

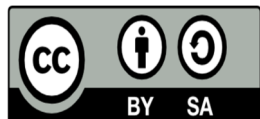
Salinas Nuñez, Melina

Definición de indicadores para la evaluación de gestión en las tiendas de regalos de Florencio Varela

2020

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

Carrera: Licenciatura en Administración



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Reconocimiento – Compartir igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

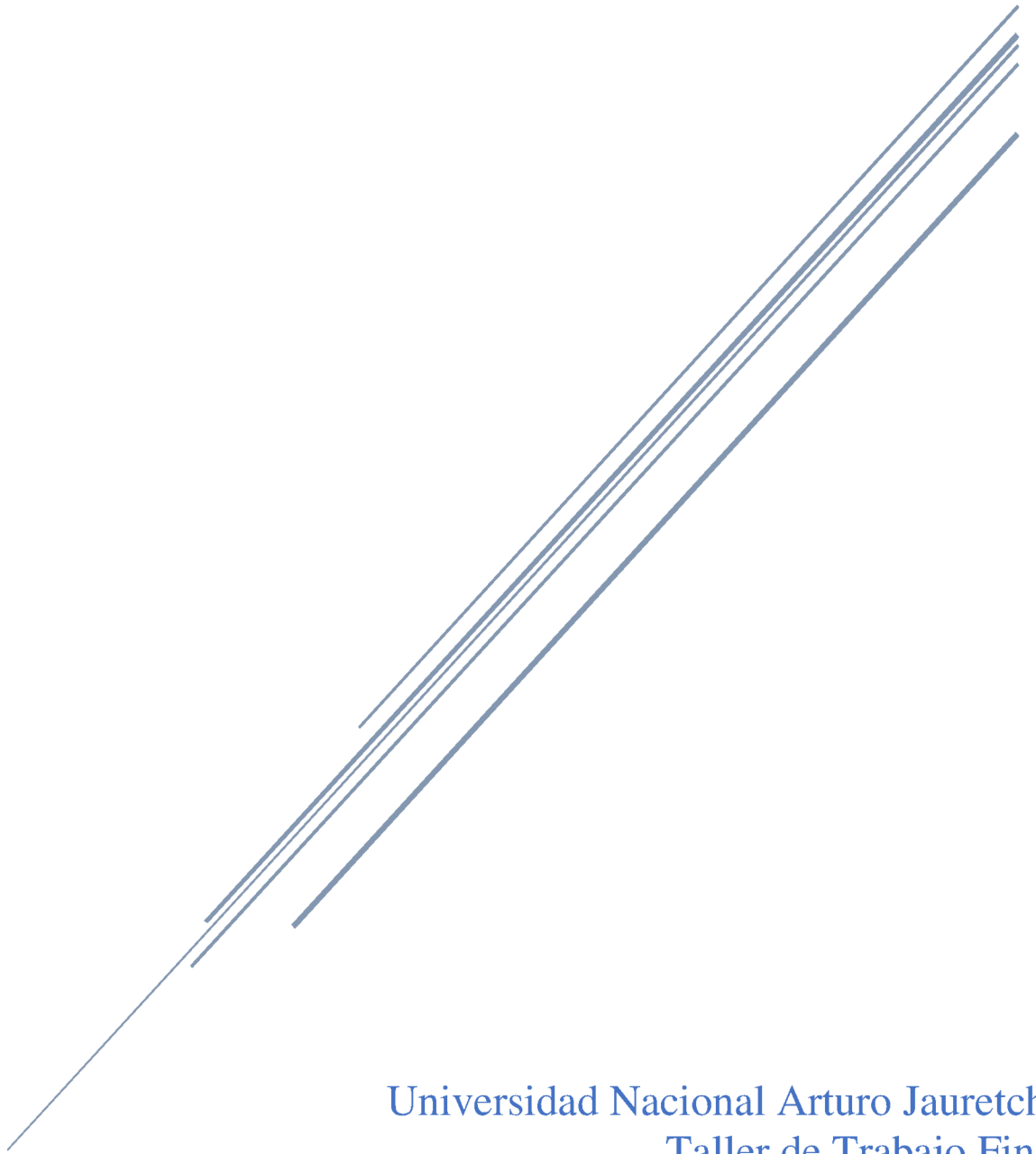
Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Salinas Nuñez, M. (2020) *Definición de indicadores para la evaluación de gestión en las tiendas de regalos de Florencio Varela* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>

Definición de indicadores para la evaluación de gestión en las tiendas de regalos de Florencio Varela.



Universidad Nacional Arturo Jauretche
Taller de Trabajo Final

Alumna: Salinas Núñez, Melina.

Director: Marafuschi, Miguel.

Definición de indicadores para la evaluación de gestión en las tiendas de regalos de Florencio Varela.

Indice

<u>Introducción</u>	2
<u>Problemática</u>	3
<u>Objetivos</u>	4
<u>Hipótesis</u>	4
<u>Justificación</u>	5
<u>Capítulo 1</u>	
1.1 <u>Marco teórico</u>	6
1.2 <u>Diseño metodológico básico</u>	20
1.2.1 <u>Definición de población y muestra</u>	20
1.2.2 <u>Metodología</u>	20
1.2.3 <u>Tipo de estudio</u>	20
1.3 <u>Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos</u>	21
<u>Capítulo 2</u>	
2.1 <u>Caracterización de las tiendas</u>	22
2.2 <u>Construcción del sistema de indicadores</u>	25
2.2.1 <u>Puesta en práctica</u>	26
2.2.2 <u>Modelo De Indicadores</u>	27
2.2.3 <u>Semaforización</u>	28
2.2.4 <u>Fuente de Captura de la Información</u>	32
<u>Capítulo 3</u>	
3.1 <u>Manejo De Indicadores</u>	34
3.2 <u>Resultados Obtenidos</u>	35
<u>Capítulo 4</u>	
<u>Conclusión</u>	54
<u>Bibliografía</u>	56
<u>Anexo A: Cuestionario para la selección de indicadores</u>	59
<u>Listado de indicadores sugeridos</u>	60
<u>Anexo B: Encuesta de satisfacción al cliente.</u>	64

Introducción

En el mundo actual de los negocios, la principal herramienta de sostenibilidad en el tiempo con la que cuentan las empresas son las llamadas estrategias organizacionales. Para que una organización pueda aplicar con éxito sus estrategias, es necesario que en primer lugar se establezcan objetivos específicos, pero ¿cómo medir en el tiempo si se están cumpliendo con dichos objetivos?, es ahí donde nacen los llamados indicadores, los cuales miden el grado de avance de los objetivos propuestos. Con el control de estos indicadores se pueden determinar planes de acción, los que a su vez encaminan nuevamente a la organización a la estrategia inicialmente establecida.

Para cualquier organización es necesario el conocimiento pleno de los Sistemas de Indicadores de Gestión y de esta forma evaluar cuales serían los indicadores para los objetivos perseguidos por ella. De esta manera, la decisión que tomen se vería reflejada en indicadores claves, que impactan de manera directa en la eficiencia de costos y en la mejora de procesos partiendo directamente de los lineamientos estratégicos para así alcanzar el cumplimiento de objetivos.

El presente trabajo detalla la creación de un Sistema de Indicadores aplicado a 5 Tiendas de Regalos ubicadas en Florencio Varela, cuya estructura se encuentra dividida en 4 capítulos. En el capítulo uno, se detalla un conjunto de conceptos básicos para la comprensión y manejo adecuado de indicadores; el capítulo dos, nos da a conocer el funcionamiento de las tiendas en las que se trabajó y se efectúa la construcción del sistema de indicadores; el capítulo tres, presenta lo desarrollado con datos obtenidos de los negocios, se realizan pequeños análisis estadísticos y se utilizan herramientas de calidad para la comprensión de la información obtenida; finalmente, existe un cuarto capítulo en el que se concluye el trabajo desarrollado y se realizan algunas recomendaciones.



- **Problemática**

Selección del problema

En las tiendas de regalos, actualmente, los propietarios llevan todo en su cabeza y solo les basta con algunas anotaciones; y por muchos años no le ha ido nada mal con este recurso. Sin embargo, a medida que los comercios crecen ya no pueden almacenar todo en sus cabezas, por la cantidad de productos que se puede llegar a poseer en almacén. Durante el proceso operacional de estos comercios, las improvisaciones son soluciones operativas y comerciales, sin prever los costos adicionales que tienen que asumir, sacrificando los márgenes de utilidad e imágenes que ellos tienen ante sus clientes.

Uno de los problemas más importantes es que no disponen de una herramienta que les permita alcanzar los objetivos previstos, porque no tienen una estrategia planteada a nivel formal o porque si la tienen tampoco disponen de un sistema de medición que les permita conocer si están cumpliendo o no. Esto refiere a la falta de indicadores de gestión efectivos para estas tiendas, donde sus directivos no tienen un verdadero termómetro para evaluar el riesgo operacional de sus negocios, y de esta forma no pueden realizar los ajustes necesarios que les permitirían desarrollarse empresarialmente.

Formulación del Problema

A continuación, se detalla el interrogante clave que guían el presente trabajo:

¿Cuál es el conjunto de indicadores claves que permiten evaluar la gestión de las tiendas de regalos de Florencio Varela?

Asimismo, se mencionan las siguientes preguntas guías que complementan el interrogante principal

- ¿Es efectiva la administración en las tiendas de regalos de Florencio Varela sin el debido seguimiento?
- ¿Son eficientes las tomas de decisiones sin la información precisa que brinda un seguimiento con indicadores?
- ¿Cuán necesario es un seguimiento con indicadores en este tipo de negocios?
- ¿Qué indicadores relevantes deben formar parte del sistema de gestión estratégica en estos comercios?

- ¿Cuál instrumento es más apropiado para el manejo de indicadores en este tipo de tiendas?

- **Objetivos**

- Objetivo general**

- Definir indicadores para la evaluación de la gestión en las tiendas de regalos de Florencio Varela.

