



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ



EDITORIAL
MAR ABIERTO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN EN EMPRESAS COMERCIALES

Gema Viviana Carvajal Zambrano
Marie Lía Velásquez Vera
Ericka Vanessa Almeida Lino

Colección
(A.)

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Ciudadela universitaria vía circunvalación (Manta)
www.uleam.edu.ec

Autoridades:

Miguel Camino Solórzano, Rector
Iliana Fernández, Vicerrectora Académica
Doris Cevallos Zambrano, Vicerrectora Administrativa

Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales

© Gema Viviana Carvajal Zambrano

© Marie Lía Velásquez Vera

© Éricka Vanessa Almeida Lino

Revisión pares académicos:

Nombre: Gabriel Agustín Cotera Ramírez
Institución: Universidad Técnica de Manabí
Tiempo completo
Teléfono: 0959736266
Email: gacora@yahoo.com

Nombre: Juan José Urdánigo Moreira
Institución: Universidad San Gregorio de Portoviejo
Tiempo completo
Teléfono: 0999488347
Email: jjurdanigo@sangregorio.edu.ec

Consejo Editorial: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Director Editorial: Hernán Murillo Bustillos

Diseño de cubierta: José Márquez

Diseño y diagramación: José Márquez

Estilo, corrección y edición: Alexis Cuzme (DEPU)

ISBN: 978-9942-775-08-5

Edición: Primera. Febrero 2018

Departamento de Edición y Publicación Universitaria (DEPU)

Editorial Mar Abierto

2 623 026 Ext. 255

www.marabierto.uleam.edu.ec

www.depu.uleam.blogspot.com

www.editorialmarabierto.blogspot.com

Manta - Manabí - Ecuador

No se puede gestionar lo que no se puede medir

William Hewlett

Resumen

El presente trabajo investigativo es una guía metodológica para las empresas comerciales que persigan mejorar empresarialmente y a su vez diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la comercialización y a su vez dar solución al problema de insuficiencia en la planificación, medición y el control de la actividad comercial que permitan un mejoramiento de los servicios internos, a sus clientes y de posicionamiento en el mercado local, regional o nacional.

El CMI es un instrumento útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, pues tiene en cuenta los aspectos prospectivos y retrospectivos, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso. Para su realización se trabajó con una metodología que consta de cuatro fases. En la misma se utilizaron técnicas de procesamiento de encuestas, entre otras herramientas que permitieron dar cumplimiento al objetivo del trabajo.

Este libro se estructuró de tres capítulos: 1: Cuadro de Mando Integral: Consideraciones teóricas; 2: Propuesta Metodológica de Cuadro de Mando Integral para empresas comerciales; 3: aplicación y resultados del Cuadro de Mando Integral.

Se recomienda realizar las cuatro fases de la metodología y sistematizar el empleo del CMI para que se convierta en un instrumento de planificación y control.

Palabras clave: guía, gestión, empresas comerciales, cuadro de mando.

Índice

Introducción.....	6
CAPITULO I.....	10
Cuadro de Mando Integral: consideraciones teóricas.....	10
1.1 Evolución histórica del Cuadro de Mando Integral.....	11
1.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	13
1.3 Características y Beneficios del Cuadro de Mando Integral.....	20
1.3.1. Características del Cuadro de Mando Integral.....	20
1.3.2 Beneficios del Cuadro de Mando Integral.....	21
1.4. El Cuadro de Mando Integral en Ecuador.....	21
CAPÍTULO II.....	27
Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la comercialización en empresas comerciales.....	27
2.1. Caracterización de la fuerza laboral.....	28
2.2 El sistema logístico a nivel de empresa.....	29
2.3 Metodología aplicada en el trabajo (a partir de la de Kaplan y Norton).....	31
2.4 Diseño de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.....	32
2.4.1 Perspectiva financiera.....	32
2.4.2 Perspectiva del cliente.....	33
2.4.3 Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio.....	34
2.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	36
CAPÍTULO III.....	38
Cálculo de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.....	38
3.1 Perspectiva financiera.....	39
3.1.1 Costo logístico total por dólar de ingreso.....	39
3.1.2 Rendimiento de la inversión en inventarios.....	39
3.1.2.1 Índice de cobertura.....	39
3.1.2.2 Índice de rotación.....	40
3.1.2.3 Porcentaje de la mercancía transferida.....	40
Bibliografía.....	57
Glosario.....	58

Introducción

Actualmente, las empresas tienen grandes problemas en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente). Esto constituye una barrera para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botellas que se presentan en la cadena logística y que perjudican ostensiblemente la competitividad de las empresas en los mercados y la pérdida paulatina de los clientes.

Los mercados y los competidores cambian, la competitividad es cada vez mayor, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales. Ante esta situación, las organizaciones están en un momento de búsqueda de soluciones. La estrategia y el uso del Cuadro de Mando Integral pueden ayudar en estos momentos.

Reconociendo la necesidad de obtener mejores resultados en la comercialización, así como también en la posición en el mercado, se hace necesario utilizar esta herramienta para combinar las razones financieras y no financieras en la realización de una política estratégica proactiva. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y el mejoramiento continuo en los procesos de comercialización de la empresa, serán la base de generación de ventajas competitivas sostenible, y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

Tiene gran importancia ya que es una fuente de información estratégica que prepare a la organización para ser competitiva en el futuro, además visualiza cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

El Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica para las empresas acentúa el énfasis en que los indicadores financieros y no financieros formen parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de empresas comerciales. El rol de los empleados está encaminado a comprender las consecuencias financieras de sus acciones y decisiones; que a su vez los ejecutivos o administrativos comprenderán los generadores del éxito financiero a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral tiene como objetivos la mejora de los indicadores financieros y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y

la estrategia de la unidad de negocio, que a su vez debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores simbolizarán un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas principalmente y clientes activos, como los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados y los indicadores que impulsan la actuación futura de la empresa, sin ignorar que el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas cuantificadas de los resultados y las subjetivas, que a su vez son inductores de la actuación de los resultados.

La economía del cantón Sucre se deriva en 37.47% dedicada al sector terciario donde resalta las actividades de comercio al por mayor y menor, alojamiento, la parte turística, enseñanza, transporte, haciendo este sector en su conjunto el más fuerte del cantón y basándose su fuerza económica en lo urbano. El sector primario, es la segunda fuerza económica con un 34.98% basándose a la actividades pecuarias, de agricultura, selvicultura y pesca, teniendo su fuerte en el área rural. Por consiguiente el sector secundario es el menos fuerte en la parte económica del cantón Sucre con tan solo el 10.67%, basando este rubro en las empresas de construcción y en las industrias manufactureras. El sector económico no declarado con 9.57% y por último el trabajador nuevo que ocupa el 7.31% (Redatam, 2010)

Esto significa que el cantón Sucre posee su economía en comercio y turismo como fuentes principales, seguido de la agricultura y a fines, su gente trabaja por alcanzar desarrollo económico sostenible en las diferentes actividades, el cantón se lo conoce como rural por su posicionamiento. Existen actividades que van a ir creciendo y van a tener el lugar y espacio en la economía pero esto a medida que se regulen muchos factores.

El sector comercial y de servicios en el cantón Sucre genera aproximadamente el 37% de ingresos por sus diversos lugares turísticos, infraestructura, hospedaje, restaurantes, centros nocturnos, comercio, transporte y más, que ayuda a la parte del desarrollo del cantón, se debe tener presente los impactos económicos, socio-culturales y ambientales los cuales se debe considerar y respetar para mantener el turismo activo y continuar con las actividades principales del cantón.

La parroquia de Leonidas Plaza está conformada por 33 comunidades o barrios en la zona urbana que representa un 46% del total de las comunidades de la parroquia. En Bahía de Caráquez existen 10 comunidades por lo que en la zona rural de ambas parroquias existen

un total de 50 comunidades, barrios o recintos que representa un 54% del total. El estudio se realiza en la zona urbana de Leonidas Plazas por el número de locales o negocios existente según resultados de la técnica de muestreo realizada.

Las fuerzas actuantes del entorno empresarial es muy importante medirla para poder identificarla como reconocimiento y comportamiento del entorno que aporte resultados medibles para la toma de decisiones estratégicas y con el propósito de ver como estas influyen en el entorno empresarial.

Es importante argumentar que el nivel de instrucción según estadístico del INEC y el software REDATAM en relación a la variable de nivel de instrucción de la población del cantón Sucre se ha establecido que el 9.53% no cuenta con ningún nivel de instrucción, el 5.52% de la población ha realizado por los centros de alfabetización, el 1.15% obtuvo el nivel preescolar, el 31.33% tiene instrucción primaria, el 18.31% su instrucción es secundaria, el 13.25% cuenta con educación básica, el 7.5% hasta bachillerato o educación media, el 1.26% tiene ciclo post bachillerato, el 9.85% cuenta con instrucción superior, el 0.75% tiene post grado y el 1.55% se ignora su nivel de instrucción. Por lo que se cuenta con una población activa capaz de enfrentar el entorno y emprender algún negocio o pequeña empresa en la localidad.

Otro indicador está reflejado en la profesión u ocupación de los pobladores que según datos del censo 2010 realizado por el INEC, en relación a la profesión y ocupación de los habitantes del cantón Sucre se presentan las siguientes cifras: el 29.62% son agricultores y trabajadores calificados, el 11.71% lo constituyen los trabajadores de los servicios y vendedores, el 13.51% se encuentra dedicado a ocupaciones elementales, el 9.10% lo conforman los profesionales científicos e intelectuales, el 7.95% constituyen los oficiales, operarios y artesanos, el 8.49 % trabajan en apoyo administrativo y el 19.62% restante se dedican a otras actividades. Reflejado esto en los centros universitarios como guía instructiva en la formación y creación de empresas.

Respecto al estudio de diagnóstico y levantamiento de los negocios, empresas u organizaciones existente en el cantón Sucre, se refleja un número de empresas existente las cuales están clasificadas o denominadas por su tamaño. Según estas crecen en sus ventas anuales en un 5% por lo que requiere potencializar personal capacitado en áreas administrativas. Es notable observar en la investigación realizada en el diagnóstico empresarial del entorno el 48% responden a microempresas en Bahía, el 21% representan a las pequeñas empresas y el 17% solo de medianas empresas, siendo estas la

de mayores proyecciones en su productividad al mercado exterior y de mejores niveles de crecimiento de sus utilidades. El sector público solo represento el 14% que se identificaron como las grandes empresas por su estructura organizativa y por el número de trabajadores que elaboran en la misma, según se muestra a continuación:

Tabla 1: Denominación de empresas en Bahía de Caráquez

Denominación	Cantidad	Promedio
Microempresa	20	48%
Pequeña empresa	9	21%
Mediana empresa	7	17%
Gran empresa	6	14%
Total	42	100%

Fuente: Redatam

El comportamiento del entorno y fuerzas actuantes es necesario considerarlas como variables externas, las cuales permiten definir el escenario que se espera durante la aplicación y ejecución del cuadro de mando integral con la finalidad de realizar un diagnóstico en la empresa y el uso de alguna herramienta o métodos que permita la toma de decisiones.

