



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA EXTENSIÓN
SAN PABLO DE LA TRONCAL**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA
METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN “COMERCIAL
CUEVA”, UBICADA EN LA CIUDAD DE LA TRONCAL**

AUTORA:

ARÍZAGA ORDÓÑEZ JULIA LEONOR

TUTOR:

ING. ANDRADE MALDONADO MARCO AURELIO

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

AÑO 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCA

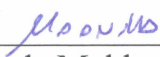
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

EL TUTOR:

Confiere este trabajo

La calificación de: _____

60
60


Ing. Andrade Maldonado Marco Aurelio



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL
UNIDAD ACADÉMICA, CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Arízaga Ordóñez Julia Leonor

DECLARO QUE:

El trabajo de grado denominado, **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN “COMERCIAL CUEVA”, UBICADA EN LA CIUDAD DE LA TRONCAL**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente, este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, noviembre del 2015

Julia Leonor Arízaga Ordóñez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CERTIFICADO

Ing. Marco Aurelio Andrade Maldonado

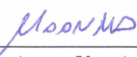
CERTIFICA

Que el trabajo titulado **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL COMERCIAL CUEVA, UBICADA EN LA CIUDAD DE LA TRONCAL”**, realizado por **Julia Leonor Arízaga Ordóñez**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal.

Debido a que este trabajo es una investigación particular, realizado con la finalidad de cumplir con un requisito previo a la obtención del título de ingeniera, no se recomienda su difusión y su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato (pdf). Autorizo a Julia Leonor Arízaga Ordóñez que lo entregue a la Secretaria de la Unidad Académica.

La Troncal, 20 de noviembre del 2015



Ing. Marco Aurelio Andrade Maldonado.
TUTOR



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, Julia Leonor Arízaga Ordóñez

AUTORIZO:

A la Universidad Católica de Cuenca, extensión San Pablo de La Troncal la publicación, en la biblioteca de la Institución, el trabajo, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL COMERCIAL CUEVA, UBICADA EN LA CIUDAD DE LA TRONCAL, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, noviembre del 2015

Julia Leonor Arízaga Ordóñez

DEDICATORIA

A mi Dios, por darme la oportunidad de existir.

A mis padres, quienes se han esforzado por darme su amor y apoyo incondicional y enseñarme las cosas que verdaderamente tienen importancia en la vida.

A mis dos hermanos y a mi cuñado, por su amistad, confianza y paciencia brindadas hacia mí, en cada momento de mi vida.

A mi adorado sobrino Leonel, que llegó a iluminar mi vida, con su sonrisa, sus locuras y enseñarme la importancia de vivir un día a la vez.

A mis amigos y todos mis familiares, por su cariño, sus consejos, su paciencia, quienes de una u otra manera han contribuido en mi constante aprendizaje durante el trayecto de esta maravillosa vida.

Julia Leonor Arízaga Ordóñez

AGRADECIMIENTO

¡Gracias!

A Dios por ser mi luz, mi guía, mi compañía durante mi trayecto, y darme la fuerza necesaria en los momentos donde mis propósitos parecían inalcanzables.

A mis padres y mis dos hermanos, quienes han sido mi motor, mi fuerza para superar los obstáculos que se presentan en mi vida, por su apoyo incondicional, transmitirme sus ejemplos de perseverancia y constancia; y sobre todo por darme su amor en cada instante de mi vida.

A mis amigos y familiares que estuvieron allí escuchándome y aconsejándome siempre que acudía hacia ellos.

A todos los catedráticos de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal que tuve el privilegio de conocerlos y que me brindaran sus enseñanzas y compartieran sus experiencias y de manera especial a mi tutor del proyecto Ing. Marco Aurelio Andrade Maldonado.

A mis compañeros, con quienes formé una gran amistad, y compartí gratos e inolvidables momentos.

Al Sr. Cueva Córdova Erwin Vicente propietario de la empresa “Comercial Cueva” por darme la oportunidad de desarrollar el presente proyecto facilitando con la información y sus instalaciones.

Julia Leonor Arízaga Ordóñez

INDICE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	I
CERTIFICADO	II
AUTORIZACIÓN	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE ANEXOS	IX
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	4
ASPECTOS GENERALES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA	7
1.5 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS	8
1.6 RESEÑA HISTÓRICA	8
1.7 UBICACIÓN	9
1.8 POLÍTICAS	10
1.9 ORGANIGRAMA	12
CAPÍTULO II	13
2 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	14
2.1 CUADRO DEL MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD	14
2.1.1 HISTORIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	14
2.1.2 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	15
2.1.3 IMPORTANCIA DEL CMI O BSC	16
2.1.4 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MOTOR DE CAMBIO ESTRATÉGICO	17
2.1.5 LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI	18

2.1.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	19
2.1.5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	20
2.1.5.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	21
2.1.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	22
2.1.6 LAS PERSPECTIVAS Y SU RELACIÓN CAUSA – EFECTO	23
2.1.7 EQUILIBRIO DE LAS PERSPECTIVAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	25
2.1.8 IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	26
2.2 INDICADORES DE GESTIÓN	27
2.2.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES	27
2.2.2 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	27
2.2.3 TIPOS DE INDICADORES	28
2.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	29
2.2.5 REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS INDICADORES	30
2.2.6. ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES	31
CAPÍTULO III	33
APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.1 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE “COMERCIAL CUEVA”	34
3.1.1 PLAN ESTRATÉGICO	34
3.1.1.1 MISIÓN	34
3.1.1.2 VISIÓN	35
3.1.1.3 VALORES CORPORATIVOS	35
3.2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	36
3.2.1 ANÁLISIS FODA	36
3.3 RECONOCIMIENTO ESTRATÉGICO	38
3.3.1 ANÁLISIS OFENSIVO	38
3.3.2 ANÁLISIS DEFENSIVO	40
3.3.3 RELACIÓN CAUSA – EFECTO	42
3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS	44
3.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	44
3.4.2 OBJETIVOS OPERATIVOS	45
3.5 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	46
3.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	47
3.5.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES	49
3.5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	51
3.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	52
3.6 DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL	55

3.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	55
3.6.2 DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL	58
3.6.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	59
3.6.2.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES	65
3.6.2.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	70
3.6.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis FODA “Comercial Cueva”	37
Tabla 2 Matriz Ofensivo de “Comercial Cueva”	39
Tabla 3 Matriz Defensivo de “Comercial Cueva”	41
Tabla 4 Objetivos Operativos perspectiva Financiera, Clientes y Procesos Internos	45
Tabla 5 Objetivos Operativos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	46
Tabla 6 Construcción del indicador Objetivo Operativo Uno	47
Tabla 7 Construcción del indicador Objetivo Operativo Dos	48
Tabla 8 Construcción del indicador Objetivo Operativo Tres.....	49
Tabla 9 Construcción del indicador Objetivo Operativo Cuatro	50
Tabla 10 Construcción del indicador Objetivo Operativo Cinco	51
Tabla 11 Construcción del indicador Objetivo Operativo Seis	52
Tabla 12 Construcción del indicador Objetivo Operativo Siete.....	53
Tabla 13 Construcción del indicador Objetivo Operativo Ocho	54
Tabla 14 Identificación de las variables de los indicadores financieros.....	55
Tabla 15 Identificación de las variables de clientes y procesos internos	56
Tabla 16 Identificación de las variables de los indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	57
Tabla 17 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.1	60
Tabla 18 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.2.....	63
Tabla 19 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.3.....	66
Tabla 20 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.4.....	69

Tabla 21 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.5.....	71
Tabla 22 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.6.....	74
Tabla 23 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.7.....	76
Tabla 24 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.8.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ubicación geográfica de la empresa.....	10
Gráfico 2 Organigrama de "Comercial Cueva"	12
Gráfico 3 Las perspectivas del BSC	18
Gráfico 4 Estrategias utilizadas en el ámbito financiero	19
Gráfico 5 Tipos de procesos y la cadena de valor	21
Gráfico 6 Relación causa-efecto de las perspectivas del CMI	24
Gráfico 7 Fases para la implementación del CMI	26
Gráfico 8 Esquema Relación Causa-Efecto “Comercial Cueva”	43
Gráfico 9 Incremento de las Ventas	60
Gráfico 10 Reducción de las Cuentas por Cobrar	63
Gráfico 11 Reducción de los clientes inconformes	66
Gráfico 12 Servicios publicitarios contratados.....	69
Gráfico 13 Incentivos implementados para los clientes	72
Gráfico 14 Nuevas líneas de productos agregados al inventario.....	74
Gráfico 15 Programas de capacitación implementados.....	77
Gráfico 16 Incentivos Implementados.....	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Instalaciones de “Comercial Cueva”	85
Anexo 2. Personal de la empresa “Comercial Cueva”	85
Anexo 3. Registro de la Empresa en el Sistema del Servicio de Rentas Internas	86
Anexo 4. Registro de datos desarrollo del Indicador O.O.1	86
Anexo 5. Registro de datos desarrollo de los indicadores O.O.2	86
Anexo 6. Verificación del Nuevo Producto agregado al inventario.....	87
Anexo 7. Fuente de verificación del cumplimiento de pago de comisiones	88

RESUMEN

“Comercial Cueva”, al ser una empresa comercial, ésta, se desenvuelve en un turbulento y cambiante mercado, pues, en la ciudad y en la zona donde desarrolla sus actividades comerciales existen muchas empresas que se dedican actividades económicas similares y cubren al mismo segmento de mercado, por lo que la empresa enfrenta una competencia sumamente agresiva, esto genera dificultades en la obtención de la rentabilidad. Ahora bien, el objeto de desarrollar el presente trabajo es realizar una investigación que permita la estructuración y la aplicación de los indicadores de gestión basados en la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) para la empresa. El presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Corresponde a la descripción general de la empresa. También se identifican aspectos generales de la investigación como: el planteamiento del problema, la importancia y justificación, los objetivos tanto generales y específicos de la investigación.

Capítulo II: En este capítulo se describe el marco teórico, es decir, la base teórica en la que se fundamenta la investigación.

Capítulo III: Corresponde a la parte práctica del proyecto, empezando por dar direccionamiento estratégico a la empresa “Comercial Cueva”, el análisis situacional a través de la matriz FODA, creación de iniciativas estratégicas. También incluye la identificación de los objetivos tanto estratégicos como operativos, la construcción de los indicadores, identificación de las variables de cada indicador y el diseño de los tableros de control, la aplicación de los indicadores y un breve análisis de las situaciones que generaron las desviaciones encontradas.

ABTRACT

“Comercial Cueva” As a commercial enterprise, it, takes place in a turbulent and changing market, as in the city and in the area where it does business there are many companies that are engaged in similar economic activities and covering the same market segment, so the company faces an extremely aggressive competition, this creates difficulties in obtaining profitability. However, in order to develop this work it is to research to the structuring and implementation of management indicators based on the methodology of Balanced Scorecard (BSC) or Balanced Scorecard (BSC) for the company. This work consists of the following chapters:

Chapter I: Corresponds to the overview of the company. The problem statement, the importance and justification, both general and specific objectives of the research: general aspects of research and are also identified.

Chapter II: This chapter describes the theoretical framework, ie, the theoretical basis on which the research is based.

Chapter III: Corresponds to the practical part of the project, starting by giving strategic direction to the company "Comercial Cueva," situation analysis through the SWOT matrix, creating strategic initiatives. It also includes the identification of both strategic and operational objectives, the construction of indicators, identification of variables for each indicator and design dashboards, the application of indicators and a brief analysis of the situations arising deviations found

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se encuentran sumergidas en un ecosistema empresarial de alta competitividad y volatilidad, pues su supervivencia económica, depende de cuan informadas están de los constantes cambios que se generan en dicho ecosistema, y a partir de ese conocimiento desarrollar mecanismos que garanticen no solamente permanecer en el mercado, sino generar rentabilidad. En el caso de las pequeñas empresas que por lo general son empresas familiares, éstas, no direccionan sus actividades empresariales en base a una planificación previa, sino, que operan de acuerdo a las situaciones y circunstancias que se presentan día a día.

El uso del cuadro de mando integral facilita la integración entre lo planificado y su ejecución, haciendo posible el traslado de la estrategia a la práctica, dichas estrategias no solamente se basan en componentes financieros, sino también en componentes no financieros. Por lo que se refiere a los indicadores de gestión, son una declaración cuantitativa o cualitativa del desempeño de la gestión de la organización ya sea toda o en sus partes, por ende se convierte en un instrumento de control certero, facilitando hacer un seguimiento adecuado de los objetivos establecidos por la empresa. A la vez, permiten tomar acciones correctivas o preventivas, a partir de las desviaciones encontradas. La presente propuesta de indicadores de gestión bajo la metodología del cuadro de mando integral, se transforma en una herramienta estructurada de manera lógica, donde los objetivos están debidamente identificados e interrelacionados y a la vez contienen indicadores adecuados para su seguimiento, control y toma de decisiones acertadas y oportunas.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas compiten de manera agresiva y globalizada desarrollando capacidades y competencias que permitan ampliar su mercado objetivo, por ende han tenido que implementar grandes cambios y desarrollar estrategias que les facilite permanecer en el mercado de forma competitiva.

Entonces, se debe considerar que dar direccionamiento estratégico a través del diseño de la visión, misión, valores y los objetivos tanto estratégicos y operativos aunque la empresa sea pequeña es importante. Enfatizando los objetivos estratégicos y operativos, éstos, son un medio de conversión de la misión y visión en acción, en efecto, se debe dar cumplimiento. Dicho cumplimiento deben ser monitoreados, controlados y medidos; y es aquí donde se considera necesario la aplicación de los indicadores de gestión, pues, éstos permiten visibilizar de una manera objetiva y veraz, si los objetivos se están dando cumplimiento a cabalidad.

En cuanto a la empresa “Comercial Cueva”, ésta, no cuenta con un sistema de indicadores, que permita el control y el seguimiento de su gestión. Pues, por esta razón en la organización es viable implementar indicadores de gestión basados en el CMI, porque, bajo esta metodología se genera un modelo de gestión y control tomando en cuenta cuatro perspectivas que son importantes en una empresa, éstas son: financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el establecimiento y la puesta en marcha de la presente propuesta originarán un impacto eficaz y positivo para la toma de decisiones en la empresa, el mismo que permitirá a la organización ser productivo, eficaz y competitivo.

1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

A lo largo de los años las compañías que logran perdurar en el mercado con una tendencia creciente son las que poseen altos estándares de productividad y competitividad. Para una empresa ser productivo y competitivo en un mercado tan agresivo, exigente y globalizado es una tarea sumamente complicada. Es ahí donde surge la dura tarea de administrar y supervisar: la gestión, las actividades, los proyectos, que se desarrollan en las diferentes áreas de la organización; pero si en una empresa no se tienen claros los objetivos o metas difícilmente podrán ser medidos o supervisados para corroborar, si, éstos se están dando cumplimiento.

Hoy en día las empresas de cualquier tipo necesariamente para sobrevivir, a más de centrarse en generar beneficios a corto plazo, debe desarrollar capacidades que permitan asegurar un crecimiento sustentable y sostenible tanto a corto y largo plazo. Y es allí donde se requiere la implementación de un instrumento que permita controlar la gestión. Una de las herramientas muy utilizadas en la actualidad para este fin es el CMI. El CMI como una herramienta de gestión brinda la facilidad de convertir la estrategia en objetivos operativos, convirtiéndose, así en una guía de gestión que permite desarrollar actividades de manera eficiente y eficaz.

Por lo tanto, diseñar e implementar indicadores de gestión en la empresa “Comercial Cueva” basados en el CMI es importante, ya que éste será estructurado de acuerdo a su modelo de gestión. Y así la presente propuesta de indicadores de gestión, se transforma en una herramienta estructurada de manera lógica, donde los objetivos están debidamente identificados e interrelacionados y a la vez contienen indicadores adecuados para su seguimiento, control y el emprendimiento de acciones acertadas y oportunas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

“Diseñar e implementar indicadores de gestión que permita el mejoramiento de la gestión: del talento humano, procesos internos y los recursos materiales de la empresa “Comercial Cueva” en la ciudad de La Troncal en el año 2015”.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Conocer la situación actual de la empresa.
- ✓ Diseñar indicadores, de eficiencia y eficacia a fin de controlar el cumplimiento de metas y objetivos; que faciliten a los directivos tomar decisiones de forma adecuada y oportuna.
- ✓ Elaborar los tableros de control para efectos de medición de los resultados obtenidos por la empresa.
- ✓ Generar acciones correctivas a partir de las desviaciones encontradas.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA

La empresa “Comercial Cueva” situado en la ciudad de La Troncal, es una empresa privada, de propiedad del Sr. Cueva Córdova Erwin Vicente, su principal actividad comercial es la compra y venta de: electrodomésticos, artículos para el hogar, motocicletas, etc. La empresa se encuentra dividida en tres áreas: compras, ventas, y contabilidad. Para la facilidad del manejo de la cartera de los clientes dispone del sistema de cobranza llamado “GADA” que genera reportes de acuerdo a la información requerida por la empresa ya sean éstos: semanales, mensuales, trimestrales semestrales, etc.