- Objetivos específicos**

- ◆ Indagar la efectividad de la administración en las tiendas de regalos de Florencio Varela.
 - ◆ Analizar la eficiencia de la toma de decisiones sin la información de un seguimiento con indicadores.
 - ◆ Indagar la necesidad de un seguimiento con indicadores en estos comercios.
 - ◆ Proponer una serie de indicadores que sirvan para la evaluación de la gestión en las tiendas de regalos de Florencio Varela.
 - ◆ Definir el instrumento apropiado para el manejo de indicadores en este tipo de tiendas.

- **Hipótesis**

La falta de evaluación con indicadores de gestión influye en la administración de forma negativa, afectando los resultados económicos de las tiendas de regalos de Florencio Varela.

La implementación de evaluaciones con indicadores de gestión mejorará los resultados económicos y minimizará el riesgo de pérdida en las tiendas de regalos de Florencio Varela.



- **Justificación**

La importancia de realizar una evaluación de la gestión en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, debido a que representa una facilidad para acceder a la información de medición de la eficiencia y productividad al implementarla, sobre todo en los ciclos de operaciones.

Aunque muchos comercios al considerarse pequeños no creen necesario la utilización de un registro de sus actividades, la necesidad de medición se hace evidente a la hora de realizar ventas, pagos a proveedores y acreedores, sobre todo en la atención que se le brinda al cliente ya que son una parte importante para la supervivencia y competencia del comercio.

Con el fin de mejorar la productividad y el rendimiento de las tiendas de regalos, es fundamental implementar una evaluación de gestión con indicadores que brinde eficiencia y eficacia en la administración del comercio.

Es importante resaltar que la empresa debe realizar controles o mediciones en sus operaciones, con ello podrá conocer la situación real de las mismas, la implantación del sistema de control de gestión debe contar con un plan donde se destaquen las etapas a cumplir, así como los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para la consecución de las mismas.

Capítulo 1

Marco Teórico

Dentro del marco teórico de este trabajo se podrá encontrar diferentes miradas conceptuales de varios autores, para lograr una mejor comprensión de los conceptos que se han de tener en cuenta para profundizar en el tema a trabajar, con el objetivo de proponer una solución lógica a la problemática.

Para comenzar se resaltaré la definición de lo que es una organización, sus elementos y su clasificación, luego se continuará mencionando algunas miradas conceptuales de autores que hacen referencia a lo que implica la administración en su conjunto, para abordar posteriormente el concepto de la planificación, la definición de indicadores y sus clasificaciones con el objeto de demostrar la importancia de ellos para una mejor gestión a partir de la interpretación y conclusiones obtenidas del análisis de las citas bibliográficas.

Chiavenato (2000) define *organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella*. Ésta solo puede existir si se dan los siguientes factores tales como: personas capaces de comunicarse, dispuesta a actuar conjuntamente y que desean alcanzar un objetivo común.

Una organización es una agrupación de personas (sistema social) que comparten intereses comunes, y se interrelacionan realizando actividades que les permitan alcanzar los objetivos fijados. Estas se caracterizan por sus objetivos, las personas que las integran, los elementos, actividades y/o materias primas que transforman, a su vez también de la información que manejan para relacionarse con su entorno.

Existe una gran variedad de organizaciones como: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios, organizaciones militares, públicas, políticas, entre otras. Estas pueden orientarse a la producción de bienes o servicios que influyen notoriamente en la vida de los individuos.

La metáfora de Morgan (1996) sobre *la organización como organismo*, nos lleva a pensar en ellas como sistemas vivos que existen en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer variadas necesidades. Esta idea ha ayudado a identificar las necesidades



organizacionales, las organizaciones como “sistemas abiertos”, los procesos de adaptación al entorno, el ciclo de vida organizacional, los factores que influyen en su salud y las “especies” de organizaciones. La noción de sistema abierto hace hincapié primero en el entorno en el cual la organización existe. Luego centra su atención en definir a una organización en términos de subsistemas interrelacionados. Por otro lado, la adaptación de la organización a su entorno va a estar directamente relacionada con la capacidad de la alta dirección de interpretar las condiciones que la firma va a enfrentar, de manera apropiada, para adoptar cursos de acción relevantes.

Con ello, cabe resaltar lo que es la administración y cuáles son sus capacidades. Para autores como Chiavenato (2004) la administración *es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*. Con ello se entiende que la administración ayuda a encaminar a una organización para cumplir con los objetivos fijados implicando a su vez la adaptación a los cambios en el entorno de la organización.

Por su parte autores como Hitt, Black y Porter (2006), definen la administración como *el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de las metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional*. Tanto el entorno externo como el interno influyen sobre la organización, por ello el administrador debe estar dotado de ciertas habilidades que le permitan estructurar y utilizar los recursos para cumplir con las metas establecidas. De esta manera, el proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

La dirección y la complejidad de la organización se encuentran ligada a la necesidad de control para una mejor gestión. Así, el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Analizando las diferentes definiciones de autores como Robbins (1996) el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Sin embargo, Stoner (1996), por su parte define El control administrativo como el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. Mientras que, para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y

a los principios administrativos, tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

De esta forma control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales: En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas. En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados. En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas. Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Cabe destacar que el control es una parte importante en una organización ya sea de gran tamaño o no. Permite que una pequeña empresa sea lo suficientemente rentable, si se aplica en todas las áreas de la organización. En conclusión, el control nos permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, para ello Mintzberg (1991) señala la Estructura simple que es la más representativa de las pequeñas empresas que en este trabajo analizaremos. En este tipo de estructura los empleados suelen ser autosuficientes y se coordinan a través del ajuste mutuo, que refiere a las posibilidades de coordinación del trabajo basadas en la comunicación informal. En él, el control del trabajo se encuentra en manos de los propios operarios logra la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal (como la conversación entre dos operarios), no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen. La supervisión proviene de la cumbre estratégica. Tal como se ha sugerido es el ejemplo de un comercio minorista como una juguetería o tienda de regalos.

A esto Jaramillo Salgado (2002) hace referencia a los *sistemas de control* que son aplicables según las empresas, en función de la combinación de mecanismos de control formales o informales que se utilizan en una empresa. Dependiendo de las situaciones que se están evaluando se pueden aplicar los siguientes:

- **Control ejecutado por la familia:** Son controles basados en la gestión de la empresa, que se realizan en organizaciones pequeñas y muy

centralizadas y que requieren de liderazgo y supervisión directa del propietario o principal directivo. Este empresario no acepta críticas a sus modelos de control, generalmente no hay estrategias ni objetivos claros y las acciones que se realizan se aplicarán, predominantemente, en actividades rutinarias, en las que es difícil plantear algún grado de formalización y prevalece siempre la opinión del propietario.

- **Control burocrático:** Es admisible en aquellas actividades rutinarias que permiten una elevada formalización y en las que existen procedimientos para todo, permitiendo descomponer las actividades y tareas en elementos fácilmente definibles y repetitivos.
- **Controles por resultado:** El entorno en el cual se maneja este control es aquel de alta competencia y de actividades relativamente rutinarias. Debe producirse, además, una descentralización en la toma de decisiones y especificar en términos cuantitativos una serie de objetivos e indicadores de resultado.
- **Control ad-hoc:** Este sistema suele ser usado en organizaciones en las que, aunque podría utilizarse un sistema de control por resultados, se prefieren sistemas de control informales, basados en la supervisión directa y la confianza personal. Se utiliza cuando existe una elevada descentralización y en los casos en que es difícil formalizar las tareas, preverlas, medirlas y evaluar el resultado de la acción.

Este autor agrega que *un sistema de control de gestión debe ser concebido como parte de un sistema de dirección eficiente y debe tener, por lo menos, los siguientes elementos:*

- *Indicadores para el debido control.*
- *Objetivos ligados a los diferentes indicadores de gestión definidos y a la estrategia de la empresa.*
- *Un modelo predictivo.*
- *Mantener información relevante entre los resultados reales y los objetivos definidos.*
- *Un proceso de evaluación continua de cada persona y/o departamento.*

En cada una de las funciones que se realiza en las empresas para poder comercializar su producto o servicio debe existir un control de gestión, lo cual permitirá conocer de qué forma esta organización interactúa en el mercado. Toda empresa, no importa el tamaño, debe tener una estrategia principal bien definida. Sin ella, la empresa seguirá un camino sin rumbo, donde podrá subsistir en un plazo no definido implicando problemas de diferentes índoles sean estos financieros, comerciales, de recursos, entre otros.

Everett Adams (1991) define a la planificación estratégica como *el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta ópera*. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros. Esto refiere a que es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente el tipo de esfuerzos de planificación que deben hacerse, el tiempo y la forma en que deben realizarse, quién los llevará a cabo además de las acciones que debe llevar a cabo con los resultados obtenidos. La planificación se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En este sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre actores, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización.

Para resumir, las características de planeación estratégica son:

- Es conducida y/o ejecutada por los altos niveles jerárquicos
- Establece un marco de referencia a toda la organización
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación
- Generalmente cubre amplios periodos. Mientras más amplio, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Se parámetro es la eficiencia.

De acuerdo con Kotler (1996) las empresas exitosas son impulsadas por la orientación al mercado y la planeación estratégica. Sin embargo, el plan estratégico de una compañía es solo el comienzo para la planeación, este sería un parámetro para el desarrollo de sub-planes solidos con el fin de lograr los objetivos.

Ambrosio (2000) resalta que existen tres niveles de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional. Así, por un lado, señala que la planeación estratégica consiste en



la selección de los objetivos mayores de las empresas. Por otro lado, que la planeación táctica abarca un departamento o división, por lo que el encargado de la planeación táctica se preocupa de la interpretación de la planeación estratégica mediante planes tácticos. Y, por último, que la planeación operacional tiene en cuenta el corto plazo, se materializa en planes operacionales, como procedimientos, presupuestos, programas y reglamentos.

De esta forma, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias para el control de la gestión. Mediante él, estas organizaciones deberán buscar el mejoramiento continuo para poder crecer y posicionarse en el mercado al cual pertenecen. A cada uno de los usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Al respecto Beltrán (2000) define al indicador *como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generada en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas de influencias esperadas*. Con ello se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efectos en los procesos de toma de decisiones y así se logre mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

A esto, el autor añade que *los indicadores de gestión son, ante todo, información que agregan valor, no solo son datos*. De esta manera reflejan cuales fueron las consecuencias de las acciones tomadas con anterioridad, estos indicadores se transformarían en bases para las decisiones y acciones que se pueden tomar tanto en el presente como en el futuro.

