, la conducción empírica de toda empresa trae resultados negativos.
- **Simplificación y estandarización:** Significa que las metas deben ser simples y que los productos deben tratar de estandarizarse, al igual que sus procedimientos.

2.1.1.2. PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El proceso de planeación incluye cinco pasos principales:

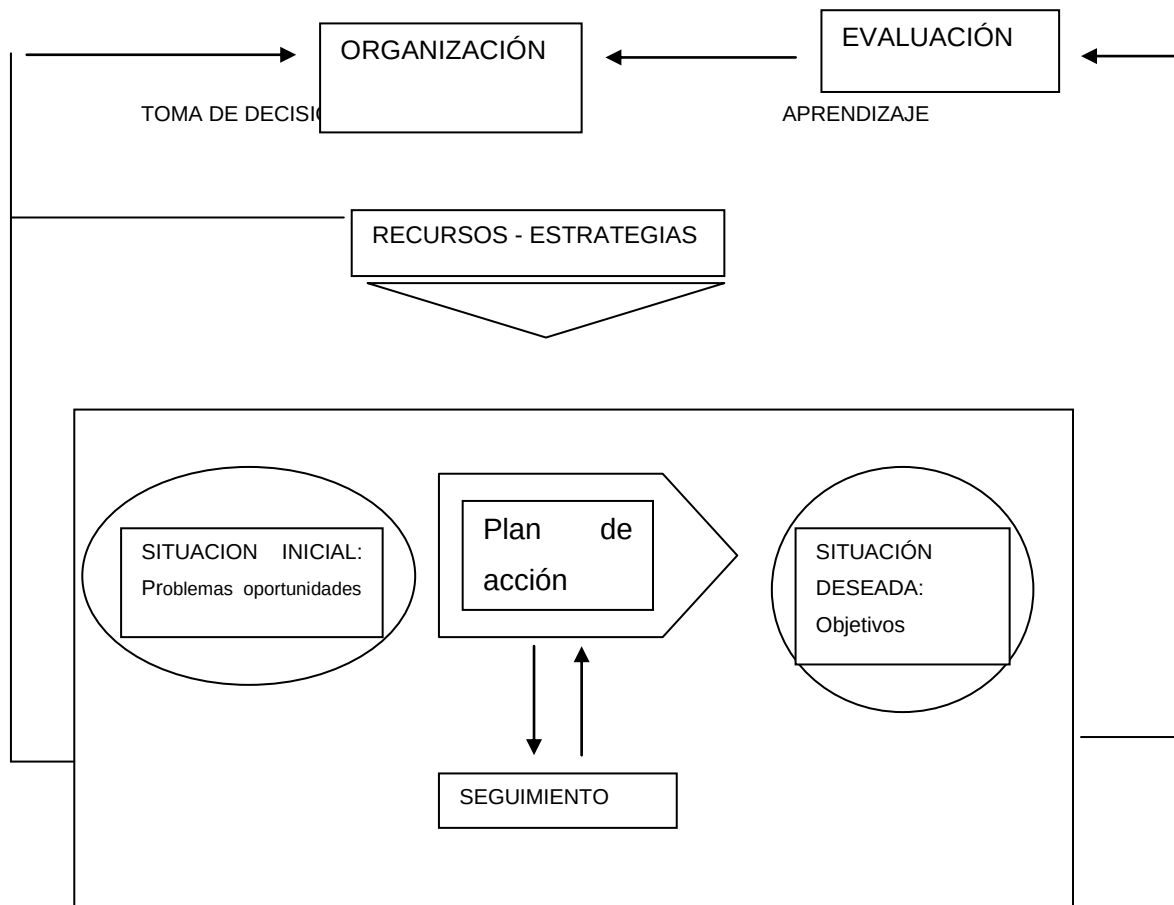
- Definición de los objetivos organizacionales.
- Determinar dónde se está en relación a los objetivos.
- Desarrollar premisas considerando situaciones futuras.
- Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción.
- Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.
- Evaluación de los resultados.
- Retroalimentación.

2.1.1.3. ELEMENTOS BÁSICOS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

Generalmente un proceso de planificación contiene los siguientes elementos:

- a) Una situación inicial que se desea transformar, pueden ser necesidades, problemas, falencias, debilidades internas, etc., que deben ser analizadas profundamente para resolverlas, o pueden también ser oportunidades que se quieren aprovechar, dentro de estas podemos mencionar: obtención de recursos para definidas actividades, participación en otros proyectos, etc.
- b) La existencia de unos colectivos que van a ser afectados puede ser positiva o negativamente, por la transformación a sufrir, en especial de los grupos meta, cuyas cualidades van a ser determinadas.
- c) La existencia de una organización o grupo operativo que tenga interés en ser modificado desde su etapa real como punto de partida y que se responsabilice de impulsar los cambios.
- d) Un escenario de futuro mejorado que se avizora con el establecimiento de objetivos relacionados entre sí y desplegados en distintos niveles, tanto estratégicos, tácticos y operativos.
- e) Que exista la disposición para inyectar recursos determinados sean humanos, financieros, materiales, técnicos, de información, etc.
- f) Un proceso racional de análisis de posibilidades (estrategias) de acción, encaminado a cumplir los objetivos.
- g) Diseño del plan de acción que contenga, asignación de responsabilidades y cuantificación de recursos a través de un presupuesto.
- h) La ejecución del plan y su continuo control, para tomar medidas correctivas si es el caso, cuando exista distanciamiento de lo planificado.
- i) Evaluación de resultados obtenidos de los diferentes niveles y la obtención de información que ayudará como herramienta para futuras planificaciones y retroalimentación.

Figura 2: ELEMENTOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN



2.1.1.4. LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN

Dentro de la planeación existen limitaciones que deben tomarse en cuenta al efectuarla, algunas de ellas son mencionadas a continuación:

- No se puede contar con la información precisa en relación con el futuro.
- En la planeación siempre deben referirse a las actividades que van a realizarse en un plazo más o menos próximo, dependiendo del tipo de planificación.
- En ninguna empresa se pueden estimar con certeza lo que realmente va a suceder, dada la incertidumbre que se tiene.
- Los planes se deben juzgar a la luz de las relaciones de trabajo que existen.

- Siempre se deben tomar en consideración cuales serán las modificaciones que puedan afectar por medios tanto sociales como económicos, así como de cualquier índole.
- Por muchas razones no es posible fijar condiciones futuras con exactitud matemática.

2.1.1.5. ELEMENTOS QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA PARA REALIZAR UN BUEN PLAN

Un buen plan debe poseer objetivos claros, actividades igualmente claras para cada objetivo, orden perfectamente definido y puntos en los cuales sea posible verificar el proceso.

1. **Los propósitos:** Las aspiraciones fundamentales de tipo cualitativo.
2. **La investigación:** Determinación de todos los factores que influyen, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
3. **Los objetivos:** Los resultados que la empresa desea obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
4. **Las estrategias:** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para logro de objetivos.
5. **Políticas:** Son guías para orientar la acción, lineamientos a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
6. **Programas:** Son esquemas en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido.

7. **Presupuestos:** Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
8. **Procedimientos:** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Algunos planes fallan; si un plan no conduce al logro del objetivo, es que falló en su implementación o en su concepción misma, por lo general se puede decir que los planes fallan por tres motivos: Algo se omitió, algo se consideró de más o no se anticiparon las actividades de otros, he aquí una lista breve de por qué falla la planeación:

- No se lleva a cabo.
- No se reconoce que para muchos objetivos hay actividades simultáneas.
- El planeador queda tan fascinado con su plan, que se olvida de los objetivos.
- No se ejecuta una revisión concienzuda del plan cuando no se alcanza el objetivo.
- No se consideran actividades de otros que pueden obstaculizar el plan.
- No se verifica el proceso.
- Las actividades se definen con lentitud.
- No se programa el plan.

2.1.1.6. CUALIDADES DE UNA BUENA PLANIFICACIÓN.

Un buen plan debe poseer objetivos claros, actividades igualmente claras para cada uno de ellos, secuencia perfectamente definida y puntos en los cuales sea posible verificar el proceso. A medida que se obtenga mayor experiencia en planeación y se adquieran los conocimientos específicos necesarios, aumentará la habilidad para satisfacer estos requerimientos con cada planificación que se elabore.

2.1.1.7. VENTAJAS QUE SE OBTIENEN AL PLANEAR.

Toda empresa que tiene planificada sus actividades cumple en forma eficiente los objetivos, entre las ventajas que tiene el planificar citamos las siguientes:

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

2.1.1.8. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

A pesar que en muchas ocasiones existe la incertidumbre, se pueden obtener muchas ventajas al planear tales como las siguientes:

- La planeación representa la base sobre la cual se ha de edificar la supervisión y el éxito de las empresas.
- Permite saber cuál es la acción necesaria para alcanzar los resultados deseados.
- Permite saber cuáles son los elementos básicos que se necesitan para llevar a cabo las operaciones.
- Reduce costos en las operaciones mismas de la empresa.
- Permite una organización adecuada de todos los procesos.
- Reduce el trabajo improductivo.
- Permite llevar a cabo el trabajo necesario.
- Se logra acortar el tiempo en que se deberán realizar las operaciones en la empresa.
- Facilita la delegación de autoridad.
- Posibilita la delegación específicamente y señalar a quién se delega.
- Es posible el objetivo que se debe alcanzar, como lograrlo y cual es el marco de acción y decisión.
- La coordinación facilita la sincronización ordenadamente en los esfuerzos para proveer adecuada cantidad, tiempo y dirección de ejecución; obteniendo como resultado acciones combinadas hacia el objetivo fijado.
- Se considera que existe una mayor relación dentro de las etapas que forman el proceso administrativo como es en la planeación y control.