Dentro del campo legal, de acuerdo a la legislación ecuatoriana vigente, la empresa cumple a cabalidad con las siguientes leyes y normas:

- ❖ Código Tributario
- ❖ Ley de Régimen Tributario Interno
- ❖ Reglamento de aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno
- ❖ Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios
- ❖ Ley de Seguridad Social
- ❖ Código de Trabajo

1.5 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS

La característica principal de “Comercial Cueva”, desde su nacimiento hasta la actualidad es que es una empresa familiar y de acuerdo a su actividad económica se lo considera como una empresa comercial, se encuentra registrado en el Sri (Servicio de Rentas Internas) con el Ruc (Registro Único de Contribuyente) No. 1103098149001, como un contribuyente obligado a llevar contabilidad. La venta de sus productos los realiza tanto a contado como a crédito.

1.6 RESEÑA HISTÓRICA

“Comercial Cueva” nace como una empresa familiar e inicia su actividad comercial el 3 de marzo del año 2005, con la realización de un préstamo bancario por un valor de \$2400,00 el mismo que fue utilizado como inversión inicial. En sus inicios la empresa ofrecía sus productos mediante recorridos de puerta en puerta ofreciendo artículos

pequeños para el hogar ya sean éstos de: dormitorio, cocina y sala; tanto a contado como a crédito.

Dos años más tarde el esfuerzo y la constancia tanto de su propietario y de sus empleados, lograron dar frutos y para facilitar el traslado de la mercadería la empresa adquirió un vehículo.

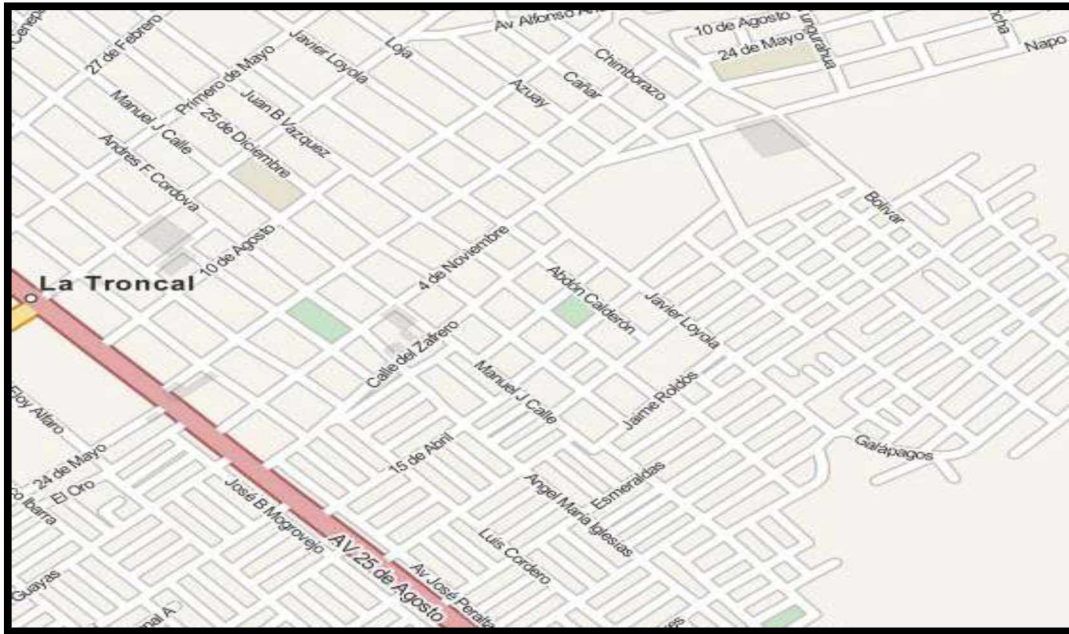
En el año 2010 la empresa realizó un segundo préstamo para abrir el local comercial, situado en las calles Andrés F. Córdova y Alfonso Andrade, posteriormente incrementó nuevas líneas de productos en sus inventarios.

En Noviembre del 2013 la empresa se trasladó a las calles Av. 25 de Agosto y Jaime Roldós, para facilitar la accesibilidad a sus clientes donde permanece hasta la actualidad.

1.7 UBICACIÓN

La empresa “Comercial Cueva” se encuentra ubicado en el Cantón la Troncal Provincia de Cañar en la Av. 25 de agosto y Jaime Roldós.

Gráfico 1. Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: http://www.latroncal.gob.ec/WEB14/CIUDAD/CIUDAD_INICIO.PHP

1.8 POLÍTICAS

“Comercial Cueva” tiene políticas que facilitan tanto el manejo administrativo, financiero y crediticio los mismos que se mencionan a continuación:

Política de Compras

- Cuando el inventario de un artículo cuenta con un stock de 4 unidades, se realiza la nueva orden de compra, previa autorización dada por el gerente propietario.
- La empresa adquiere la mercadería mayoritariamente a crédito.
- Los plazos para el pago de los créditos se establecen para 3, 6 y 8 meses dependiendo de los precios de los artículos.

Política de Ventas

- Las ventas se realizan a contado y a crédito.

- Las ventas mediante recorridos por los sectores cercanos a la ciudad se realizan los días: miércoles, jueves, viernes y sábados.

Política de Créditos

- Para el otorgamiento de crédito el cliente deberá cancelar parte de la deuda a adquirir (40%).
- Para obtener un nuevo crédito el cliente deberá obligatoriamente cancelar en su totalidad la deuda adquirida anteriormente.

Requisitos

Cuando el cliente posee casa propia y el monto del crédito supera los \$700,00

Se solicita al cliente los siguientes documentos:

- ✚ Copia de la cédula
- ✚ Planilla de los servicios básicos

Cuando el cliente vive en casa rentada y el monto del crédito supera los \$700,00

- ✚ Copia de la cédula
- ✚ Planilla de los servicios básicos.
- ✚ Un garante.

Políticas de Cobros y Recuperación de Cartera

- Los cobros se realizan en efectivo y cheques.
- Los cobros de los créditos se realizan mediante visitas personales y en las instalaciones de la empresa.

Si el cliente hace caso omiso de las visitas de vendedores para su cobro:

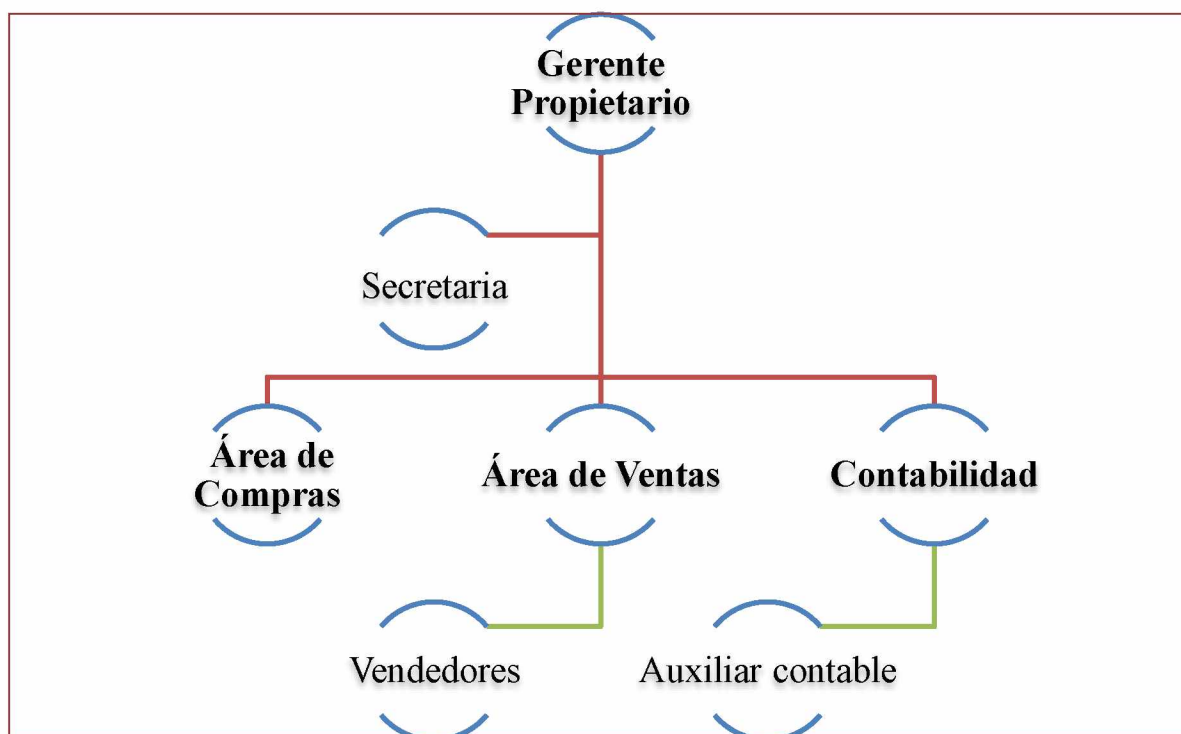
- ✓ Se le hacen tres notificaciones escritas.

- ✓ Si las tres notificaciones hechas por la empresa son inobservadas, la empresa procede a retirar la mercadería vendida.

1.9 ORGANIGRAMA

Cabe destacar que la empresa no posee un organigrama como tal, por lo tanto se ha diseñado el siguiente modelo como propuesta, el mismo que ha sido elaborado en base a la información obtenida de los empleados de acuerdo al grado de responsabilidades y jerarquía.

Gráfico 2 Organigrama de "Comercial Cueva"



Fuente: "Comercial Cueva"

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1 CUADRO DEL MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD

2.1.1 HISTORIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Existen muchas versiones sobre el origen del cuadro de mando integral, según información recopilada la aparición surge en el año de 1992 cuando en “la revista Harvard Business Review, el profesor de la Universidad de Harvard Robert Kaplan y el consultor empresarial de Boston David Norton publicaron un artículo denominado The Balanced Scorecard” (Fernández Hatre, s.f, pág. 7).

El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. (Ríos Gual, 2007, pág. 1)

Por la tanto este artículo trató “sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivo” (Lasanta, 2011). Por ende, los autores al finalizar su trabajo investigativo.

Proponían un soporte de información periódica de ayuda indispensable para los responsables de la empresa; de gran utilidad para la toma de decisiones, y conocimiento del grado de cumplimiento de los objetivos definidos previamente, a través de una serie de indicadores de control. (CENTREMETAL.LÚRGIC , s.f, pág. 8)

2.1.2 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según Kaplan & Norton (2002) “el cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento” (p.38). Se la considera como “la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir” (Altair, s.f, pág. 13).

El CMI en la actualidad considerada como un instrumento primordial para las empresas de diversas actividades económicas se lo ha definido como:

Un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia que proporciona a los administradores una mirada que abarca las prestaciones fundamentales del negocio, es decir, una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. O dicho de otra forma, un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir con los planes estratégicos empresariales. (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009, pág. 15)

En efecto el CMI o BSC se ha convertido en “una herramienta sólida de dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas, (...). Es mucho más que una herramienta utilizable para medir factores financieros y no financieros” (Lasanta, 2011).

2.1.3 IMPORTANCIA DEL CMI O BSC

El CMI es un instrumento muy utilizado en la gestión empresarial, pues “presta a las organizaciones una ayuda esencial, tanto en la medición eficiente de los resultados, como en el desarrollo de acciones para mejorarlos” (Fernández Hatre, s.f, pág. 9).

El CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser más competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Ésta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas. (Ríos Gual, 2007, pág. 2)

Por lo tanto “el CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos” (Altair, s.f, pág. 13). En consecuencia, al aplicar esta herramienta en una empresa se obtiene los siguientes beneficios:

- ❖ Lograr la satisfacción y lealtad de los clientes actuales, y la atracción de nuevos segmentos y áreas de mercados nuevos.
- ❖ Introducir productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades de determinados clientes.
- ❖ Ofertar una serie de productos y servicios de alta calidad, con bajo coste y con plazos de entregas más cortos.
- ❖ Mejorar continuamente las capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta, a través de la movilización de las habilidades y la motivación de los empleados.

- ❖ Implementar tecnología, base de datos y sistemas de información.

(CENTREMETAL.LÚRGIC , s.f, págs. 5,6)

2.1.4 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MOTOR DE CAMBIO ESTRATÉGICO

El CMI o BSC utilizado por muchas empresas, independientemente de su actividad empresarial, como un nuevo instrumento de gestión, es una herramienta que permite a las organizaciones adaptarse con rapidez a los continuos cambios, generados por las condiciones de un entorno de alta competitividad, donde se necesita trazar nuevas estrategias y nuevos retos. Entre los aspectos que se logran reforzar con la implementación del cuadro de mando integral en una organización podemos citar las siguientes:

- 1. Creación sostenible de valor.**

Posibilita la creación sostenible de valor facilitando la visión a mediano y largo plazo, además del corto plazo, (...).

- 2. Crecimiento**

El crecimiento, requiere plantearse qué quieren nuestros clientes y qué podemos ofrecerles como empresa, para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.

- 3. Alineamiento**

Permite alinear todos los recursos, (...) hacia la dirección estratégica en cada momento, (...).

- 4. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos.**

Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día, (...).

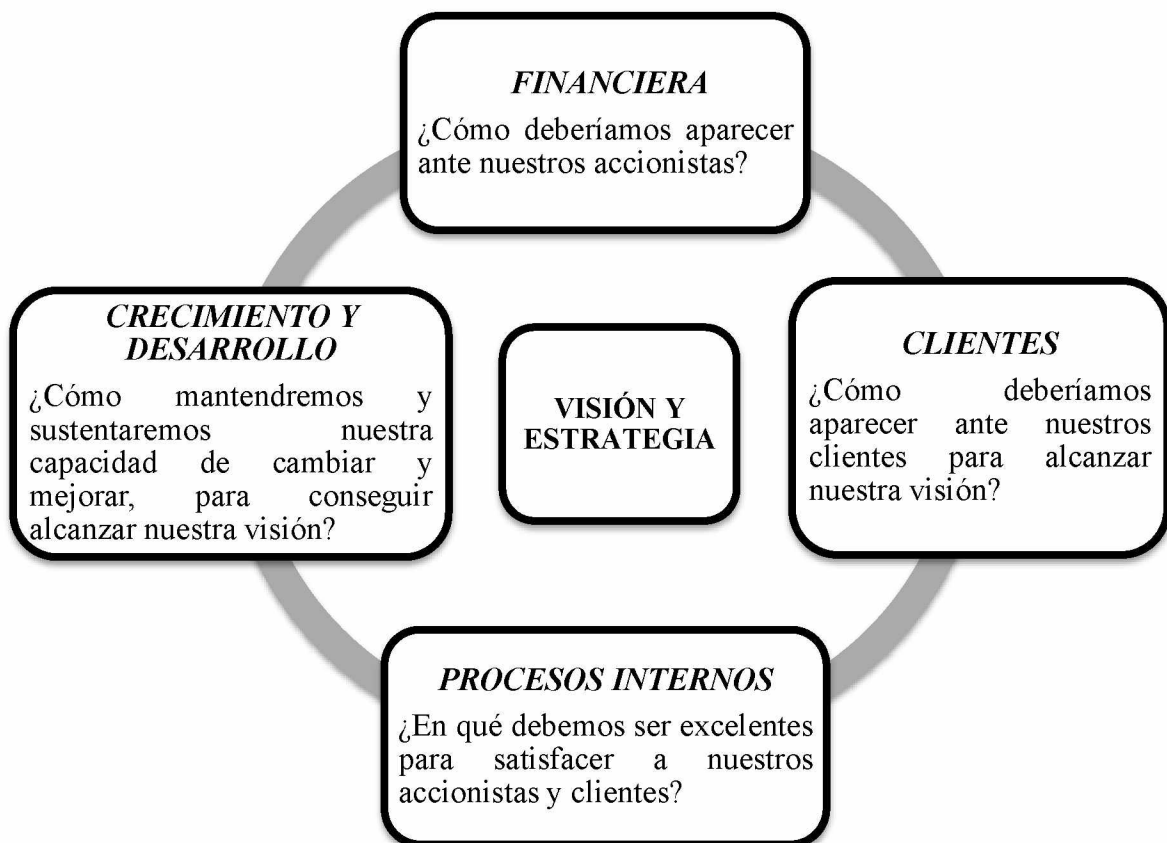
- 5. Cambio.**

El CMI es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. (Altair, s.f, pág. 14)

2.1.5 LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI

El modelo del CMI proporciona un esquema de fácil comprensión, donde se puede visualizar cómo “la estrategia enlaza los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (Altair, s.f, pág. 18). Para facilidad de interpretación el CMI se divide en cuatro perspectivas que son importantes en una organización. Los mismos que podemos visibilizar en el gráfico 3:

Gráfico 3 Las perspectivas del BSC



Fuente: (Kaplan & Norton, 2002, pág. 22)

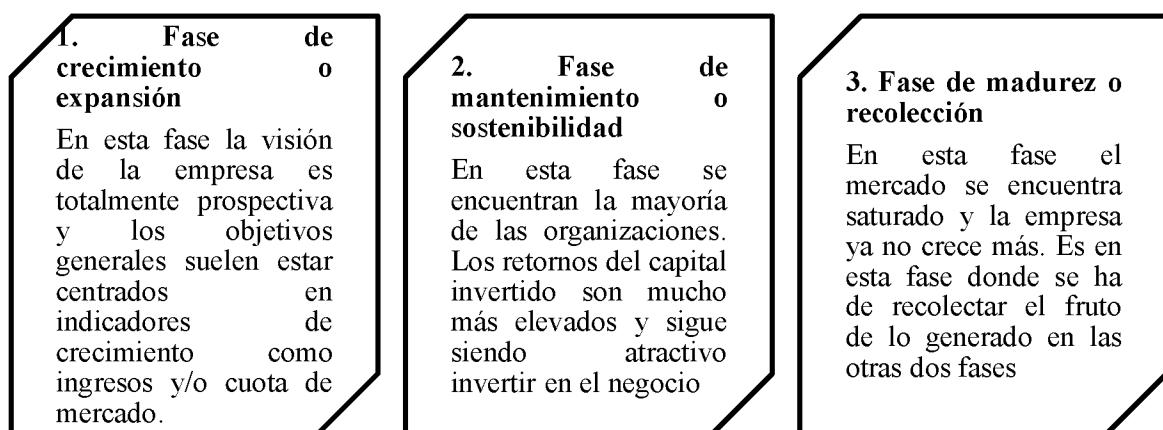
2.1.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva es la que más se aplica en las empresas de cualquier tipo, pues trata de “responder a si se están alcanzando los resultados económicos financieros que se esperan, traduciendo los principios en valores que reflejen la situación y tendencia económica de la empresa, por tanto, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros” (Universidad Rey Juan Carlos, s.f, págs. 34,35). Pues, “tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio” (Ibarra , 2014, pág. 29). Por lo tanto esta perspectiva:

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, (...). Son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. (Altair, s.f, pág. 18)

Se debe destacar que dentro del área financiero se puede implementar las siguientes estrategias:

Gráfico 4 Estrategias utilizadas en el ámbito financiero



Fuente: (Ibarra , 2014, págs. 29,30)

2.1.5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Esta perspectiva se la puede considerar como una de las que se basa en aspectos no financieros ya que pone en manifiesto.