Se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros. Es decir, se los puede interpretar como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, que en comparación con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. Cabe resaltar que los indicadores de gestión representan un medio y no un fin, ya que estos son un apoyo para saber en qué situación se encuentra la empresa.

En la *concepción sistémica del modelo integral de gestión*, según Serna (2003) los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos:

- **Indicadores gerenciales o de desempeño (lagging indicators):** miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyos resultados puede modificarse muy poco. Dentro de esta categoría un ejemplo claro puede ser el caso de los indicadores financieros. Una vez que se obtienen, muy poco se puede hacer para cambiarlos, si no se afectan los factores que causaron el resultado.
- **Indicadores impulsores o motores de desempeño (leading indicators):** impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Estos son indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y el mercado. También estén relacionados con el mejoramiento en la productividad y la generación de conocimiento de la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo, pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

Siempre es recomendable utilizar un sistema de medición para pronosticar y resolver problemas futuros que puedan llegar a desviar a la organización de sus objetivos principales. Al respecto, Serna define al sistema de medición de gestión como *un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y, por lo tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento.*

Amat (2001) sugiere que un sistema de medición de gestión *tiene como objetivo facilitar a los administradores información permanente e integral sobre el desempeño de la organización y sus partes, les permite autoevaluar su gestión y tomar correctivos según el caso.* Mediante la elección de los procesos medidos, de orientar el comportamiento individual o colectivo en un sentido que sea favorable para la organización y de conseguir el cumplimiento de la estrategia el sistema debe ser:

- **Sencillo**, fácil de manejar y modificar, estará compuesto por un objetivo y un indicador de gestión por cada actividad.
- **Claro**, constituido por indicadores concretos, perfecto y fácilmente comprensibles por el personal involucrado y no ambiguo; varios indicadores diferentes pueden presentar mensajes contradictorios.



- **Basados en la estrategia:** los indicadores de control deben traducir la estrategia al nivel de la actividad, es decir, al nivel del centro de decisión que tiene la actividad a su cargo.
- **Evolutivo**, que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancias y de la estrategia.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. 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.

Beltrán (2000) indica que los indicadores de gestión *deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores claves*.

- **De efectividad.** Este indicador relaciona los recursos invertidos o utilizados con el resultado obtenido. (resultados, calidad, satisfacción del cliente e impacto)
- **De eficiencia.** Miden el grado en que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados esperados. Es una comparación entre logros versus metas. (actividad, capacidad)
- **De cumplimiento.** Se basan en medir la consecución de las tareas o los trabajos.
- **De evaluación.** El propósito es analizar el rendimiento que se obtiene de la realización de una tarea, con el fin de detectar puntos de mejora.

Lo ideal es establecer indicadores que aporten una visión conjunta de la empresa, sin dejar a un lado indicadores más concretos para medir acciones específicas.

Las características que deben presentar son:

1. **Nombre:** Todo indicador debe tener un nombre concreto que defina su objetivo y su utilidad.
2. **Forma de Calculo:** se debe tener claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor.



3. **Unidades:** El valor que tiene cada indicador está dado por las unidades que varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

4. **Glosario:** El indicador se debe presentar definición en términos claros, que faciliten su identificación de manera precisa, para establecer los factores que se relacionan en su cálculo.

5. **Metas establecidas.**

6. **Comportamiento histórico del indicador:** Que establece la tendencia o comportamiento del dato del indicador en estudio.

7. **El mejor valor** logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma.

La vigencia de estos indicadores puede ser temporal y/o permanente, también hay que identificar si un indicador genera o no valor agregado, está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que éste brinde. Es claro que si un indicador no es útil para la toma de decisiones no debe mantenerse.

La medición por indicadores es un factor crítico para gestionar los procesos, dado que algo que no se mide y/o analiza no se puede controlar. Y si no se controla no se puede gestionar.

Algunas de las ventajas más destacadas que la medición de los procesos por indicadores aporta a una organización son:

- Se basan en hechos o datos reales
- Visualizan con facilidad las tendencias
- Muestran el efecto de las medidas del proceso
- Se pueden tomar acciones de control de forma rápida

Según Cervera (2002) los indicadores *pueden aplicarse a cualquier área funcional de la organización, pero por orden de prioridades se deben concentrar en aquellos factores que más afectan a la eficacia y eficiencia de la organización*, estos pueden ser:

- Los resultados empresariales
- Satisfacción de los clientes
- Eficacia de los procesos
- Satisfacción de los empleados
- Relación con los proveedores



En la satisfacción del cliente la identificación de las prioridades del cliente para una organización marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la medida en que se logre monitorear a través de los indicadores la satisfacción del cliente, permitiendo, de esta manera, el logro de los resultados deseados.

Con el seguimiento del proceso, el mejoramiento continuo es posible, la eficacia dependerá de si se hace un seguimiento exhaustivo de cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

El objetivo de cualquier sistema de medición será motivar y direccionar a todo el personal en la puesta en práctica de la estrategia definida. Drucker (1994) menciona que gerenciar es motivar. El personal para estar motivado y a su vez disponer de los elementos para su propia toma de decisiones, entre otras cosas, deberá tener un conocimiento acabado de los siguientes elementos que surgen de la misma, que deberían medirse e informarse:

Que se quiere hacer. -Objeto del negocio-

A dónde. – Zona de actuación-

Quienes serán los ejecutores. -Personal-

Quienes serán los destinatarios. -Clientes-

Basados en que factores claves de éxito se trabajará. -Cultura-

Que tecnología se utilizará. -referencia de los instrumentos para su realización-

Rodeados de que competidores y en qué condiciones competitivas.

La calidad de un indicador depende de los componentes utilizados en su **construcción**, así como los sistemas de información, recolección y registro de tales datos. Jaramillo (2002) sugiere que *para la construcción de indicadores de gestión deben ser considerados los siguientes elementos:*

- ♦ **La Definición**, como expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
- ♦ **El Objetivo**, que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- ♦ **Los Valores de Referencia**, el acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

A esto, existen los siguientes valores de referencia:

Valor histórico:

- Muestra cómo ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo.
- Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.
- El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.
- El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.

Valor estándar: El estándar señala el potencial de un sistema determinado.

Valor teórico: También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas. El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.

Valor de requerimiento de los usuarios: Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

Valor de la competencia: Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la competencia sólo señala hacia dónde y con qué rapidez debe mejorar.

Valor por política corporativa:

- ♦ A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.
- ♦ No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

Determinación de valores por consenso: Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.

- ♦ **La Responsabilidad**, clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

- ♦ **Los Puntos de Medición**, definen la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras.

Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- ♦ **La Periodicidad**, define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.
- ♦ **El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones**, el sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones. Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

De esta manera, cabe destacar que un Cuadro de Mando Integral (CMI) es aquel que comunica la estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores que abarcarán la gama integral de los comercios. Así, para Kaplan y Norton (1992), el CMI es más que un sistema de medición táctica u operativo: “busca aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia”, sirve para “comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos”, así como para “planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas”, dentro de un aumento de la retroalimentación y de la formación estratégica.

Es decir que:

- El tablero de comando traduce la visión de futuro, a toda la estructura mediante un conjunto de inductores de actuación.
- Crea un modelo universal de la estrategia, que permite que todos los integrantes de la empresa puedan visualizar de qué forma deben actuar para conseguir el éxito.
- Adecuadamente construido, forma un conjunto de objetivos y medidas vinculadas, que son consistentes y a la vez se refuerzan mutuamente.

Audisio (2006) resalta que tres conceptos que vinculan al tablero de comando con la estrategia misma:

La relación causa-efecto: A partir de la situación actual debemos imaginar un escenario macro y micro dentro de los cuales la estrategia pueda ser cumplida. Toda causa genera efectos que deben medirse a través de indicadores y estos generaran inmediatamente medidas de actuación correctivas o mejoradoras.



Los inductores de actuación: en realidad son objetivos genéricos que se refieren a los resultados claves fijados para la organización y que tienen que ver con los beneficios deseados. Drucker señala la jerarquía de objetivos en orden a su consecución, en primer lugar, se encuentra la calidad, en segundo lugar, la satisfacción del cliente y en tercer lugar la rentabilidad. Un negocio planteado para el largo plazo, necesita de productos competitivos y de clientes conformes para permanecer en el mercado y, por lo tanto, para sostener su rentabilidad.

La vinculación con las finanzas: cuando se habla de calidad, satisfacción al cliente, reingeniería, etc. Los caminos casuales de todos los indicadores tienen como objetivo final la rentabilidad. Todas las acciones deben ser medidas basadas en la rentabilidad que generan (de forma directa o indirecta), independientemente de que el indicador pueda ser técnico.

Es por eso que en un tablero de comando deben figurar indicadores que hagan: a la fidelidad del cliente, así como también rentabilidades por productos y otros indicadores de relevancia.

De esta manera, el cuadro de mando integral se ocupa de mapear objetivos del negocio, definir y alinear los indicadores con aquéllos y terminar definiendo un plan de acción. Sin embargo, con respecto al tipo de negocio, en este caso “tiendas de regalos” un cuadro de mando o Dashboard será más adecuado.

El Dashboard trata de identificar las metas específicas y las métricas que se emplearán además de diseñar una interfaz visual que permitirá hacer un seguimiento regular del rendimiento. A pesar de ser una herramienta de gestión pensada inicialmente para organizaciones grandes, la llegada de la digitalización está permitiendo su extensión a autónomos y empresas más pequeñas.

. El Dashboard monitorea las condiciones dentro de una organización, proceso o campo de práctica. Por lo general, equivale a una colección de elementos visuales, es decir, tablas, gráficos, indicadores, tablas, listas y fragmentos de texto.