- Estimula revisión de lo que se espera obtener y de lo que realmente se obtuvo.
- Es el punto de comparación que además nos indica la eficiencia con que está operando la empresa.
- Nos permite señalar en forma anticipada cuáles son los recursos, maquinaria y equipo, mano de obra, materiales, gastos, etc., necesarios para la empresa.
- Se evitan crisis en las operaciones de la empresa.

2.1.1.9. TIPOS DE PLANIFICACIÓN

Figura 3: TIPOS DE PLANIFICACIÓN

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACIÓN	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Fuente: Gráfico de libro Administración "Procesos Administrativos" – Idalberto Chiavenato. Segunda Edición.

2.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1.2.1. CONCEPTO

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo

arriba en la organización; la dirección general marca metas para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; éstas determinan planes y presupuestos para el período siguiente; los presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales, un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas, la relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

2.1.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Entre las características más importantes enlistamos las siguientes:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

2.1.2.3. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Desarrollar misiones y propósitos comerciales básicos, son la base para el conjunto de metas en un negocio, no existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

2.1.2.4. VENTAJAS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las principales ventajas de la planificación a largo plazo son:

- Exige un proceso sistemático de recogida y análisis de información acerca del entorno, lo que mejora significativamente el conocimiento del mismo por parte de la organización.
- Clarifica la visión, la orientación y el rumbo futuro de la organización, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones.
- Coordina y unifica los esfuerzos de todas las personas miembros de la organización y sus intervenciones.
- Establece una base para la medición del progreso y los resultados de la organización y sus intervenciones.
- Crea conciencia sobre los obstáculos que enfrenta la organización, identifica oportunidades y estimula el pensamiento creativo para superar los primeros y aprovechar los segundos.
- Permite una utilización y asignación más racional de los recursos de la organización y puede contribuir a su viabilidad financiera y supervivencia.

- Facilita el compromiso e implicación de las personas y grupos afectados por los planes.
- Clarifica los roles y la asignación de responsabilidades entre el personal de la organización, estimula el espíritu de grupo y fortalece el trabajo en equipo.
- Proporciona un marco para las relaciones de colaboración y coordinación con otras entidades.
- Facilita el control y evaluación de las actividades de la organización y por tanto, su transparencia frente a terceros y el aprendizaje organizacional.
- Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios.

2.1.3. PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

2.1.3.1. CONCEPTO

La corporación se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estratégica que se define como un grupo de negocios o más precisamente, Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común, el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que éstas surjan dentro de la economía nacional e internacional.

Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre.

2.1.3.2. CARACTERÍSTICAS

La planificación corporativa es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica.

- La planificación es de forma homogénea y heterogénea.

- Agrupa las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común.
- Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o más corporaciones.
- El centro de control de la corporación posee completa discrecionalidad.
- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.
- Un enfoque disciplinado pero flexible.
- Participación del personal a nivel operativo.
- Motivación a la creatividad.
- Comunicación de los planes a través de toda la organización
- Integración de la planificación con el poder decisorio.
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes para considerar las condiciones cambiantes.

2.1.3.3. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

Los elementos que se pueden distinguir en la planificación corporativa son:

- El Centro de Control Gerencial, el cual posee completa autoridad sobre las empresas que la conforman.
- Unidad Estratégica de Negocios (UEN): Es la unidad componente de la Corporación, la cual podía o no coincidir con las divisiones en que ésta se encontraba estructurada desde el punto de vista organizativo.
- Área Estratégica de Negocios (AEN): Se refiere a un segmento específico del entorno en el cual la empresa ubica o puede desear ubicar sus actividades.

2.1.4. PLANIFICACIÓN TÁCTICA O NORMATIVA

2.1.4.1. CONCEPTO

El planeamiento táctico, que es la mediana entre el planeamiento intensivo y el extensivo, abarca de uno o dos años y selecciona con una serie de

tácticas o programas, en virtud de los cuales los gerentes de línea intentarán cumplir la estrategia de la corporación. Con frecuencia el planeamiento táctico se manifiesta en un programa de administración por objetivos.

La planeación táctica comienza a partir de la planeación estratégica, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico, es decir se comienza a desglosar en varios planes tácticos, es necesario que estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos mas limitados, con plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental.

En la realidad los planes a plazo medio pueden tener subobjetivos, subpolíticas y subestrategias propias, y éstas son probablemente más detalladas que en el plan estratégico. Es frecuente detallar planes en áreas funcionales tales como mercadotecnia, manufactura, finanzas, personal, etcétera.

2.1.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN TÁCTICA

Las principales características son:

- La planeación táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.
- Se relaciona en un corto plazo y muestra las acciones para alcanzar un conjunto de metas dadas.
- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- 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.
- Para que los planes tácticos puedan implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se desdoble en otros planes operacionales más específicos.

2.1.4.3. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN TÁCTICA O NORMATIVA

Toda organización cuya gerencia es capaz de ejecutar planes bien preparados e integrados obtienen dos grandes beneficios: las utilidades a mediano y corto plazo aumentan con el buen uso de sus recursos existentes, y la planeación de largo plazo su alcance tiende a lograr más eficazmente el desarrollo y la prosperidad de la empresa. Es de gran importancia ya que son una serie de pasos y una planificación que conlleva a otros, como el caso de los planes estratégicos.

2.1.5. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

2.1.5.1. CONCEPTO

Los planes operacionales son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

La planificación operativa se ocupa de los niveles inferiores como: resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costos y cualquier otro elemento que operativice los planteamientos de largo alcance, este tipo de planificación tiende a fijar su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización, detalla más las intervenciones en un departamento, área funcional o sector. Esta planificación se realiza a corto plazo, siendo habitual la elaboración de planes operativos con una periodicidad anual.

“Es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o de un programa de administración por objetivos, es la subdivisión de planes por cada departamento, de las actividades operacionales para cada tarea. Ningún gerente podrá organizar, dirigir y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya elaborado planes”¹.

Los planes a medio plazo contienen detalles que no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan, esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas, su amplitud es sólo hacia una tarea u operación. Por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia.

2.1.5.2. CARACTERÍSTICAS

Esta planificación se origina directamente en el motor mismo de la organización, para cumplir el ciclo de operaciones, es el día a día de la empresa, sus principales características son:

- Los planes adoptan la forma de estados financieros proforma, mensuales o trimestrales o de presupuesto de gastos.
- El periodo que cubre es generalmente de un año dividido por meses o bien trimestres.
- Se agrega un trimestre a medida que avanza el año.
- En algunos casos las compañías tienen siempre un presupuesto de los doce (12) meses siguientes.
- Se basa en la lógica del sistema cerrado por lo que se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados.
- El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por eso que la administración debe tomar decisiones a corto plazo.

Fuente: (FRED, David (2002). Planificación Estratégica Empresarial.)

2.2. INDICADORES.

2.2.1. CONCEPTO

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas. (Fuente: Auditoria Administrativa. Enrique Benjamín Franklin)

De tal manera se entiende que los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros, es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización, es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos, con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones, el indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS QUE DEBE MEDIR UN INDICADOR.

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.

- Libre de sesgo estadístico y personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.
- Aceptado por los responsables directivos y/o funcionarios de la empresa

2.2.3. OBJETIVOS DE LOS INDICADORES.

Los indicadores permiten cumplir con los objetivos siguientes:

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial.

2.2.4. UTILIZACIÓN DE LOS INDICADORES.

Debido que a las organizaciones actualmente les afecta diferentes factores en su desempeño, el comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de la información registrada o captada.

Algunas de más causas por las que se quiere obtener esta información son:

- La exposición de la información.

- La creciente complejidad de la administración.
- El ritmo rápido del cambio.
- La interdependencia de las unidades que conforman la organización.
- El reconocimiento de la información como recurso.
- La evolución y la disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones.
- La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas.

Estos se utilizan por qué traen una ventaja fundamental para la empresa, ya que el uso de los indicadores lleva consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores, las ventajas del manejo de los indicadores son:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- General un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios, y entre otros factores.

2.2.5. NIVELES DE APLICACIÓN.

Por su nivel de aplicaciones, los indicadores se dividen en:

- Estratégico
- De gestión
- De servicio

INDICADORES ESTRATÉGICOS.

Permiten identificar la contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización, miden el cumplimiento de los objetivos en base a:

- Actividades.

- Programas especiales.
- Procesos estratégicos.
- Proyectos organizacionales y de inversión.

2.2.5.1. INDICADORES DE GESTIÓN.

Informan sobre procesos y funciones clave, se utiliza en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Definir costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocios y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

2.2.5.2. INDICADORES DE SERVICIOS.

Miden la calidad con que se genera productos o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua.
- Mejorar la calidad de atención al cliente.

Permite identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicios.
- Indicadores de satisfacción que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

2.2.6. ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES.

Existen varios argumentos para la formulación de los indicadores, sin embargo a continuación se describe algunos aspectos que se consideran para la elaboración de los mismos.

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación se debe considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Debe enfocarse perfectamente en la mediación de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujeto como objeto de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- Deben ser formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validados a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

2.2.7. DIMENSIONES QUE SE PUEDEN EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES

Según Enrique Benjamín Franklin en su obra titulada Auditoría Administrativa manifiesta que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones, éstas deben posibilitar la mediación de:

EFFECTO

- Mide el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Cuantifica valores y efectos en clientes.
- Mide el desempeño de los procesos.