CAPÍTULO I

Cuadro de Mando Integral: Consideraciones teóricas

1.1. Evolución histórica del Cuadro de Mando Integral

Desde tiempos remotos se recurrió a distintos sistemas contables para registrar las entradas o salidas de dinero. Los sistemas financieros fueron los más utilizados hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

En los últimos tiempos, el advenimiento de la era informática, la capacitación y formación de los empleados, y las empresas orientadas hacia el servicio al cliente se tornaron obsoletas o, al menos, incompletos aquellos sistemas. Por lo que se hace indispensable incorporar otros elementos a las mediciones, como satisfacción de los clientes, rentabilidad de los activos internos, satisfacción del personal, capacitación, etc.

En el año 1990 comenzaron a estudiarse estos múltiples aspectos con el objeto de brindar a las empresas y organizaciones elementos de vital importancia para medir su éxito. Surge entonces en la Universidad de Harvard en el año 1992 el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por el profesor Robert Kaplan y el Consultor empresarial David Norton, Director General de Nolan Norton.

Esta es la traducción al español que se le da a “Balanced Scorecard,” sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia y del Desempeño.

Se considera como el antecedente del CMI al “Tableau de Bord”, que por los años setenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de las empresas. La diferencia fundamental de este con el CMI reside en que los indicadores no señalaban la relación causa-efecto y tampoco contemplaba la medición de los activos intangibles, como los Recursos Humanos, la capacitación y formación del personal y la implementación de nuevos procesos y servicios (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento).

Cuando Kaplan y Norton desarrollaron por primera vez el CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que presentaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión en los próximos 50 años.

Para tener una mejor apreciación de este término se ha escogido los conceptos dados por algunos de los principales autores que se han referido a este tema.

Para *Howard Rohm* del *Balanced Scorecard Institute* de Estados Unidos, el CMI es “un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los procesos a todo el personal.” (Rohm, p.2)

Para el *Ingeniero Antonio Dávila* de la Universidad de Navarra, “la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio”. (Dávila, p. 13)

Ricardo Martínez Rivadeneira plantea que el Cuadro de Mando Integral es “una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto”. (Martínez, 2001, p.12)

Para *Kaplan y Norton*, padres del CMI, es “un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de visión y estrategia”.(Kaplan y Norton, 1992)

Sintetizar en un par de frases este concepto es una tarea engorrosa, pero se puede decir que el *CMI no es más que la combinación de las razones financieras y no financieras que permiten adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.*

De hecho, la originalidad de esta herramienta no radica, precisamente en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues a principios del siglo XX ingenieros de empresas innovadoras habían desarrollados tableros de control con la combinación de estos indicadores, por lo tanto lo novedoso del CMI es, exactamente, el modo como se seleccionan, determinan e interrelacionan los mencionados indicadores.

Es por eso que el objetivo principal es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores

claves del éxito, derivados de la estrategia, y lo haga, además, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman.

El objetivo de su uso no es solamente establecer un indicador y un criterio de medida para cada uno de los objetivos que hayan sido definidos en la estrategia. El principal sentido es establecer la red de indicadores que mejor puedan reflejar el valor real de la organización, incluyendo el de su capital intelectual y que permita la toma de decisiones empresariales basadas en criterios más integrales que los financieros y contables.

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de actuación. Estos son elementos que en cada área reflejan el estado y perspectivas que son necesarios reforzar, mejorar o mantener para alcanzar los objetivos deseados. No puede verse a estos indicadores como una herramienta para evaluar el comportamiento y acciones pasadas, sino como un impulso para canalizar la futura estrategia y misión de la empresa.

1.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La idea del CMI es sencilla y transparente. Reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos, preparación y desarrollo del personal. Ver Fig. # 1

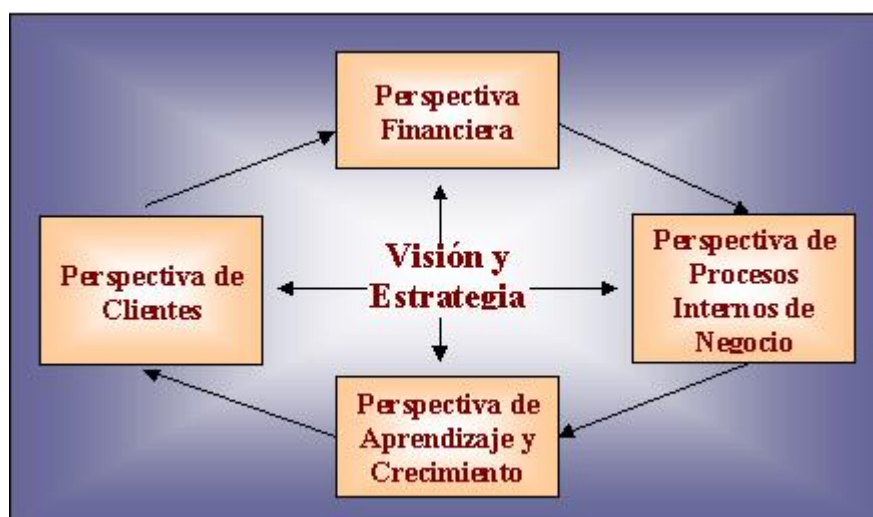


Figura: # 1 Balanced Scorecard

Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Desde el punto de vista financiero, estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas. Son fácilmente mensurables y acostumbran a relacionar la rentabilidad medida, por ejemplo, en ingresos de explotación, rendimiento de capital, o según un término más reciente: valor añadido económico, esto es, una medida que representa cuánto valor aporta cada persona o proceso en la cadena de valor total de la organización.

En cuanto a la perspectiva del cliente, los directivos identifican segmentos de clientes y mercado en los que competirá la Unidad del Negocio. Sus indicadores serán satisfacción, adquisición, retención y cuota del mercado.

El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la entrega de pedidos, se comienza a crear valor desde el pedido del cliente, luego la recepción y finalmente la entrega.

La última perspectiva es la de aprendizaje y crecimiento. Proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades. Quizás este sea el punto más difícil de entender en las empresas de hoy.

El CMI permite adoptar una visión global de la empresa, esto se logra gracias a que se puede observar a dicha empresa desde cuatro perspectivas diferentes:

Perspectiva Financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

El objetivo de esta perspectiva es obtener utilidades, de ahí que se deban analizar los indicadores que inciden en la creación de valor de la empresa.

Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Esta perspectiva se puede utilizar como medida de control para la valoración de las medidas tomadas para la consecución y el buen funcionamiento de la estrategia.

Esta responde a la pregunta: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Perspectiva del Cliente

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus expectativas.

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

Sin el estudio de los segmentos del mercado a los que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que su éxito proviene del aumento de las ventas, efecto que se logra con la repitencia de los clientes por la preferencia de las ofertas que la empresa brinda.

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Cómo nos ven los clientes?

Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio

El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de los rendimientos financieros. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la entrega de pedidos, se comienza a crear valor desde el pedido del cliente, luego la recepción y finalmente la entrega. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos claves a través de la cadena de valor.

Se le recomienda a las empresas que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia en el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y los futuros, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes y culminando con el servicio de venta, ofreciendo servicios después de la venta que se añaden al valor que reciben los clientes.

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿En qué debemos sobresalir?

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en

épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan las inversiones en las mejoras y el desarrollo del capital humano de la empresa.

Esta perspectiva garantiza los elementos necesarios para arribar con éxito a las metas. Es preciso invertir en infraestructura, personal, sistemas y procesamientos, para concretar objetivos de crecimiento.

Esta es el rector impulsor de las anteriores perspectivas del CMI y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos/servicios como para cambiar y aprender. Incluye además la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. Es aquí donde los indicadores de medición de los empleados establecerán su nivel de satisfacción, retención y productividad. Se sabe que un empleado satisfecho es una condición previa para aumentar la productividad de la empresa, la rapidez de reacción y la calidad y servicio al cliente.

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

En pocas palabras, estas cuatro perspectivas permiten a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta solo se logra mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia. Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

Es importante, también, que una vez implementado un sistema de Cuadro de Mando Integral, se haya de establecer un mecanismo de control y gestión con el fin de averiguar si su introducción puede, en la práctica, generar transformaciones y resultados positivos de la organización en su conjunto.

Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que los objetivos trazados en lo FINANCIERO constituirán el efecto de la forma de actuar con los CLIENTES y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los PROCESOS INTERNOS. Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta.

Con lo anteriormente expuesto se puede observar que existe una secuencia importante entre las perspectivas. Para una organización que busca incrementar la utilidad económica, la secuencia es: Obtener utilidad (Financiera), satisfaciendo las necesidades de los clientes (Cliente), a través de la capacidad de obtener valor (Proceso interno), mediante la disponibilidad del conocimiento y las herramientas requeridas (Crecimiento y aprendizaje).

Para lograr aumentar el valor de mercado, los ingresos y disminuir los costos, se debe convencer al cliente de que la entidad es confiable y conveniente, para lo que se necesita que los empleados sean amigables y agradables, con disponibilidad y conocimiento y aseguren un servicio profesional y un manejo adecuado de las quejas. Para el logro de esto se debe garantizar el buen funcionamiento de los procesos y un entrenamiento básico en ventas.

A tal efecto, se construyó el mapa estratégico con las relaciones causa-efecto entre los factores claves, quedando definidos para cada perspectiva los indicadores que aparecen en la propuesta del CMI.

El mapa estratégico permite describir y comunicar la estrategia en un marco formal, y ejecutarla con éxito a toda la organización.

Cuando se implementa el Cuadro de mando integral, el mapa estratégico refleja la relación entre las cuatro perspectivas que plantea el modelo. Si bien los autores Kaplan y Norton en su libro no utilizan el concepto “Mapa Estratégico”, adoptan la metáfora del

CMI como si fuera un simulador de vuelo y como tal incorpora un conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas. La cadena causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas.

En posteriores publicaciones de Harvard los autores realzan la importancia de desarrollar un mapa estratégico porque las organizaciones necesitan herramientas para comunicar tanto la estrategia como los procesos y sistemas que los ayudarán a implementar la estrategia.

A continuación se ejemplifica un mapa estratégico para un Cuadro de Mando Integral, que muestra los objetivos de cada perspectiva, sus indicadores claves y la relación entre ellos.