Few (2006) define al Dashboard como una pantalla visual de la mayor información necesaria para lograr uno o más objetivos que se ajusta por completo en una sola pantalla de la computadora para que pueda ser monitoreado de un vistazo. La pantalla también debe ser concisa, clara y fácilmente personalizable. Los paneles son visualizaciones que muestran la información necesaria para lograr objetivos específicos. El Dashboard cabe en una sola pantalla de computadora y se usa para monitorear información de un vistazo.



Es decir, Visualmente tiene que ser muy gráfico para que no se invierta demasiado tiempo en algo que se puede realizar de forma eficiente.

Lo ideal es que el responsable de la toma de decisiones pueda echar un vistazo al tablero y decidir si se requiere una decisión. Si se llegase a necesitar, el tablero también proporcionará información para ayudar a que esa decisión sea buena o, más probablemente, señalar dónde se puede encontrar la información correcta.

Muchas opciones de diseño dependen del propósito que el Dashboard esté destinado a servir. Al respecto, Few (2006) enumera tres tipos generales de tablero de instrumentos. Primero, *los paneles estratégicos* (como el "tablero ejecutivo") están diseñados para monitorear el desempeño organizacional, las amenazas y las oportunidades. Aquí el énfasis está en los indicadores de resumen ("alto nivel") de las cosas más relevantes para la dirección general, como la rentabilidad del negocio, por ejemplo. Segundo, *tableros analíticos* se utilizan para monitorear sistemas complicados, como mercados, y diagnosticar las implicaciones de los cambios. Aquí, la interpretación de los datos depende más de los detalles y el contexto. Dichos paneles deberían facilitar explícitamente las comparaciones entre indicadores o tendencias a lo largo del tiempo, además de permitir que el analista profundice para revelar datos más detallados. Finalmente, los *tableros operativos* monitorean constantemente las actividades y eventos cambiantes, como por ejemplo el flujo de una línea de ensamblaje. Esta información suele ser muy específica y se actualiza continuamente. Esto permite respuestas rápidas y decisivas si se necesita alguna acción.

Hay 10 elementos claves para diseñar un tablero Dashboard eficaz:

1. Involucrar a los empresarios en el diseño del tablero
2. Usar un enfoque de diseño de tablero iterativo
3. Enfocarse en los datos del tablero
4. Incluir indicadores de rendimiento clave relevantes
5. Recordar que un tamaño no se ajusta a todos
6. Utilizar los principios de diseño de las organizaciones de noticias
7. Mantener actualizados los datos en los paneles
8. Permitir capacidades de profundización dentro de tableros
9. Incluir información procesable
10. No incluir demasiado



Diseño Metodológico Básico

Para el presente trabajo de investigación, se elaborará herramientas para la recolección de información, como entrevistas y encuestas, con base en diversas preguntas que permitan realizar el análisis, evaluación y comparación de las diferentes respuestas presentadas; el diseño de cada herramienta estará acompañado de su correspondiente cuestionario dándole un carácter cualitativo con el objeto que luego se pueda cuantificar; para ello se ha de realizar una exploración que permita encuadrar todos los aspectos que sean de interés para el estudio.

Definición de Población y Muestra

La población a la cual estará aplicado y dirigido este trabajo, está ubicada en el entorno interno de las Tiendas de Regalos de Florencio Varela, más específicamente cinco casos los cuales fueron seleccionados por la antigüedad en el mercado y por la idoneidad de conceptos informáticos para el manejo eficaz de las herramientas de gestión.

Dicha población y muestra se escogerá con el objeto de obtener la información necesaria y poder analizar, verificar, evaluar y comparar los resultados que se aproximen a la realidad en materia del uso actual y futuro de estas herramientas de gestión.

Metodología.

El tipo de investigación del presente trabajo, por sus condiciones y características es exploratoria, con un marco interinstitucional teniendo en cuenta que el estudio a realizar pretende diseñar indicadores de gestión para las tiendas de regalos de Florencio Varela. Dadas las tendencias actuales en cada una se comprobaría si la adaptación y/o adopción es la más conveniente para las empresas a asesorar y del impacto que tendría en la rentabilidad y desarrollo operacional de cada una.

Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo, el cual utilizará una investigación exploratoria, porque describen procesos y actividades a realizar con relación a la situación problema; con el análisis se permite conocer las implicancias en las tiendas; así mismo, evaluar y comparar cada una de las alternativas propuestas y la incidencia en su selección.



Descriptivo, ya que con este estudio se pretende buscar y describir situaciones y eventos importantes como cualquier tipo de fenómeno que presenta los diferentes procesos que van a ser objeto de análisis y podrán con ellos medirse y evaluarse las distintas variables que han afectado y están afectando los procesos. Respecto a estos casos, se podrá evaluar la problemática existente, describiendo los aspectos que restarán eficiencia y eficacia en la presentación de la gestión final de este tipo de empresas.

Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

Fuentes

- **Fuente Primaria:** Es todo lo que nos brinda información de forma directa como son las encuestas a las personas que se beneficiaran con esta idea, experiencias personales de forma directa sobre el tema y de personal idóneo que oriente en la elaboración de las pautas a seguir para el diseño de los indicadores.

- **Fuentes Secundarias:** Es toda bibliografía que respalda o contiene temas actuales sobre la definición de indicadores para las tiendas de regalos de Florencio Varela.

Técnicas de recolección de información

Observación: Del comportamiento que tienen los individuos sobre el tema en el cotidiano vivir de las labores productivas de este tipo de empresas, enfocado, en aspectos socio económico de su entorno.

Charlas: Que se realizarán con compañeros laborales, directivos y demás profesionales que puedan dar un concepto profesional sobre el manejo de este tema.

Lecturas: Del tema a tratar para poder recopilar información que sirva para la creación del proyecto en sí.

Capítulo 2

2.1 Caracterización de las tiendas de regalos

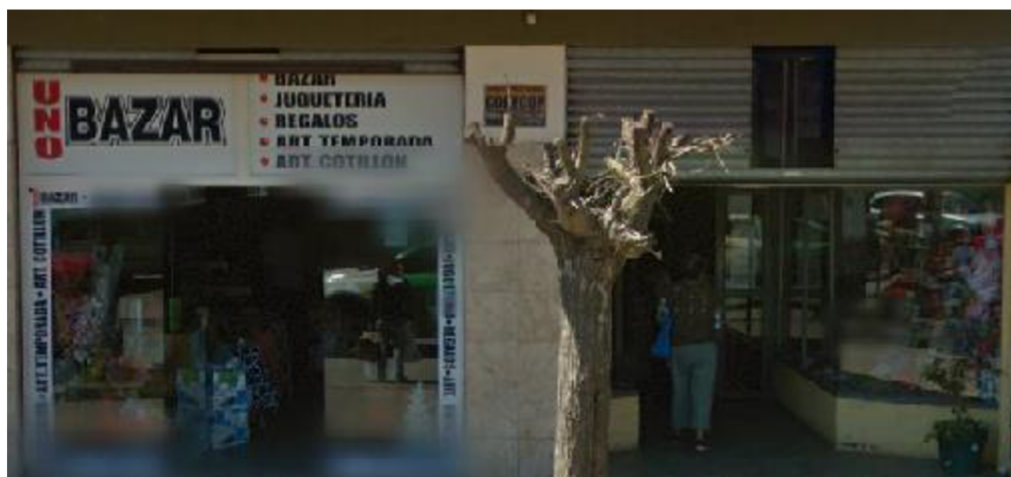
Para continuar con este trabajo de investigación se realizará una breve caracterización de las 5 (CINCO) tiendas que serán objeto de estudio, para luego proceder a la definición de los indicadores referentes a la gestión de las tiendas de regalos.

-Mega Outlet El Parque



Esta tienda de regalos se encuentra ubicada en la calle 21 N.º 656 de B. Parque Ing. Allan de Florencio Varela. Tiene sus inicios en 2004, la atención al cliente es efectuada por 7 empleados y las ventas son registradas por 2 de ellos, de los cuales se reparten en rotación de medio tiempo (turno mañana/tarde) con una supervisión semanal de los dueños. Entre los productos comercializados se encuentran: ropa, artículos de bazar y juguetería, entre otros. Actualmente esta tienda no posee un sistema de medición para el control de gestión y solo se utiliza un registro para las ventas realizadas.

-Uno Bazar



Ubicada en la calle 1282 N.º 412 de B. Parque Ing. Allan de Florencio Varela. El comienzo de su actividad data del año 2012. Es atendida por 4 empleados de doble turno y su dueña, que supervisa las actividades y registra las ventas todos los días. Al igual que las demás tiendas también comercializa los mismos productos. El único sistema de control es la comparación y el recuento de los productos con las ventas. Es decir, que comparan lo digitalizado de ventas con el inventario final cada semana.

-Planeta Bazar.



Se encuentra en la calle 1282 N.º 538 de B. Parque Ing. Allan de Florencio Varela. Comienza sus actividades en 2015, es atendida por 8 empleados de doble turno que prestan servicios a los clientes, esta cuenta con una sucursal en el mismo barrio, en la

siguiente calle donde se reparten 4 empleados en cada una. Los dueños son dos hermanos por los que cada uno atienden y supervisan los comercios registrando las ventas, también comercializan los mismos productos que las demás tiendas. No poseen sistemas de medición ni control para la gestión ya que estos hermanos van rotando e intercambiando los días de atención en cada sucursal.

-Mickey Mouse.



Es ubicada en la calle 1282 N.º 545 de B. Parque Ing. Allan de Florencio Varela. El comienzo de sus actividades es en 2004, posee 4 empleados de doble turno y es supervisado por los dueños todos los días al cierre del comercio. Aunque comercializan los mismos productos que las demás tiendas predominan los productos textiles infantiles y artesanales. Para el sistema de control solo utilizan el recuento de caja en comparación a las ventas realizadas.

-El Buen Puerto.



Ubicada en la localidad de Bosques sobre la calle Pablo Podestá N.º1499 de Florencio Varela. Tiene sus inicios en 2008 y es atendida por 4 empleados de doble turno además de ser supervisada y atendida por sus dueñas. Entre los productos que comercializan predominan los artesanales y personalizados. El sistema de control que utiliza solo se basa en el recuento de caja.