La percepción que tiene de la empresa cada uno de los segmentos de clientes en los que actúa. Puede decirse que los parámetros tiempo, calidad y servicio resultan fundamentales en esta percepción y, por extensión, en el nivel de satisfacción alcanzado. (Universidad Rey Juan Carlos, s.f, pág. 36).

Kaplan & Norton (2002) afirman que esta perspectiva:

Acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada o bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. (p.40,41)

Los clientes de una empresa son elementos fundamentales, ya que sin ellos en la empresa no se generarían beneficios. “De ahí la importancia no sólo de satisfacer sus necesidades en el momento que se le presenten sino de satisfacerlas mejor que la competencia, con el objetivo de conseguir la fidelización” (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009, pág. 19).

2.1.5.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Este componente “identifica aquellos pocos procesos que se esperan tengan el mayor impacto sobre la estrategia” (Altair, s.f, pág. 19). Un aspecto importante a considerar es que:

La consecución de satisfacción del cliente mediante la entrega de un producto o servicio que cumpla sus expectativas, necesita de un conjunto de elementos que constituyen un proceso más o menos complejo. Este proceso comprende todas las operaciones de transformación en el caso de la fabricación y de configuración del servicio en caso de prestación del mismo, así como los suministros, almacenamiento, manipulación, transporte y distribución. Aspectos como la tecnología, la innovación y el control completan el proceso. (Universidad Rey Juan Carlos, s.f, pág. 38)

El proceso interno se podría considerar como una de las perspectivas donde la empresa mayormente debe enfocarse, ya que de ello dependerá mayoritariamente obtener el éxito deseado. Por tanto este componente “analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico consiguiente” (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009, pág. 21). En el gráfico 5, se resaltan los principales procesos que se deben considerar al momento de establecer las estrategias para esta perspectiva, los mismos que deben estar relacionados.

Gráfico 5 Tipos de procesos y la cadena de valor



Fuente: Libro “ (Ibarra , 2014, pág. 33)

2.1.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Dentro de esta perspectiva la empresa se concentra en elementos como el talento humano, la tecnología, la capacidad de innovación, etc.

Esta perspectiva identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos. (Altair, s.f, pág. 19)

Kaplan & Norton (2002) afirman que: “Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando” (p.139). Por lo tanto, en la empresa al momento de crear estrategias para esta perspectiva ésta se debe enfocar en:

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio, (...). Los empleados satisfechos y capaces desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y, por tanto, generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial. (Ibarra , 2014, pág. 33)

Los elementos clave que deberían ser considerados dentro de esta perspectiva son los siguientes:

- Personas y cultura, (...)
- Tecnología y sistemas de información, (...)

- Alianzas, (...)
- Organización. (Ibarra , 2014, pág. 34)

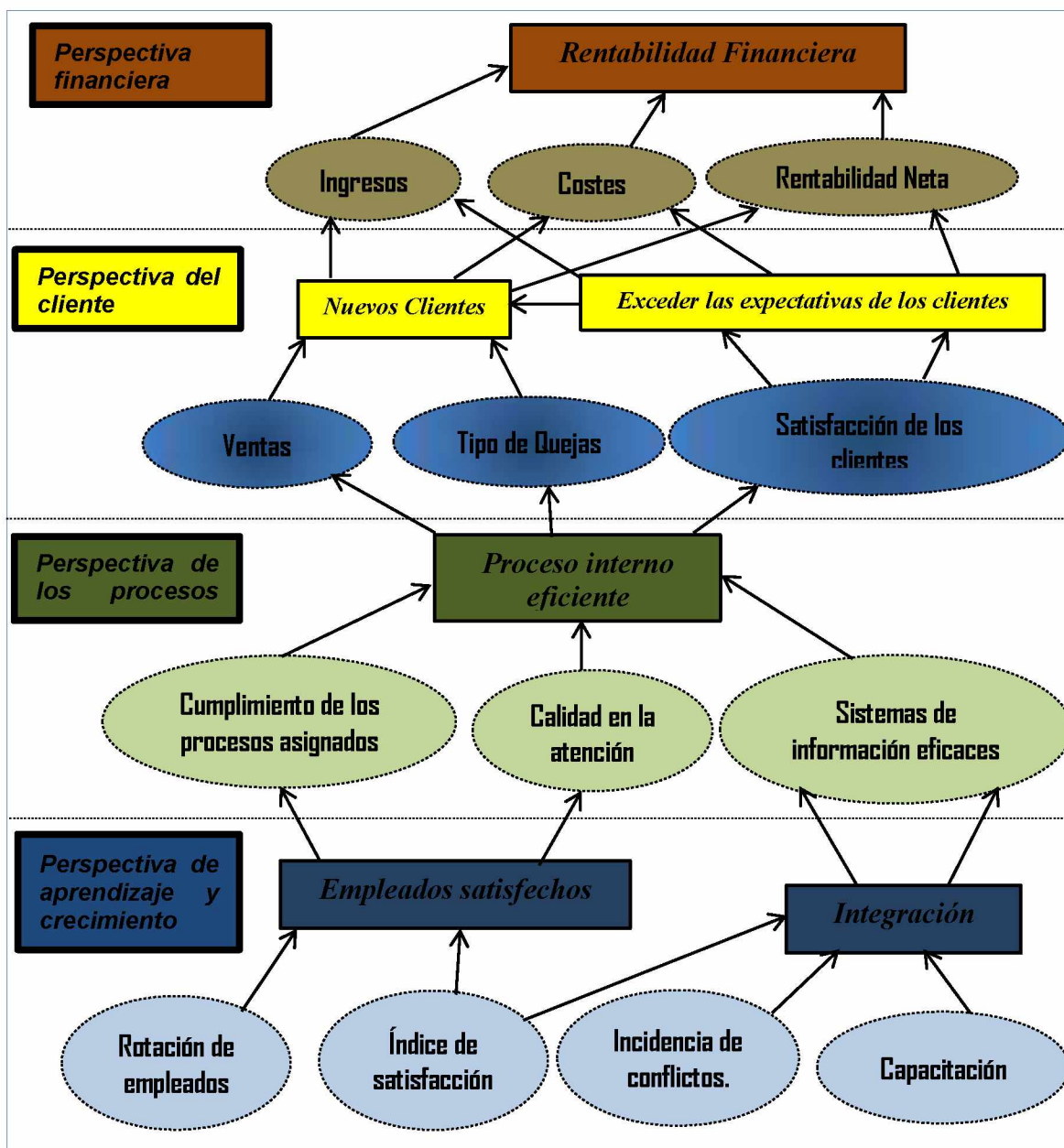
2.1.6 LAS PERSPECTIVAS Y SU RELACIÓN CAUSA – EFECTO

Las estrategias de cada una de las perspectivas se muestran de manera resumida e integrada en un mapa estratégico, pues éste, “representa, de forma gráfica, la forma en la que los indicadores están vinculados dentro de su correspondiente perspectiva y con las demás” (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009, pág. 16). En el gráfico 2.4, iniciando desde la parte superior podemos ver la perspectiva que se enfoca en alcanzar logros financieros ya que esta perspectiva trata de dar cumplimiento a la visión del accionista. Por lo tanto, se basa en los indicadores financieros como resultado del desempeño de la organización.

Para que una empresa logre tener éxito financiero, necesariamente tiene que contar con clientes satisfechos y fidelizados, eso garantizará el cumplimiento de los objetivos financieros proyectados. Ahora bien, el contar con los clientes fidelizados y satisfechos depende de otro componente importante que son los procesos internos, por lo tanto el desarrollar y aplicar procesos ya sean estos estratégicos y operativos de manera correcta y adecuada permitirán alcanzar los resultados esperados tanto de la perspectiva de los clientes y la financiera. Por lo tanto, debemos verificar que los procesos internos funcionen de manera adecuada, caso contrario, se deben hacer las correcciones necesarias, para que éstos se efectúen de forma correcta. Sin embargo, ejecutar procesos internos de forma apropiada dependerá de otro factor importante como el aprendizaje y crecimiento. Este factor hace énfasis en varios aspectos: el talento humano, la tecnología, capital organizativo, etc., es decir que la empresa para lograr destacarse ante sus clientes con la

calidad de sus procesos, debe primeramente lograr que sus empleados estén capacitados, motivados y comprometidos con la organización. Adicionalmente debe hacer inversiones para contar con requerimientos físicos y tecnológicos necesarios.

Gráfico 6 Relación causa-efecto de las perspectivas del CMI



Fuente: (Universidad Rey Juan Carlos, s.f, pág. 59).

Elaborado por: Autor

2.1.7 EQUILIBRIO DE LAS PERSPECTIVAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Al diseñar y estructurar el CMI para una empresa es importante equilibrar las cuatro perspectivas, bajo los siguientes criterios:

Equilibrar los indicadores pasados y futuros

Dentro del CMI existen indicadores que miden situaciones pasadas como es el caso de satisfacción de los clientes, rentabilidad bruta, rotación del talento humano etc., son mediciones objetivas y demuestran hechos pasados, además son difícilmente predecibles. Mientras que por el contrario los indicadores futuros donde se puede incluir la medición de los procesos y actividades como por ejemplo la entrega de los productos a tiempo se podría considerar un indicador futuro para la satisfacción del cliente. Por ende se deben considerar de una forma equilibrada: los indicadores pasados como un resultado para la toma de acciones correctivas y los indicadores futuros como impulsadores de resultados que faciliten el alcance de los resultados posteriores.

Equilibrar los componentes internos (clientes y accionistas) y externos (empleados y procesos internos)

En la estructuración del BSC, se debe priorizar las expectativas de los clientes y los accionistas esencialmente; sin embargo no se puede anteponer a las disposiciones del talento humano y a las capacidades operativas de los procesos internos. Por lo tanto, es necesario considerar las necesidades de todos los componentes, para que la estrategia sea efectiva y adecuada.

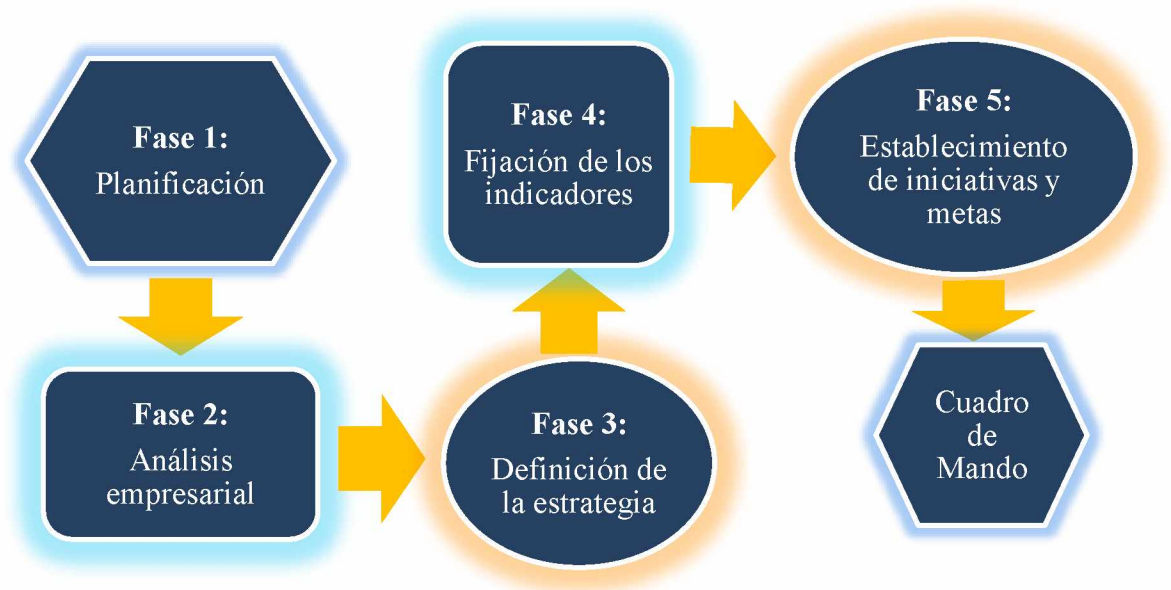
Equilibrar los indicadores financieros y no financieros

Los indicadores financieros permiten tener información de la realidad económica de una empresa en términos numéricos exactos como es el caso de: la rentabilidad bruta, la rentabilidad neta, etc., pero para interpretar esos resultados necesariamente, se debe hacer mediciones con indicadores no financieros como por ejemplo: la satisfacción de los clientes, la rotación y capacitación del talento humano, etc. En efecto, la interpretación de los resultados tanto de los indicadores financieros y no financieros brinda a los ejecutivos y directivos de una empresa la posibilidad de tomar decisiones acertadas y oportunas.

2.1.8 IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para el diseño y la estructuración del CMI, una vez que ya se encuentran definidos las estrategias para cada una de las perspectivas, es necesario seguir con el siguiente procedimiento, tal como se muestra en el gráfico 2.5 ubicado en la parte posterior:

Gráfico 7 Fases para la implementación del CMI



Fuente: (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009, pág. 26)

2.2 INDICADORES DE GESTIÓN

2.2.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES

“Un indicador es un instrumento que provee evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados. Esta información puede cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto” (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013, pág. 14).

Los indicadores (también denominados medidas) son el medio que permite comprobar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos definidos por la organización y nos dan información del avance logrado en cada uno de ellos. Los indicadores son la mejor herramienta para dar concreción a los objetivos y reducen las posibilidades de emitir interpretaciones erróneas. (Ibarra , 2014, pág. 37)

En efecto, “son herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia” (Altair, s.f, pág. 27).

2.2.2 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La aplicación de indicadores en una empresa es importante, ya que “es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, (...), o de las ventas de una compañía” (Pérez Jaramillo, s.f, pág. 1).

La utilización de los indicadores de gestión en una empresa ofrece las siguientes ventajas:

- a. Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo.
- b. Estimular y promover el trabajo en equipo.
- c. Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo de la organización.
- d. Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- e. Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- f. Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- g. Identificar fortalezas en las diferentes actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- h. Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo. (Beltrán Jaramillo, s.f, págs. 44,45)

2.2.3 TIPOS DE INDICADORES

Existen varias clasificaciones que varían dependiendo de acuerdo al autor y la perspectiva a la cual se enfoca. A continuación se muestra algunos tipos de indicadores:

✓ Indicadores de eficiencia

“Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento de los mismos” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002, pág. 15).

✓ **Indicadores de eficacia**

“Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002, pág. 13).

✓ **Indicadores de calidad**

Estos indicadores pueden medir, la capacidad de la empresa para responder de manera rápida y directa a las necesidades de los clientes.

✓ **Indicadores de economía**

Estos indicadores miden la capacidad de la empresa “para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002, pág. 18).

Cabe destacar que los indicadores no necesariamente se limitan a medir uno sólo de los aspectos señalados, algunas veces éstas se combinan o se enfocan en dos a más dimensiones.

2.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. (Pérez Jaramillo, s.f, págs. 1,2)

Los indicadores se caracterizan en los siguientes aspectos:

❖ **Oportunidad**

“Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002, pág. 9).

❖ **Simplicidad**

“Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso” (Pérez Jaramillo, s.f, pág. 3).

❖ **Excluyentes**

“Cada indicador evalúa un aspecto en específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002, pág. 10).

❖ **Participación de los usuarios**

“Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores” (Pérez Jaramillo, s.f, pág. 3).

2.2.5 REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS INDICADORES

En la etapa de la construcción del CMI se debe considerar varios aspectos para la correcta selección de los indicadores.