MAPA ESTRATÉGICO

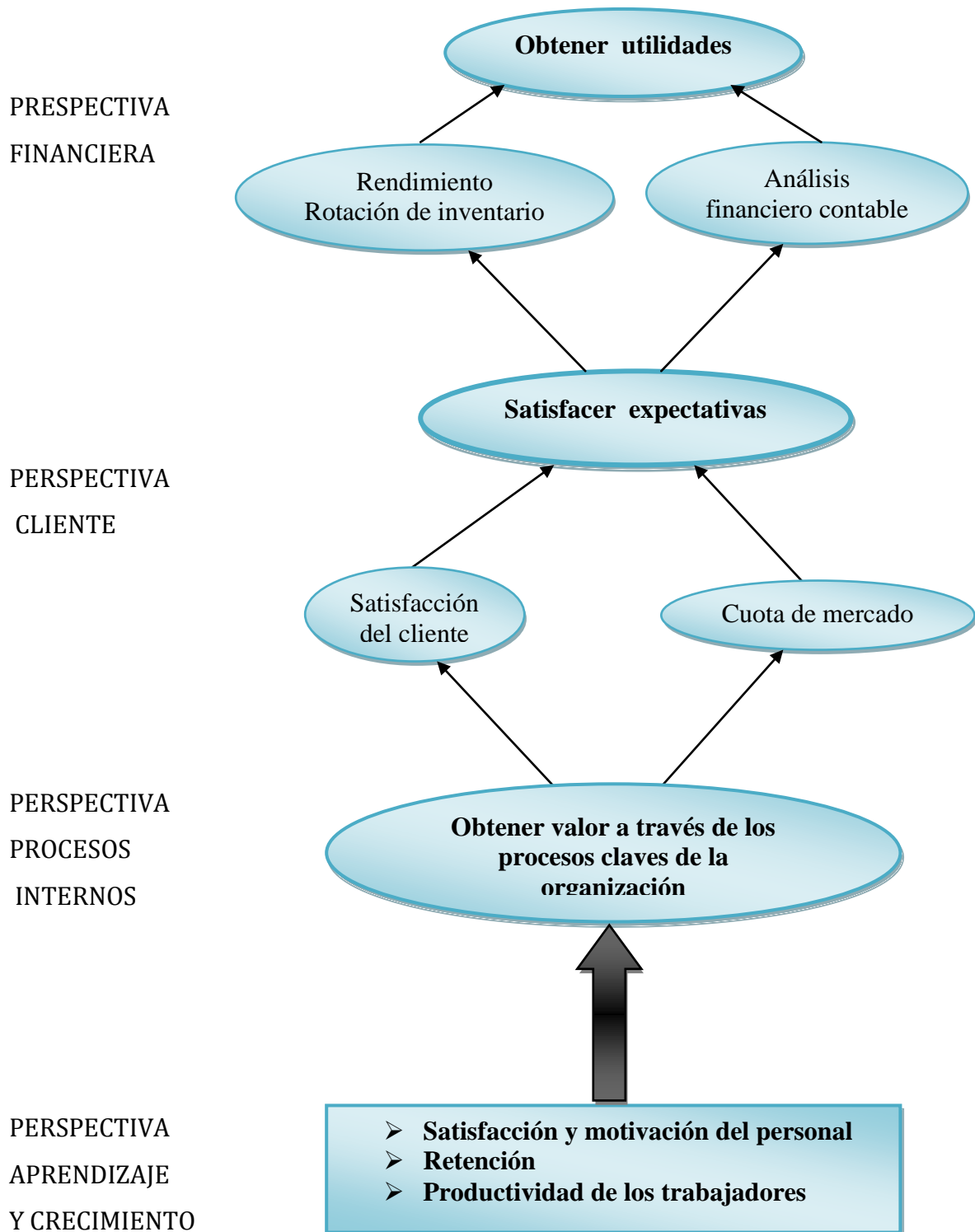


Figura # 2. Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia basado en los ejemplos de mapas estratégicos.

1.3 Características y Beneficios del Cuadro de Mando Integral

1.3.1. Características del Cuadro de Mando Integral

Tabla # 1

Título: Características del Cuadro de Mando

CARACTERÍSTICAS	EXPLICACIÓN
INTEGRAL	Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo.
BALANCEADA	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros.
ESTRATÉGICA	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
SIMPLE	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización.
CONCRETO	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
CAUSAL	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Fuente:

http://www.wikilearning.com/monografia/disenio_de_una_propuesta_de_cuadro_de_mando_integral-el_cuadro_de_mando_integral_como_herramienta_del_control_de_gestion/12627-4

Básicamente, y de manera resumida, se puede destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando:

La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.

La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se debe vigilar para someter a control la actividad comercial.

1.3.2 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

- Instrumento potente e innovador para la planificación y control de gestión.
- Adopta la visión global de la empresa, incorporando mediciones cualitativas.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no solo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Altamente flexible y adaptables a las necesidades de la empresa.
- Brinda informes y análisis de actuación.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

1.4. El Cuadro de Mando Integral en Ecuador

En el caso específico de Ecuador, la gerencia de las empresas tanto públicas como privadas afrontó ante sí el desafío simultáneo de transitar hacia nuevas formas de gestión en función de la inserción de la economía al mercado internacional, es entonces que se comienza a introducir la Dirección por Objetivos y a partir del año 2007 se instauró, como política de Estado, la utilización de la Dirección Estratégica en todas las entidades que componen el sistema ecuatoriano en instituciones públicas.

En cualquiera de estas alternativas la labor del empresario es fundamental y la necesidad de hacer mucho en poco tiempo con un sentido integrador los obliga a buscar instrumentos que les alerten de las situaciones problemáticas de la entidad con un sentido estratégico y corporativo, por lo que se hace emergente entonces la necesidad de

considerar la implantación de Cuadros de Mando Integral con las leyes y políticas vigentes en el país.

La herramienta de gestión estratégica más difundida en el ámbito ecuatoriano es la Dirección por Objetivos; sin embargo, se conoce de algunas empresas e instituciones que han comenzado a incursionar exitosamente en la implementación del CMI, tales como: Policía Nacional del Ecuador, Banco central del Ecuador, Empresas Importadoras del Ecuador, Andinatel S.A, Empresa Eléctrica CNEL, entre otras.

Se considera que el CMI se está expandiendo a las empresas, organizaciones e instituciones ecuatorianas, tanto a nivel local, como regional y nacional las cuales se han ido adaptando a los cambios ocurridos en el contexto internacional según el enfoque de dirección.

El modelo de Perfeccionamiento Empresarial ha contribuido al desarrollo de las instituciones públicas fundamentalmente en el país. El mismo se encamina a potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad dependiendo del rol empresarial en su entorno social como eslabón fundamental de la economía. Este proceso hace que el Cuadro de Mando Integral sea un camino importante en el logro de los objetivos organizacionales por el solo hecho de admitir un cambio en la concepción de la forma y pensar que puede llevar a las empresas a un desafío en su contexto económico. En nuestra sociedad se busca la competitividad de las empresas a través de la creación de bienes y servicios para la satisfacción siempre creciente de los clientes.

Es importante reconocer que las empresas e instituciones cubanas trabajan por la integridad, control y seguimiento de los bienes públicos del país, por lo que las empresas cubanas que en su 90% son instituciones públicas tienen implantado el CMI. A continuación se reflejan los pasos que constituyen una primera experiencia de acercamiento a la implantación del CMI en las empresas cubanas.

Tabla #2**Pasos del Proceso de Creación de un Cuadro de Mando Integral**

Pasos	Descripción	Propósito	Procedimiento
<i>Etapa # 1: Definir la arquitectura de medición.</i>			<i>3 semanas</i>
1	Selección de las unidades organizativas	Definir y clarificar la UEN sobre la que se va a iniciar el CMI	Consultar con la alta dirección, el proceso inicial funciona mejor en una UEN y la ideal sería una que realice actividades en toda la cadena de valor.
2	Identificar los vínculos entre la corporación y las UEN	Guiar el proceso de desarrollo del CMI	Una vez seleccionada la UEN se define: Objetivos financieros Temas corporativos decisivos Vínculos con las demás UEN
<i>Etapa # 2: Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.</i>			<i>4 semanas</i>
3	Realizar la primera ronda de entrevistas	Introducir el CMI y conocer la estrategia de la organización, así como se traduce en objetivos e indicadores	Preparación de material de información básica y antecedentes del CMI, así como misión, visión y estrategia. Información sobre el sector y el entorno competitivo, preferencia de los clientes y desarrollos tecnológicos. Este material se le da a cada directivo y se entrevista donde se obtiene objetivos estratégicos propuesta de indicadores por perspectivas.
4	Sintetizar la información recopilada	Obtener un listado y la clasificación de los objetivos de las perspectivas	Análisis de las respuestas de las entrevistas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores. Se

			debe determinar si los objetivos en las 4 perspectivas están vinculados en una relación causa-efecto y si la información obtenida representa la estrategia de la UEN.
5	Realizar taller ejecutivo 1ra ronda	Identificar entre 3 y 4 objetivos para cada perspectiva, elaborando una descripción para cada objetivo y una lista de indicadores potenciales.	Se reúnen el equipo de directivos para un consenso del CMI. Cada perspectiva se trata en secuencia, se muestra los objetivos propuestos, sus clasificaciones y citas procedentes de las entrevistas.
<i>Etapa # 3: Diseñar y seleccionar indicadores.</i>			<i>6 semanas</i>
6	Realizar reuniones de cada subgrupo	Identificar los indicadores que comuniquen la intención de cada objetivo, sus fuentes de información y las acciones que la hagan accesibles, así como los vínculos entre los indicadores y su influencia.	Se realizan reuniones de los subgrupos para analizar los vínculos entre las 4 perspectivas que describen las relaciones causa-efectos que sirven de base a la estrategia. Aunque la mayoría de los CMI se inspiran en los resultados centrales, el arte de definirlo reside en los indicadores de actuación.
7	Realizar taller ejecutivo 2da ronda	Elaborar un folleto para comunicar las intenciones y contenido del CMI a los trabajadores.	En el taller se debaten la visión, las declaraciones de estrategia, los objetivos e indicadores provisionales. Se debate y se empieza a desarrollar un plan de implantación.

<i>Etapa # 4: Elaborar el plan de implantación</i>		<i>3 semanas</i>	
8	Desarrollar el plan de implantación	Desarrollar las bases para el inicio del plan.	Se formalizan las metas y se desarrolla un plan. Este incluye el vínculo de los indicadores con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el CMI a toda la organización buscando el desarrollo de indicadores de segundo nivel.
9	Realizar taller ejecutivo 3ra ronda	Acordar el programa de implantación, comunicar el CMI a los trabajadores, integrarlo en una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información de apoyo.	El equipo de dirección se reúne por 3ra vez para llegar a un consenso final sobre los aspectos anteriores de los dos primeros talleres. Se identifican los programas de acciones preliminares para conseguir las metas. Este proceso acostumbra a terminar alineando las diversas iniciativas de cambio de la unidad con los objetivos, indicadores y metas del CMI.
10	Finalizar el plan de implantación	Integrar el CMI al sistema de gestión de la organización.	Para que un CMI cree valor debe de estar integrado en el sistema de gestión de la organización. Se recomienda se empiece a utilizar en un plazo de 60 días. Es obvio que habrá que desarrollar un plan de introducción escalonado, pero debe utilizarse la mejor

		información disponible para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del CMI. Al final, los sistemas de información de la dirección se pondrán al nivel del proceso.
--	--	--

Fuente: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_julsep_08.htm. La Revista del empresario cubano.
Cuadro de Mando Integral: Experiencia Cubana.