Como es de observar, ninguno de estos comercios minoristas mide o controla su gestión descuidando aspectos que podrían facilitar el funcionamiento de sus operaciones. Para ello, se realizarán pruebas piloto con la utilización de un Dashboard con los indicadores necesarios para este tipo de negocio.

2.2 Construcción Del Sistema De Indicadores

Según Joanna Camejo, el procedimiento para la construcción debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. En otras palabras, la información que surja del sistema no puede presentar ninguna confusión que lleve a malas interpretaciones entre los distintos niveles organizativos.

De esta forma, para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se hace?

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

2. ¿Qué se desea medir?

Debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.



3. ¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

4. ¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

5. ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

2.2.1 Puesta en práctica

Teniendo en cuenta lo mencionado, se consultó a los propietarios de las tiendas y a los empleados que proporcionan atención al cliente. De esta manera, se logró el consenso deseado para la selección de los indicadores y se determinó que se quiere abarcar estrategias que involucren tanto la parte Financiera, los Clientes y Procesos Internos. Por lo cual, se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Desde la perspectiva financiera el objetivo de cada tienda concuerda con incrementar los ingresos por ventas y reducir los costos en una medida posible sin sacrificar la calidad de los productos.
- En tanto a procesos internos, las tiendas pretenden disminuir el manejo inadecuado de créditos y cobranzas por errores en la facturación.
- Otra perspectiva, también importante, es la de Clientes donde el objetivo en común es aumentar la satisfacción del cliente mediante la disminución de



reclamos y la devolución de producto no conforme. Además, pretenden obtener mayor porción en el mercado regional (Florencio Varela) de sus productos.

2.2.2 Modelo De Indicadores

Objetivo	Descripción	Referido a:	Formula
Incrementar los ingresos por Venta.	Aumentar las ventas en un 2%	Que la venta del año actual sea mayor que del año anterior.	Incremento en ventas = $\frac{\sum_{i=E}^f \$ Ventas 2018}{\sum_{i=E}^f \$ Ventas 2017}; i = E, \dots D \text{ (meses)}$
Aumentar la satisfacción del cliente	Reducir el número de notas de crédito a cero por unidades devueltas por productos defectuosos	Comparar # de notas de crédito por unidades devueltas vs. Total de facturación	% Devolución por Producto Defectuoso = $\frac{\# \text{Notas Crédito por Producto Defectuoso}}{\text{Total de Facturas emitidas}}$
Aumentar la satisfacción del cliente	Disminuir a cero los errores en el proceso de facturación	Comparar las notas de crédito por anulación de factura vs. Total de notas de crédito emitidas.	% Error en Facturación = $\frac{\# \text{Notas Crédito por anulación de factura}}{\text{Total de Facturas emitidas}}$
Aumentar la satisfacción del cliente	Que el nivel de Satisfacción de Clientes sea mayor o igual al 95%	Que la suma de las variables de Ventas, Servicio al Cliente, Calidad del Producto, nos den un porcentaje mayor al 95%	Nivel de Satisfacción del Cliente= $\frac{\sum_{i=1}^7 Xi}{100} * 100\%; i = 1, \dots 3(\text{variables})$
Obtener mayor participación en el mercado	Aumentar el nivel de ventas cubriendo la mayor parte posible del mercado	Que las ventas en unidades del año actual sean mayores que el año anterior	Cobertura en el mercado = $\frac{\text{Ventas Unidades Año Actual} - \text{Ventas Unidades Año Anterior}}{\text{Ventas Unidades Año Anterior}}$
Incrementar el Prestigio	Cumplir con la entrega de los Pedidos Comprometidos en un porcentaje mayor al 90%	Comparar Pedidos Facturados vs Pedidos Comprometidos	% Entregas a tiempo y Completos = $\frac{\text{Pedidos Facturados}}{\text{Pedidos Comprometidos}}$



CONEXIÓN		
OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE
Incrementar los ingresos por Venta de la empresa.	Incremento en ventas	VENTAS
Aumentar la satisfacción del cliente	% Devolución por Producto Defectuoso	SERVICIO AL CLIENTE
Aumentar la satisfacción del cliente	% Error en Facturación	VENTAS-SERVICIO AL CLIENTE
Aumentar la satisfacción del cliente	Nivel de Satisfacción al Cliente	SERVICIO AL CLIENTE
Obtener mayor participación en el mercado	Cobertura en el mercado	VENTAS
Incrementar el Prestigio	% Entregas a Tiempos y Completos	SERVICIO AL CLIENTE

2.2.3 Semaforización

Generalmente en las reuniones de rendición de cuentas, es en donde se evalúa la presentación de los resultados obtenidos en las metas definidas para cada objetivo. Una de las formas más fáciles y prácticas de desarrollar estas revisiones es con la utilización de semáforos que permiten identificar los valores que se encuentran en problemas o cercanos a una zona de peligro o si se ha alcanzado el resultado deseado. Los semáforos permiten concentrarse en el análisis e interpretación de los resultados, partiendo de aquellos valores que no corresponden con lo esperado (rojo), posteriormente se pueden cuestionar otros valores obtenidos, todo de una manera fácil y práctica.

Por consiguiente, se utiliza el sistema de semaforización para llevar a cabo la medición del cumplimiento de los objetivos. De modo que la gerencia o el responsable a cargo



deberá apoyarse en tecnología, la que le sirve para recolectar, reportar y analizar información a partir de los indicadores.

Para distinguir el progreso de cada indicador, las tecnologías de medición señalan con base en su avance, utilizando los colores: verde, amarillo y rojo.



El **verde** representa que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, en otras palabras, que el objetivo se haya cumplido o superado la meta.



El color **amarillo** se utiliza para mostrar un avance por debajo de lo esperado, pero en un término aceptable, es decir, se representa con este color cuando el objetivo regularmente es cumplido.



Por último, el color **rojo** señala que el indicador, está altamente desfasado de la meta que se había propuesta para el mismo, por lo tanto, indica que el indicador no se ha cumplido.

A modo ilustrativo, se muestran los valores semaforizados correspondientes a una de las tiendas de regalos. Los porcentajes que se muestran en el cuadro corresponde a las bases y metas propuestas por los propietarios de las tiendas. Para ello, se tuvo en cuenta las siguientes definiciones:

Línea base

Es un punto de referencia que permite medir el cambio en el tiempo, el punto de partida inicial a partir del cual se define un indicador, da el valor inicial para medir el progreso. El registro del valor de la línea base es obligatorio para todos los indicadores.



Metas

Establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora. Las metas deben ser cuantificables, orientadas a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional y estar directamente relacionadas con el objetivo, a su vez deben ser factibles de alcanzar tomando en cuenta los recursos.

DEFINICION DE NIVELES		LIMITES DE ACTUACION			
INDICADOR	LINEA BASE	META	LIMITES		
#Incremento de ventas	* \$ 70.000	* \$ 95.000			
			<*\$70,000 >*\$95,000		
% Devolución por Producto Defectuoso	%1	%0	>%1 <%0		
% Error en Facturación	%1	%0	>%1 <%0		
Nivel de Satisfacción del Cliente	80%	95%	<80% >95%		
Cobertura en el mercado	0%	2%	<0% >2%		
% Entregas a Tiempos y Completos	75%	90%	<75% >90%		

ELABORACIÓN PROPIA.

*VALOR CORRESPONDIENTE A TIENDA "EL BUEN PUERTO".

#INDICADOR CON VALOR MODIFICADO, NO REAL.

La dirección que debe tener el comportamiento del indicador se identifica cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.

Cuando el sentido es **ascendente**, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.



Cuando el sentido es **descendente**, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

De esta manera los valores semaforizados, correspondientes a cada indicador, cuenta con una línea base y meta propuesta por los propietarios teniendo en cuenta las definiciones anteriores.

El indicador “**Incremento de ventas**”, de sentido ascendente, tiene como línea base 70000 y meta 95000, e indica **rojo** (no se está cumpliendo) cuando el valor es menor que 70000 y **verde** cuando se cumple con la meta de los 95000 dejando en **amarillo** los valores intermedios a estos. Cabe destacar que los valores de este indicador fueron modificados, ya que cada tienda se reserva el valor real de las ventas.

Los indicadores “**% Devolución por Producto Defectuoso**” y “**% Error en Facturación**”, son de sentido descendente señalando con **rojo** al porcentaje mayor que 1 y con **verde** al valor menor que 0.

Nivel de Satisfacción del Cliente, indicador de sentido ascendente, indica con **rojo** los valores menores que 80% y con **verde** los mayores que 95%.

El indicador “**Cobertura en el mercado**” también de sentido ascendente, señala con **rojo** el 0% marcando una escasa cobertura y con **verde** al 2% esperado.

% Entregas a Tiempo y Completo este indicador ascendente determina con **rojo** los valores menores a 75% y con **verde** los valores mayores que 90%.



2.2.4 Fuente de Captura de la Información

DETERMINACION DE FRECUENCIA DE REVISION		FUENTE DE CAPTURA DE LA INFORMACION
INDICADOR	FRECUENCIA	FUENTE
Incremento de ventas	Mensual	Reporte de ventas por factura
% Devolución por Producto Defectuoso	Mensual	Reporte de notas de crédito
% Error en Facturación	Mensual	Reporte de facturas anuladas
Nivel de Satisfacción del Cliente	Semestral	Encuestas a clientes
Cobertura en el mercado	Mensual	Reporte de ventas por producto
% Entregas a Tiempos y Completos	Semanal	Reporte de facturas / reporte de pedidos

Incremento de ventas, esta información se obtendrá del reporte de ventas por factura. Tener este reporte, elaborado de manera correcta y puntual, ayudara no solo a mantener un orden dentro del comercio, sino que también a conocer cuánto dinero entró y salió de la misma. Así, los emprendedores podrán llevar un registro de sus ingresos y egresos para tener más claro sus ganancias.

% Devolución por Producto Defectuoso, dato que se recolectara del reporte de notas de crédito. Esta sirve como un comprobante que la empresa envía a su cliente para acreditar la devolución de una determinada cantidad de dinero por el concepto que se indica en la misma que se puede llegar a dar por daños, defectos o error en la facturación. Sin embargo, en este indicador se toma en cuenta los defectos y daños en el producto que vinieran de fábrica.