COBERTURA

- Informa sobre el alcance de las acciones.

EFICIENCIA

Mide el logro de los resultados propuestos, nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso, tienen que ver con la productividad, se enfocan en el ¿Qué se debe hacer?, ¿por qué motivo?, 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.

- Mide costos unitarios y productividad.
- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y servicios al menor costo y al menor tiempo.

CALIDAD

- Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
- Cuantifica la satisfacción del cliente.

2.2.8. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES.

Existen varios criterios respecto a la clasificación de los indicadores, para el presente estudio se ha considerado expresar los más importantes en el desempeño de una empresa, mencionaremos dos de ellos los indicadores financieros y de gestión.

2.2.8.1. INDICADORES FINANCIEROS.

Se utilizan para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante una auditoría, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos, se clasifican en:

- Rentabilidad.
- Liquidez.
- Financiamiento.
- Ventas.
- Producción.
- Abastecimientos.
- Fuerza laboral.

2.2.8.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Producen información cuantitativa y cualitativa del proceso administrativo, incluyendo los componentes inherentes a cada etapa, orientada por un propósito estratégico en cada fase, así como de los elementos que complementan al proceso, diseccionados en forma específica por atributos fundamentales, su fin primordial es evaluar el fiel cumplimiento de las etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Para estar en posibilidad de estar en la mayor y mejor información, a cada etapa se le asignan indicadores cualitativos que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea, obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

Podemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Proceso seguido para su formulación
- Asignación de responsabilidad de su preparación
- Difusión de su preparación
- Aceptación por parte de la organización
- Interpretación adecuada de los miembros de la organización
- Acceso a la información para su consulta
- Plazo o período de ejecución estimado
- Claridad en su definición
- Congruencia en su conceptualización
- Congruencia con las condiciones de la organización
- Revisión y actualización de los contenidos
- Vínculos con las instancias con las que interactúa la organización.

2.2.8.3. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

A continuación proponemos algunos ejemplos de indicadores financieros que se dan con más frecuencias:

INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD.

Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad administrativa de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades (<http://www.redepyme.com/aplicacion/>, acceso: 09-02-2010).

A continuación expresamos varios índices de rentabilidad, que mediante una fórmula permitirán interpretar de mejor forma su concepto:

- *Rendimiento de capital contable*

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$$

- *Rendimiento de activo total:*

$$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{Intereses pagados}}{\text{Activo Total}}$$

- *Rendimiento de venta:*

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

- *Margen de utilidad:*

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$$

- *Grado de seguridad de los acreedores:*

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo total}}$$

- *Costo de ventas:*

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

- *Eficiencia en operación:*

$$\frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{Utilidad estimada}}$$

INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ.

Es el indicador más común que se utiliza para medir el margen de seguridad que la empresa debe mantener para cubrir las fluctuaciones de su flujo de efectivo, como resultado de las operaciones de activo y pasivo que realiza, proponemos algunos indicadores que permiten comprender la liquidez de una empresa.

- Movilidad de activo circulante

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}}$$

- *Capital de Trabajo:*

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulantes}}{\text{Activo fijo}}$$

- *Movilidad de activo circulante:*

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo fijo}}$$

INDICADOR FINANCIERO DE FINANCIAMIENTO.

Es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios, la variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones, la condición necesaria para que se produzca el financiamiento es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.

- *Grado de obligación:*

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

- *Grado de independencia financiera:*

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$$

- *Inversión en activos fijos:*

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$$

- *Grado de autofinanciamiento:*

$$\frac{\text{Reserva de capital}}{\text{Capital social}}$$

- *Apalancamiento:*

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

- *Política financiera:*

$$\frac{\text{Obligaciones a corto plazo}}{\text{Obligaciones a largo plazo}} = \text{Estructura del pasivo}$$

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo fijo}} = \text{Estructura del activo}$$

INDICADORES FINANCIEROS DE VENTAS

- *Velocidad de rotación del activo:*

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

- *Rotación de Inventarios:*

$$\frac{\text{Inventario}}{\text{Capital contable}}$$

- *Rotación de Cuentas por cobrar:*

$$\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de saldo de cuenta por cobrar}}$$

- *Costo de distribución de ventas:*

$$\frac{\text{Gasto de ventas y distribución}}{\text{Costo de lo vendido}} \times 100$$

INDICADOR FINANCIERO DE PRODUCCIÓN:

- *Capacidad utilizada:*

$$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}}$$

- *Intensidad de los gastos físicos:*

$$\frac{\text{Gastos fijos de fabricación}}{\text{Costo de fabricación}}$$

- *Estructura de los costos:*

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costos de fabricación}}$$

INDICADORES FINANCIEROS DE ABASTECIMIENTO:

- Importancia de los abastecimientos:

$$\frac{\text{Costos materias primas y materias auxiliares}}{\text{Costo de fabricación}}$$

- Efecto del crecimiento de los abastecimientos:

$$\frac{\text{Incremento en la inversión}}{\text{Incremento en los abastecimientos}}$$

INDICADORES FINANCIEROS DE FUERZA LABORAL:

- *Rotación de Personal:*

$$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$$

- *Nivel de capacitación:*

$$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$$

- *Nivel académico de los trabajadores:*

$$\frac{\text{Nivel de estudio}}{\text{Total de empleados}}$$

- *Relación entre los tipos de salarios:*

$$\frac{\text{Salarios indirectos}}{\text{Salarios directos}}$$

INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Los indicadores gestión en el proceso administrativo evalúan en términos cualitativos y cuantitativos el cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos, los indicadores cualitativos son los que dan razón de ser a la organización, los indicadores cuantitativos, son los que traducen en hechos el objeto de las instituciones, a continuación se propone para la presente investigación los indicadores de gestión siguientes:

Etapas: Propósito estratégico.

Planeación: Definir el marco de actuación de la organización.

VISIÓN.

- Indicadores cuantitativos
 - Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes.
 - Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.
- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$$

MISIÓN.

- Indicadores cualitativos.
 - Medidas en que enlaza lo deseable con lo posible.
 - Manera en que forma el marco de referencia de las acciones.
 - Grado en el que se constituyen como una guía de actuación.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$$

OBJETIVOS.

- Indicadores cualitativos.
 - Medidas en que imprimen dirección a los esfuerzos.
 - Grado en que orientan las acciones.
 - Modo en que se traducen el objeto de la organización en propósitos concretos.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$\frac{\text{Objetivos corporativos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$\frac{\text{Objetivos de negocios alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

METAS.

- Indicadores cualitativos.
 - Manera en que se relacionan recursos y acciones con los objetivos.
 - Dimensión en que se constituyen en unidades de medidas para la implementación de acciones.

- Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$$

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Objetivos definidos}}$$

ESTRATEGIAS/ TÁCTICAS.

- Indicadores cualitativos.
 - Medidas en que contribuye a integrar la base de acción institucional.
 - Modo en que marca la ruta fundamental para el empleo de recursos.
 - Grado en que permiten innovar valor.
 - Dimensión en que representan en elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones.
- Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias a nivel de negocios implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Tácticas implementadas}}{\text{Total de tácticas}}$$

PROCESOS.

- Indicadores cualitativos.
 - Nivel en que ordenan e imprimen cohesión de las acciones en la organización.
 - Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad.
 - Grado en que imprimen valor a los productos o servicios.

- Medida en que ordenan los recursos de la organización para cumplir los objetivos establecidos.
- Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{Insumos}}{\text{Productos}}$$

$$\frac{\text{Procesos productivos}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos de control}}{\text{Total de procesos}}$$

PROCEDIMIENTOS.

- Indicadores cualitativos.
 - Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo.
 - Manera en que dan una orientación lógica a las acciones.
 - Nivel en que establecen la secuencia de las acciones.
 - Modo en que racionalizan el esfuerzo.
- Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos actualizados}}$$

$$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Números de áreas}}$$

PROGRAMAS.

- Indicadores cualitativos.
 - Nivel en el que están orientados a crear conciencia del valor de los recursos.

- Medidas en que ordenan las acciones.
- Formas en que se relacionan fases con acciones y recursos.

- Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}}$$

$$\frac{\text{Programas}}{\text{Presupuesto}}$$

$$\frac{\text{Recursos programados}}{\text{Acciones por productos y/o servicios}}$$

ENFOQUES.

- Indicadores cualitativos.
 - Manera en que visualizan áreas de influencia.
 - Formas en que se relacionan procesos con funciones.
 - Medidas en que traducen acciones en alternativas de funcionamiento concreta.

- Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{Procesos realizados}}{\text{Procesos programados}}$$

$$\frac{\text{Funciones asignadas}}{\text{Funciones definidas}}$$

$$\frac{\text{Funciones definidas}}{\text{Procesos programados}}$$

NIVELES.

- Indicadores cualitativos.
 - Dimensión en que jerarquiza las acciones.
 - Modo en que determinan ámbito de actuación.
 - Medidas en que se precisan áreas de responsabilidad.
 - Formas en que utilizan los mecanismos idóneos para planear las acciones.
- Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{Acciones realizadas por el nivel directivo}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas por los mandos medios}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$

PROCESO ESTRATÉGICO

Organización: Diseñar e instrumentar la infraestructura para funcionamiento de la organización.

Estructura Organizacional.

- Indicadores cualitativos.
 - Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.
 - Manera en que se traduce en objeto de la organización en un mecanismo de trabajo.
 - Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva.

- Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Áreas desconcentradas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Áreas descentralizadas}}{\text{Total de áreas}}$$

DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES.

- Indicadores cualitativos.
 - Formas en que delimitan las áreas de influencias.
 - Grado en que determinan las cargas de trabajo.
 - Nivel en el que posibilitan la delegación específica de autoridad y responsabilidad.

- Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{Empleados}}{\text{Números de áreas}}$$

$$\frac{\text{Funciones definidas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Funciones definidas}}$$

CULTURA ORGANIZACIONAL.

- Indicadores cualitativos
 - Niveles en que definen el perfil de la organización.

- Formas en que muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes, los hábitos y los supuestos que prevalecen.
 - Modo en que representa los símbolos, rituales, mitos y prácticas que dan razón de ser a la organización.
- Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{Acciones realizadas para mejorar la cultura organizacional}}{\text{Acciones propuestas}}$$

$$\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$$

RECURSOS HUMANOS.

- Indicadores cualitativos
 - Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento.
 - Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual
 - Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio.
- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal reclutado}}{\text{Personal contratado}}$$

Personal subcontratado
Áreas de la organización

CAMBIO ORGANIZACIONAL.

- Indicadores cualitativos.
 - Modo en que se convierte en un incubador de ideas.
 - Medida en que los cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones con otras ópticas.
 - Niveles en que permean a la organización para desarrollar vías alternas de actuación.
 - Dimensión en las modificaciones sustantivas repercuten en toda o a una parte de la organización.
- Indicadores cuantitativos

Análisis de puestos
Total de personal

Valuación de puestos
Total de personal

Personal subcontratado
Áreas de la organización

MARKETING: DESPLAZAMIENTO Y UBICACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

- Indicadores cualitativos.
 - Grado en que el marketing constituye un vínculo estratégico entre la organización y sus clientes.
 - Modo en que aumenta el conocimiento del mercado y la capacidad competitiva de la organización.
 - Forma en que posibilita el posicionamiento de la organización.

- Medida en que representa una fuente de ingresos fundamental.
- Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{Estrategias comerciales}}{\text{Estrategias de negocios}}$$

$$\frac{\text{Canales de distribución empleados}}{\text{Canal de distribución posible}}$$

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Fuerza de ventas}}$$

$$\frac{\text{Costo de la publicidad}}{\text{Presupuesto para comercialización}}$$

SERVICIO A CLIENTES.

- Indicadores cualitativos.
 - Grado en que permite el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
 - Modo en que se convierte en una fuente de recursos.
 - Manera en que crea una imagen institucional.
- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Servicios}}{\text{Total de servicios}}$$

$$\frac{\text{Procesos de servicios al cliente}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Personal responsable en la atención al cliente}}{\text{Total de personal}}$$

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

2.3.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la actualidad, de acuerdo a muchos estudios, se cuestionan la exclusiva dependencia de la valoración financiera de los resultados alcanzados por las empresas para diagnosticar la posición de las mismas, estos datos han representado una articulación coherente y resumida de actividades en períodos anteriores, son de escasa ayuda como indicadores de problemas u oportunidades relacionadas con los clientes, la calidad o los empleados, pues han servido para informar sobre la administración de los fondos confiados a la dirección de la empresa, en lugar de usarlas para marcar el camino de la futura dirección de estas.

Las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia. Las actividades empresariales que actualmente crean valor no se reflejan en los activos fijos y tangibles de la empresa, en su lugar, el valor está en las ideas que tienen las personas que están distribuidas por toda la empresa, donde gran parte del trabajo es de naturaleza ínter funcional, en las relaciones con clientes y proveedores, en las bases de datos con informaciones claves y en la cultura de innovación y de calidad.

Muchas veces programas de reducción de costos, pueden tener un efecto positivo en los estados financieros a corto plazo, pero este énfasis en ganancias a corto plazo puede llevar a la suboptimización de los recursos de la empresa, las medidas financieras no son las adecuadas para muchos niveles de la empresa, porque estos informes financieros son por naturaleza abstracciones. Los estados financieros seguirán siendo herramientas importantes, pero lo que necesitamos es un sistema de equilibrar la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los futuros resultados, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras, el cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos.

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión de los resultados, fue desarrollado por dos hombres: *Robert Kaplan y David Norton* en Estados Unidos.

Se define como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Resumiendo este sistema sirve para medir, es un sistema de gestión estratégica y es una herramienta de comunicación básica, pues en su diagrama la visión y estrategia están en el centro del sistema, más no los controles financieros, cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección, usa las medidas como un lenguaje que describe los elementos clave para el cumplimiento de la estrategia, además muestran las cadenas causales que parte del análisis de las relaciones causa/efecto de cada paso que da la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

2.3.2. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de mando integral, está como su nombre lo enuncia: integrado, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

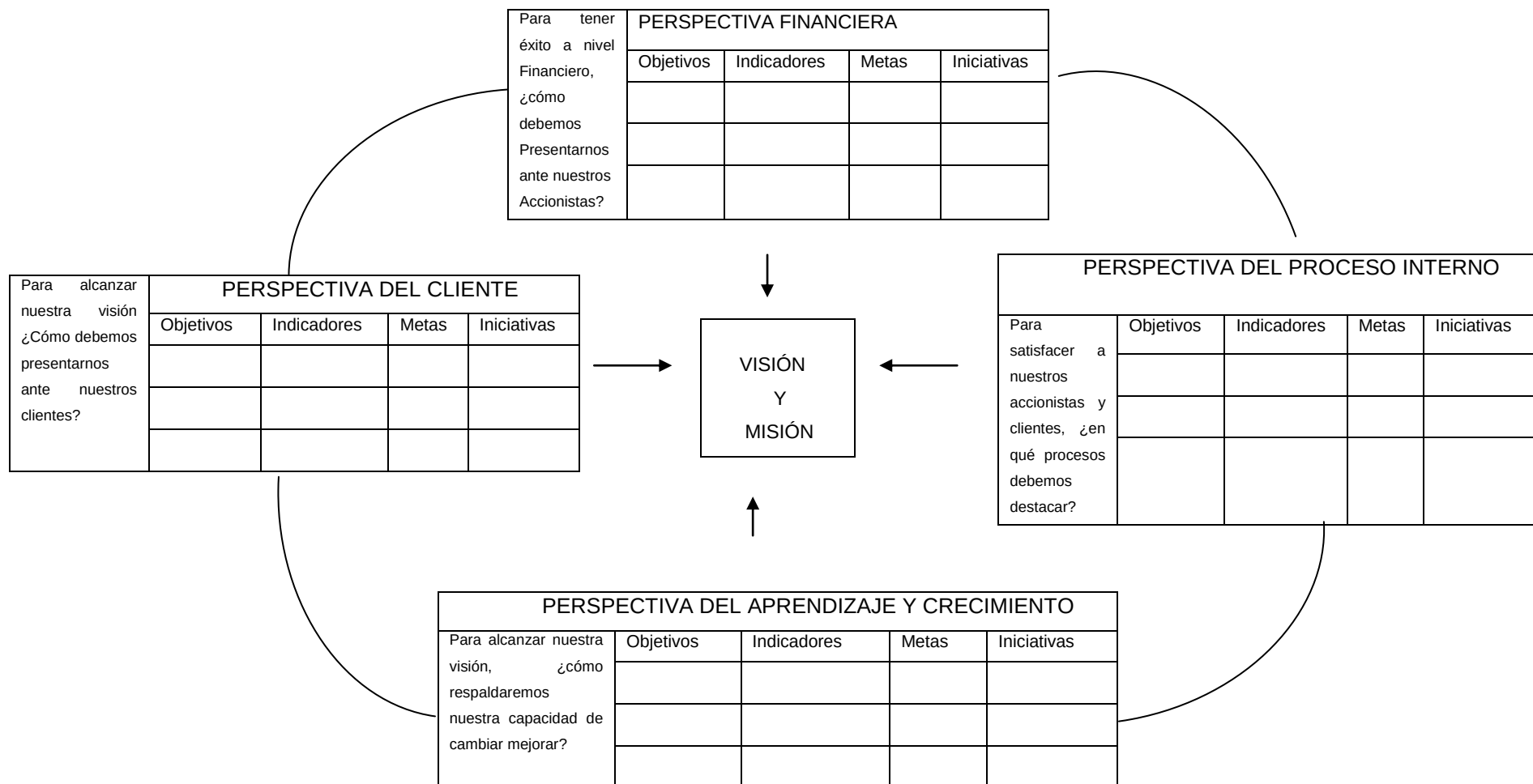
La creación del cuadro de mando integral se logra a través de la comprensión y traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas, se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de

las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Aquí se presenta el diagrama funcional del cuadro de mando integral con sus respectivas perspectivas:

Figura 4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Elaborado por: Autor de libro, Paul Nive

Fuente: Libro Cuadro de mando integral paso a paso.

2.3.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral, se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

2.3.2.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que debe tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral, se refiere a la satisfacción del cliente, la fidelidad del cliente, la adquisición de nuevos compradores, la rentabilidad de los consumidores o el valor añadido que aporta la organización al usuario.

Permite a los directivos de unidades de negocios articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior, con esta información se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

2.3.2.3. PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

Contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización a cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral, se refiere a los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción de cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Debe llegar a la organización a una primera identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean, estratégicos, operativos o de soporte a cada proceso se debe, asignar un responsable que responda a su organización, funcionamiento y resultados, el Cuadro de Mando Integral

exige que además de revisar los *procesos* ya existentes con el fin de mejorarlos, se debe incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado, en función con una perspectiva financiera a largo plazo, el C.M.I debe incorporar objetivos y medidas para que la innovación generen nuevos procesos operativos futuros.