Después de valorar los pasos para la implantación de un CMI se determinan las fases teniendo en cuenta los elementos fundamentales de cada paso con la finalidad de definir una metodología que permita definir las técnicas, métodos o herramientas para el diagnóstico, tal como se muestra a continuación:

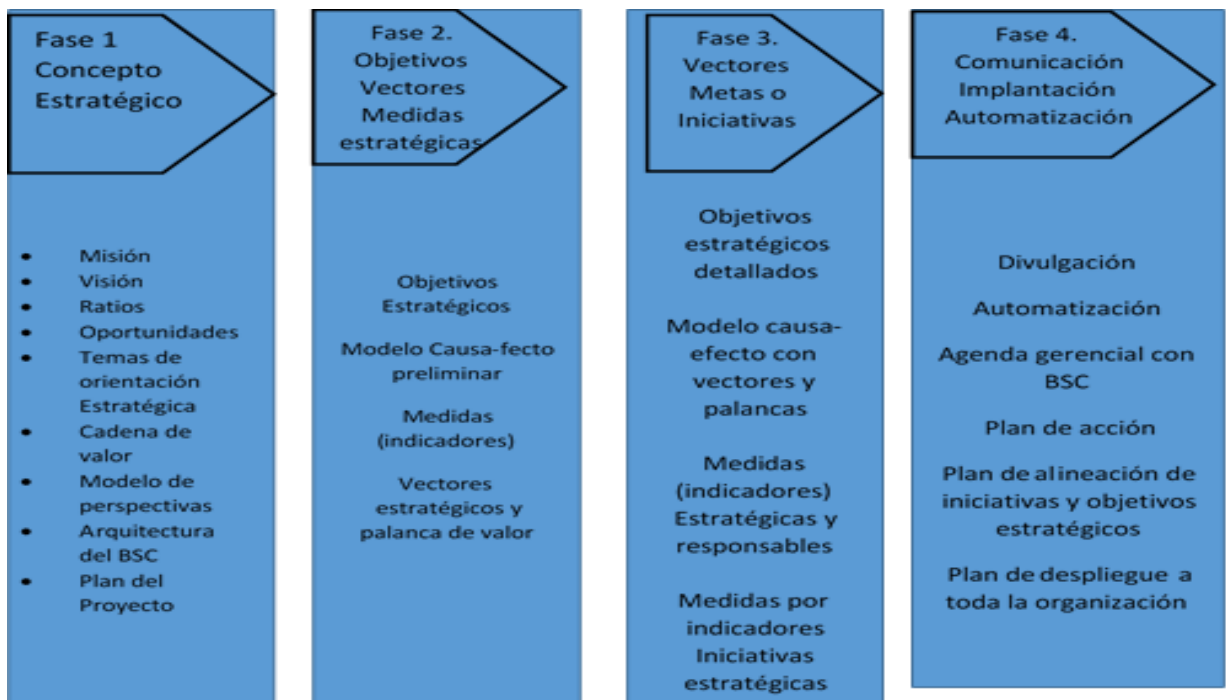


Figura # 3. Cuatro fases fundamentales para implantar un CMI en las entidades

Fuente: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_julsep_08.htm. La Revista del empresario cubano.
Cuadro de Mando Integral: Experiencia Cubana.

CAPÍTULO II

Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la comercialización en empresas comerciales

Este capítulo tiene la finalidad de darle al lector una noción práctica de cómo realizar un CMI y los pasos que deben de seguir para su elaboración, además de mostrar algunos métodos y técnicas que son imprescindible para la realización del diagnóstico o análisis situacional de la empresa con la finalidad de poder definir estrategias funcionales y efectivas.

Lo primero que se realiza para el estudio es la realización de una caracterización de la empresa o razón social con la finalidad de detallar las actividades para cual se desempeña, su ubicación y una referencia histórica del tiempo que lleva brindando servicios o su tiempo de permanencia en el mercado.

Es importante describir la misión, visión de la empresa con la finalidad de tener identificadas sus metas y llegar a la idea de futuro que les gustaría alcanzar, además es relevante definir los valores corporativos con la finalidad de determinar la forma de comportarse, de actuar de la empresa, con los colaboradores, clientes, proveedores, competidores, administraciones, entre otros que contribuyan el reconocimiento social y ético desde la mirada externa de la empresa, partiendo de la concepción de la comunicación interna que incentive el trabajo en equipo.

Otros de los elementos a tener en cuenta son los aspectos organizativos de la empresa con la finalidad de definir la estructura de la misma y los niveles de jerarquización. Se debe describir si a la empresa se le subordinan las gerencias de: Economía, Comercio, Tecnología, Recursos Humanos y Auditoría; así como la Unidad Administrativa y los 8 Complejos Comerciales Minoristas, que realizan las actividades de comercialización de productos y servicios.

Los servicios que se destacan entre ellos: Tiendas, Gastronomía, Servicentros, Photoservice, Servicios financieros (Western Union), Boutique, Duty Free y entre otros, dependiendo de la empresa. Además argumentar si tiene soporte logístico de los negocios a nivel local, regional y nacional, incluyendo el servicio en caso de exportaciones e importaciones.

Algo que no se debe de ignorar es la fuerza de trabajo con que cuenta la empresa, se describirá a nivel de edades y géneros con la finalidad de identificar mejor la fuerza laboral y lo que la misma puede aportar teniendo en cuenta otras variables como nivel profesional, ocupación y tiempo de trabajo.

2.1. Caracterización de la fuerza laboral

El Complejo esta compuesto por una estructura organizativa horizontal, que es como debe de estar conformada toda empresa y que a su vez está caracterizada por una línea de mando amplia y con pocos niveles jerárquicos. Esto facilita que las informaciones lleguen a su

destino con mayor precisión, exactitud y en un menor tiempo, logrando además una mejor retroalimentación y por tanto un buen proceso de comunicación.

La plantilla de trabajadores aprobada por representantes o directivos de la empresa tiene que describir con el personal que cuenta el negocio el cual debe de ser como se muestra a continuación:

Categoría Ocupacional	Dirigentes	Administrativos	Técnicos	Servicios	Obreros
Cantidad de trabajadores					

No se puede ignorar definir el objeto social para la empresa y dentro de este tipo de empresas comerciales las más relevantes serán:

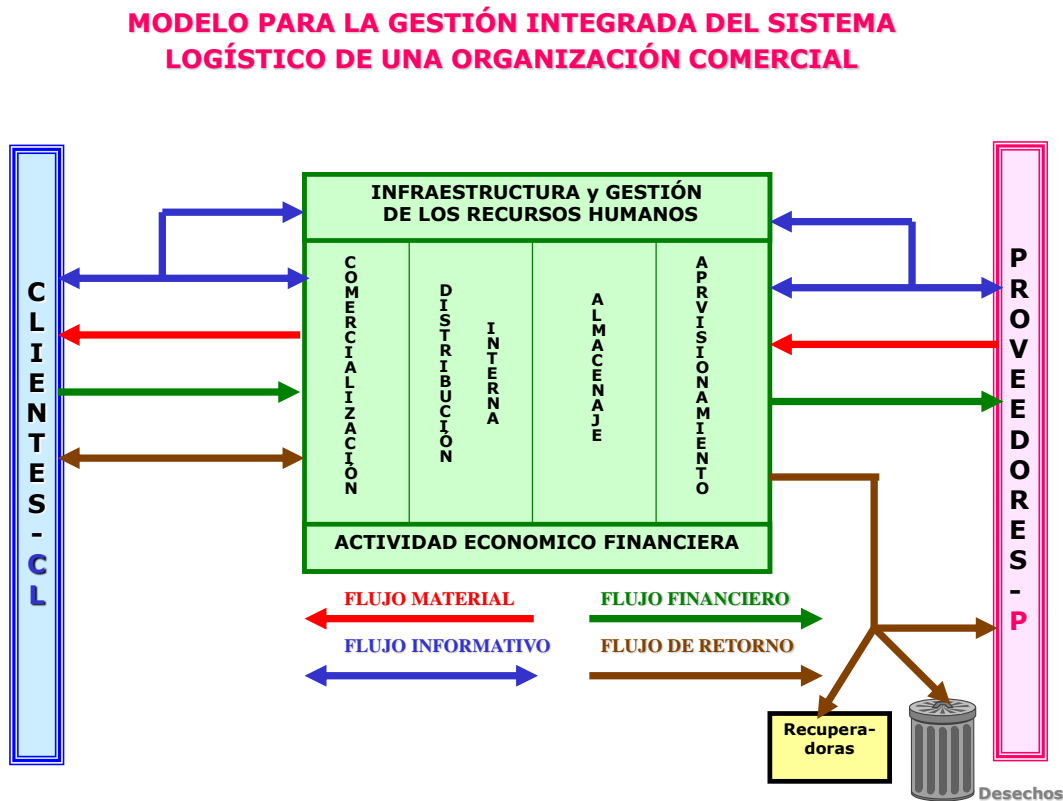
- Comercializar de forma minorista todas sus producciones, artículos, bienes o mercancías ensamblados y/o transformados así como todos aquellos que sean importados.
- Comercialización minorista de combustible, lubricantes accesorios para vehículos automotores.
- Comercialización minorista de productos alimenticios y no alimenticios, así como bebidas alcohólicas y no alcohólicas, helados a través de una red de cafeterías o en otros establecimientos minoristas.
- Comercialización minorista de artículos del hogar, productos para boutique, artículos de joyería, bisutería, productos y equipos eléctricos y electrónicos, artículos de decoración, perfumería, todo tipo de cigarrillos y tabacos, ferretería, confecciones textil, calzados, quincallería y cualquier orto de consumo familiar y personal.
- Prestación de servicios fotografía, así como la venta de cámaras y rollos, otros artículos fotográficos y el alquiler de películas.
- Comercialización minorista de inventarios de mermas en el mercado interno todo ello en pesos convertibles.

2.2 El sistema logístico a nivel de empresa

Para comprender el sistema de indicadores propuesto se debe partir del modelo para la gestión integrada del sistema logístico de una empresa comercial, por lo que se tomará una referencia que puede ser aplicado o modificado según el aporte que cada especialista desee aportar (Figura 2).

Figura # 2

Modelo para la gestión del sistema logístico de una organización comercial.



Para lograr la eficacia del funcionamiento del modelo han de establecerse mecanismos de coordinación y control de cada elemento y de ellos como sistema. Entre estos mecanismos se encuentran: la adaptación mutua, la supervisión directa y la estandarización.

La adaptación mutua no es más que: "el mecanismo que logra la coordinación del trabajo mediante el proceso de comunicación informal" (Mintzberg y Quin, 1993, p.373) que ha de estar presente tanto en las interfases del proceso como en el desarrollo de las actividades propias de cada elemento. La eficacia de este mecanismo se apoya en la comunicación interpersonal, la cual tiene como base la definición de objetivos que al mismo tiempo sean compartidos por todos los involucrados.

El modelo se sustenta en la existencia de unidades organizativas, lo que exige un rediseño de la estructura; surge también a este nivel la necesidad de lograr la coordinación mediante la adaptación mutua entre dichas unidades, para lo cual se requiere de la creación de grupos de trabajo temporales y permanentes a fin de coordinar el trabajo de varias unidades, así como el diseño de puestos de directivos que facilitan su enlace.

La supervisión directa logra la coordinación mediante, las órdenes e indicaciones que el superior da a sus subordinados y exige el desarrollo de habilidades de liderazgo en los

directivos, creando un clima de trabajo y un ambiente de cooperación donde se reconozca el aporte de cada persona al logro de los objetivos.