Niven, R.P. (2003) citado por (Altair, s.f) señala que para seleccionar indicadores en la elaboración del CMI se debe considerar los siguientes criterios:

- a) Deben estar **ligados** a la estrategia.
- b) Deben ser **cuantitativos**. A menudo existe la tentación de incluir medidas que se basan en medidas subjetivas de la actividad, por ejemplo, calificar la actividad de los proveedores como “buena”, “regular” o “mala”. Pero si se evalúan los proveedores por el porcentaje de entregas a tiempo, los resultados son objetivos y se interpretan del mismo modo por cualquier persona de la organización.
- c) **Accesibilidad**. Debe ser posible la obtención del mismo a partir de los sistemas de información de la empresa.
- d) De **fácil comprensión**. La meta final debe ser crear el CMI que motive a la acción. Es difícil hacerlo cuando los participantes no entienden el significado de los indicadores seleccionados.
- e) **Contrabalanceados**. El CMI exigirá que se tomen decisiones respecto a la asignación de recursos y, por tanto, buscar el equilibrio entre los diversos objetivos de la empresa.
- f) **Relevantes**. Los indicadores que aparecen en el cuadro de mando deben describir con exactitud el proceso u objetivo que estamos intentando evaluar.
- g) **Definición común**. Se debe conseguir el consenso tanto en la definición como en la interpretación de cada uno de los indicadores del mapa estratégico. (p.26)

2.2.6. ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES

Según Beltrán Jaramillo, (s.f) un indicador debidamente estructurado se encuentra integrado de la siguiente manera:

a. *Nombre*

La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

b. ***Forma de cálculo***

Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

c. ***Unidades***

La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

d. ***Glosario***

Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización. (p.40)

CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE “COMERCIAL CUEVA”

3.1.1 PLAN ESTRATÉGICO

“Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (Altair, s.f, pág. 14). Según información recopilada en la empresa, ésta, nos afirma que no cuenta con un plan estratégico, por eso primeramente se procede a diseñarlo, pues para diseñar una propuesta de indicadores es necesario contar con esta herramienta, ya que si no se cuenta con objetivos, estrategias y planes en una empresa ¿qué se puede medir? Por lo tanto, en primer lugar se trata de dar direccionamiento estratégico a la empresa, en tanto se procede al diseño de la: Visión, Misión y los Valores Corporativos, los mismos que facilitan darle una orientación definida hacia el logro financiero y no financiero de la organización.

3.1.1.1 MISIÓN

“Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales. Indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa” (Ibarra , 2014, pág. 23). A continuación se muestra la misión de “Comercial Cueva”.

“Comercializamos electrodomésticos, artículos para el hogar y motocicletas; de calidad a un precio accesible para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

3.1.1.2 VISIÓN

“Se puede definir como la declaración que determina a donde queremos llegar en el futuro” (Altair, s.f, pág. 25).

En el siguiente párrafo, se muestra la visión de “Comercial Cueva”.

“Ser reconocidos como una empresa líder en la comercialización de electrodomésticos, artículos para el hogar y motocicletas en el Cantón La Troncal para el año 2018”.

3.1.1.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos de una empresa expresan “cómo queremos actuar, cómo queremos comportarnos entre nosotros y con nuestros clientes, proveedores, comunidad” (Ibarra , 2014, pág. 25). “Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma” (Altair, s.f, pág. 27).

En “Comercial Cueva” tienen presente, que los principios y los valores son un pilar fundamental para que el clima laboral sea ameno y se desarrollen las actividades de manera óptima. Por lo tanto, quienes forman parte de “Comercial Cueva” practican los siguientes valores:

- ✓ **TRABAJO EN EQUIPO**, uniendo esfuerzos que permitan laborar de manera dinámica, con el fin de que el ambiente laboral sea agradable y placentero.
- ✓ **HONESTIDAD**, tanto con los clientes, los proveedores y el personal.
- ✓ **CALIDAD DE SERVICIO** a cada uno de los clientes recibidos en la empresa.

- ✓ **RESPONSABILIDAD**, en cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes, proveedores y con las disposiciones legales establecidas en el país.
- ✓ **ESFUERZO**, en desarrollar las arduas labores cotidianas de la mejor manera, motivados por dar lo mejor de cada uno para mejorar día a día.

3.2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.2.1 ANÁLISIS FODA

Para iniciar con la elaboración del CMI, es inminentemente necesario hacer un análisis, con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa. Ahora bien, para dicho análisis se utilizó una herramienta muy conocida y utilizada como es el análisis FODA, el cual es un instrumento que “resume los aspectos clave del análisis del entorno de una actividad empresarial y la capacidad estratégica de una organización” (Altair, s.f, pág. 59).

La aplicación de esta herramienta consiste en analizar los aspectos internos, es decir, factores y circunstancias que han sido generados por la misma empresa, por ende tiene cierto grado de control, en esta perspectiva se consideran tanto: las debilidades y las fortalezas que tiene la organización. Una vez identificados los aspectos internos se analiza la perspectiva externa, es decir, factores o situaciones externas que afectan ya sea directamente o indirectamente a la empresa, entonces, en esta perspectiva se consideran las: oportunidades y las amenazas que se originan gracias a los frecuentes cambios existentes en el entorno empresarial donde radica el negocio.

En la tabla 1 se muestra la matriz FODA de la empresa “Comercial Cueva”, en el mismo se detalla los aspectos internos que han sido analizados e identificados como son: las **debilidades y las fortalezas**; y los aspectos externos que se han identificado como son: las **amenazas** que la empresa debe tratar de minimizar y las **oportunidades** que puede aprovechar al máximo para desarrollarse y mejorar como empresa.

Tabla 1 Análisis FODA “Comercial Cueva”

MATRIZ FODA			
FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS			DEBILIDADES
F1	Personal comprometido y trabajo en equipo.	D1	Limitado portafolio de mercancías.
F2	Transporte propio.	D2	Carencia de un programa de capacitación para el personal.
F3	Capacidad económica para adquisición de préstamos.	D3	No existencia de una política de incentivos para el talento humano.
F4	Experiencia en el mercado y conocimiento de sus clientes.	D4	Carencia de una política de descuentos e incentivos para los clientes.
F5	Ubicación geográfica de fácil acceso.	D5	Aumento de las cuentas por cobrar.
		D6	Falta de Publicidad.
FACTORES EXTERNOS			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A1	Existencia de fuerte, variada y numerosa competencia.	O1	Crecimiento del mercado.
A2	Cambios constantes de políticas fiscales.	O2	Posibilidad de ampliar nuevas líneas de productos y marcas.
A3	Crisis económica del país (baja del precio del petróleo).	O3	Entidades financieras que ofrecen microcréditos.
A4	Aparición de nuevos competidores.	O4	Medios locales donde se puedan contratar servicios de publicidad.

Fuente: Comercial Cueva

Elaborado por: Autor

3.3 RECONOCIMIENTO ESTRATÉGICO

3.3.1 ANÁLISIS OFENSIVO

A partir del diseño de la matriz de análisis FODA, se continúa con el establecimiento de las iniciativas estratégicas, lo cual, fue elaborado utilizando dos técnicas denominadas: análisis ofensivo y defensivo. El análisis ofensivo también conocido como análisis de aprovechabilidad, se puede ver en la Tabla 3.2, lo cual, es una técnica donde se confrontan las fortalezas con las oportunidades, esta confrontación se realiza estableciendo una relación de cómo puede la empresa aprovechar las oportunidades que brinda el entorno empresarial utilizando las fortalezas con las que actualmente posee como empresa, a partir de este análisis se generan las iniciativas estratégicas que la empresa puede implementar para consolidarse y crecer.

Una vez identificadas las iniciativas estratégicas en la matriz ofensiva, se continúa con la identificación de las variables más importantes, identificando a que perspectiva del cuadro de mando integral pertenece cada iniciativa estratégica. Para el caso de la empresa en estudio se han rescatado las siguientes estrategias:

Financiera:

-  Mantener y ampliar el volumen de ventas.

Aprendizaje y crecimiento:

-  Ampliar nuevas líneas de productos.

Cliente:

-  Ofrecer a los clientes productos garantizados y un servicio personalizado.
-  Hacer publicidad de la empresa.

Tabla 2 Matriz Ofensivo de “Comercial Cueva”

“COMERCIAL CUEVA”		OPORTUNIDADES	
		O1	Crecimiento del mercado.
MATRIZ DE ESTRATEGIA OFENSIVA		O2	Posibilidad de ampliar nuevas líneas de productos y marcas.
		O3	Entidades financieras que ofrecen microcréditos.
		O4	Medios locales donde se puedan contratar servicios de publicidad.
FORTALEZAS		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
F1	Personal comprometido y trabajo en equipo.		Mantener y ampliar el volumen de las ventas. (F1, F2, O2, O4).
F2	Transporte propio.		Ampliar nuevas líneas de productos y marcas. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4)
F3	Capacidad económica para adquisición de préstamos.		
F4	Experiencia en el mercado y conocimiento de sus clientes.		Ofrecer a los clientes productos garantizados y un servicio personalizado, que permitan minimizar las inconformidades. (F1, F4, O1)
F5	Ubicación geográfica de fácil acceso.		Hacer publicidad de la empresa, a través de la contratación de servicios publicitarios en los medios locales. (F1,F5, O1,O2,O4)

Fuente: Matriz FODA

Elaborado Por: Autor

3.3.2 ANÁLISIS DEFENSIVO

La técnica del análisis defensivo consiste en enfrentar las amenazas con las debilidades, es decir, se debe identificar y establecer la relación de cómo las amenazas del entorno ya sea: político, social, económico, etc. hace que la empresa sea vulnerable teniendo en cuenta las debilidades que como empresa afronta. Luego se identifican las posibles estrategias que la empresa puede implementar para que pueda superar dicha debilidad haciendo frente a las amenazas existentes.

En la tabla 3.3 se muestran las amenazas que “Comercial Cueva” enfrenta y las debilidades que debe superar como empresa. A partir de realizar dicho análisis, se identificaron las estrategias que se pueden implementar, las mismas que se señalan a continuación, identificando a que perspectiva del cuadro de mando integral pertenece cada una de dichas iniciativas:

Financiera:

- ✚ Reducción de las cuentas por cobrar.

Procesos internos:

- ✚ Establecer y aplicar políticas de descuentos e incentivos para los clientes.

Aprendizaje y crecimiento:

- ✚ Implementar programas de capacitación para el personal de la empresa.
- ✚ Establecer e implementar políticas de incentivos para el personal de la empresa.
- ✚ Incrementar nuevas líneas de productos, que facilite proveer un stock variado a los clientes.

Tabla 3 Matriz Defensivo de “Comercial Cueva”

"COMERCIAL CUEVA"		AMENAZAS	
		A1	Existencia de fuerte, variada y numerosa competencia.
MATRIZ DE ESTRATEGIA DEFENSIVA.		A2	Cambios constantes de políticas fiscales.
		A3	Crisis económica del país (baja del precio del petróleo).
		A4	Aparición de nuevos competidores.
DEBILIDADES		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
D1	Limitado portafolio de mercancías.		Incrementar nuevas líneas de productos, que facilite proveer un stock variado a los clientes, difundiendo a través de la contratación de servicios publicitarios. (D1, D6, A1)
D2	Carencia de un programa de capacitación para el personal.		
D3	No existencia de una política de incentivos para el talento humano de la empresa.		Reducir las cuentas por cobrar, a través del establecimiento de políticas adecuadas para el otorgamiento de los créditos.(D5, A3,A4)
D4	Carencia de una política de descuentos e incentivos para los clientes.		Implementar programas de capacitación para el personal de la empresa. (A1, A4, A3, D2)
D5	Aumento de las cuentas por cobrar		Establecer y aplicar políticas de descuentos e incentivos para los clientes. (D4, D5, A1, A3, A4)
D6	Falta de Publicidad		Establecer e implementar políticas de incentivos para el personal de la empresa. (D3, A1, A4, A3)

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Autor

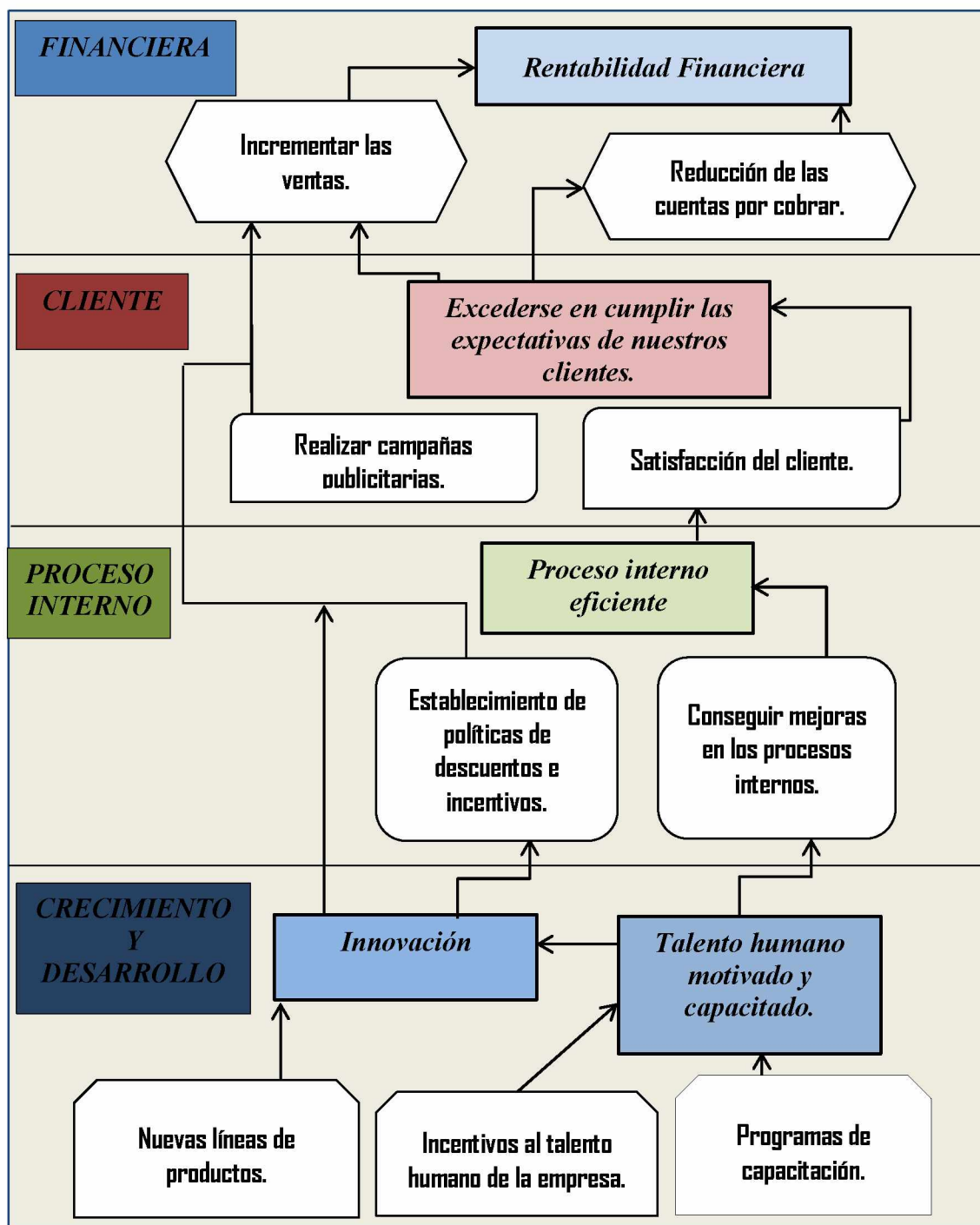
3.3.3 RELACIÓN CAUSA – EFECTO

En el gráfico 8, se puede ver la relación causa – efecto, de las diferentes estrategias, y la interrelación de las variables de todas las perspectivas del CMI, empezando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se identifica la posibilidad de incrementar nuevas líneas de productos, para la ampliación de su portafolio, y la necesidad de implementar programas de capacitación e incentivos para el talento humano con la finalidad de motivar, fidelizar y comprometer al personal, eso facilitará que se desarrollen de mejor manera los procesos internos.

Dentro de la perspectiva interna se propone crear políticas de incentivos y descuentos para los clientes, mientras que en la perspectiva de los clientes se hará campañas publicitarias eso permitirá captar nuevos clientes y que los clientes actuales se mantengan fidelizados.

Finalmente, logrando captar nuevos clientes y superando las expectativas de los clientes actuales con la atención adecuada que se brinda en la empresa, ésta, podrá incrementar sus ventas. Otro objetivo importante que se destaca en la perspectiva financiera es el de cómo recuperar la cartera, pues al ser una empresa comercial debe brindar facilidades de pago para sus clientes ya que la competencia en el mercado donde se desenvuelve el negocio es sumamente agresiva, por lo tanto se ha dado énfasis en reducir las cuentas por cobrar, esto dará como resultado que la empresa tenga liquidez financiera.

Gráfico 8 Esquema Relación Causa-Efecto “Comercial Cueva”



Elaborado por: Autor

Fuente: Matriz Ofensivo, Matriz Defensivo

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

Considerando que anteriormente se analizaron los factores tanto internos como externos de la empresa, luego se establecieron las iniciativas estratégicas, ahora se continúa con el establecimiento de los objetivos estratégicos y operativos, los mismos que darán un direccionamiento estratégico tanto a corto y largo plazo, involucrando a los diferentes departamentos de la empresa en su conjunto. Además, facilitará a la empresa tener una noción clara de las acciones que debe desarrollar para mantenerse y crecer en el mercado como una empresa competitiva. Éstos objetivos se detallan a continuación de manera general y específica.