% Error en Facturación, la información surgirá de los reportes de las facturas anuladas obtenidas de las notas de crédito. Como se mencionó anteriormente, si hay una factura mal emitida el documento correcto para ello es la emisión de una Nota de Crédito. Se pueden anular facturas del período o de períodos anteriores sin restricción fundamentando la causa que origina la anulación.



Nivel de Satisfacción del Cliente, mediante encuesta a los clientes se obtendrán los datos correspondientes a la satisfacción. Este estudio permite conocer el grado de conformidad respecto a una marca, un producto o servicio. Dado que el encuestador no interviene en la respuesta, la información recabada es muy valiosa para mejorar la oferta y los procesos de atención.

Cobertura en el mercado, esto se obtendrá de la Cobertura Física del mercado que está dada por el porcentaje de clientes que compran sus productos en un periodo dado, que estará plasmada en un reporte de ventas por producto de cada sección; indumentaria, bazar, regalaría y juguetería en el caso de las tiendas.

% Entregas a Tiempos y Completos, mediante los reportes de facturas y reporte de pedidos se podrá consultar a manera de resumen, los pedidos realizados en un determinado período de tiempo y podrá permitir saber si la entrega fue a tiempo y completa. Un buen tiempo de entrega es clave para construir relaciones sólidas entre los clientes y las tiendas.

Aunque en esta ocasión no se tratan indicadores de rentabilidad, se recalcó a los propietarios la importancia de contar con un flujo de información que permita identificar claramente los problemas de diferente índole presentados en las tiendas, pero en especial los relacionados con el área financiera.

En esta área los contadores, actualmente utilizan indicadores para el estudio de la información contenida en los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Resultados). Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo los ingresos, el activo total o el capital contable.

Capítulo 3

3.1 Manejo De Indicadores

Objetivo

El objetivo principal de establecer un aplicativo informático a este proyecto es el de obtener información estratégica y táctica a partir de los datos de los negocios, para la toma de decisiones gerenciales oportunas.

Además, en esta sección, se evaluará la efectividad de los indicadores mediante semáforos, los mismos que presentarán los resultados de una manera dinámica y de esta manera controlaremos el grado de cumplimiento de dichos indicadores.

Administración a través de Indicadores (Dashboard o Balance Scorecard)

Para la presentación de cada uno de los Indicadores descritos, se han tenido en cuenta herramientas como el Cuadro de Mando Integral y los Paneles de Presentación (Dashboard).

Ambos instrumentos presentan diferencias desde el proceso de diseño. Si el cuadro de mando integral se ocupa de mapear objetivos de negocio, definir y alinear los indicadores con ellos para terminar definiendo un plan de acción, en el caso del Dashboard se trata de identificar las metas específicas y las métricas que se emplearán para diseñar una interfaz visual que permita hacer un seguimiento regular del rendimiento.

A pesar de que, en definitiva, tanto Dashboard como Balanced Scorecard se ocupan, de una forma u otra de aportar información sobre el rendimiento, sus diferentes objetivos de gestión o su modo de monitorización hacen que también sean diferentes los formatos de ambos y sus componentes.

Un Cuadro de Mando Integral requiere de un formato más prescriptivo, por eso no pueden faltarle los siguientes elementos, que ayudan a asegurar que está intrínsecamente ligado a las necesidades estratégicas críticas de la organización:

- **Perspectivas:** planteadas como agrupaciones de áreas estratégicas a un alto nivel.
- **Metas:** expresando la visión que hay detrás del plan estratégico.
- **Métricas:** que provienen de los indicadores clave de rendimiento definidos.



El diseño de un Dashboard está abierto a la interpretación. La mayoría de los paneles de presentación se basan en una serie de gráficos, tablas, medidores u otros indicadores visuales que un usuario ha elegido para supervisar (la personalización es importante a la hora de maximizar la eficiencia).

Para la elección de uno de estos instrumentos los comercios realizaron una autoevaluación objetiva de su situación, aspectos tales como la gestión financiera, procesos operativos y la tecnología disponible, para ayudar a establecer sus prioridades y señalar un punto de referencia de la situación actual. Toda la información recopilada en esta fase servirá para definir el alcance del proyecto e identificar los instrumentos más idóneos para potenciar la dirección del negocio.

Se llegó a la conclusión que un Dashboard permitirá visualizar la información de una manera práctica y dinámica. Si está bien diseñado, logrará aportar una visión general del sistema y una fotografía de la realidad de las tiendas de un solo vistazo. Dentro de los beneficios encuentran la:

- ✓ Visibilidad
- ✓ Ahorro de tiempo
- ✓ Mejora continua.
- ✓ Aumento del rendimiento de los empleados

3.2 Resultados obtenidos

Objetivos Estratégicos

- **Incrementar los Ingresos por Venta de la Empresa**

El objetivo de este indicador es el de Incrementar las Ventas en un 2% anualmente. Para medir el estado del indicador, analizaremos el desempeño del mismo de manera mensual. Cabe destacar que los valores de este indicador fueron modificados, ya que cada tienda se reserva el valor real de las ventas. De cualquier manera, se conservó el resultado de la semaforización para demostrar si se cumplió o no con la meta establecida.



Miky Mouse

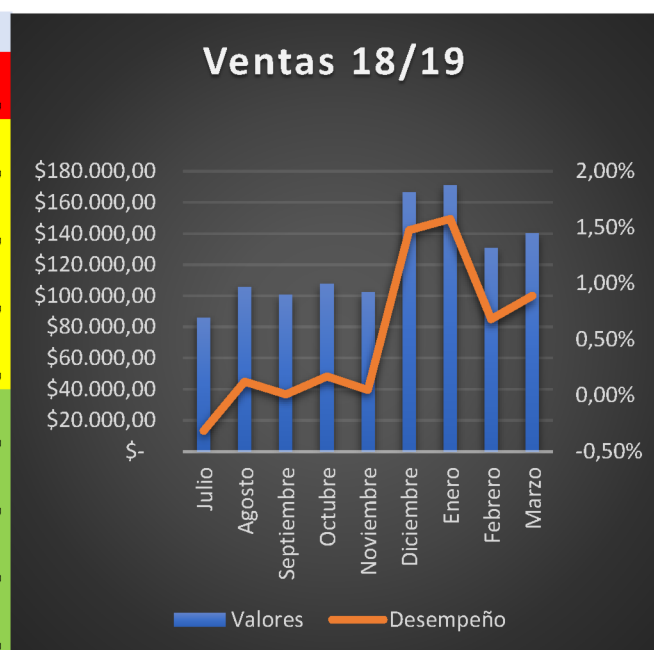
Meses	Valores	Desempeño
	\$	
Julio	55.703,25	-0,29%
	\$	
Agosto	61.539,13	0,10%
	\$	
Septiembre	63.247,20	0,22%
	\$	
Octubre	63.721,50	0,25%
	\$	
Noviembre	65.962,80	0,40%
	\$	
Diciembre	85.964,90	1,73%
	\$	
Enero	74.345,50	0,96%
	\$	
Febrero	68.515,20	0,57%
	\$	
Marzo	65.320,75	0,35%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio. Valores modificados.

Planeta Bazar

Meses	Valores	Desempeño
	\$	
Julio	85.765,50	-0,32%
	\$	
Agosto	105.539,30	0,12%
	\$	
Septiembre	100.457,20	0,01%
	\$	
Octubre	107.651,45	0,17%
	\$	
Noviembre	102.146,98	0,05%
	\$	
Diciembre	166.334,69	1,47%
	\$	
Enero	170.855,50	1,57%
	\$	
Febrero	130.635,05	0,68%
	\$	
Marzo	140.010,75	0,89%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio. Valores modificados.

Outlet El Parque

Meses	Valores	Desempeño
	\$	
Julio	70.192,50	-0,66%
	\$	
Agosto	90.569,13	0,02%
	\$	
Septiembre	94.359,20	0,15%
	\$	
Octubre	97.261,50	0,24%
	\$	
Noviembre	91.146,98	0,04%
	\$	
Diciembre	153.603,90	2,12%
	\$	
Enero	147.125,50	1,90%
	\$	
Febrero	110.563,50	0,69%
	\$	
Marzo	134.010,70	1,47%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio. Valores modificados.

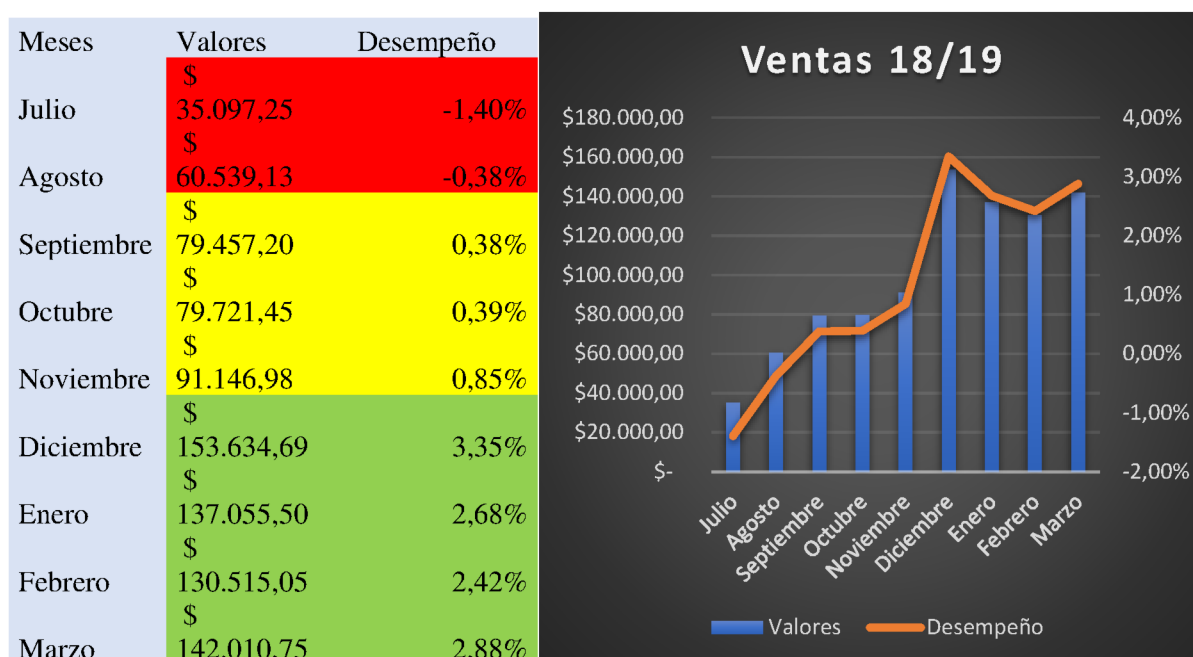
Uno Bazar

Meses	Valores	Desempeño
	\$	
Julio	31.050,25	-0,60%
	\$	
Agosto	35.539,13	-0,30%
	\$	
Septiembre	49.457,20	0,63%
	\$	
Octubre	53.721,50	0,91%
	\$	
Noviembre	55.916,80	1,06%
	\$	
Diciembre	65.534,90	1,70%
	\$	
Enero	47.445,50	0,50%
	\$	
Febrero	45.315,20	0,35%
	\$	
Marzo	55.010,75	1,00%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio. Valores modificados.