Para el funcionamiento adecuado del modelo es condición que estén definidos claramente los estándares de desempeño o resultados por lograr en cada elemento del sistema logístico. Es preciso estandarizar los conocimientos y habilidades que sirvan como insumo para el trabajo que se realizará en cada uno de los puestos. Se logrará una mejor coordinación en la medida en que existan claras especificaciones del contenido del trabajo de cada persona y de los procedimientos que debe seguir. Es premisa del buen funcionamiento del sistema que los trabajadores posean los conocimientos y habilidades para realizar su trabajo y que, en correspondencia con las particularidades del proceso, su estandarización ha de realizarse por medio del adiestramiento dentro de la organización mediante el desarrollo de programas de capacitación. Por último, la integración del esfuerzo de todas las partes solo se logrará si se comparten un conjunto de valores y creencias comunes por directivos y trabajadores, tales como: comprender el papel determinante de los clientes en el éxito de la organización, y el valor de la eficiencia y de la calidad para el logro de los objetivos organizacionales.

El control permite mantener el funcionamiento del sistema dentro de los límites requeridos de acuerdo con los objetivos trazados. Este proceso se inicia con el establecimiento de los objetivos y sus criterios de medida en cada uno de los elementos, el planeamiento de acciones, la asignación de recursos y la realización del trabajo. El desempeño real es comparado con el previsto y se genera la retroalimentación para tomar las medidas de ajuste. En las condiciones en que funciona el modelo se cuenta con sistemas de información en tiempo real, lo que da la posibilidad de aumentar la rapidez de la medición del desempeño.

En correspondencia con este modelo y para garantizar su funcionamiento como sistema han de seleccionarse los indicadores para cada una de las perspectivas del *Cuadro de Mando Integral* que permitan llevar a cabo todo el proceso de gestión desde la planificación hasta el control.

2.3 Metodología aplicada en el trabajo (a partir de la de Kaplan y Norton)

La metodología que se aplica en este trabajo está basada en la utilizada por los padres del Cuadro de Mando Integral: Kaplan y Norton. Esta se basa en la consecución de varias fases que debe cumplir la aplicación de esta herramienta, analizándose desde la propuesta de los indicadores a evaluar, para la supervisión del desempeño actual; hasta la implantación y divulgación de los resultados obtenidos, intentando capturar la información sobre cuán bien se coloca la empresa en posicionamiento futuro.

Por lo que es imprescindible direccionar todo estudio en fases o etapas con la finalidad de determinar una metodología que permita tanto al especialista como involucrados en la empresa conocer sobre el proceso que se desarrollará para la elaboración de CMI, en este caso lo definiremos en fases las cuales son:

Fase # 1: Definición de la orientación estratégica de la empresa: misión, visión y objetivos.

Fase # 2: Diseño del Cuadro de Mando Integral.

Durante esta fase se diseña el Cuadro de Mando Integral, determinando y seleccionando los indicadores por perspectiva de manera que albergue siempre la información necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

Se establecen los parámetros preliminares para su implantación en el Complejo.

Fase # 3: Cálculo de los indicadores.

En esta fase se analizarán los indicadores que serán evaluados en el período determinado a través del método Delphi o algún otro método de experto.

Fase # 4: Comunicación, implementación, automatización.

En esta fase se divulgan los indicadores y los resultados obtenidos y a partir de la comprensión de la importancia de su uso para la planificación y el control de la actividad comercial, se recomienda a la Dirección de la Sucursal su implantación y automatización.

Esta metodología se aplicará hasta la fase # 3, cálculo de los indicadores. Las fases 1 y 2 se desarrollan en el Capítulo II y la fase # 3 que constituye la aplicación práctica al calcular el valor de los indicadores para empresas comerciales se desarrolla en el Capítulo III, a través de un ejemplo didáctico con la finalidad de desarrollar el procedimiento y los lectores desarrollen la noción óptica de cómo realizarlo.

2.4 Diseño de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

En el capítulo anterior se argumentó cómo definir los indicadores, en este ítems se definirá cómo determinarlo partiendo del cálculo para definirlo, a su vez se incorporarán a la propuesta inicial indicadores específicos para esta actividad. El cálculo de estos indicadores se realizará tomando como base un trimestre o más dependiendo del especialista.

2.4.1 Perspectiva financiera

1. Costo logístico total por dólar de ingreso:

$$\text{Costo logístico total por dólar de ingreso} = \frac{\text{Costo Logístico Total}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Costo logístico total = Costos de adquisición + Costos de distribución + Costos de almacenaje + Gastos de ventas

2. Rendimiento de la inversión en inventarios:

$$\text{Rendimiento de la inversión en inventarios} = \frac{\text{Utilidades obtenidas}}{\text{Inventario promedio}}$$

3. Índice de cobertura:

$$\text{Índice de cobertura} = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Costo promedio de la mercancía vendida}}$$

4. Índice de rotación:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Costo de la mercancía vendida en el período}}{\text{Inventario medio}}$$

5. Porcentaje de la mercancía transferida:

$$\text{Porcentaje de la mercancía transferida} = \frac{\text{Valor de la mercancías transferidas}}{\text{Valor de las mercancías vendidas}}$$

6. Coeficiente de explotación del transporte de distribución:

$$\text{Coeficiente de explotación del transporte de distribución} = \frac{\text{Equipos de transportetrabajando}}{\text{Totalde equipos de transporte}}$$

7. Evaluación de la situación financiero – contable a través de los balances de situación y de resultados, destacándose en el análisis el comportamiento de:

- Cumplimiento del plan de ingresos y su relación con el año anterior.
- Cumplimiento del plan de utilidades y su relación con el año anterior.
- Cumplimiento de la productividad del trabajo planificada y su relación con el año anterior.

2.4.2 Perspectiva del cliente

1. Satisfacción del cliente:

Se mide a través de la encuesta de satisfacción del cliente que debe ser aplicada mensualmente.

2. Porcentaje de quejas de los clientes:

$$\text{Porcentaje de quejas de los clientes} = \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Operaciones de cajas realizadas}} * 100$$

3. Porcentaje de devoluciones de los clientes:

$$\text{Porcentaje de devoluciones de los clientes} = \frac{\text{Número de devoluciones}}{\text{Operaciones de cajas realizadas}} * 100$$

4. Porcentaje de solicitudes no servidas a los clientes:

Medir a través de la encuesta o muestrear a través de la opinión de las fuerzas de ventas.

5. Cuota de mercado, es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía, en este caso sería las ventas totales de la empresa comercial dividido por el total de sus competidores, tal como se muestra a continuación:

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas totales empresas}}{\text{Ventas de competencia}}$$

2.4.3 Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio

1. Cumplimiento del plan de compras:

$$\text{Cumplimiento del plan de compras} = \frac{\text{Valor de las mercancías compradas}}{\text{Valor de las mercancías planificadas a comprar}}$$

2. Eficacia de las compras:

$$\text{Eficacia de las compras} = \frac{\text{Valor de las mercancías vendidas}}{\text{Valor de las mercancías compradas}}$$

3. Porcentaje de mermas:

$$\text{Porcentaje de mermas} = \frac{\text{Costo de la mercancía mermada}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

4. Porcentaje de ventas en dólares:

$$\text{Porcentaje de ventas en dólares} = \frac{\text{Costo de la mercancía vendida}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

5. Porcentaje de mercancía destruída:

$$\text{Porcentaje de mercancía destruída} = \frac{\text{Costo de la mercancía destruída}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

Porcentaje de mercancía de lento movimiento:

$$\text{Porcentaje de mercancía de lento movimiento} = \frac{\text{Costo de la mercancía de lento movimiento}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

7. Venta por metro cuadrado:

Tiendas u otros negocios anexo a la empresa comercial:

7.1 Ventas promedio diarias por metros cuadrados de área de venta:

$$\text{Ventas promedio diarias por m}^2 \text{ de área de venta} = \frac{\text{Ventas promedio diarias}}{\text{Promedio de m}^2 \text{ ocupados por A' de ventas}}$$

$$\text{Ventas promedio diarias} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Días de venta en el período analizado}}$$

$$\text{Promedio m}^2 = \frac{\sum \text{de m}^2 \text{ totales a final del mes}}{\text{Números de meses transcurridos}}$$

Los *días de venta* se calculan a partir de la siguiente premisa:

- ❖ Laboran todos los días del año, excepto feriados y de conmemoración nacional, salvo que sean habilitados laboralmente por la Corporación.

Áreas de venta: son las dedicadas a la comercialización y venta de productos, incluye: áreas de exhibición, pasillos y áreas de circulación del cliente, áreas para las cajas registradoras de control de entrada y salidas y torniquetes.

Puntos de venta

7.2 Están conformados por módulos (kiosco o contenedores), donde el cliente no penetra en el interior, se adicionará a su área interior una ocupada por el cliente de 0.60m de ancho por el largo del kiosco.

Venta promedio diaria por metros cuadrados de área de venta (igual que la calculada en las tiendas, 7.1)

Se trabaja bajo las mismas premisas que las tiendas.

Cafeterías

7.3 Venta promedio diaria por plaza o asientos:

$$\text{Venta promedio diaria por plaza o asientos} = \frac{\text{Venta promedio diaria}}{\text{Cantidad de plazas o asientos}}$$

Los días de venta se calculan a partir de la siguiente premisa:

Laboran todos los días del año, incluyendo feriados y de conmemoración nacional.

Photoservice

7.4 Ventas promedio diaria por equipos instalados:

$$\text{Ventas promedio diaria por equipos instalados} = \frac{\text{Venta promedio diaria}}{\text{Cantidad de equipos}}$$

7.5 Venta promedio diaria por metros cuadrados de área de venta (igual que la calculada en las tiendas, 7.1)

Los días de venta se calculan a partir de la siguiente premisa:

Laboran todos los días del año, incluyendo feriados y de conmemoración nacional.

Servicentros

7.6 Ventas promedio por pistolas o surtidor:

$$\text{Ventas promedio por pistolas o surtidor} = \frac{\text{Venta promedio diaria}}{\text{Cantidad de pistolas}}$$

7.7 Venta promedio diaria por metros cuadrados de área de venta (igual que la calculada en las tiendas, 7.1)

7.8 Venta promedio diaria por plazas o asientos (igual que la calculada en la cafetería, 7.2)

Se laboran bajo las mismas premisas de las tiendas y las cafeterías.

8. Porcentaje de mercancía en área de venta con relación a las existentes en almacén:

$$\text{Porcentaje de mercancía en área de venta} = \frac{\text{Costo de la mercancía en A' de venta}}{\text{Costo de la mercancía en almacén}} * 100$$

9. Grado de actualización de la planeación:

Existencia del plan, existencia de objetivos a largo y corto plazo.

10. Situación de la contratación económica:

Clientes:

$$\text{Contratos de clientes} = \frac{\text{Número de clientes con contrato}}{\text{Total de clientes}}$$

Proveedores:

$$\text{Contratos de proveedores} = \frac{\text{Número de proveedores con contrato}}{\text{Total de proveedores}}$$

2.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

1. Rotación del personal:

$$\text{Rotación del personal} = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{EM}$$

Donde:

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas)

D = Desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área dentro del período considerado (salidas)

EM = Efectivo medio del área dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la inicialización y en la finalización del período, dividida por dos.