3.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estos objetivos “se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión” (Altair, s.f, pág. 28). A continuación se muestran los objetivos estratégicos de “Comercial Cueva” y éstos son:

- ✓ Incrementar la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Ofrecer a los clientes servicio personalizado y productos garantizados.
- ✓ Motivación al talento humano de la organización.
- ✓ Fidelización de nuestros clientes.

3.4.2 OBJETIVOS OPERATIVOS

Los objetivos operativos son fines o propósitos específicos que las empresas pretenden alcanzar, éstos, tienen la finalidad de hacer operativo los objetivos estratégicos, por lo que se planifican para el corto plazo. En la tabla 3.4 se muestran los objetivos operativos establecidos para la empresa “Comercial Cueva”, se aclara que no se incluyen proyecciones de recursos que se utilizarán en el desarrollo de cada objetivo operativo, debido a que la empresa no hace planificaciones presupuestarias.

Tabla 4 Objetivos Operativos perspectiva Financiera, Clientes y Procesos Internos

<i>PERSPECTIVAS (CMI)</i>	<i>OBJETIVOS OPERATIVOS</i>	<i>METAS</i>
<i>FINANCIERA</i>	Aumentar en un 9% las ventas en el primer semestre del año 2015, en relación al segundo semestre del año 2014.	Aumentar el 9% en ventas en el primer semestre del 2015.
	Reducir en un 15% las cuentas por cobrar durante el primer semestre del año 2015, respecto al segundo semestre del año 2014.	Reducir el 15% de las cuentas por cobrar en el primer semestre del 2015.
<i>CLIENTES</i>	Reducir en un 40% los clientes insatisfechos, dentro del período del 1er semestre del año 2015, en relación con el 2do semestre del año 2014.	Disminuir en un 40% los clientes insatisfechos.
	Desarrollar campañas publicitarias a través de la contratación de dos servicios publicitarios en los medios locales con una duración de tres meses cada uno, durante el lapso del primer semestre del año 2015.	Contratar dos servicios de publicidad, en el período del primer semestre del año 2015.
<i>PROCESOS INTERNOS</i>	Establecer y aplicar dos políticas de incentivos para los clientes, en el período del primer semestre del año 2015.	Implementar dos políticas de incentivos para los clientes en el primer semestre del año 2015.

Elaborado por: Autor

Tabla 5 Objetivos Operativos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

<i>PERSPECTIVAS (CMI)</i>	<i>OBJETIVOS OPERATIVOS</i>	<i>METAS</i>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Agregar cinco nuevas líneas de productos al inventario, el mismo que facilite proveer un stock variado a los clientes, en el período del primer semestre del año 2015.	Agregar cinco nuevas líneas de productos durante el primer semestre del año 2015.
	Implementar un programa de capacitación para el talento humano en el periodo del primer semestre del año 2015.	Implementar un programa de capacitación para el talento humano de la empresa.
	Implementar dos políticas de incentivos al talento humano de la empresa, durante el 1er semestre del año 2015.	Implementar dos formas de incentivos para el talento humano de la empresa.

Elaborado por: Autor

3.5 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Se han establecido indicadores para los objetivos operativos con el fin de verificar si la empresa cumple con los planes establecidos. Dichos indicadores de gestión, que van a ser utilizados para la medición de los resultados, fueron elaborados cumpliendo los parámetros semánticos requeridos identificando a que perspectiva del CMI pertenece.

Los indicadores establecidos para la empresa “Comercial Cueva” son tanto para medir la eficacia y eficiencia con el que se cumplen los objetivos operativos.

3.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 6 Construcción del indicador Objetivo Operativo Uno

OBJETIVO OPERATIVO 1:		
Aumentar en un 9% las ventas en el primer semestre del año 2015, con relación al segundo semestre del año 2014.		
INDICADOR DE EFICACIA		
1	Agregación más preposición:	Porcentaje de
2	Variable:	Ventas
3	Verbo en Participio Pasado:	Incrementadas
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En el área de comercialización de la empresa “Comercial Cueva” del cantón La Troncal, en el primer semestre del año 2015.
El indicador queda redactado de la siguiente forma:		
Porcentaje de ventas incrementadas en el área de comercialización de la empresa “Comercial Cueva” del Cantón La Troncal, durante el primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICIENCIA		
1	Agregación más preposición:	Cantidad de
2	Variable:	Dólares
3	Verbo en Participio Pasado:	Utilizados
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Para incrementar las ventas en el “Comercial Cueva”, durante los seis primeros meses del año 2015.
En consecuencia el indicador, queda así:		
Cantidad de dólares utilizados para incrementar las ventas en el “Comercial Cueva”, durante los seis primeros meses del año 2015.		

Elaborado por: Autor

Tabla 7 Construcción del indicador Objetivo Operativo Dos

OBJETIVO OPERATIVO 2:		
Reducir en un 15% las cuentas por cobrar durante el primer semestre del año 2015, respecto al segundo semestre del año 2014.		
INDICADOR DE EFICACIA		
1	Agregación más preposición:	Porcentaje de
2	Variable:	Cuentas por cobrar
3	Verbo en Participio Pasado:	Reducidos
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En el “Comercial Cueva”, en el período del primer semestre del año 2015.
El indicador queda así:		
Porcentaje de cuentas por cobrar reducidos en el “Comercial Cueva”, en el período del primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICIENCIA		
1	Agregación más preposición:	Cantidad de
2	Variable:	Dólares
3	Verbo en Participio Pasado:	Invertidos
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En mejorar la gestión de cobranza en el “Comercial Cueva”, durante el primer semestre del año 2015.
En efecto, el indicador queda:		
Cantidad de dólares invertidos en mejorar la gestión de cobranza en el “Comercial Cueva”, durante el primer semestre del año 2015.		

Elaborado por: Autor

3.5.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Tabla 8 Construcción del indicador Objetivo Operativo Tres

OBJETIVO OPERATIVO 3:		
Reducir en un 40% los clientes inconformes, dentro del período del 1er semestre del año 2015, en relación con el 2do semestre del año 2014.		
INDICADOR DE EFICACIA		
1	Agregación más preposición:	Porcentaje de
2	Variable:	Clientes inconformes
3	Verbo en Participio Pasado:	Reducidos
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En el “Comercial Cueva”, en el período del primer semestre del año 2015.
En resumen, el indicador se forma de la siguiente manera:		
Porcentaje de clientes inconformes reducidos en el “Comercial Cueva”, en el período del primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICIENCIA		
1	Agregación más preposición:	Cantidad de
2	Variable:	Dólares
3	Verbo en Participio Pasado:	Utilizados
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En dar soluciones a las inconformidades de los clientes en el “Comercial Cueva”, durante el primer semestre del año 2015.
Entonces el indicador queda de la siguiente manera:		
Cantidad de dólares utilizados en dar soluciones a las inconformidades de los clientes en el “Comercial Cueva”, durante el primer semestre del año 2015.		

Elaborado por: Autor

Tabla 9 Construcción del indicador Objetivo Operativo Cuatro

OBJETIVO OPERATIVO 4:		
Desarrollar campañas publicitarias a través de la contratación de dos servicios publicitarios en los medios locales con una duración de tres meses cada uno, durante el lapso del primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICACIA		
1	Agregación más preposición:	Número de
2	Variable:	Servicios Publicitarios
3	Verbo en Participio Pasado:	Contratados
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Para hacer publicidad del negocio, en el primer semestre del año 2015.
En conclusión, el indicador queda así:		
Número de servicios publicitarios contratados para hacer publicidad del negocio, en el primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICIENCIA		
1	Agregación más preposición:	Cantidad de
2	Variable:	Dólares
3	Verbo en Participio Pasado:	Empleados
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En contratar servicios de publicidad en los medios locales, durante el primer semestre del año 2015.
Entonces, el indicador queda estructurado de la siguiente manera:		
Cantidad de dólares empleados en contratar servicios de publicidad en los medios locales, durante el primer semestre del año 2015.		

Elaborado por: Autor

3.5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Tabla 10 Construcción del indicador Objetivo Operativo Cinco

OBJETIVO OPERATIVO 5:		
Establecer y aplicar dos políticas de incentivos para los clientes, en el período del primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICACIA		
1	Agregación más preposición:	Número de
2	Variable:	Incentivos
3	Verbo en Participio Pasado:	Implementados
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Que ayuden a fidelizar a los clientes de “Comercial Cueva”, en el lapso del primer semestre del año 2015.
En resumen, el indicador queda estructurado de la siguiente manera:		
Número de incentivos implementados que ayuden a fidelizar a los clientes de “Comercial Cueva”, en el lapso del primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICIENCIA		
1	Agregación más preposición:	Cantidad
2	Variable:	De dólares
3	Verbo en Participio Pasado:	Utilizados
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Para los incentivos dados a los clientes de “Comercial Cueva”, durante el primer semestre del año 2015.
Así pues, el indicador queda de la siguiente forma.		
Cantidad de dólares utilizados para los incentivos dados a los clientes de “Comercial Cueva”, durante el primer semestre del año 2015.		

Elaborado por: Autor

3.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla 11 Construcción del indicador Objetivo Operativo Seis

OBJETIVO OPERATIVO 6:		
Agregar cinco nuevas líneas de productos al inventario, el mismo que facilite proveer un stock variado a los clientes, en el período del primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICACIA		
1	Agregación más preposición:	Número de
2	Variable:	Nuevas líneas de productos
3	Verbo en Participio Pasado:	Agregados
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Al inventario para ampliar el portafolio de productos de “Comercial Cueva”, dentro del primer semestre del año 2015.
En conclusión, el indicador queda así:		
Número de nuevas líneas de productos agregados al inventario para ampliar el portafolio de productos de “Comercial Cueva”, dentro del primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICIENCIA		
1	Agregación más preposición:	Cantidad
2	Variable:	De dólares
3	Verbo en Participio Pasado:	Invertidos
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Para agregar nuevas líneas de productos al inventario, en la empresa “Comercial Cueva”, dentro del primer semestre del año 2015.
Así pues, el indicador queda de la siguiente forma.		
Cantidad de dólares invertidos para agregar nuevas líneas de productos al inventario, en la empresa “Comercial Cueva”, dentro del primer semestre del año 2015.		

Elaborado por: Autor

Tabla 12 Construcción del indicador Objetivo Operativo Siete

OBJETIVO OPERATIVO 7:		
Implementar un programa de capacitación para el talento humano, en el periodo del primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICACIA		
1	Agregación más preposición:	Número de
2	Variable:	Programas de capacitación
3	Verbo en Participio Pasado:	Implementados
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En la empresa “Comercial Cueva”, con el fin de fortalecer al talento humano, en el transcurso del primer semestre del año 2015.
En conclusión, el indicador queda así:		
Número de programas de capacitación implementados en la empresa “Comercial Cueva”, con el fin de fortalecer al talento humano, en el transcurso del primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICIENCIA		
1	Agregación más preposición:	Cantidad
2	Variable:	De dólares
3	Verbo en Participio Pasado:	Utilizados
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Para la implementación del programa de capacitación para los empleados de la empresa “Comercial Cueva”, dentro del primer semestre del año 2015.
Así pues, el indicador queda estructurado de la siguiente forma:		
Cantidad de dólares utilizados en la implementación del programa de capacitación para los empleados de la empresa “Comercial Cueva”, dentro del primer semestre del año 2015.		

Elaborado por: Autor

Tabla 13 Construcción del indicador Objetivo Operativo Ocho

OBJETIVO OPERATIVO 8:		
Implementar dos políticas de incentivos al talento humano de la empresa, durante el 1er semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICACIA		
1	Agregación más preposición:	Número de
2	Variable:	Incentivos
3	Verbo en Participio Pasado:	Incrementados
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Al personal de “Comercial Cueva”, con fines de motivar al talento humano, en el transcurso del primer semestre del año 2015.
En conclusión, el indicador queda así:		
Número de incentivos incrementados al personal del “Comercial Cueva”, con fines de motivar al talento humano, en el transcurso del primer semestre del año 2015.		
INDICADOR DE EFICIENCIA		
1	Agregación más preposición:	Cantidad
2	Variable:	De dólares
3	Verbo en Participio Pasado:	Utilizados
4	Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Para el pago de los incentivos al personal, de la empresa “Comercial Cueva”, durante el período del primer semestre del año 2015.
Así pues, el indicador queda estructurado de la siguiente forma:		
Cantidad de dólares utilizados para el pago de los incentivos al personal, de la empresa “Comercial Cueva”, durante el período del primer semestre del año 2015.		

Elaborado por: Autor

3.6 DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

3.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Antes de desarrollar los tableros de control, se debe identificar cada una de las variables que van a ser medidas. A continuación se muestra una matriz detallada de los indicadores que serán calculados y valorados.

Tabla 14 Identificación de las variables de los indicadores financieros

PERSPECTIVA DEL CMI	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	
		EFICACIA	EFICIENCIA
		VARIABLES	
FINANCIERA	Aumentar en un 9% las ventas en el primer semestre del año 2015, en relación al segundo semestre del año 2014.	Volumen de ventas	Dólares
		Porcentaje de ventas incrementadas en el área de ventas de la empresa “Comercial Cueva” del Cantón La Troncal, durante el primer semestre del año 2015.	Cantidad de dólares utilizados para incrementar las ventas en el “Comercial Cueva”, durante los seis primeros meses del año 2015.
	Reducir en un 15% las cuentas por cobrar en el primer semestre del año 2015, respecto al segundo semestre del año 2014.	VARIABLES	
		Cuentas por cobrar	Dólares
		Porcentaje de cuentas por cobrar reducidos en el “Comercial Cueva”, en el período del primer semestre del año 2015.	Cantidad de dólares invertidos en mejorar la gestión de cobranza en “Comercial Cueva”, durante el primer semestre del año 2015.

Elaborado por: Autor

Tabla 15 Identificación de las variables de clientes y procesos internos

PERSPECTIVA DEL CMI	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	
		EFICACIA	EFICIENCIA
		VARIABLES	
CLIENTES	Reducir en un 40% los clientes inconformes, dentro del período del 1er semestre del año 2015, en relación con el 2do semestre del año 2014.	Clientes inconformes	Dólares
		Porcentaje de clientes inconformes reducidos en el “Comercial Cueva”, en el período del primer semestre del año 2015.	Cantidad de dólares utilizados en dar soluciones a las inconformidades de los clientes en el “Comercial Cueva”, durante el primer semestre del año 2015.
	Desarrollar campañas publicitarias a través de la contratación de dos servicios publicitarios en los medios locales con una duración de tres meses cada uno, durante el lapso del primer semestre del año 2015.	VARIABLES	
		Servicios Publicitarios	Dólares
PROCESOS INTERNOS	Establecer y aplicar dos políticas de incentivos para los clientes, en el período del primer semestre del año 2015.	Número de servicios publicitarios contratados para hacer publicidad del negocio, en el primer semestre del año 2015.	Cantidad de dólares empleados en contratar servicios de publicidad en los medios locales, durante el primer semestre del año 2015.
		VARIABLES	
		Incentivos para clientes	Dólares
		Número de incentivos implementados que ayuden a fidelizar a los clientes del “Comercial Cueva”, en el lapso del primer semestre del año 2015.	Cantidad de dólares utilizados para los incentivos dados a los clientes de “Comercial Cueva”, durante el primer semestre del año 2015.

Elaborado por: Autor

Tabla 16 Identificación de las variables de los indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA DEL CMI	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	
		EFICACIA	EFICIENCIA
		VARIABLES	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Agregar cinco nuevas líneas de productos al inventario, el mismo que facilite proveer un stock variado a los clientes, en el período del primer semestre del año 2015.	Nuevas Líneas de Productos	Dólares
		Número de nuevas líneas de productos agregados al inventario para ampliar el portafolio de productos de “Comercial Cueva”, dentro del primer semestre del año 2015.	Cantidad de dólares invertidos para agregar nuevas líneas de productos al inventario, en la empresa “Comercial Cueva”, dentro del primer semestre del año 2015.
	Implementar un programa de capacitación para el talento humano en el periodo del primer semestre del año 2015.durante el lapso del primer semestre del año 2015.	VARIABLES	
		Programas de capacitación	Dólares
		Número de programas de capacitación implementados en la empresa “Comercial Cueva”, con el fin de fortalecer al talento humano, en el transcurso del primer semestre del año 2015.	Cantidad de dólares utilizados en la implementación del programa de capacitación para los empleados de la empresa “Comercial Cueva”, dentro del primer semestre del año 2015.
	Implementar dos políticas de incentivos al talento humano de la empresa, durante el 1er semestre del año 2015.	VARIABLES	
		Incentivos para el personal	Dólares
		Número de incentivos implementados al personal del “Comercial Cueva”, con fines de motivar al talento humano, en el transcurso del primer semestre del año 2015.	Cantidad de dólares utilizados para el pago de los incentivos al personal, de la empresa “Comercial Cueva”, durante el período del primer semestre del año 2015.

Elaborado por: Autor

3.6.2 DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

En las tres matrices anteriores se resumen los indicadores establecidos, por ende, se hace la propuesta y a la vez se implementa en la empresa “Comercial Cueva”. Para la obtención de datos que son utilizados en la aplicación del cálculo y análisis de los indicadores construidos, se recepta información de todas las áreas responsables del proceso de desarrollo de cada uno de los objetivos operativos, con la finalidad de establecer las brechas y determinar las causas que dificultaron el cumplimiento de cada objetivo.