El Buen Puerto



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio. Valores modificados.

Como podemos observar, se logró cumplir con el objetivo del indicador en tres de los cinco comercios en los meses últimos meses. En cambio, el resto de los dos comercios, aunque llegaron a mejorar sus primeros estados, no lograron cumplir con su meta. Sin embargo, les es útil para un control de no caer bajo la línea base y poder mejorar con el tiempo.

Se investigó las causas por las que en los otros meses no se llegó a cumplir con la meta; se concluyó que los vendedores no recibieron una capacitación adecuada durante el proyecto, y la motivación del responsable en Ventas no fue la más apropiada.

- **Aumentar la satisfacción del cliente.**

Para aumentar la satisfacción del cliente se han establecido el manejo de los siguientes indicadores:

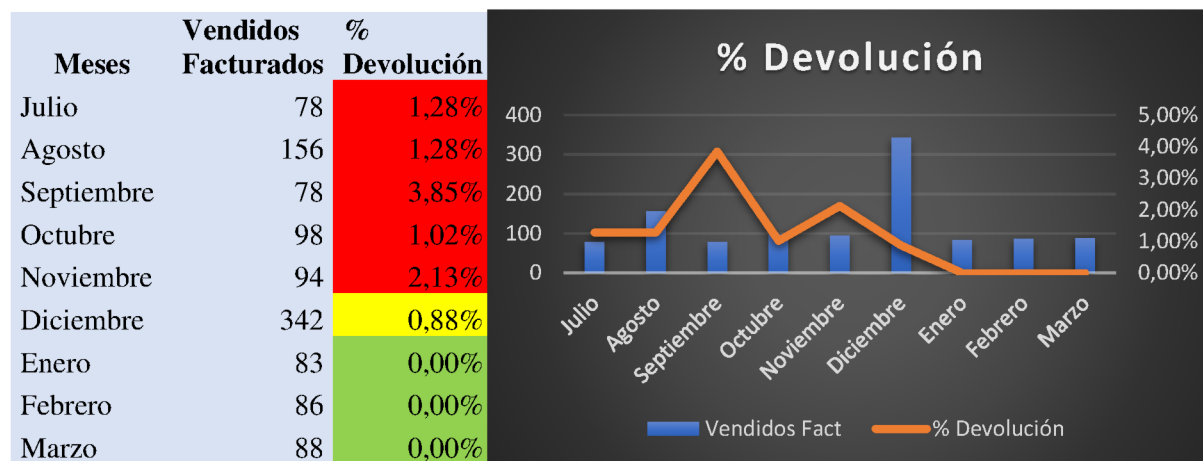
Indicador: % Devolución por Producto Defectuoso

Con este indicador se midió la proporción de Notas de Crédito por concepto de devolución de productos defectuosos, en comparación del total de facturas emitidas.

La meta de este indicador es el tener 0 número de notas de crédito por devolución de productos. Para lograr su cumplimiento, al momento de presentarse una queja del cliente por producto defectuoso, este reclamo, es enviado a los dueños a cargo y son estos quienes

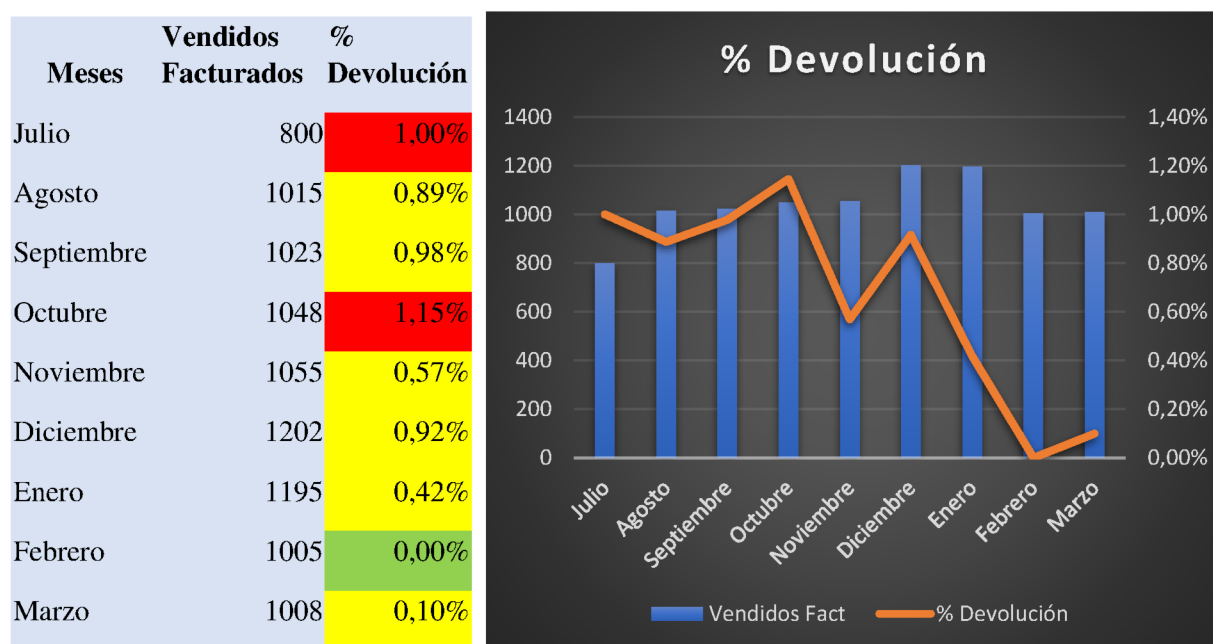
determinan si hay solución al problema de manera inmediata, o si es necesario emitir una nota de crédito hasta la resolución del problema.

Miky Mouse



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

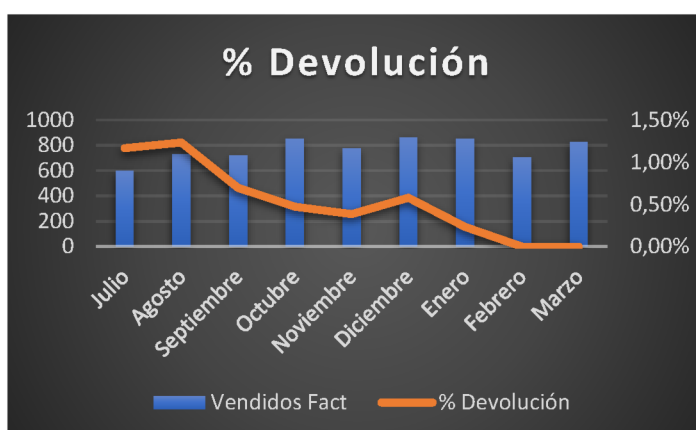
Planeta Bazar



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Outlet El Parque

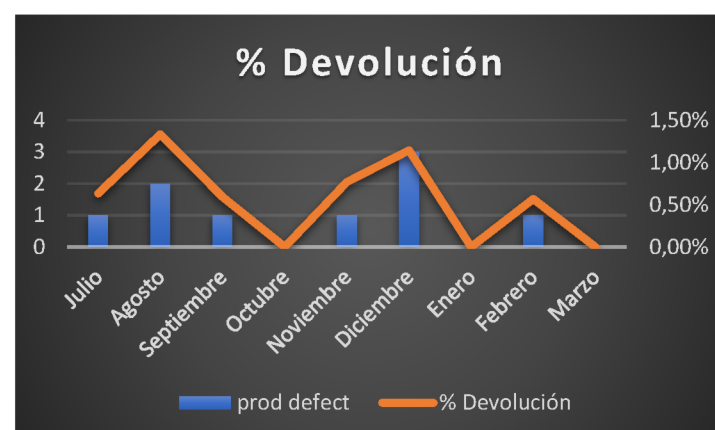
Meses	Vendidos Facturados	% Devolución
Julio	600	1,17%
Agosto	730	1,23%
Septiembre	720	0,69%
Octubre	849	0,47%
Noviembre	775	0,39%
Diciembre	862	0,58%
Enero	853	0,23%
Febrero	702	0,00%
Marzo	827	0,00%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Uno Bazar

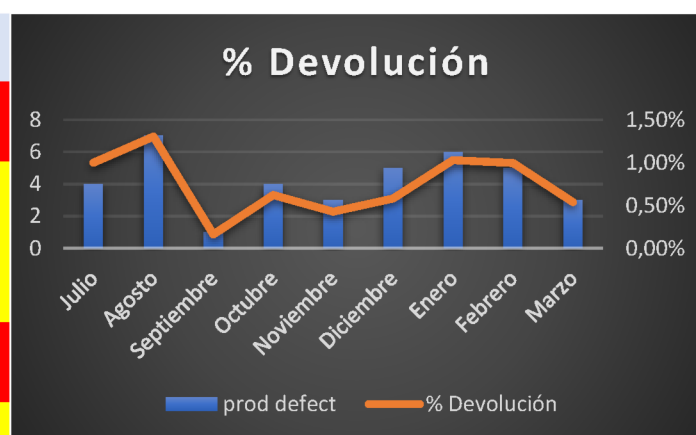
Meses	Vendidos Facturados	% Devolución
Julio	158	0,63%
Agosto	150	1,33%
Septiembre	168	0,60%
Octubre	198	0,00%
Noviembre	130	0,77%
Diciembre	262	1,15%
Enero	183	0,00%
Febrero	176	0,57%
Marzo	178	0,00%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

El Buen Puerto

Meses	Vendidos Facturados	% Devolución
Julio	400	1,00%
Agosto	537	1,30%
Septiembre	618	0,16%
Octubre	643	0,62%
Noviembre	705	0,43%
Diciembre	862	0,58%
Enero	583	1,03%
Febrero	502	1,00%
Marzo	557	0,54%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.