2. Porcentaje de ausentismo:

$$\text{Porcentaje de ausentismo} = \frac{\text{Promedio de ausencias}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

3. Porcentaje de personal con formación en comercial:

$$\text{Porcentaje de personal con formación en comercial} = \frac{\text{Trabajadores con formación comercial}}{\text{Total de trabajadores}}$$

4. Porcentaje de directivos con formación en comercial:

$$\text{Porcentaje de directivos con formación en comercial} = \frac{\text{Directivos con formación comercial}}{\text{Total de directivos}}$$

5. Satisfacción y motivación laboral:

Medido a través de las encuestas de satisfacción laboral, realizadas a los trabajadores y dirigentes, se debe hacer mensualmente.

CAPÍTULO III

Cálculo de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

3.1 Perspectiva financiera

Los indicadores financieros son los que requieren de un menor esfuerzo para su cálculo, debido a que tradicionalmente en las organizaciones son estos indicadores los que tienen en cuenta para medir y controlar su gestión.

3.1.1 Costo logístico total por dólar de ingreso

$$\text{Costo logístico total por dólar de ingreso} = \frac{\text{Costo Logístico Total}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Costo logístico total = Costos de adquisición + Costos de distribución + Costos de almacenaje + Gastos de ventas.

No se puede calcular el costo de almacenaje porque no se cuenta con almacén y por ende no se determinará, teniendo presente también que las mayorías de las empresas comerciales los niveles de almacenamientos son ínfimos debido a los niveles de rotación de sus productos, aunque se conoce que muchos no saben determinar sus niveles de inventarios acorde a sus niveles de capacidad y ventas, por lo que en este caso es cero.

Se asumirá que existe un costo de adquisición de la mercancía es de 1393720.56\$, costo de distribución es de 5128.86\$ y los gastos de ventas son de 492741.41\$, para un costo logístico total de 1891590.83\$ (estos valores es para darle una visión a los lectores en el cálculo).

Si los ingresos ascendieron a 2308306.39\$ en el trimestre, el costo logístico total por dólar de ingreso es de 0.82\$.

3.1.2 Rendimiento de la inversión en inventarios:

$$\text{Rendimiento de la inversión en inventarios} = \frac{\text{Utilidades obtenidas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Las utilidades que se han obtenido en el período son de 321169.88\$, y el inventario promedio es de 1104084.87 \$, para un rendimiento de un 0.29; lo que significa que por cada peso de inventario se obtuvo 0.29 \$ de utilidad.

3.1.2.1 Índice de cobertura

$$\text{Índice de cobertura} = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Costo promedio de la mercancía vendida}}$$

El inventario realizado al final del trimestre arrojó una cifra de 1071401.32\$ y el costo promedio de la mercancía vendida en el mismo período fue de 458220.00\$, para un índice de cobertura de 2.33 días lo que equivale a 2 días.

3.1.2.2 Índice de rotación

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Costo de la mercancía vendida en el período}}{\text{Inventario medio}}$$

El inventario medio es de 1029846.7\$, el costo de la mercancía vendida es de 1374660.00\$, para un índice de rotación de 1.33 veces, esto se multiplica por los cuatros trimestres del año y la rotación es de 5.33 veces.

Saldo de inventarios minoristas por cuentas contables. Cierre marzo 2016 y Estado de Resultado Resumido.

3.1.2.3 Porcentaje de la mercancía transferida

$$\text{Porcentaje de las mercancías transferidas} = \frac{\text{Valor de las mercancías transferidas}}{\text{Valor de las mercancías vendidas}}$$

El valor de las mercancías transferidas en el período ascienden a 156039.58\$, manteniendo el valor de las mercancías vendidas, el porcentaje de las mercancías transferidas es de 11.4.

Informe de los saldos por cuentas contables. Cierre marzo 2016.

6. Coeficiente de explotación del transporte de distribución.

$$\text{Coeficiente de explotación del transporte de distribución} = \frac{\text{Equipos de transporte trabajando}}{\text{Total de equipos de transporte}}$$

Se asume que la empresa cuenta con 4 equipos de transporte pero solo 3 están trabajando en el período, para un coeficiente de 0.75, lo que equivale a un 75 % de explotación del transporte.

7. Evaluación de la situación financiero – contable a través de los balances de situación y de resultados.

La determinación del índice integral de eficiencia financiera tiene como objetivo proponer un método para estudiar y evaluar la salud financiera de la empresa, con vistas a fortalecer el control económico de la empresa como base fundamental del Control de Gestión, además de permitir un análisis más provechoso de los factores clave para tener éxito en la implementación e instrumentación de un modelo que tributa al perfeccionamiento del sistema de control y a potenciar sus mayores ventajas para el futuro.

La planificación financiera se realiza anualmente, a nivel de Complejo y de tiendas y en ella participan Contabilidad, Comercial y Recursos Humanos que son los encargados de preparar las bases y lineamientos que serán entregados a una sucursal y en la empresa en general, luego las administraciones de las unidades realizan los proyectos de presupuestos, se despacha en la empresa, en la Sucursal y finalmente se realizan las reuniones en la base, o sea a todos los niveles incluyendo los trabajadores activos.

En el período correspondiente al primer trimestre del año en curso los ingresos planificados por la empresa fueron de 2523488.00\$, lo que se cumplió en un 91.47% obteniéndose 2308306.39\$, al comparar estos datos con el mismo período del año 2015 se demuestra que hubo un crecimiento de 8.38%. Las utilidades obtenidas en el período fueron de 321169.88\$ cumpliendo solo en un 63.65% de lo planificado, además decreció en un 21.21% con relación a la utilidad de igual período del año anterior. Esto demuestra que aunque los ingresos se comportaron de forma positiva; las utilidades alcanzadas son bastante bajas y esto se debe en gran medida a los altos costos y gasto que enfrenta la empresa, por lo que se debe continuar trabajando y buscando opciones que conlleven a obtener más con menos, que constituye la clave para ser eficientes y competitivos en su entorno.

Con relación al cumplimiento de la productividad del trabajo planificado, este era un indicador que no se mide a nivel de empresa por lo que se asume que no existen cifras históricas para su comparación. Se parte del análisis de que se trabajara la productividad por ingresos y por valor agregado, con la finalidad de poder analizar entonces en este trabajo por ingreso. Se refleja a continuación un histórico de las

ventas de los meses febrero, marzo y abril con la finalidad de realizar un mejor análisis, tal como se muestra a continuación:

Tabla # 3

Comportamiento de la productividad por ingresos febrero-marzo-abril

INGRESO	Febrero	marzo	Abril
Photoservice	1303,14	1272,78	140,57
Punto de Venta A	4599,5	8963,5	5755,3
Punto de Venta B	3740	3016	243,65
Punto de Venta C	3888	2284,5	214,93
Punto de Venta D	*	*	2681,4
Punto de Venta E	6446	5123	5100,9
Punto de Venta F	5601	5074,5	3230,3
Punto de Venta G	4893,5	4036,5	3152,7
Auto servicios A	160154,71	16894,5	15773,4
Auto servicios B	2648,3	2497,41	2793,3
Tienda A	1401,05	1543,6	1526,1
Tienda B	4270,53	3618,68	3905,4
Tienda C	2835	2352,42	2212,7
Tienda D	3585,2	2775	2960,9
Tienda La Alameda	1885,84	1839,26	1894,2
Tienda La Reina	1924,94	1028,5	110,77
Tienda La República	1487,08	1923,92	2749,55
Tienda La Violeta	2702,53	2805,04	2749,5
Tienda Trocha Y Sto. Tomas	2749,43	2731,57	2040,44
Complejo	3283,87	3001,56	2852,63

Fuente: Especialista en RR HH

Como se puede apreciar este indicador presenta un franco deterioro ya que solo los puntos de venta A, E y el autoservicio A son los que cumplen con la productividad por ingreso ya que en CIMEX está establecido que cada unidad debe ingresar 4000.00\$ mensual para poder ser productivo. Se destaca que los cálculos

se realizaron en base a la plantilla aprobada, pues si se calculara por los físicos reales que incluye a los contratos el resultado sería peor.

Especialista en RR HH. Informe del Cumplimiento de la productividad, año 2016.

Tabla #4

Resumen de la perspectiva financiera

	INDICADORES	UM	ACTIVIDAD COMERCIAL
			1er trimestre 2016
PERSPECTIVA FINANCIERA	Costo logístico total	\$	0.82
	Rendimiento de la inversión en inventario	\$	0.29
	Índice de cobertura	Días	4
	Índice de rotación	Veces	3.59
	Porcentaje de las mercancías transferidas	%	17
	Coeficiente de explotación del transporte de distribución	%	75

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio 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 más clientes.

1. Satisfacción del Cliente

Después de garantizar las condiciones que permitan un adecuado control del servicio, tanto por los trabajadores como por la dirección y se llevan a cabo las actividades necesarias para conocer las expectativas de satisfacción del cliente, se

está en condiciones de brindar al mismo un servicio de alta calidad. Aún así, se debe trabajar por elevar, cada vez más, el nivel de satisfacción del cliente, para lo cual se toman como base los resultados de las encuestas aplicadas, con vistas a detectar los aspectos susceptibles de mejora en caso que los resultados meriten a los arrojados por el instrumento aplicado.

Se refleja una encuesta como ejemplo de diseño de los instrumentos con sus escalas respectivas con la finalidad de poder determinar la fiabilidad del mismo o análisis de correlación que se desee realizar, entre otros.

Encuesta

Estimado cliente:

Estamos realizando un estudio para evaluar el grado de satisfacción de nuestros clientes con relación a los servicios que brindamos. Su respuesta contribuirá a ofrecerle un mejor servicio.

Muchas gracias.

¿Cómo evalúa la calidad de nuestro trabajo en cuanto a: (Marque con una X)?

	Buena	Aceptable	Deficiente
a) Atención recibida			
Portero			
Dependientes			
Cajeros			
b) Calidad de los productos ofertados			
c) Rapidez del servicio			
d) Confort de la instalación			

¿Con qué frecuencia visita la instalación?

Diaria Semanal Mensual Ocasionalmente

¿Con qué frecuencia adquiere lo que vino a buscar?

Siempre A veces Nunca

Si respondió a veces o nunca ¿Cuál es la causa? (Marque con una X todas las que considere)

No encuentra lo que busca	_____	La calidad no es buena	_____
El precio no le conviene	_____	No lo trataron bien	_____
En otras cadenas es mejor	_____	Muchas personas para comprar	_____

Usted ha transmitido a la Dirección de la Unidad sus consideraciones sobre la calidad de los servicios.

SI ____ NO ____

Cuando se ha quejado por alguna razón ¿Qué ha sucedido? (Marque una sola respuesta)

Lo han atendido bien	_____	Han resuelto el problema	_____
No le han hecho caso	_____	Nunca se ha quejado	_____
Lo han tratado en mala forma	_____		_____

7. Sexo: M _ F _

8. Edad:

Menos de 20	_____	Entre 40 y 60	_____
Entre 20 y 40	_____	Más de 60	_____

9. Ocupación:

Estudiante	_____	Jubilado	_____
Ama de casa	_____	Trabajador	_____
Cuenta-propia	_____	Otras	_____

El diseño de esta encuesta debe de ser colegiada y aprobada por la dirección de la empresa y así como también debe de socializar el tamaño poblacional a donde será aplicada con la finalidad de obtener resultados aceptables y aperturas en los

lugares seleccionado en caso de sucursales, en caso de aplicarlo en una mediana empresa pues solo se aprueba a nivel directivo y especialista en la materia comercial.