Para la ejecución del cálculo de los indicadores se toman a los objetivos operativos previamente planteados como estándar. La existencia de las brechas en los resultados del indicador, pueden ser ocasionados por circunstancias especiales o comunes. La empresa para tomar acciones de carácter correctivo mayoritariamente debe enfocarse en las brechas que fueron ocasionadas por causas comunes. A partir de los resultados obtenidos de cada indicador se hará un análisis sobre los resultados obtenidos, y éste análisis contendrá la siguiente estructura:

- a. Condición.-** Es el indicador, que constituye la situación real
- b. Criterio.-** Es el estándar, es decir, la situación deseada.
- c. Causa.-** Constituye el origen de las desviaciones suscitadas al comparar entre el indicador y el estándar.
- d. Efecto.-** Se considera como efecto a la brecha junto con los impactos positivos como negativos.

Solamente se harán aplicaciones prácticas con los indicadores de eficacia, pues para hacer mediciones con los indicadores de eficiencia la empresa debe contar con

planificaciones presupuestarias, en el caso de “Comercial Cueva”, ésta carece de esta herramienta. En consecuencia, los indicadores de eficiencia han sido formulados con la finalidad de que la empresa tenga un referente, en caso que considere necesario implementarlas en el futuro cuando, ésta, cuente con asignaciones presupuestarias para el desarrollo de cada objetivo operativo planteado.

3.6.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO OPERATIVO UNO:

ANTECEDENTES

El objetivo principal de una empresa es generar utilidades, el optimizar los costos y gastos e incrementar el volumen de las ventas contribuyen a que se cumpla dicho objetivo. De acuerdo a la información recopilada en el área de ventas de “Comercial Cueva” se conoce que durante el segundo semestre del año 2014 se registró un total de ventas de 76741,38 USD. En tanto, que para el primer semestre del año 2015 se contabilizaron un total de 85183,48 USD.

Para la medición del indicador de eficacia se toma como estándar lo que señala el objetivo operativo uno, donde se proyectó un crecimiento de ventas del 9% en el primer semestre del año 2015, con relación al 2do semestre del año 2014.

INDICADOR DE EFICACIA

- Ventas del 1er semestre del año 2015: 85183,48 USD
- Ventas del 2do semestre del año 2014: 76741,38 USD
- Estándar : 9%

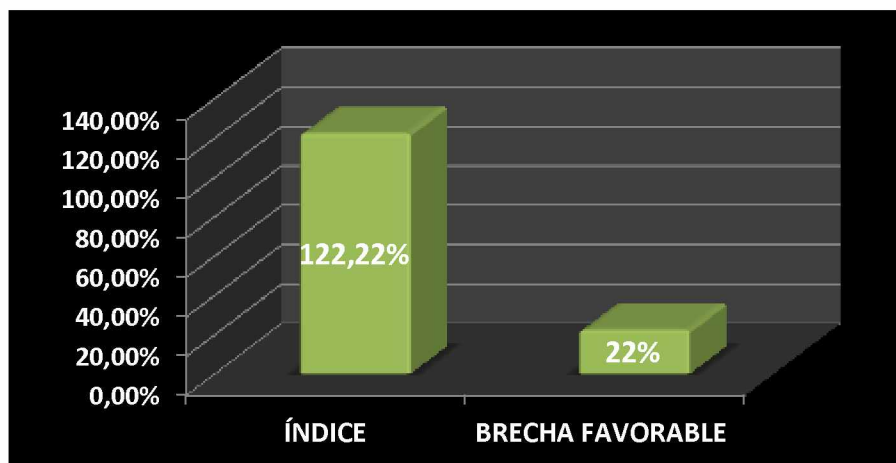
Tabla 17 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.1

Nombre del Indicador:	Porcentaje de ventas incrementadas en el área de comercialización de la empresa “Comercial Cueva” del Cantón La Troncal, durante el primer semestre del año 2015.	
Objetivo:	Medir el crecimiento de las ventas en los períodos sujetos a medición.	
Fórmula de Cálculo:	$\frac{\text{Ventas 1er semestre 2015} - \text{Ventas 2do semestre 2014}}{\text{Ventas 2do semestre 2014}} \times 100$	$\frac{85183,48 - 76741,38}{76741,38} * 100 = 11\%$
Unidad de Medida:	Porcentaje (%)	
Periodicidad:	Semestral	
Estándar o Rango:	9%	
Cálculo:	$\frac{\text{INDICADOR}}{\text{ESTÁNDAR}} \times 100$	$\frac{11\%}{9\%} * 100 = 122,22\%$
	ÍNDICE	122,22%
	BRECHA FAVORABLE	22%
Responsable:	Departamento de Ventas	
Fuente de Información:	Resumen declaraciones mensuales de IVA (SRI)	

Fuente: “Comercial Cueva”

Elaborado por: Autor

Gráfico 9 Incremento de las Ventas



Elaborado por: Autor

Incremento de las ventas en “Comercial Cueva”

En “Comercial Cueva” durante el primer semestre del año 2015 se registró un total de **85183,48 USD** en ventas. En tanto, que para el segundo semestre del año 2014 se contabilizó un total de **76741,38 USD**. Según el objetivo operativo, la empresa se proyectó incrementar en un **9%** el volumen de sus ventas.

Una vez establecidos los cálculos, se genera una brecha del 22% de manera favorable para la empresa, lo cual implica un crecimiento en el volumen de sus ventas. Este crecimiento fue generado gracias a que la empresa incrementó las zonas para hacer sus recorridos ofreciendo sus productos, también se hicieron cuñas publicitarias, además la empresa se está enfocando en brindar a los clientes un servicio personalizado y productos garantizados. En consecuencia, el aumento de las ventas posibilita a la empresa mantenerse y crecer en el mercado.

Al finalizar se recomienda a la gerencia:

- ❖ Ofertar sus productos a nuevos clientes.
- ❖ Estudiar más sectores para hacer sus recorridos.
- ❖ Hacer publicidad de la empresa.

OBJETIVO OPERATIVO DOS:

ANTECEDENTES

Por lo general, las empresas de cualquier tipo venden sus productos o servicios a crédito, con la finalidad de dar facilidades de pago a sus clientes. No obstante, vender productos a crédito puede generar inconvenientes, debido a que no todos los clientes cancelan sus créditos en los plazos establecidos, o a su vez se resisten en cancelar. Esto genera a la empresa gastos adicionales en la recuperación de cartera o a la vez disminuyen la capacidad de pago con los proveedores. Según información dada por “Comercial Cueva” durante el segundo semestre del año 2014 se totalizó la suma de 29785,83 USD, por concepto de ventas a crédito, mientras que en el 1er. semestre del año 2015, se contabilizó un total de 23307,91USD.

Se toma como estándar lo que se proyecta en el objetivo operativo dos, éste plantea una disminución de las cuentas por cobrar en un 15% durante el primer semestre del año 2015, en relación al segundo semestre del año 2014.

INDICADOR DE EFICACIA:

- **Cuentas por cobrar 2do semestre del año 2014:** 29785,83 USD.
- **Cuentas por cobrar 1er semestre del año 2015:** 23307,91 USD.
- **Estándar:** 15%

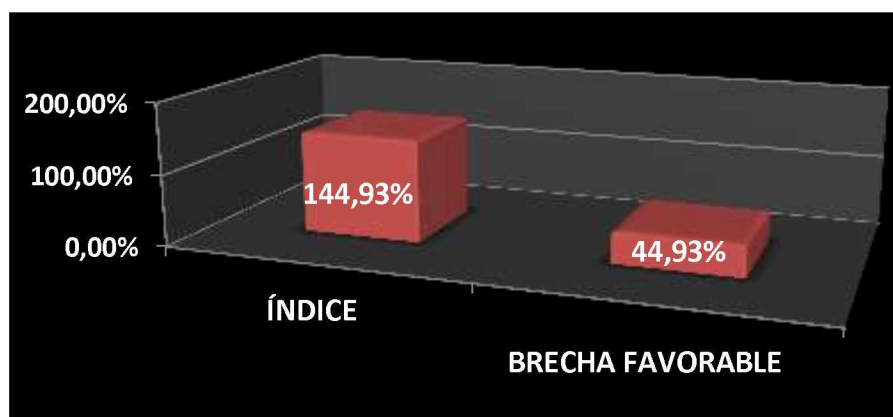
Tabla 18 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.2

Nombre del Indicador:	Porcentaje de cuentas por cobrar reducidos en el “Comercial Cueva”, en el período del primer semestre del año 2015.	
Objetivo:	Medir la reducción de las cuentas por cobrar entre los períodos establecidos en el indicador	
Fórmula de Cálculo:	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar 1er semestre 2015} - \text{Cuentas por Cobrar 1er semestre 2014}}{\text{Cuentas por Cobrar 1er semestre 2014}} \times 100$	$\frac{23307,9 - 29785,8}{29785,8} * 100 = 21,74\%$
Unidad de Medida:	Porcentaje (%)	
Periodicidad:	Semestral	
Estándar o Rango:	15%	
Cálculo:	$\frac{INDICADOR}{ESTÁNDAR} \times 100$	$\frac{21,74\%}{15\%} * 100 = 144,93$
	ÍNDICE	144,93%
	BRECHA FAVORABLE	44,93%
Responsable:	Departamento de Ventas	
Fuentes de Información:	Reportes del Sistema de Cobranza GADA	

Fuente: “Comercial Cueva”

Elaborado por: Autor

Gráfico 10 Reducción de las Cuentas por Cobrar



Elaborado por: Autor

Disminución de las cuentas por cobrar

En el período del primer semestre del año 2015 se contabilizó un total de 23307,90 USD, por concepto de cuentas por cobrar. Mientras que en el 2do semestre del año 2014 se contabilizó un total de 29785,80 USD. En el objetivo operativo, se planeó reducir el 15% de las cuentas por cobrar, en el transcurso del primer semestre del 2015, en relación al segundo semestre del año 2015.

La brecha favorable por un valor de 44,93% demuestra que se logró dar cumplimiento con el objetivo operativo. Por lo que ahora en la empresa solamente se brinda créditos a clientes conocidos. Mientras que con los clientes desconocidos mayormente se negocia a contado. Además la empresa motiva a los clientes para el pago de las cuentas pendientes comunicando los vencimientos de los plazos de los créditos con visitas personales y avisos telefónicos. En definitiva, la empresa ha cumplido de manera satisfactoria el objetivo, es decir, que en la empresa las cuentas por cobrar, se redujeron como consecuencia de que las negociaciones se hacen mayoritariamente al contado, y se ha mejorado la gestión de recuperación de cartera. El logro de este objetivo garantiza a que la empresa tenga liquidez financiera.

Recomendación: A la gerencia:

- ❖ Que se implementen políticas adecuadas para facilitar los créditos y a la vez que, éstos, garanticen la recuperación de los mismos.
- ❖ Que se verifiquen si los vendedores cumplen con las políticas de créditos establecidos por la empresa.

3.6.2.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

OBJETIVO OPERATIVO TRES:

ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta que el cliente es un elemento fundamental en una empresa, pues, satisfacerlos a todos resulta imposible ya sea, porque la calidad de atención no supere sus expectativas o a su vez que un producto vendido haya sido de mala calidad. Según información que se obtuvo del área de ventas de “Comercial Cueva”, en el segundo semestre del año 2014 se presentaron 4 clientes inconformes, en tanto que en el primer semestre del año 2015 solamente se identificaron 2.

El estándar que es utilizado tanto para el indicador de eficacia, es el que está planteado en el objetivo operativo tres. Pues, este indica que se tratará de reducir el 40% de los clientes inconformes.

INDICADOR DE EFICACIA:

La fuente de datos donde se toma la información para determinar la cantidad de clientes inconformes es del registro de las devoluciones en ventas.

- ✓ **Clientes inconformes 2do. Semestre del 2014:** 4
- ✓ **Clientes inconformes 1er. Semestre del 2015:** 2
- ✓ **Estándar:** 40%

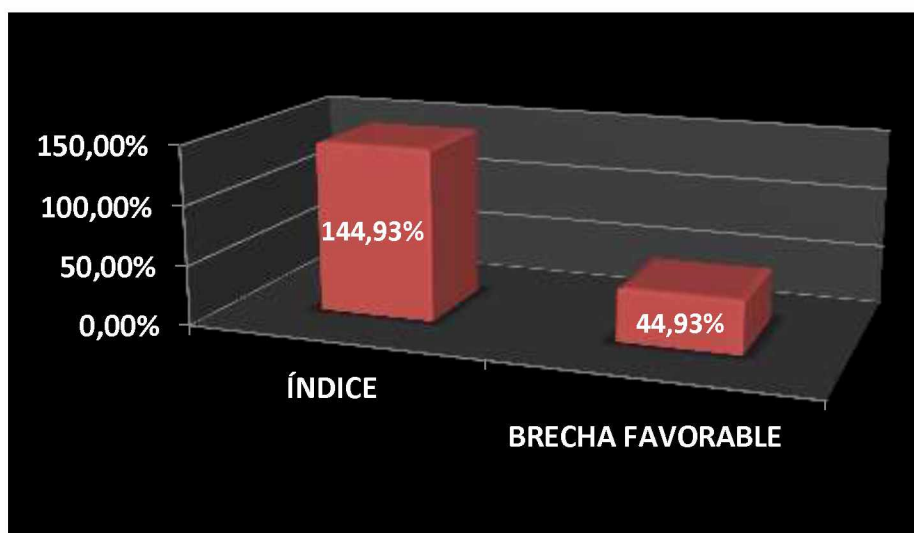
Tabla 19 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.3

Nombre del Indicador:	Porcentaje de clientes inconformes reducidos en el Comercial Cueva, en el período del primer semestre del año 2015.	
Objetivo:	Permite conocer el porcentaje de clientes insatisfechos reducidos durante los períodos establecidos en el indicador.	
Fórmula de Cálculo:	$\frac{\text{Número de clientes inconformes 1er semestre 2015} - \text{Número de clientes inconformes 2do semestre 2014}}{\text{Número de clientes inconformes 2do semestre 2014}} \times 100$	$\frac{2 - 4}{4} * 100 = 50\%$
Unidad de Medida:	Porcentaje (%)	
Periodicidad:	Semestral	
Estándar o Rango:	40%	
Cálculo:	$\frac{INDICADOR}{ESTÁNDAR} \times 100$	$\frac{50\%}{40\%} * 100 = 125$
	ÍNDICE	125%
	BRECHA FAVORABLE	25%
Responsable:	Jefe de Ventas	
Fuente de Información:	Devoluciones en ventas (Registros de Ventas)	

Fuente: “Comercial Cueva”

Elaborado por: Autor

Gráfico 11 Reducción de los clientes inconformes



Elaborado por: Autor

Reducción de los clientes insatisfechos

Durante el primer semestre del año 2015 en "Comercial Cueva" solamente se presentaron dos clientes inconformes. En el objetivo operativo, se propone reducir el número de clientes inconformes en un 40% durante el 1er semestre del año 2015, respecto al 2do semestre del año 2014.

Luego de establecer los cálculos respectivos se obtiene como resultado una brecha favorable del 25%, esto quiere decir que se refleja una disminución de los clientes insatisfechos, lo cual es un factor positivo para la empresa. Pues, la disminución de los clientes insatisfechos se debe a que la empresa trabaja arduamente en mejorar la calidad de atención a sus clientes y ofrecer artículos de calidad. En consecuencia, el mantener a la mayoría de los clientes satisfechos permite a la empresa mantener una buena imagen y a la vez que los clientes se mantengan fidelizados con la empresa.

Para concluir se recomienda a la empresa:

- ❖ Mantener la calidad de atención a los clientes a través de: entrega de productos con garantía y la atención a quejas y reclamos.
- ❖ Crear buzones de sugerencias para los clientes.

OBJETIVO OPERATIVO CUATRO:

ANTECEDENTES

La publicidad es un medio muy utilizado por las empresas para: difundir sus promociones, ofertar nuevos productos, apertura de nuevas sucursales, etc. En el caso de “Comercial Cueva”, durante el primer semestre del año 2015, contrató un servicio publicitario con una duración de tres meses, en el cual se dieron a conocer a la población: las promociones, los productos y las facilidades de pago que, ésta, ofrece a sus clientes.

Para el indicador de eficacia se utiliza como estándar lo que se planificó en el objetivo operativo cuatro, este indica que se contratarán dos servicios publicitarios con una duración de tres meses cada uno, durante el primer semestre del año 2015.