2.3.2.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE – CRECIMIENTO.

Contienen los objetivos que una organización o unidad de negocios se deben plantar en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibiliten la mejora y el crecimiento a largo plazo, se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en sus respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleados, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxitos y tasas de mejorar o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de aprendizaje - crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades, el fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados, que estos se traduzcan a una operatividad más eficaz, en buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado, es el responsable de liderar el proyecto de implantar un cuadro de mando en la organización, coordina las diferentes tareas que surjan durante la construcción del cuadro de mando, además deberá suministrar metodologías a los directivos y al personal que se vea implicado durante la elaboración de esta herramienta.

2.3.3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Todos los niveles organizativos distinguen sus actividades de creación de valor desarrollando cuadros de mando vinculados con los objetivos empresariales de alto nivel. La aplicación en cascada crea una línea de visión que va desde el empleado del taller hasta la sala de juntas del equipo directivo. En lugar de relacionar los incentivos y las recompensas con el logro de las metas financieras a corto plazo, los directivos que usan el cuadro de mando integral tienen la oportunidad de enlazar las recompensas de su equipo, departamento o unidad de negocio directamente con las áreas en las que ejercen influencia.

Generalmente, las empresas actúan con procesos separados para hacer los presupuestos y planificar la estrategia, el desarrollo de un cuadro de mando integral proporciona una excelente oportunidad para vincular estos dos importantes procesos. Las medidas escogidas en el cuadro de mando deben relacionarse en una cadena causa – efecto, partiendo de los impulsores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a unos mejores resultados financieros reflejados en la perspectiva financiera, haciendo que las relaciones entre medidas sean detalladas para poderlas supervisar, gestionar y validar.

Una vez desarrollado el cuadro de mando hay que revisar todas las iniciativas que están en marcha en la empresa y determinar cuáles son verdaderamente fundamentales para cumplir con la estrategia y cuáles están solo consumiendo recursos valiosos y escasos.

2.3.4. MEDIDAS DE LOS RESULTADOS, CORAZÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cuando ya hemos planteado los objetivos de resultados que describen las cosas específicas que hay que hacer bien para tener éxito en la implementación de la estrategia, ¿cómo sabemos si estamos haciendo bien? Pues tenemos los indicadores o medidas de los resultados que son

herramientas que usaremos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos.

Los indicadores pasados representan la consecuencia de acciones tomadas previamente, mientras que los indicadores futuros son las medidas que llevan o impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados, los indicadores futuros deben predecir el resultado de las medidas pasadas.

El cuadro de mando integral debe contener una mezcla de ambos tipos de indicadores, los indicadores pasados sin impulsores de los resultados, no sirven para informarnos de cómo esperamos alcanzar nuestros resultados, por el contrario los indicadores futuros pueden dar señales de mejoras importantes a través de la organización, pero por sí mismos no revelan si dichas mejoras también significan mejores resultados financieros y con los clientes, es apropiado incluir indicadores pasados en el cuadro de mando, los indicadores futuros serán los que caractericen a la nuestra, porque identifican las actividades específicas y los procesos que nosotros consideramos cruciales para impulsar esos indicadores pasados hacia el éxito.

2.3.4.1. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Para elegir indicadores financieros generalmente están relacionados con: crecimiento, rendimiento y creación de valor, lo importante está en ser coherente con la propia estrategia, los indicadores seleccionados deberán reflejar las metas en el plan estratégico, presento una lista de indicadores financieros usados generalmente:

- Rentabilidad
- Ingresos por aumento de producción
- Ingresos / activo total
- Beneficio neto
- Beneficio como porcentaje de las ventas
- Rentabilidad de los recursos propios (ROE)
- Rentabilidad de la inversión (ROI)
- Valor económico añadido (EVA)
- Precio de las acciones

- Costes totales
- Deuda
- Relación capital ajeno/ capital propio
- Días en cuentas a pagar

2.3.4.2. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Reflejan un sesgo hacia acciones ya realizadas, pero nos ayudan a establecer las fuerzas impulsoras que pueden provocar determinada situación, la mezcla de indicadores pasados y futuros es vital para la perspectiva del cliente. Para realizar esta combinación dentro de los indicadores podemos usar:

- Excelencia operativa
- Liderazgo del producto
- Satisfacción del cliente
- Disponibilidad de productos
- Quejas de clientes
- Horas de formación en productos para clientes
- Número de premios recibidos por los clientes
- Horas pasadas con clientes
- Número de recomendaciones recibidas de clientes existentes
- Fidelidad de los clientes
- Tasa de rentabilidad
- Precio en relación con la competencia
- Clientes perdidos
- Porcentaje de ingresos por nuevos clientes
- Ventas anuales por cliente
- Rentabilidad de los clientes

2.3.4.3. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Nos referimos a las medidas sobre los procesos de logística que distinguen a una empresa operativamente excelente, especialmente a la excelencia operativa, procesos mejorados, liderazgo del producto, comercialización,

venta, entrega, trabajo en equipo, ayuda al medio ambiente y a la comunidad.

Podemos anotar algunos indicadores del proceso interno son:

- Entrega a tiempo
- Rotación de inventario
- Emisiones medioambientales
- Gasto de investigación y desarrollo
- Participación de la comunidad
- Relación productos nuevos / oferta total
- Tasas utilización mano de obra
- Porcentaje de defectos
- Reducción de equívocos
- Optimización de procesos
- Mejora de tiempos cíclicos
- Reducción de costes
- Utilización del espacio

2.3.4.4. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LOS EMPLEADOS

Estos indicadores son los verdaderos potenciadores de las otras perspectivas, aparece en el inferior porque es la base, se la asemeja con las raíces de un árbol del que se nutren los frutos de los resultados financieros.

Tenemos algunos conceptos en este aspecto como son la capacitación, motivación, medidas de salud, seguridad, productividad de empleados, tener equipos adecuados, modernos, funcionales, información adecuada.

Algunos indicadores son:

- Medir capacitaciones
- Promedio años de servicio
- Porcentaje de empleados con estudios avanzados

- Absentismo
- Tasa de rotación
- Sugerencias de los empleados
- Satisfacción de los empleados
- Valor añadido por empleado
- Índice de motivación
- Calidad del entorno laboral
- Calificación de la comunicación interna
- Productividad de los empleados
- Número de cuadros de mando producidos
- Promoción de la salud
- Realización de metas personales
- Desarrollo de liderazgo

CAPÍTULO III
DISEÑO, ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN DE
INDICADORES

3.1 INTRODUCCIÓN.

DISTARIAS CIA.LTDA., conocedora de los cambios que genera la competitividad se ha propuesto ser la empresa de mayor distribución de productos de consumo masivo en la zona Norte del país y velar por el comportamiento ético y moral del personal que trabajan en las diferentes dependencias de la empresa.

Los factores de mayor jerarquía para el desempeño de las metas propuestas es mantenerse en el mercado con la variedad de productos que los caracterizan por ser la empresa de mayor comercialización en el norte del país, mejorando la imagen corporativa, desempeño de los trabajadores, optimizando la productividad de la empresa, alcanzar la mayor participación en el mercado, incrementar las utilidades de la institución y aumentar el volumen de ventas,

Esto se lo puede realizar ampliando la cobertura de clientes mediante promociones, abastecerse de nuevos productos para la distribución, optimizando recursos disponibles que mantiene la empresa para no generar gastos más de lo proyectado.

Este trabajo está basado en la investigación realizada y en toda la información recabada en forma cuantitativa y cualitativa, que es la base para desplegar la situación actual de la Distribuidora Distarías.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES Y VARIABLES

Luego de realizar visitas continuas por el lapso de sesenta días, a la empresa DISTARIAS CIA LTDA, se observó las áreas más relevantes, se pudo determinar las variables más importantes y conocer más de cerca los objetivos que tiene la organización, las mismas que son detalladas a continuación:

- Ventas
- Inventarios
- Capacitación personal
- Satisfacción cliente
- Imagen Corporativa

En la investigación efectuada en la compañía Distribuidora Carlos Arias DISTARÍAS Cía. Ltda., se pudo establecer conjuntamente con los propietarios que la institución requería medir aspectos tales como: imagen corporativa, desempeño en función de la productividad y medir sus utilidades, así se plantean como parte de la investigación los objetivos siguientes:

3.3. OBJETIVOS.

- Incrementar el nivel de ventas en el año 2008
- Ampliar el mercado de productos en el año 2008
- Capacitar al personal de la empresa Distarías
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Renovar la imagen corporativa de la empresa

3.4. INDICADOR DE INGRESOS DE VENTAS POR PRODUCTOS

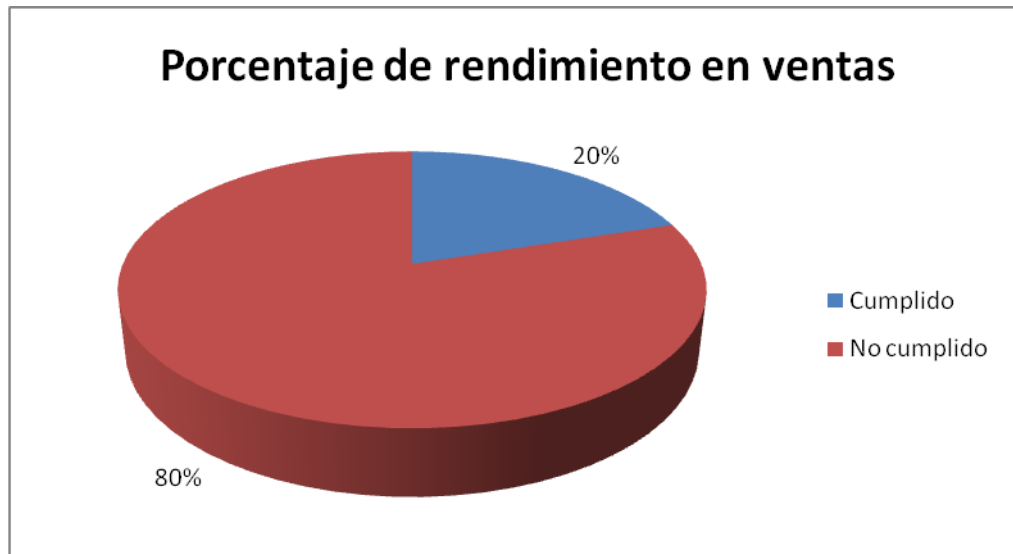
Con la variable “Ventas” se formuló el indicador porcentaje de incremento de ingreso por la venta de productos de consumo masivo en el año 2008 con respecto al año 2007.