2. Porcentaje de quejas de los clientes

$$\text{Porcentaje de quejas de los clientes} = \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Operaciones de cajas realizadas}} * 100$$

Cada empresa sabrá como manejar el número de quejas de sus clientes, algunos utilizan un buzón de quejas y sugerencias, otros las quejas directas dada por los clientes y otros observan comportamiento de inconformidad sobre los servicios que reciben los clientes.

Informe resumen de las cintas de las cajas registradoras aportan el número de visitas de clientes si este tiene la tarjeta de descuento propia de la empresa donde identifica al cliente, los niveles de compras tanto a nivel general como específicos donde se puede realizar un estudio a nivel de producto que adquiere el cliente en diferentes días o meses del año en curso o a nivel histórico.

3. Porcentaje de devoluciones de los clientes

$$\text{Porcentaje de devoluciones de los clientes} = \frac{\text{Número de devoluciones}}{\text{Operaciones de cajas realizadas}} * 100$$

La cantidad de devoluciones se determina teniendo en cuenta el número de operaciones del indicador anterior, determinando el porcentaje de devoluciones de los clientes, también se determina por el departamento de Protección al Consumidor en el caso de que exista, sino a nivel del supervisor que lleve la actividad de devoluciones. Es importante diseñar una ficha para las devoluciones a nivel de área o familia de productos, como también a nivel de proveedores y marcas.

4. Porcentaje de solicitudes no servidas a los clientes

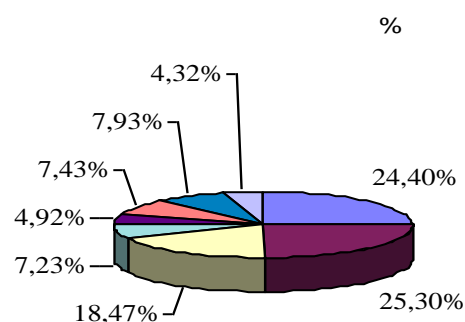
El por ciento de las solicitudes de los clientes que no fueron servidas se debe de calcular, dato recogido de las encuestas realizadas a los clientes externos.

5. Cuota de mercado

Se debe determinar la cuota de mercado de la empresa analizada, de suma importancia determinarla para poder saber cómo se encuentra la empresa en su entorno empresarial y cuáles serán sus posibles estrategias a definir para mejorar esta. La cuota de mercado puede determinarla también interna a nivel de familia de productos o a nivel de marca.

Se muestra a continuación un ejemplo de cuota de mercado en diferentes puntos de ventas con la finalidad de que puedan observar que las mismas están fraccionadas por segmentos que están dada por las ventas de la empresa. Se muestra una cuota de mercado interno de diferentes líneas de familia que comercializa una empresa comercial.

Complejos	%
Confecciones	24.3
Calzado	25.2
Ajuares de casa	18.4
Bebidas y licores	7.2
Alimentos	4.9
Cafetería	7.4
Productos congelados	7.9
Lácteos	4.3



Es importante dominar la perspectivas de los cliente desde el punto de vista de sus quejas, sugerencias, comportamientos y actitudes que asumen en la acción de compras, para esto es importante definir estos indicadores y a su vez lo que representa en representatividad para la empresa a nivel de trimestres, semestres o anual, tal como se representa a continuación:

Título: Resumen de la perspectiva del cliente.

Tabla # 4

	INDICADORES	UM	ACTIVIDAD COMERCIAL
			1er trimestre 2016
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Porcentaje de quejas de los clientes	%	0.001
	Porcentaje de devoluciones de los clientes	%	0.8
	Porcentaje de solicitudes no servidas a los clientes	%	72.1
	Cuota de mercado del Complejo	%	24.3

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización. Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

1. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE COMPRAS

$$\text{Cumplimiento del plan de compras} = \frac{\text{Valor de las mercancías compradas}}{\text{Valor de las mercancías planificadas a comprar}}$$

Este indicador no puede ser calculado por no existir un plan de compras en la empresa objeto estudio analizado.

8. Eficacia de las compras

$$\text{Eficacia de las compras} = \frac{\text{Valor de las mercancías vendidas}}{\text{Valor de las mercancías compradas}}$$

El valor de las mercancías vendidas es de 1374660\$ y el de las mercancías compradas es de 1393721\$.

La eficacia de las compras = 0.98\$.

9. Porcentaje de mermas

$$\text{Porcentaje de mermas} = \frac{\text{Costo de la mercancía mermada}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

El costo de la mercancía mermada es de 18334.78\$ y el costo de la mercancía en inventario es de 1071401.32, por tanto el porcentaje de mermas es de 2.

10. Porcentaje de ventas en CUP

En el período analizado no se efectuaron ventas en moneda nacional. Las mercancías destinadas a la venta en CUP son las de lento movimiento y son comercializadas solo con Copler.

11. Porcentaje de mercancía destruída

$$\text{Porcentaje de mercancía destruída} = \frac{\text{Costo de la mercancía destruída}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

Las mercancías destruídas ascienden a un costo de 806.35\$, manteniendo el mismo costo de la mercancía en inventario utilizado anteriormente.

El porcentaje de mercancía destruída de 0.08.

12. Porcentaje de mercancía de lento movimiento

$$\text{Porcentaje mercancía de lento movimiento} = \frac{\text{Costo de la mercancía de lento movimiento}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

La mercancía de lento movimiento tiene un costo de 68060.07\$, manteniendo el costo de inventario, para un porcentaje de 6.4.

13. Venta por metro cuadrado

Tiendas

7.1 Ventas promedio diarias por metros cuadrados de área de venta:

$$\text{Ventas promedio diarias por m}^2 \text{ de A' de venta} = \frac{\text{Ventas promedio diarias}}{\text{Promedio de m}^2 \text{ ocupados por A' de ventas}}$$

$$\text{Ventas promedio diarias} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Días de venta en el período analizado}}$$

$$\text{Promedio m}^2 = \frac{\sum \text{de m}^2 \text{ totales a final del mes}}{\text{Números de meses transcurridos}}$$

Los días de venta en el periodo que se analiza es igual a 89 solo se descontó un día feriado y como el análisis se hace trimestral el número de meses es 3.

Se realizará el cálculo por tiendas:

TIENDAS	Ventas promedio diarias (\$)	Promedio m²	Ventas promedio diarias por m² de A' de venta (\$)
PV A	3395.9	166.7	20.4
PV B	2494.8	80.7	30.9
PV C	1001.3	74.3	13.5
PV D	1048.2	33.3	31.5
PV E	2062.6	87	23.7
PV F	1013.06	70.3	14.4
Área A	603.7	25.7	23.9
Área B	1158.4	40	28.9
Área C	423.8	10.7	39.6

Cafeterías

7.3 Venta promedio diaria por plaza o asientos:

$$\text{Venta promedio diaria por plaza o asientos} = \frac{\text{Venta promedio diaria}}{\text{Cantidad de plazas o asientos}}$$

Para el análisis de las ventas promedio diaria, se debe tener en cuenta las premisas de los días de venta (90 días).

8. Porcentaje de mercancía en área de venta con relación a las existentes en almacén

Este indicador no es posible calcularlo porque se argumentó en capítulos anteriores no tenerlo en cuenta, o sea, la no existencia de esta área

9. Grado de actualización de la planeación

La planeación financiera trata de evaluar el posible impacto que tendrán las decisiones del hoy en las oportunidades del mañana. Permite establecer patrones para medir los resultados obtenidos. Esta tiene como objetivo proponer un método para estudiar y evaluar la salud financiera de la empresa, con vistas a fortalecer el control económico de la organización como base fundamental del control de gestión.

El área de posición en el mercado en la que se garantiza la participación de los proveedores nacionales y el liderazgo en el mercado.

Existen otras áreas como las de desempeño laboral, desarrollo gerencial, control interno, desarrollo y conservación y calidad de productos y servicios, punto importantísimo de su actividad comercial, planificado para el año en curso con una mejora del 10% de satisfacción del cliente con respecto al año anterior.

10. Situación de la contratación económica

La empresa comercial donde se desarrolla el estudio puede que no cuente con personalidad jurídica propia, por lo que no puede realizar contratos. Sus clientes son la población en general pues su actividad comercial es la venta minorista; sus proveedores. Para hacer el análisis de la contratación económica de los clientes consideraremos a nivel gerencial, además de los contratos ascienden a un monto, el cual se debe de reflejar en este punto.

Para el análisis de la contratación económica de los proveedores se debe conocer la cifra exacta con que cuenta con proveedores a nivel de detalle hasta su contrato y niveles de mercadería a nivel de trimestre y anual.

Tabla # 5

Resumen de la perspectiva de los procesos internos del negocio.

	INDICADORES		UM	ACTIVIDAD COMERCIAL	
				1er trimestre 2016	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL NEGOCIO	Cumplimiento del plan de compras			-	
	Eficacia de las compras		\$	0.98	
	Porcentaje de mermas		%	2	
	Porcentaje de ventas en \$		%	-	
	Porcentaje de mercancía destruída		%	0.08	
	Porcentaje de mercancía de lento movimiento		%	6.4	
	Venta por m ²	Tiendas	PV	\$/m ²	20.4
			PV		30.9
			PV		13.5
			PV		31.5
			PV		24.6
			PV		14.4
			PV		23.9
			Tienda		28.9
			Autoservicios		62.2
		Cafeterías	PV	\$/m ²	9.3
PV	9.2				
Punto de venta	A	\$/m ²	31.9		
	B		40.7		
	C		22.8		
	D		35.4		
	E		50.2		

			P 1		52.9	
			P 2		29.8	
		Photo-service		equipos	\$/m ²	440.3
				x m ²		15.7
		Servicentros	1	pistolas	\$/m ²	167.6
				x m ²		21.5
				plazas		57.3
			2	pistolas		8785.3
				x m ²		126.4
	Contratación económica	Clientes			%	100
		Proveedores			%	100

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Representa el pilar donde se sustenta el CMI y se refiere al factor humano como elemento clave para la vitalidad de la empresa. La presencia de líderes emprendedores y un personal altamente calificado y motivado, constituyen los requisitos indispensables para alcanzar la competitividad que se exige hoy y en el futuro.

1. Rotación del personal

$$\text{Rotación del personal} = \frac{A + D}{EM} * 100 \quad \text{Donde } A=7 \quad B=4 \quad EM=209$$

En el primer trimestre hubo 7 altas y 4 bajas (ejemplo como argumento de cálculo), y el promedio de trabajadores del mismo período es de 209, dato que se obtuvo a través de un sistema computacional que ellos utilizan para obtener el promedio de trabajadores mediante el fondo de tiempo disponible y nivel de ausencias.

La rotación del personal es de 2.6 veces.

2. Porcentaje de ausentismo

$$\text{Porcentaje de ausentismo} = \frac{\text{Promedio de ausencias}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

$$\text{Porcentaje de ausentismo} = 14 / 209 * 100 = 6.7\%$$

Existe un 6.7% de ausencias por trabajador en el periodo, demostrando que es un porcentaje elevado ya que el índice de permisividad planificado de ausentismo es de 5.1%.