INDICADOR DE EFICACIA:

- ✓ Servicios publicitarios contratados: 1
- ✓ Estándar: 2

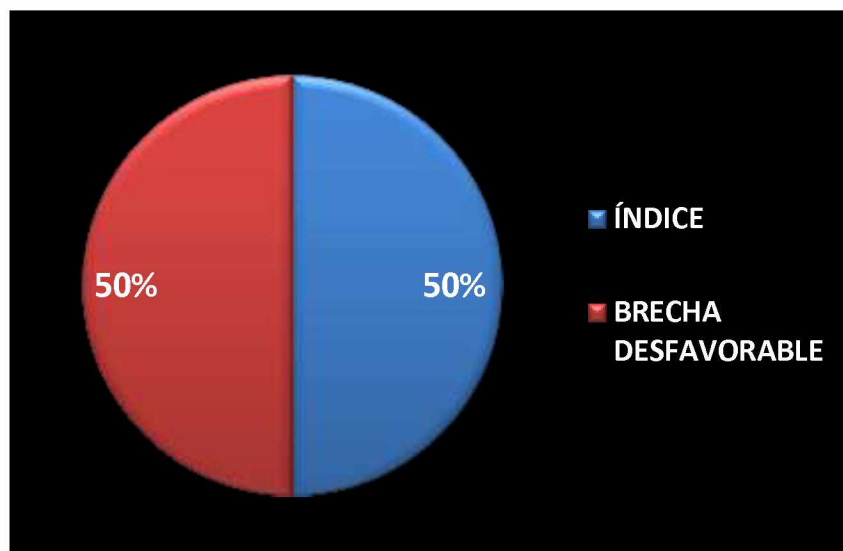
Tabla 20 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.4

Nombre del Indicador:	Número de servicios publicitarios contratados para hacer publicidad del negocio, en el primer semestre del año 2015.	
Objetivo:	Medir el número de servicios publicitarios que contrata la empresa, para dar a conocer a la población: sus productos, facilidades de pago, promociones, descuentos, etc.	
Fórmula de Cálculo:	N/A	1 Servicio publicitario contratado
Unidad de Medida:	Cantidad	
Periodicidad:	Semestral	
Estándar o Rango:	2	
Cálculo:	$\frac{INDICADOR}{ESTÁNDAR} \times 100 =$	$\frac{1}{2} * 100 = 50\%$
	ÍNDICE	50%
	BRECHA DESFAVORABLE	50%
Responsable:	Gerencia	
Fuentes de Información:	Facturas de pago de los servicios publicitarios.	

Fuente: “Comercial Cueva”

Elaborado por: Autor

Gráfico 12 Servicios publicitarios contratados



Elaborado por: Autor

Falta de contratación de los servicios publicitarios

Según información tomada de "Comercial Cueva" en el primer semestre del 2015, solamente se contrató un servicio publicitario. En el objetivo operativo, se planificó contratar dos servicios publicitarios en cualquiera de los medios locales, con una duración de tres meses cada uno. Según muestra el índice, la empresa solamente ha cumplido con el 50% del objetivo planteado. Debido a que la empresa logró cerrar acuerdo únicamente con un medio de comunicación local. En consecuencia, se genera una brecha desfavorable del 50%, como resultado de la no contratación de un servicio publicitario adicional.

Al concluir se recomienda a la gerencia:

- Considerar a la publicidad como un medio que facilita la comunicación con los clientes. Por tanto, que se busquen alternativas de negociación con los medios para contratar sus servicios.

3.6.2.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO OPERATIVO CINCO:

ANTECEDENTES

El hecho de fidelizar y atraer clientes para una empresa es muy importante, debido a que su existencia y permanencia depende de sus clientes. Para retenerlos y fidelizarlos, además de brindar atención con calidad, se puede implementar estrategias de incentivos y promociones. Según información de "Comercial Cueva", se conoce que la empresa implementó una estrategia de incentivo para sus clientes en el transcurso del primer semestre del año 2015.

Se ha tomado como estándar para el cálculo del indicador de eficacia, lo que se planificó en el objetivo operativo cinco, donde la empresa se proyecta implementar dos estrategias de incentivos para sus clientes.

INDICADOR DE EFICACIA:

✓ Incentivos para los clientes implementados: 1

✓ Estándar: 2

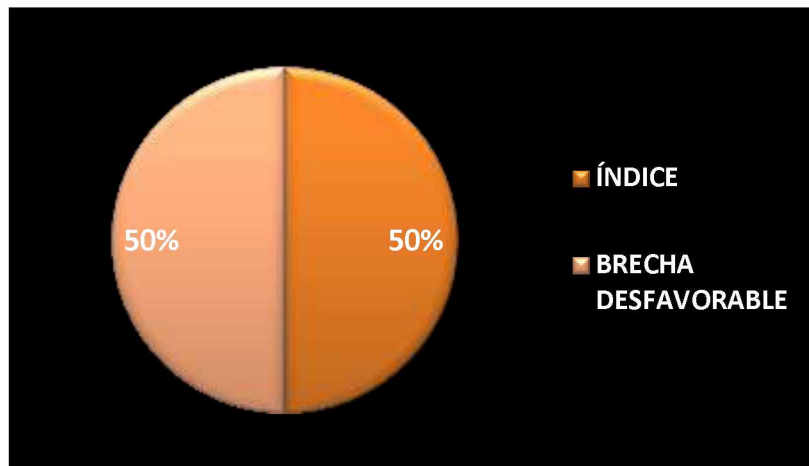
Tabla 21 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.5

Nombre del Indicador:		
Número de incentivos implementados que ayuden a fidelizar a los clientes del “Comercial Cueva”, en el lapso del primer semestre del año 2015.		
Objetivo:	Este indicador mide la capacidad de la empresa para crear incentivos nuevos para los clientes.	
Fórmula de Cálculo:	N/A	1 incentivo Implementado
Unidad de Medida:	Cantidad	
Periodicidad:	Semestral	
Estándar o Rango:	2	
Cálculo:	$\frac{INDICADOR}{ESTÁNDAR} \times 100$	$\frac{1}{2} * 100 = 50\%$
	ÍNDICE	50%
	BRECHA DESFAVORABLE	50%
Responsable:	Gerencia	
Fuente de información:	Políticas de la empresa	

Elaborado por: Autor

Fuente: “Comercial Cueva”

Gráfico 13 Incentivos implementados para los clientes



Elaborado por: Autor

Falta de incentivos para los clientes.

Conforme a la información dada por parte de la gerencia, se constató que se estudió y se implementó solamente una política de incentivos para los clientes. Dicho incentivo consiste en lo siguiente:

- Si el cliente hace la compra de un bien por un valor mayor o igual a 500,00 USD y abona el 40% del valor del bien en efectivo se le dona un producto como obsequio.

De acuerdo al objetivo operativo, se planificó que en la empresa se implemente dos formas de incentivos para los clientes. Por tanto, se determina que existe una brecha desfavorable del 50%, es decir, que a la empresa le falta por desarrollar una estrategia de incentivos adicional para sus clientes para cumplir con el objetivo. En efecto, el no contar con incentivos para los clientes puede generar que, éste, decida comprar sus productos a otras empresas en las que si cuentan con diversidad de incentivos que son sumamente atractivos y tentadores.

Por tanto, se recomienda a la gerencia y al departamento de ventas:

- Establecer incentivos adicionales a las existentes que permitan fidelizar a los clientes existentes y atraer nuevos clientes.

3.6.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO OPERATIVO SEIS:

ANTECEDENTES

Si una empresa comercial cuenta con un limitado portafolio de artículos para su venta o a su vez existen productos nuevos en el mercado, la empresa puede optar por hacer estudios y decidir ampliar su portafolio. En el caso de “Comercial Cueva”, al contar con un limitado portafolio de mercadería, decidió incrementar una nueva línea de producto al inventario en el transcurso del primer semestre del año 2015.

El estándar que es utilizado para el indicador de eficacia, es el que está planteado en el objetivo operativo seis. Pues, en este se proyecta incrementar cinco nuevas líneas de productos al inventario.

INDICADOR DE EFICACIA:

- ✓ Nuevas líneas de productos agregados al inventario: 1
- ✓ Estándar: 5

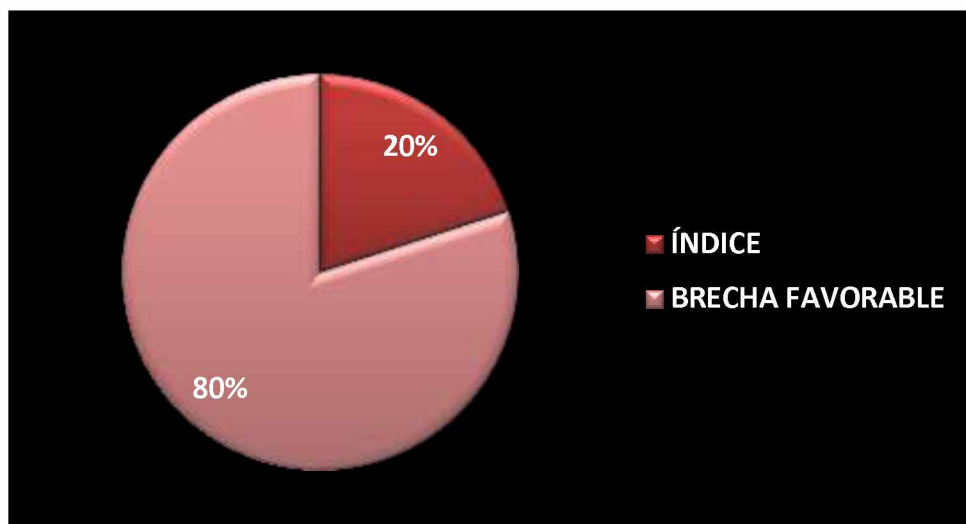
Tabla 22 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.6

Nombre del Indicador:	Número de nuevas líneas de productos agregados al inventario para ampliar el portafolio de productos de “Comercial Cueva”, dentro del primer semestre del año 2015.	
Objetivo:	Este reporte mide la capacidad que tiene la empresa de poner a disposición de los clientes, productos nuevos que son tendencia en el mercado.	
Fórmula de Cálculo	N/A	1 Nueva Línea de Producto
Unidad de Medida:	Cantidad	
Periodicidad:	Semestral	
Estándar o Rango:	5	
Cálculo:	$\frac{INDICADOR}{ESTÁNDAR} \times 100$	$\frac{1}{5} * 100 = 20\%$
	ÍNDICE	20%
	BRECHA DESFAVORABLE	80%
Responsable:	Gerencia y Departamento de Ventas	
Fuentes de información:	Reporte de inventarios	

Fuente: “Comercial Cueva”

Elaborado por: Autor

Gráfico 14 Nuevas líneas de productos agregados al inventario



Elaborado por: Autor

Falta de incrementar nuevas líneas de productos al inventario

Durante el primer semestre del año 2015, la empresa alcanzó a incrementar solamente una nueva línea de producto al inventario. El producto agregado se muestra en el Anexo 6. Según el objetivo operativo, se proyectó incrementar cinco nuevas líneas de productos al inventario con la finalidad de ofrecer un stock variado a los clientes. Según muestra el índice, la empresa dio cumplimiento solo con el 20% del objetivo proyectado, pues, para incrementar nuevas líneas de productos, la empresa actualmente no dispone de suficientes recursos ya que incursionar con nuevos productos implica gastos adicionales y sobre todo riesgo. Por lo expuesto anteriormente, se genera una brecha desfavorable del 80%. En efecto, el no contar con un inventario de productos variado hace que la empresa ofrezca un stock limitado de productos, generando a la empresa limitación competitiva.

Para concluir se recomienda a la empresa:

- Hacer estudios de mercado.
- Recurrir a las diferentes instituciones financieras locales para conseguir financiamiento.

OBJETIVO OPERATIVO SIETE:

ANTECEDENTES

En la actualidad contar talento humano capacitado para una empresa, es importante, ya que ayuda a que la empresa sea competitiva y que los objetivos sean alcanzados de una forma eficiente y eficaz. Según información dada por parte del gerente propietario de “Comercial Cueva”, desde el inicio de sus actividades como empresa hasta la actualidad no se han desarrollado programas de capacitación para sus empleados.

En el objetivo operativo se planificó implementar un programa de capacitación para el personal, el mismo que es tomado como estándar tanto para el indicador de eficacia y eficiencia.

INDICADOR DE EFICACIA:

- ✓ Programas de capacitación implementados: 0
- ✓ Estándar: 1

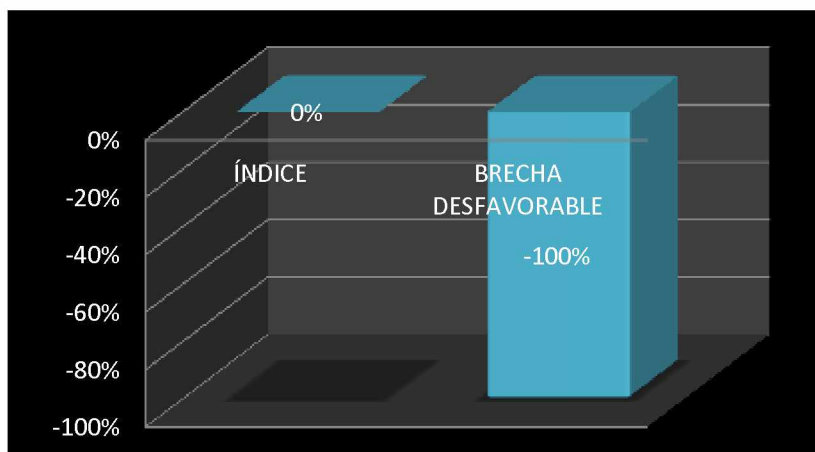
Tabla 23 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.7

Nombre del Indicador:	Número de programas de capacitación implementados en la empresa “Comercial Cueva”, con el fin de fortalecer al talento humano, en el transcurso del primer semestre del año 2015.	
Objetivo:	Medir el número de capacitaciones que se dan por parte de la empresa al talento humano de la misma.	
Fórmula de Cálculo:	N/A	Programa de capacitación 0
Unidad de Medida:	Cantidad	
Periodicidad:	Semestral	
Estándar o Rango:	1	
Cálculo:	$\frac{INDICADOR}{ESTÁNDAR} \times 100$	$\frac{0}{1} * 100 = 0\%$
	ÍNDICE	0%
	BRECHA DESFAVORABLE	-100%
Responsable:	Gerencia y Departamento de Ventas	
Fuentes de información:	Registro de asistencias de estradas y salidas a las capacitaciones.	

Fuente: “Comercial Cueva”

Elaborado por: Autor

Gráfico 15 Programas de capacitación implementados



Elaborado por: Autor

Falta de capacitación al personal de “Comercial Cueva”

Según información dada por la gerencia, no se logró implementar programas de capacitación para el personal de la empresa. En el objetivo planteado, se planifica implementar un programa de capacitación al personal de Comercial Cueva en el transcurso de los primeros seis meses del año 2015. Por tanto, se determina que el indicador de eficacia del objetivo operativo no se ha logrado ejecutar, debido a que los honorarios de los profesionales para que den la capacitación resultó costosa. En consecuencia, se ha generado una brecha desfavorable del 100%. El compromiso y la experiencia del personal de una empresa es sumamente importante, pero, capacitarlos crea ventaja competitiva para la empresa, por ende agregan valor.

Para concluir se recomienda a la empresa:

- Establecer e implementar programas de capacitación para sus empleados.
- Asignar recursos para el desarrollo de las capacitaciones.

OBJETIVO OPERATIVO OCHO:

ANTECEDENTES

Hoy en día para las empresas tener a su talento humano motivado y fidelizado, es primordial, esto permitirá que se logren desarrollar los procesos de una forma eficiente. Una de las estrategias que optan las empresas para crear un ambiente de motivación es implementar políticas o estrategias de incentivos. Según información por parte de la gerencia “Comercial Cueva”, en el transcurso del primer semestre del año 2015 se ha implementado una estrategia de incentivos para su personal.

En el objetivo operativo se proyectó implementar dos estrategias de incentivos para el personal, el mismo que es utilizado como estándar para el indicador de eficacia.

INDICADOR DE EFICACIA:

- ✓ Estrategias de incentivos implementados: 1
- ✓ Estándar: 2

Tabla 24 Tablero de Control Indicador de Eficacia O.O.8

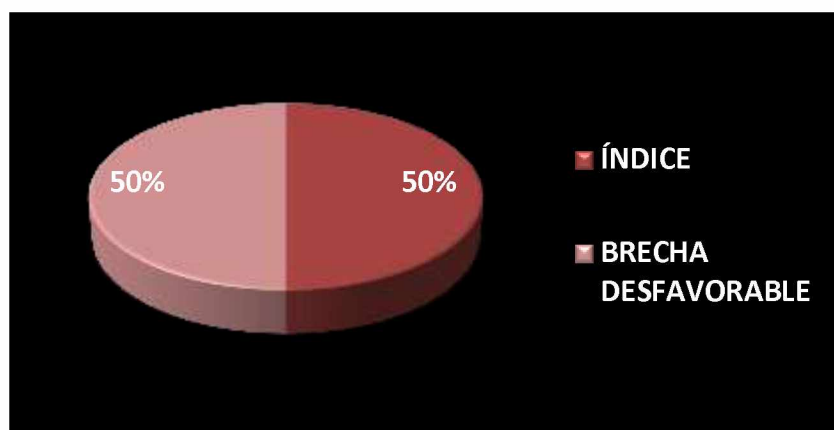
Nombre del Indicador:	Número de incentivos implementados para el personal de “Comercial Cueva”, con fines de motivar al talento humano, en el transcurso del primer semestre del año 2015.	
Objetivo:	Medir la capacidad de la empresa para establecer estrategias de incentivos para su personal.	
Fórmula de Cálculo:	N/A	Incentivos implementados 1
Unidad de Medida:	Cantidad	
Periodicidad:	Semestral	
Estándar o Rango:	2	
Cálculo:	$\frac{INDICADOR}{ESTÁNDAR} \times 100$	$\frac{1}{2} * 100 = 50\%$
	ÍNDICE	50%
	BRECHA DESFAVORABLE	50%
Responsable:	Gerencia y Jefe de Ventas	
Fuentes de información:	Políticas de la empresa y verificación del pago de las comisiones en el rol de pago.	