Los datos fueron tomados de los estados financieros de la empresa.

FICHA TÉCNICA 1: INGRESOS DE VENTAS POR PRODUCTOS							
Objetivos: Aumentar el nivel ingresos por ventas de productos de consumo masivo							
Estrategia: Introducir nuevos productos al mercado.							
Nombre del Indicador	Factores	Cálculos	Unidad Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de incremento de ingreso por ventas de productos de consumo masivo en el año 2008 con respecto al año 2007	Clientes proveedores	$\frac{\text{Incremento de ventas 2008}}{\text{ventas netas 2007}} * 100$ $\frac{1.789.211,74}{11.048.789,7} * 100$ Nivel alcanzado 16%	%	Anual	20%	Estado de resultado	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $\frac{16}{20} 100$ 100% -80% = 20% Cumplido 80% No cumplido 20%

Elaborado: por Olga Ramírez

Gráfico. 1



Fuente: Estados financieros

Elaborado: Olga Ramírez

En relación al rendimiento de ventas se puede apreciar que la empresa Distarías se propuso incrementar sus utilidades en relación al año 2007, lo que se llegó a determinar que su estándar sea logrado, es decir se cumplieron con los objetivos trazados inicialmente, considerando normal, ya que se maneja un margen del 5 al 10% en más o en menos en todo tipo de indicadores.

3.5. INDICADOR INCREMENTO DE UTILIDADES EN VENTAS

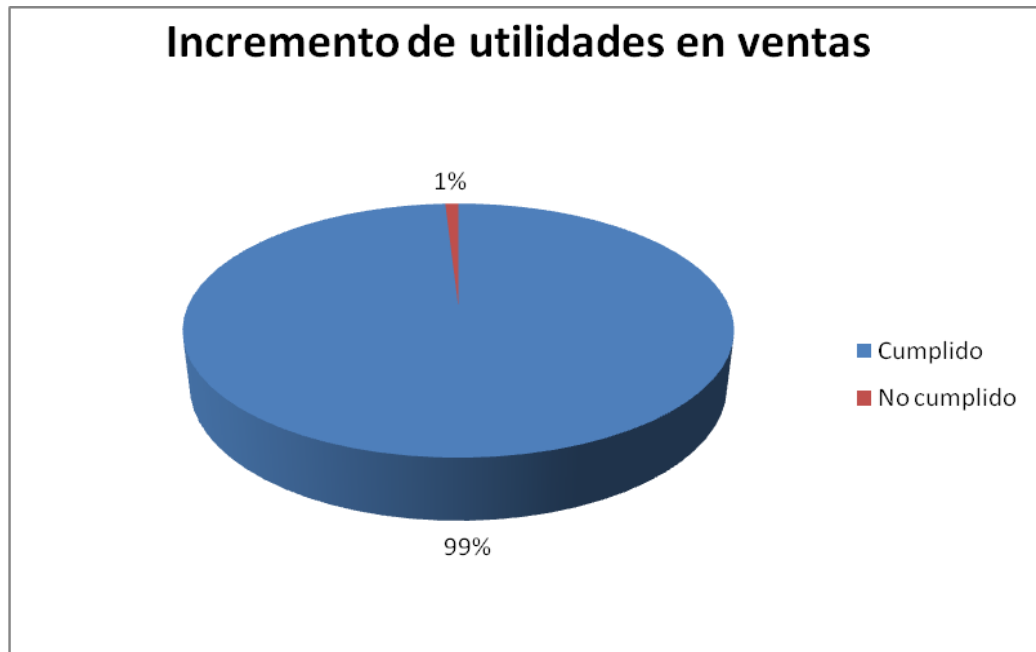
Con la variable “Ventas” se formuló el indicador porcentaje de incremento de utilidades en el año 2008 con respecto al 2007.

(Los datos fueron tomados de los estados financieros de “DISTARÍAS”)

FICHA TÉCNICA: 2 INCREMENTO DE UTILIDADES EN VENTA.							
Objetivo: Incrementar las utilidades de la empresa.							
Estrategia: Optimizar los recursos disponibles para mejorar la capacidad de gestión de la empresa.							
Nombre del Indicador	Factores	Cálculos	Unidad Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de incremento de utilidades en el año 2008 con respecto al 2007.	Ventas	$\frac{\Delta \text{ en ventas 2008}}{\text{Utilidad 2007}} * 100$	%	Anual	40%	Estados de Resultados	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$
	Utilidades	$\frac{180.248,49}{454.797,78} * 100$					$\frac{39,66}{40} * 100$
	Rentabilidad	39,66%					100 – 99,08 = 0,92
	Gastos						Cumplido 99,08% No cumplido 0,92

Elaborado por: Olga Ramírez

Gráfico. 2



Fuente: Estados financieros

Elaborado: Olga Ramírez

En cuanto a este indicador se puede observar claramente que “Distarias” alcanzó el objetivo propuesto, al incrementar las utilidades en el año 2008 con relación al 2007, es decir, las estrategias implementadas dieron los resultados esperados.

3.6. INDICADOR ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIO

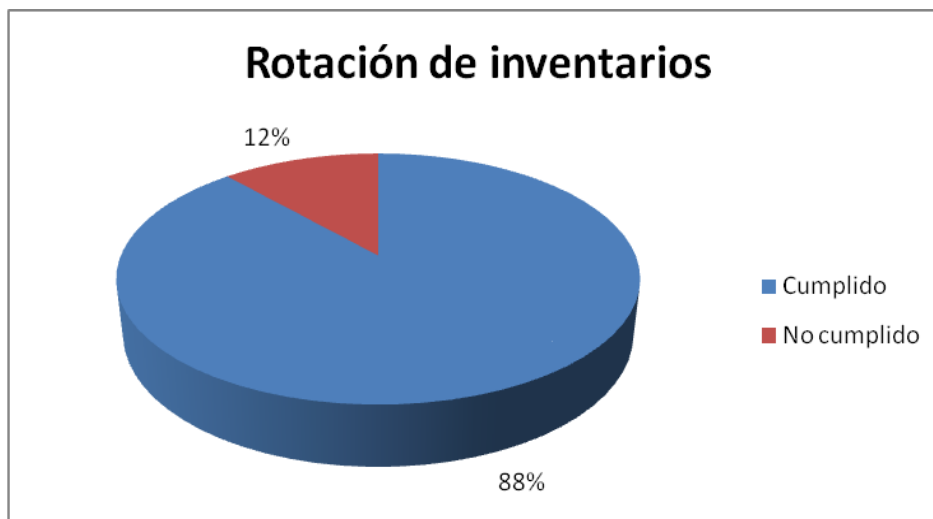
Con la variable “Inventario” se formuló el indicador el porcentaje del índice de rotación de los inventarios

Los datos fueron tomados de los estados financieros de la empresa

FICHA TÉCNICA: 3 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIO							
Objetivos: Medir el volumen de ventas de la empresa							
Estrategia: Ampliar la cobertura del mercado							
Nombre del Indicador	Factores	Cálculos	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje del índice de rotación de los inventarios	Capital de trabajo Mercadería	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Capital contable}} * 100$ $\frac{958.201,15}{2.973.985,91 - 1.166.337,05} * 100$ 1.807.648,85 53% Alcanzado	Rotación	Anual	60%	Balances Distarías	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $\frac{53}{60} * 100$ 1005 + 88,35 = 11,65 Cumplido el 88,35% No cumplido 11;65

Elaborado por: Olga Ramírez

Gráfico.3



Fuente: Estados Financieros

Elaborado: Olga Ramírez

En lo referente al capital contable y la relación con los inventarios se tomó en cuenta a la cantidad, más no al producto ya que la empresa mantiene un número significativo de artículos, lo que dificultó hacerlo por cada uno de ellos, por esta razón se consideró en términos monetarios de acuerdo a la información proporcionada en los estados financieros del 2008, se puede observar que la empresa cumplió esta rotación de inventarios, lo que es muy bueno y aceptable en cualquier empresa que tenga similares características