6. Porcentaje de personal con formación en comercial

$$\text{Porcentaje de personal con formación en comercial} = \frac{\text{Trabajadores con formación comercial}}{\text{Total de trabajadores}}$$

E cuentan con 76 trabajadores que tiene formación en comercial y con 195 trabajadores en total (excluyendo a los directivos), para un 38,9 % de personal con formación en comercial.

7. Porcentaje de directivos con formación en comercial

$$\text{Porcentaje de directivos con formación en comercial} = \frac{\text{Directivos con formación comercial}}{\text{Total de directivos}}$$

El total de directivos es 38 y con formación en comercial solo hay 11 para un porcentaje 28.9.

8. Satisfacción y motivación laboral

Este indicador es medido a través de una encuesta realizada a los trabajadores y directivos desde la empresa. El diseño de esta encuesta fue consultada y aprobada por la dirección del Complejo. Se representa un ejemplo del instrumento, esta no es rígida solo es con la finalidad de que conozcan como tener presentes los parámetros para medir satisfacción y motivación laboral.

Para esta se considera una muestra de trabajadores, a partir de una población finita, teniendo en cuenta un nivel de confianza puede ser del 95% y un error deseado de más- menos 4%. A partir de aplicar los datos de la tabla para el análisis de mercado de Bigné J E y Font X, utilizándose como método de muestreo el aleatorio simple que es el más aplicado para estos casos.

Encuesta

Estamos realizando un estudio para evaluar el grado de satisfacción laboral, e identificar las dificultades que existen y atentan contra la calidad de los resultados. Agradecemos su colaboración y valoramos su criterio como esencial en esta encuesta.

1. Conoce la misión (Razón de ser) de su Complejo.

Si ___ No ___ Por qué no la conoce _____

2. Se identifica usted con la misión del complejo.

Si ___ No ___ Por qué _____

3. Al incorporarse al centro recibió orientaciones correspondientes a: (Marque con una x)

	SÍ	No
1. Bienvenida oficial y presentación.	%	%
2. Tareas y responsabilidades del trabajo.	%	%
3. Entrenamiento de habilidades en el puesto.	%	%
4. Formación especial.	%	%

4. Cuenta con condiciones de trabajo aceptables para su buen desempeño.

Si ___ No ___

5. La valoración periódica que recibe con relación a su desempeño laboral se dirige a:

Crítica sistemática ___ Justa a los resultados ___ Reconocimiento ___

6. Los superiores se interesan por escuchar opiniones y sugerencias.

Siempre ___ A veces ___ Nunca ___

7. Cómo valora usted el proceso de comunicación de la empresa.

Bueno__

Aceptable__

Deficiente__

8. ¿Cuál es su grado de satisfacción en los factores siguientes?: (Marque con una x)

	ALTO	MEDIO	BAJO
El trabajo que realiza aquí.	%	%	%
El colectivo de trabajadores.	%	%	%
El reconocimiento moral que recibe por su trabajo.	%	%	%
Las condiciones de trabajo.	%	%	%
La alimentación.	%	%	%
Participación en las decisiones de su trabajo.	%	%	%
Oportunidad de superarse y ser promovido.	%	%	%

9. ¿Considera que su centro de trabajo han ido satisfaciendo las expectativas que usted tenía al incorporarse al mismo?

Sí, totalmente_%

Sí, en parte _%__

Sí, pero poco _%_No, en lo absoluto ____

Aún no ____

10. ¿Cuáles son, en su opinión, los tres problemas fundamentales que afectan la buena marcha del trabajo en su área? (Por favor, escríbalos en orden de importancia).

1. _____

2. _____

Bibliografía

- Dávila, A. El Cuadro de Mando Integral. Revista Antiguos Alumnos, IESE.
- Kaplan R., Norton D. (1996). The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press.
- Bezzati, H. (2008) Cuadro de Mando Integral: Vector de la comunidad estratégica. Recuperado de <http://www.llave.connmed.con.ar/portalanoticias-vernoticias.php?codigonoticias=15450>.
- Kaizan. La mejora continua y el Cuadro de Mando Integral. Recuperado de www.monografia.com.
- Navarro, E. Estrategia y Cuadro de Mando Integral en la práctica. <http://www.degerencia.com/articulo>.
- Auditoría y el Cuadro de Mando Integral. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria>
- Cuadro de Mando Integral. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo>
- Cuadro de Mando Integral- Definición. Recuperado de www.webandmacros.com
- Cuadro de Mando Integral: Experiencia Cubana. La Revista del empresario cubano. Recuperado de http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_julsep_08.htm
- Diseño de una propuesta de Cuadro de mando integral, 12627-4. Recuperado de <http://www.wikilearning.com/monografia>.
- El plan estratégico y el Cuadro de Mando Integral. www.webandmacros.com
- Lo útil del Cuadro de Mando Integral o The Balanced Scorecard. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/>
- Metodología del Cuadro de mando Integral-Perspectiva aprendizaje y crecimiento, 11134-7. Recuperado de <http://www.wikilearning.com/monografia>.
- Modelo de implementación del Cuadro de Mando Integral en una oficina de proyecto. Recuperado de <http://www.pmi-bcn.org/archivo/eventos/oct2005/boletinOct-nov>.
- <http://www.deinsa.com>
- <http://www.resumido.com/es/libro.php.p252>
- www.registro-sa.com.
- <http://www.tablerodecomando.com>.

Glosario

Planeación Estratégica: Proceso administrativo que se utiliza para definir los objetivos y metas de una organización en un largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzarlas. Esta herramienta tiene como principales características que se realiza con base a un análisis exhaustivo del entorno y las capacidades internas organizacionales e incluye la definición de mecanismos de seguimiento y evaluación.

Estrategia: Acción o conjunto de acciones establecidas para el cumplimiento de un objetivo o meta.

Entorno empresarial: Los factores externos a la empresa que influye en esta y condicionan su actividad. Entorno empresarial o marco externo no es un área, es un todo, y no permite su desarrollo.

Objetivo Estratégico: Objetivo organizacional a largo plazo, establecido dentro del proceso de la planeación estratégica, relacionado de manera directa con el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Objetivo Operativo: Objetivo específico de corto plazo, establecido en función de un objetivo estratégico, el cual marca el referente para la gestión, a través de tareas o actividades asignadas a un área, departamento o proceso de la entidad.

Mapa Estratégico: El mapa estratégico se plantea como una representación gráfica donde se pueden establecer las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia (objetivos y acciones) en una organización a través de cuatro perspectivas básicas: *Perspectiva Financiera*, *Perspectiva del Cliente*, *Perspectiva de los Procesos* y *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Sistema de medición: Conjunto de acciones y herramientas orientadas a medir, evaluar y mejorar el desempeño de una organización, con el fin de garantizar el control de la gestión y el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos.

Cuadro de Mando Integral (CMI): El cuadro de mando integral (o *Balanced Scorecard*) es una herramienta de gestión propuesta por los autores Kaplan y Norton (1996) que tiene como objetivo proporcionar información a los directivos sobre el desempeño corporativo, considerando tanto los aspectos financieros como los no financieros. Este esquema pretende realizar seguimiento al cumplimiento de la propuesta de valor al cliente y de los objetivos estratégicos de la organización en

un mediano - largo plazo. El CMI se establece, más que como un sistema de medición operativo, en un sistema de gestión estratégico, buscando transformar los objetivos y estrategias de cualquier unidad de negocio, en objetivos e indicadores tangibles, haciendo que los empleados y responsables de cada área, departamento o proceso, entiendan su responsabilidad sobre los resultados en el cumplimiento de la estrategia.

Grupo de interés (Stakeholder): Personas, organizaciones o colectivos que participan o pueden ser afectados por una actividad o proyecto.

Actividades: Acciones o tareas ejecutadas por una organización o proyecto, para generar productos, resultados y así lograr los objetivos trazados.

Resultados de cambio (Out comes): Cambios o efectos que resultan de las actividades sobre los diferentes grupos de interés.

Impacto: Efectos de largo plazo, positivos o negativos, producidos por las actividades desarrolladas en un proyecto o intervención, pero ajustados en función de la atribución.

Atribución: Evaluación que determina cuanto del impacto es causado por la contribución específica de un proyecto, intervención o actividades desarrolladas por una entidad. Representa la medida en que pueden atribuirse los efectos a la actividad o proyecto evaluado.

Intangibles: En el contexto del presente proyecto, entenderemos los “intangibles” como aquellas capacidades desarrolladas en un individuo o en una organización que generan valor para los mismos y para su entorno.

Indicador: Expresión cuantitativa o cualitativa de una variable que permite valorar y/o describir la evolución de una actividad, proceso u objetivo establecido.

Indicadores de insumo (inputs): Indicadores utilizados para realizar seguimiento a la disponibilidad y utilización de los recursos financieros, físicos o humanos requeridos en la ejecución de las intervenciones y desarrollo de las actividades.

Indicadores de actividad o procesos: Indicadores utilizados para monitorear el avance, la eficacia y eficiencia de las actividades o procesos planificados con el fin de la consecución de las metas establecidas.

Indicadores de producto (out puts): Indicadores que tienen el fin de medir los bienes y servicios que resultan de la ejecución de las actividades o procesos.

Indicadores de impacto: Indicadores utilizados para la medición de los cambios o efectos de un proyecto, programa o intervención a un largo plazo.

Datos de los autores

Gema Viviana Carvajal Zambrano, MBA. Ing.

Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) Extensión Bahía de Caráquez. Ingeniera comercial mención proyectos de inversión en la Universidad San Gregorio de Portoviejo, Magíster en administración de empresas con mención en Marketing. Diplomado en Marketing (Universidad de Guadalajara, México). Diplomado en Marketing Digital (Universidad De Especialidades Espíritu Santo). Investigadora - acreditada auxiliar 1 por la SENESCYT (reg-inv-16-01656). Doctorante de la Universidad de Matanzas (Cuba).

Ing. Marie Lía Velásquez Vera, Mg.

Contador Público. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Magister en Gerencia Educativa. Doctorante en Administración de la Universidad Nacional de Rosario - Argentina. Con experiencia en el sector privado y una amplia experiencia docente en nivel medio y superior. Fue docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Pontificia Universidad Católica del Ecuador y Universidad Técnica de Manabí. En la actualidad se desempeña como docente de la Carrera Administración Pública de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Ha escrito varios artículos científicos.

Ing. Ericka Vanessa Almeida Lino, Mg.

Ingeniera en Sistemas Informáticos por la Universidad Técnica de Manabí. Magíster en Telecomunicaciones por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Especialista en Informática, Programas Utilitarios, Programación, Diseño Web, Redes. Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM). Extensión Bahía de Caráquez - Ecuador. Responsable de la Comisión de Prácticas Pre profesionales de las Carreras de Hotelería y Turismo.



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

El presente trabajo investigativo es una guía metodológica para las empresas comerciales que persigan mejorar empresarialmente y a su vez diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la comercialización y a su vez dar solución al problema de insuficiencia en la planificación, medición y el control de la actividad comercial que permitan un mejoramiento de los servicios internos, a sus clientes y de posicionamiento en el mercado local, regional o nacional.

ISBN: 978-9942-775-08-5



9789942775085

www.uleam.edu.ec
www.marabierto.uleam.edu.ec