Elaborado por: Autor

Fuente: “Comercial Cueva”

N/A: No aplica fórmula de cálculo por ser dato

Gráfico 16 Incentivos Implementados



Elaborado por: Autor

Falta de incentivos para el talento humano de la empresa

Conforme a la información facilitada por parte de la gerencia, se confirmó que se implementó solamente una estrategia de incentivo para los vendedores. Que se estructuró de la siguiente forma:

- Al vendedor que sume un total de ventas igual o mayor a 5000 USD al mes ya sea éste ha contado o ha crédito, se le cancelará el 3% de comisión en su respectivo rol de pago

En el objetivo operativo, se planificó implementar dos estrategias de incentivos para el personal de la empresa. Por lo tanto, se alcanzó dar cumplimiento con el objetivo en un 50%, esta situación se da debido a que solamente se logró implementar una estrategia de incentivo para la motivación de su personal. Por lo antes expuesto, se genera una brecha desfavorable del 50%.

Para concluir se recomienda a la gerencia que:

- Estudien e implementen estrategias de incentivos adicionales a las existentes, que fomenten el trabajo en equipo, los mismos que garanticen la motivación y la satisfacción de su personal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación, se ha logrado determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

Al término del presente trabajo de investigación, desarrollado en “Comercial Cueva”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Al desarrollar el presente trabajo investigativo en la empresa “Comercial Cueva” se determinó que la inexistencia tanto del Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual en la empresa, conjuga un factor desfavorable para la implementación de los indicadores. Por tal motivo, los objetivos operativos establecidos para la empresa son el resultado de la investigación realizada por el autor, lo cual fue debidamente planificado, estructurado y medido, con el fin de cumplir con los procesos de investigación.
- ✓ Al finalizar el presente trabajo investigativo, se reconoce que implementar indicadores en base al CMI, es indispensable, pues éste, permite establecer directrices estratégicas y a la vez se crean criterios de medición de manera integrada, enfocándose en los aspectos importantes de una empresa como: logros financieros, aplicación de los procesos de manera correcta, la satisfacción del cliente; la fidelización, el compromiso y la competitividad del talento humano con el que trabaja.
- ✓ Los indicadores de gestión nos dan la facilidad de poder medir, monitorear y lo más importante mejorar los procesos. El modelo diseñado para la empresa “Comercial Cueva” se espera que sea implementado tal como se lo ha propuesto o a su vez pueden optar por acondicionarla de acuerdo a las necesidades que requiere la empresa; y se aspira que sirva como referente para años futuros.

RECOMENDACIONES

Luego de la investigación desarrollada y de acuerdo a las conclusiones citadas, se propone las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se recomienda a “Comercial Cueva” establecer políticas, formular planes estratégicos como una directriz de largo plazo, y diseñar el plan operativo anual como una directriz para el corto plazo, en el cual los objetivos establecidos sean claros, alcanzables y a la vez medibles.
- ✓ Implementar el modelo de indicadores de gestión diseñado, considerándola como un modelo de referencia, con el objeto de aumentar la eficiencia y eficacia en toda la empresa, generar beneficios en la fidelización de sus clientes, lograr mejora financiera, y contar con personal competitivo, comprometido y fidelizado que favorecerá en el desarrollo de los procesos de manera correcta.
- ✓ Considerar las recomendaciones realizadas luego de la aplicación de los cálculos de los indicadores de cada uno de los objetivos operativos, ya que demuestran la situación que originaron dichos resultados y las posibles estrategias que se pueden aplicar en la empresa.
- ✓ Se recomienda, a la empresa desarrollar estrategias de incentivos tanto para los clientes y el personal, así como, el establecimiento y la aplicación de programas de capacitación para el talento humano, el mismo que permita fortalecerse como empresa y tener ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Altair. (s.f de s.f de s.f). Obtenido de http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO_CMI.pdf
- Altair. (s.f de s.f. de s.f). Obtenido de <http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/La%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>
- Anónimo. (04 de 12 de 2013). Obtenido de Slideshare:
<http://es.slideshare.net/abraxas69/9-cuadromando-1>
- Beltrán Jaramillo, J. (s.f de s.f de s.f). *Indicadores de Gestión*. 3R Editores. Recuperado el 29 de 08 de 2015, de http://www.adizesca.com/site/assets/g-indicadores_de_gestion-jb.pdf
- CENTREMETAL.LÚRGIC . (s.f de s.f de s.f). Obtenido de <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica7.pdf>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (s.f de s.f de 2009). Obtenido de http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (s.f de 09 de 2013). Recuperado el 29 de 08 de 2015, de http://www.adizesca.com/site/assets/g-indicadores_de_gestion-jb.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f de 08 de 2002). Obtenido de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445
- Fernández Hatre, A. (s.f de s.f de s.f). Obtenido de http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf
- Ibarra , V. (06 de 09 de 2014). *SlideShare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/VicenteIbarra1/9-cuadro-mando-integral>
- Kaplan, R., & Norton , D. (2004). *Mapas Estratégicos* . Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lasanta, I. (14 de 06 de 2011). *IEDGE - Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard*. Obtenido de IEDGE.eu:

<http://blog.iedge.eu/programas/emba11/balanced-scorecard-0111/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard/>

Norton, D., & Kaplan, R. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

Pérez Jaramillo, C. (s.f de s.f de s.f). Obtenido de
<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

Ríos Gual, J. (30 de 10 de 2007). Obtenido de
http://www.ub.edu/empresarials/ec/pdfs/15462-ESP-Filosofia%20del%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20_definitiu_.pdf

Silva Matiz, D. (s.f de s.f de s.f). Obtenido de
http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf

Universidad Rey Juan Carlos. (s.f de s.f de s.f). Obtenido de
<http://www.madridexcelente.com/files/8e1cdf401549.pdf>

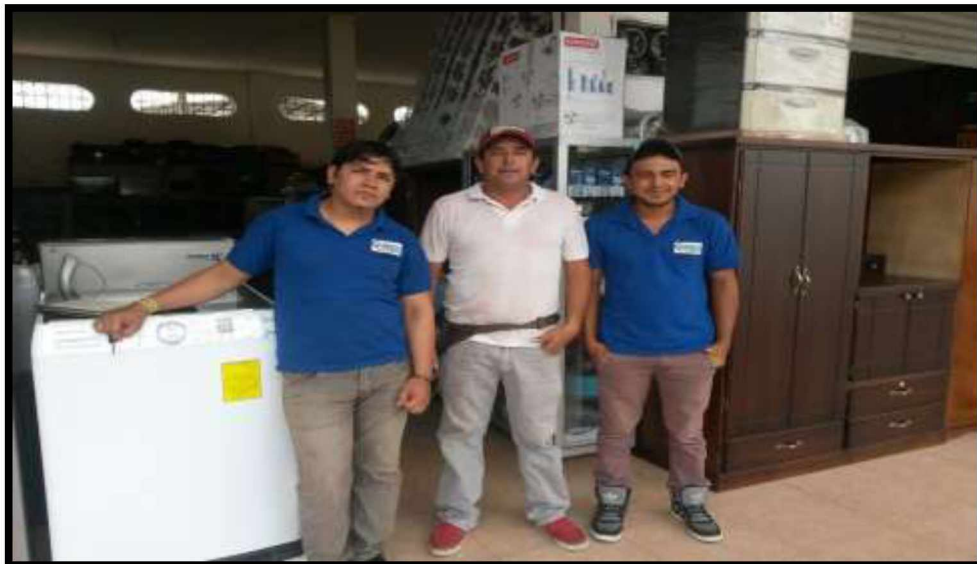
Kaplan Robert S. & Norton David P. (2007). *Como alinear la Organización a la Estrategia a través del Balancead Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

ANEXOS

Anexo 1. Instalaciones de “Comercial Cueva”



Anexo 2. Personal de la empresa “Comercial Cueva”



Anexo 3. Registro de la Empresa en el Sistema del Servicio de Rentas Internas

SRIGob.ec

Descargado

Formulario de Contribuyente - Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

RUC: 110000140001

Nombre Comercial:

Estado del Contribuyente en el RUC: Activo

Clase de Contribuyente: Otro

Tipo de Contribuyente: Persona natural

Obligación de Inscripción: SI

Actividad Económica Principal: VENTA AL POR MENOR DE SABANAS Y CUBRECAMAS

Fecha de inicio de actividades: 20-01-2010

Fecha cese de actividades:

Fecha actualización: 10-03-2014

• Estado de contribuyente registrado

Fecha: 22-07-2015

Registrar

Anexo 4. Registro de datos desarrollo del Indicador O.O.1

Datos Indicador de Eficacia O.O.1			
Ventas			
AÑO 2014	CIFRAS	AÑO 2015	CIFRAS
Julio	11274,83	Enero	9048,32
Agosto	12345,67	Febrero	16048,52
Septiembre	10288,54	Marzo	16548,43
Octubre	15245,67	Abril	12347,21
Noviembre	11234,56	Mayo	17406,57
Diciembre	16352,11	Junio	13784,43
TOTAL	76741,38	TOTAL	85183,48
Fuente: Servicio de Rentas Internas (Formulario 104)			

Anexo 5. Registro de datos desarrollo de los indicadores O.O.2

Datos Indicador de Eficacia O.O.2			
Cuentas por cobrar			
AÑO 2014	CIFRAS	AÑO 2015	CIFRAS
Julio	4456,78	Enero	3456,70
Agosto	4567,89	Febrero	3678,30
Septiembre	3567,65	Marzo	3467,89
Octubre	6467,68	Abril	4678,70
Noviembre	4256,87	Mayo	4587,67
Diciembre	6468,96	Junio	3438,65
TOTAL	29785,83	TOTAL	23307,91
Fuente: Sistema GADA			

Anexo 6. Verificación del Nuevo Producto agregado al inventario

INVENTARIO - Microsoft Excel (Error de activación de productos)																												
B38																												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W					
		ARTICULOS	CANTIDAD AD	F. ENTRADA	CANTIDAD AD	MOVIMIENTO	TOTAL	FISICO	F. ENTRADA	CANTIDAD AD	MOVIMIENTO	TOTAL	FISICO	F. ENTRADA	CANTIDAD AD	MOVIMIENTO	TOTAL	FISICO	F. ENTRADA	CANTIDAD AD	MOVIMIENTO	TOTAL	FISICO					
3		CAJONERA DISNEY NIÑA	7			-6	1	0	16/7/15 IMPOR	4+1+1	-2	5	4	08/08/15 IMPOR	6	-4	6	6				-3	3	3				
4		CAJONERA DISNEY NIÑO	10			-3	7	7											19/08/15 devc	1		-1	2	1				
5		CAJONERA NOVA 5CAJONES							16/7/15 IMPOR		3	3	3	08/08/15 IMPOR	9	-3	9	9				-2	7	7				
6		CAJONERA SPACIUN	1				1	1																				
7		CAJONERA POLIN PLAS	1			-1	0	0																				
8		MESA SEVILLA 6 P							08/7/15 PACH	4	-1	3	3															
9		MESA MURCIA	7			-2	4	4	6/7/15 RETIR	1	-3	2	2	08/08/15 IMPOR	4	-2	4	4				-4	0	1				
10		MESA BALTICA												08/08/15 IMPOR	4		4	4										
11		SILLA MONACO BG	34			-28	6	6	08/7/15 PACH	50	-46	10	10	08/08/15 IMPOR	80+2	-12	80	80				-12	68	68				
12		SILLA MONACO VINO	39			-35	4	4	08/7/15 PACH	50	-52	8	8	08/08/15 IMPOR	80	-12	78	78				-48	30	30				
13		SILLA PERUJAS BG	47	01/07/2015 ret		6	-10	43	43	6/7/15 RETIR	4		47	47														
14		VENTILADOR SAMURAY	6			-4	2	2						08/08/15 IMPOR														
15		CAMA 2PLZ MADERA CHACON ECC	36			-9	27	27	9/7/15 RETIR	1	-7	21	21															
16		CAMA GUAYACAN 2 1/2 PLZ	1				1	1																				
17		CAMA 2PLZ MADERA PINO	2				2	2																				
18		BASE ARTESANAL 2PLZ	1			-1	0	0	10/7/15 SIN F	1	-1	0	0	30/7/15 SIN	1	-1	0	0										
19		ROPERO MADERA	16			-5	11	11	15/07/2015 FM	3	-3	11	12	08/08/15 SIN F	2+7+1	-14	8	8	24/08/15 LUIS	7+1		-3	18	17				
20		ROPERO MADERA LARA QUINTANA												10/08/15 FAC	6		6	6				-1						
21		ROPERO MADERA MALETERO	2				2	2																				
22		ROPERO MAD 3 EN 1 BENIO																										
23		ROPERO MAD NIÑA 1.20 CM																										
24		COMODA DE MADERA							15/07/2015 FM	2		2	2															
25		COQUETA ROSADA																										
26		ANAQUEL	2				2	2																				
27		MODULAR	1				1	1																				
28		MODULAR MADERA LARA QUINTANA												10/08/15 FAC	1		1	1										
29		MODULAR G ROBOKOTH	1				1	1																				
30		MODULAR G DE TECA	1				1	1																				
31		VELADOR	1				1	1																				
32		SEMANERO CAJONERA MADERA	1			-1	0	0						08/08/15 SIN F	1		1	1	24/08/15 LUIS	1								
33		JG MUEBLES CUERINA CAFÉ																										
34		JG MUEBLES SHANILL							18/7/15 MECM	2		2	2	07/08/2015 SH	2	-1	3	3										
35		JG COMEDOR 6 SILLAS MADERA												27/07/15 RET	1		1	1										
36		MESAS DE CENTRO																										
37		EXTRACTOR HOMINI												21/03/15 FICM	1	-1	0	0										
38		TV GLOBAL 24 M: 24G4082							2	RETIRO SIGU	1		3	3	07/07/15 MEF	2	-2	3	3				-1	2	2			
39		TV GLOBAL 32 M: 32G4083HD							2			2	2	07/07/15 MEF	1	-2	1	1	retirado 19/08	1								
40		TV GLOBAL 42 M: 42G4084HD																										
41		TV SONY 32 M: KDL32R429B	1					1	1																			
42																												

Celda B38 comentada por Luffi

30/11/2015

Anexo 7. Fuente de verificación del cumplimiento de pago de comisiones

ROL DE PAGOS COMERCIAL CUEVA - Microsoft Excel (Error de activación de productos)																
COMERCIAL CUEVA																
ROL DE PAGOS DEL PERSONAL																
MES DE MAYO																
N.	NOMBRES	N. CEDULA	CARGO	S.B.U	N. DIAS LABORADOS	HORAS EXTRAS	HORAS SUPLEM.	INGRESO, APORTABLE	XIII SUELDO	XIV SUELDO	COMISIONES	VACACIONES	TOTAL INGRESOS	EGRESOS	TOTAL EGRESOS	NETO PAGAR
														IESS 9.35%	ANTICIPOS	
1	CARLOS ANDRES RODRIGUEZ	089354723-3	JEFE DE VENTAS	550,00	30	0,00	0,00	550,00	45,83	24,33			643,08	51,43	0,00	591,64
2	ERIK ADRIAN CEVALLOS	092485777-1	VENDEDOR	400,00	30	0,00	0,00	400,00	33,33	24,33	157,60		615,23	37,40	0,00	577,83
3	MANUEL ALEJANDRO CASTRO	045734251-0	VENDEDOR	400,00	30	0,00	0,00	400,00	33,33	24,33			474,33	37,40	0,00	436,93
7	VICENTE	030826354-3	PROPIETARIO	550,00	30	0,00	0,00	600,00	50,00	24,33			674,33	56,10	0,00	618,23
8	MARIELA CUEVA	035465756-2	SECRETARIA	450,00	30	0,00	0,00	450,00	37,50	24,33			511,83	42,08	0,00	469,75
			TOTAL	2350,00				2.400,00	200,00	121,67		100,00	2979,27	224,40	0,00	2754,87
COMERCIAL CUEVA																
ROL DE PAGOS DEL PERSONAL																
MES DE JUNIO																
N.	NOMBRES	N. CEDULA	CARGO	S.B.U	N. DIAS LABORADOS	HORAS EXTRAS	HORAS SUPLEM.	INGRESO, APORTABLE	XIII SUELDO	XIV SUELDO	COMISIONES	VACACIONES	TOTAL INGRESOS	EGRESOS	TOTAL EGRESOS	NETO PAGAR
														IESS 9.35%	ANTICIPOS	
1	CARLOS ANDRES RODRIGUEZ	089354723-3	JEFE DE VENTAS	550,00	30	0,00	0,00	550,00	45,83	24,33		22,92	643,08	51,43	0,00	591,64
2	ERIK ADRIAN CEVALLOS	092485777-1	VENDEDOR	400,00	30	0,00	0,00	400,00	33,33	24,33		16,67	474,33	37,40	0,00	436,93
3	MANUEL ALEJANDRO CASTRO	045734251-0	VENDEDOR	400,00	30	0,00	0,00	400,00	33,33	24,33		16,67	474,33	37,40	0,00	436,93
7	VICENTE	030826354-3	PROPIETARIO	550,00	30	0,00	0,00	600,00	50,00	24,33		25,00	699,33	56,10	0,00	643,23
8	MARIELA CUEVA	035465756-2	SECRETARIA	450,00	30	0,00	0,00	450,00	37,50	24,33		18,75	530,58	42,08	0,00	488,50
			TOTAL	2350,00				2.400,00	200,00	121,67		100,00	2821,67	224,40	0,00	2597,27