3.7. INDICADOR CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

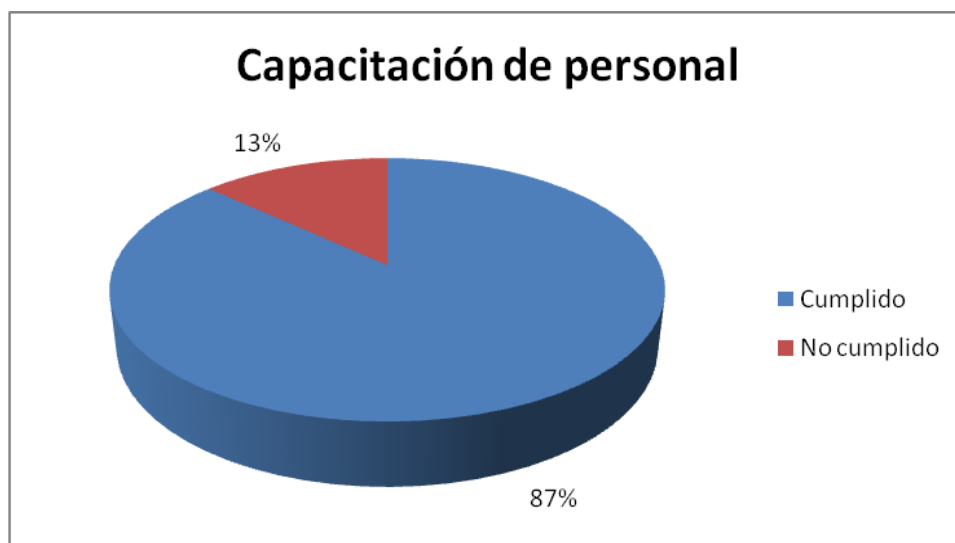
Con la variable “PERSONAL”, se formula el indicador del Porcentaje de personal capacitado con el programa de “Atención al cliente”, en el período 2008.

Los datos fueron recogidos mediante aplicación de una encuesta a todo el personal.

FICHA TÉCNICA N° 4: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL							
Objetivo:		Mejorar el desempeño del personal.					
Estrategia:		Estímulo económico y capacitación permanente.					
Nombre del Indicador	Factores	Cálculos	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de personal capacitado con el programa de Atención al cliente, en el período 2008.	Empleado predispuesto al cambio Acceso a la información Cliente satisfecho	$\frac{\text{No de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $\frac{33}{38} * 100$ 86.84% logrado	%	Semestral	90%	Encuesta realizada a empleados	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ 100% - 86.84% =13,16% Cumplido 86,84% No cumplido 13.16%

Elaborado por: Olga Ramírez

Gráfico. 4



Fuente: Estudio de campo

Elaborado: Olga Ramírez

Los trabajadores de la empresa con relación a esta pregunta respondieron que Distarias Cía. Ltda. constantemente se preocupa de la formación del talento humano bajo su dependencia, permitiendo a la empresa alcanzar niveles óptimos de calidad en atención al cliente.

3.8. INDICADOR SATISFACCIÓN DEL PERSONAL AMBIENTE LABORAL

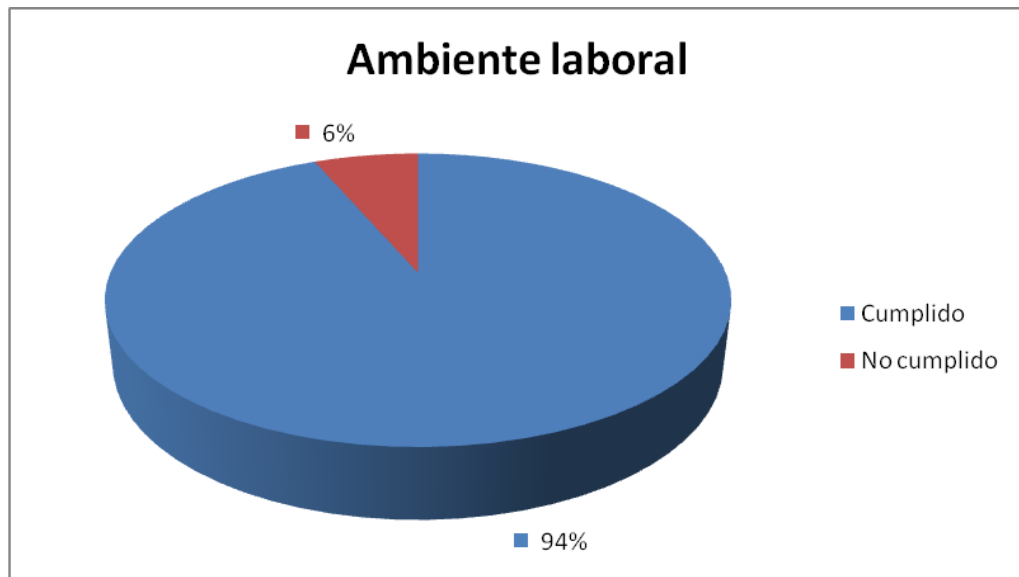
Con la variable “Personal” se formula el indicador del nivel de satisfacción del personal en el ambiente laboral, período 2008.

Los datos fueron recogidos mediante aplicación de una encuesta a todo el personal

FICHA TÉCNICA: 5 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL							
Objetivo: Mejorar el desempeño de los trabajadores							
Estrategia: Estímulo permanente a los empleados							
Nombre del Indicador	Factores	Cálculos	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Nivel de satisfacción del personal en el ambiente laboral, período 2008	Instalaciones de trabajo adecuadas Comunicación Conocimiento de los objetivos de la empresa	$\frac{\text{Número de entrevistados}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $\frac{32}{38} * 100$ 84,21%	%	Semestral	90%	Encuesta realizada a los empleados	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $\frac{84,21}{90} * 100$ 100% + 93,56%=6,44 Cumplido = 93,56% No cumplido = 6,44%

Elaborado por: Olga Ramírez

Gráfico. 5



Fuente: Estudio de campo

Elaborado: Olga Ramírez

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los empleados y trabajadores de la empresa se pudo determinar que existe un buen ambiente laboral en la empresa.

3.9. INDICADOR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Con la variable “cliente” se formula el indicador grado de satisfacción de los clientes Con relación a los productos que distribuye “Distaría”, del período 2008.

Los datos fueron recogidos mediante aplicación de una encuesta a los clientes.

FICHA TÉCNICA: 6 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE							
Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los clientes de “Distaría”							
Estrategia: Análisis del comportamiento de los demandantes							
Nombre del Indicador	Factores	Cálculos	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de satisfacción de los clientes	Cientes Satisfacción Mercados	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$ $\frac{1.543}{1929} * 100$ 79,98%	%	Anual	100%	Estudio de campo	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $\frac{79,98}{100} * 100$ 100%-80% = 20% Cumplido 80% No cumplido 20%

Elaborado por: Olga Ramírez

Gráfico. 6



Fuente: Estudio de campo

Elaborado: Olga Ramírez

Casi la totalidad de los clientes encuestados manifestaron que la empresa Distarías cumple con los productos ofertados al cliente de manera eficiente y eficaz y a tiempo tal como lo demuestra el indicador, casi igualando al estándar propuesto, entre las atenciones más relevantes resaltan las siguientes: calidad del servicio, calidad del producto, entrega oportuna, condiciones de los requerimientos acorde con el pedido y costos razonables y competitivos, en tal razón el servicio que da la empresa es bien visto por la mayoría de sus clientes.

3.10. INDICADOR DE SERVICIO AL CLIENTE

Con la variable “Cliente” se formula el indicador porcentaje de eficiencia y eficacia en entrega oportuna de productos que comercializa “Distarías”, del período 2008.

Los datos fueron recogidos mediante aplicación de una encuesta a los clientes.

FICHA TÉCNICA: 7 SERVICIO AL CLIENTE							
Objetivo: Mejoramiento continuo del servicio de atención a los clientes							
Estrategia: Atender las necesidades de los clientes en el momento oportuno.							
Nombre del Indicador	Factores	Cálculos	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de eficiencia y eficacia en entrega oportuna de productos que comercializa “Distaría”, del período 2008.	Servicio brindado Calidad del servicio	$\frac{\text{Número de atenciones realizadas}}{\text{Total de clientes}} * 100$ $\frac{1.680}{1.929} * 100$ 87,10%	%	Semestral	90%	Encuesta realizada a una muestra de la población de clientes.	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $\frac{87,10}{90} * 100$ 100%- 97,77 = 2,33 Cumplido 97.77% No Cumplido: 2.33%

Elaborado por: **Olga Ramírez**

Gráfico No. 7



Fuente: Estudio de campo

Elaborado: Olga Ramírez

Considerando que este indicador tiene una estrecha relación con el anterior se utilizó la misma encuesta y de acuerdo a la tabulación efectuada los clientes manifestaron que han recibido un servicio de calidad, el mismo que se puede verificar en el gráfico No. 7, convirtiéndose en una fortaleza para la institución.

3.11. INDICADOR PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Con la variable “promoción y publicidad” se formula el presupuesto asignado para la promoción y publicidad de la empresa. Los datos fueron tomados mediante una encuesta realizada a los directivos y empleados administrativos.

FICHA TÉCNICA: 8 PROMOCIÓN Y PRUBLICIDAD							
Objetivo: Renovar la imagen corporativa mediante inserción de nuevos servicios, promociones y atención al cliente lo que permite mejorar la rentabilidad de la empresa. Estrategia: Realizar en forma mensual promociones y publicidad de nuevos productos							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES	CÁLCULOS	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUE- CIA	ESTÁN DAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje del presupuesto asignado para la promoción y publicidad de la empresa	Presupuesto Gestión Dirección	$\frac{\text{Presupuesto gastado en publicidad}}{\text{Total de presupuestado}} * 100$ $\frac{66.593,57}{82.570} * 100$ Total ejecutado 80,65	%	Anual	100%	Presupue sto de la empresa	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $\frac{80,65}{100} * 100$ 100% - 80,65% =19,35% Cumplido 80,65% No cumplido 19,65%

Elaborado por: Olga Ramírez

Gráfico. 8



Fuente: Estado de resultados

Elaborado: Olga Ramírez

De la investigación efectuada y según el criterio del Gerente General de Distarías se plantearon asignar un presupuesto para promoción y propaganda por un monto de 82.750 USD para el año 2008, pero por las dificultades económicas y de investigación de mercado únicamente se ejecutó un valor de 66.593,27, por las razones indicadas se cumplió con el 80,65%, quedando un 19,35 de promociones por cumplir en relación al estándar fijado por la empresa que era del 100%.

3.12. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DISTRIBUIDORA DISTARIAS

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COMPAÑÍA CARLOS ARIAS DISTRIBUIDORA “DISTARIÁS” CIA LTDA. PERIODO 2008.

Visión: Distarías en el transcurso de los siguientes cinco años será una compañía reconocida dentro de su entorno, donde desarrolla sus actividades comerciales sea a nivel provincial como nacional, mediante la presentación de un servicio de calidad y atención a cliente, a su trabajo diáfano como también dando una solución inmediata a los diversos problemas que se presentan en la compañía después de un análisis riguroso de la situación; como proyectando resultados que nos permitan ampliar el mercado.

Misión: Distarías tiene como misión: “La comercialización, distribución, compra y venta; consignación, representación y mercadeo de bienes y servicios de todo tipo de mercadería o bien corporal de calidad que satisfaga a la necesidad del cliente, a través de una excelente atención brindada por su personal al desarrollo socio económico de la provincia y el país.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	META	LOGRO	INICIATIVAS
FINANCIERA	Aumentar el nivel ingresos por ventas de productos de consumo masivo	Porcentaje de incremento de ingreso por ventas de productos de consumo masivo en el año 2008 con respecto al año 2007	20%	16%	Promoción de nuevos productos, abrir nuevos canales de distribución
	Incrementar las utilidades de la empresa.	Porcentaje de incremento de utilidades en el año 2008 con respecto al 2007.	40%	39,66%	Maximizar sus ingresos y minimizar los costos financieros, administrativos y de ventas
	Medir el volumen de ventas de la empresa	Porcentaje del índice de rotación de los inventarios	60%	53%	Mejorar la rotación de inventarios, mantener el stock necesario dentro del tiempo estimado.
APRENDIZAJE Y	Mejorar el desempeño del	Porcentaje de personal capacitado con el programa de Atención al cliente, en el	90%	86,84%	Capacitación continua del talento humano, formación de líderes.

CRECIMIENTO	personal	período 2008.			
	Mejorar el desempeño de los trabajadores.	Porcentaje de satisfacción del personal en el ambiente laboral, período 2008	90%	84%	Realizar actividades interpersonales entre nivel directivo, administrativo y personal de apoyo.
CLIENTES	Conocer el grado de satisfacción de los clientes de "Distarías" Cía. Ltda.	Porcentaje de satisfacción de los clientes	100%	79%	Lograr la fidelidad del cliente implementando un sistema de monitoreo continuo
	Mejoramiento continuo del servicio de atención a los clientes	Porcentaje de eficiencia y eficacia en entrega oportuna de productos que comercializa "Distaría", del período 2008.	90%	87,10	Servicio de atención al cliente con eficiencia, eficacia y calidad.
PROCESOS INTERNOS	Renovar la imagen corporativa mediante inserción de nuevos servicios, promociones y atención al cliente lo que permite mejorar la rentabilidad de la empresa.	Porcentaje del presupuesto asignado para la promoción y publicidad de la empresa	100%	80,67%	Mejorar la imagen institucional, promocionar la empresa y sus productos

3.13. INFORME

Una vez realizado el análisis e interpretación de indicadores de gestión de los resultados obtenidos de la empresa “Distarias Cía. Ltda.” correspondiente al período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2008, en base de los indicadores propuestos, se evaluó los resultados bajo parámetros que son de responsabilidad directa del nivel directivo y personal con competencias de toma de decisiones. Nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión de estos parámetros en base a los estudios realizados.

Para la recopilación de la información se realizó visitas a la empresa, además se levantaron encuestas, las mismas que fueron validadas anteriormente, se las aplicó a todo el personal que labora en la institución a excepción de los directivos, la aplicación de los instrumentos se levantó en forma individual, una vez que se terminó la toma de los datos, se procedió a realizar los cálculos para obtener los resultados, se graficaron mediante cuadros estadísticos que demuestran en forma cualitativa y cuantitativa la información obtenida.

De la investigación efectuada y según el criterio del Gerente General de “Distarias Cía. Ltda.” se plantearon cumplir ciertas promociones durante el año 2008, debido a las dificultades económicas y de investigación de mercado únicamente se llegó a cumplir algunas de ellas, todos los trabajadores de la empresa manifiestan que “Distarias Cía. Ltda.” si se preocupa por la capacitación continua y la renovación permanente de conocimientos en lo referente a las ventas, en lo que respecta a la remuneración perciben un salario razonable acorde a su función y trabajo desplegado.

En relación al rendimiento de ventas se puede apreciar que la empresa “Distarias Cía. Ltda.” incrementó sus utilidades durante este año, en lo que respecta a sus inventarios se tomó en cuenta a la cantidad más no al producto y se observó que la empresa cumplió esta rotación conforme al estándar propuesto, la institución logró superar el patrón propuesto en lo

referente a las ventas, los clientes manifestaron que la organización cumple con los servicios ofertados al cliente de manera excelente.

CONCLUSIONES

1. “Distarías Cía. Ltda.” cuenta con una estructura organizacional y administrativa adecuada, basada en los preceptos técnico-científico establecido por las normas de la administración empresarial.
2. Identifica claramente algunos criterios respecto a los aspectos organizacionales, financieros, procesos contables y el mercado, constituyéndose una fortaleza empresarial.
3. Registran índices financieros satisfactorios que rebasan las expectativas planificadas debido a un empoderamiento de la gestión por parte del personal y sus directivos, en un ambiente adecuado de trabajo.
4. Se alcanzó la excelencia en los procesos administrativos y financieros donde se reconoce como el mayor valor de la organización a las personas, su talento, su capacidad de aprendizaje y crecimiento.
5. A través del uso de elementos provenientes principalmente de la planeación estratégica se lograron establecer criterios para la selección de indicadores en cada una de las perspectivas, permitiendo pasar de una manera práctica de la propuesta teórica al cuadro de mando integral, logrando construir un cuadro congruente con la situación real y con las necesidades de la empresa.
6. La elaboración del cuadro de mando en conjunto con el cliente para la identificación de factores claves dentro de los procesos de la empresa, permitió al directivo mostrar su interés en el proyecto y conjuntamente se discutió y analizó el contenido del cuadro, reconociendo la importancia de su medición.

RECOMENDACIONES

1. Mantener la actual estructura organizacional y administrativa de la empresa y propender a la mejora continua de su gestión comercial, a medida que evolucione la capacidad de empresarial.
2. Socializar y fortalecer los criterios organizacionales, financieros y de mercado, a fin de que la empresa de cómo resultados elevados índices de rendimiento y posicionamiento en el mercado.
3. Elaborar estrategias financieras que permitan mantener con certeza el rendimiento empresarial.
4. Adoptar como política empresarial la capacitación permanente del personal que labora en la empresa para estar listos a los desafíos del mercado competitivo.
5. Dar la importancia necesaria a la planificación como herramienta para lograr el crecimiento y desarrollo empresarial y se pueda cumplir con metas, objetivos e indicadores financieros y de gestión en forma satisfactoria.
6. Recopilar los lineamientos de acción para el logro de los objetivos, definir las metas o blancos específicos que se desean lograr en un período determinado, considerar los requerimientos de información para la toma de decisiones, implantación del modelo, carga y validación de datos, siempre con la participación de los usuarios del grupo de trabajo seleccionado.

BIBLIOGRAFÍA

- Cámara López Luis: **Planificación estratégica.**
- Franklin Enrique Benjamín (2007): **Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio**, Pearson Educación, 2da edición, México..
- Fred David (2000) **Planificación Estratégica Empresarial**
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Cómo utilizar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kenneth Alberto (2001) **Manual de Administración Estratégica 6ta edición**
- Jiménez Castro (1992) **Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa**
- Niven Paúl R. (2003): **El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar la gestión y mantener los resultados**, Gestión 2000. Barcelona.
- Sallenave Jean Paúl (1992) **Gerencia integral** Editorial Norma
- Steiner George A. (2006): **Planeación estratégica, lo que todo Director debe saber.** Editorial Continental.
- Whiffington Ray, Pany Kart (2003): **Auditoría un enfoque integral**, Ediciones Mc Graw Hill, Doceava edición.

LINCOGRAFÍA

- www.ciberconta.unizar.es
- www.monografias.com

ANEXOS

BALANCE

GENERAL 2008

**ESTADO DE
PÉRDIDAS Y
GANANCIAS
2008**

BALANCE
GENERAL 2007

**ESTADO DE
PÉRDIDAS Y
GANANCIAS
2007**

DISTRIBUIDORA DISTARIAS S.A – PROVEEDORES



DISTRIBUIDORA DISTARIAS S.A – PROVEEDORES