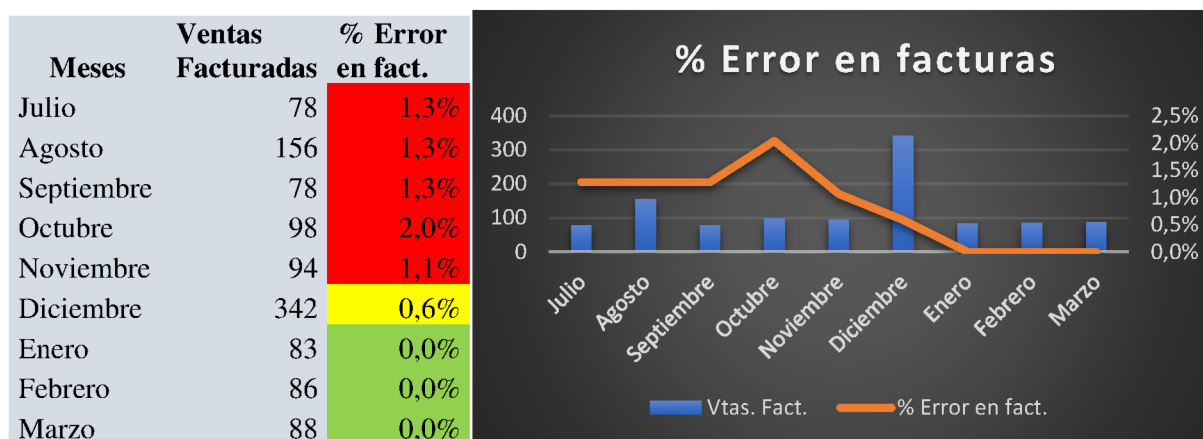
Indicador: % Error en la facturación

Este indicador mide la proporción de Notas de Crédito por anulación de facturas por errores en la facturación vs el total de facturas emitidas. Su objetivo es el de 0 facturas anuladas.

Las facturas se pueden anular por los siguientes casos:

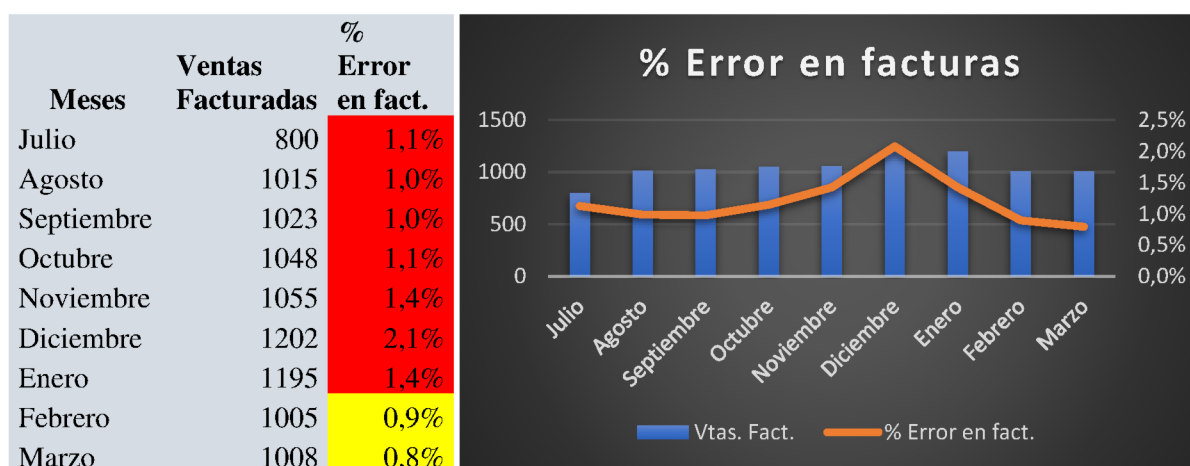
- Error del Facturador
- No aceptación de la factura del cliente por cierre de fechas o artículos diferentes.

Miky Mouse



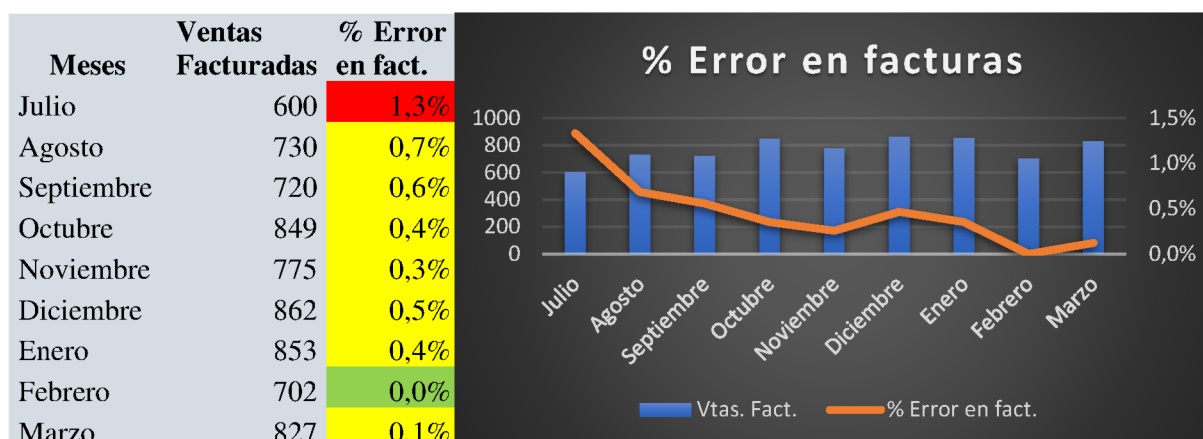
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Planeta Bazar



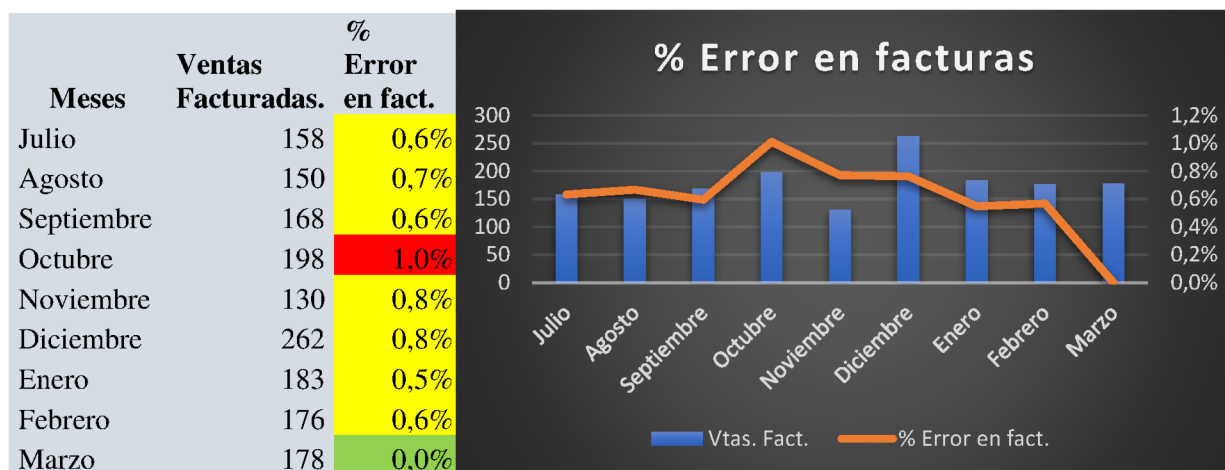
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Outlet El Parque



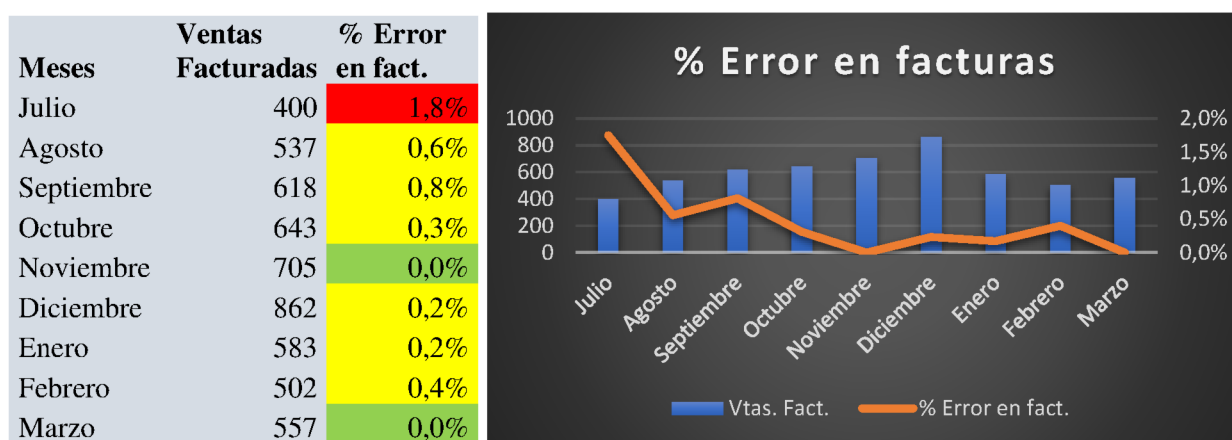
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Uno Bazar



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

El Buen Puerto



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.



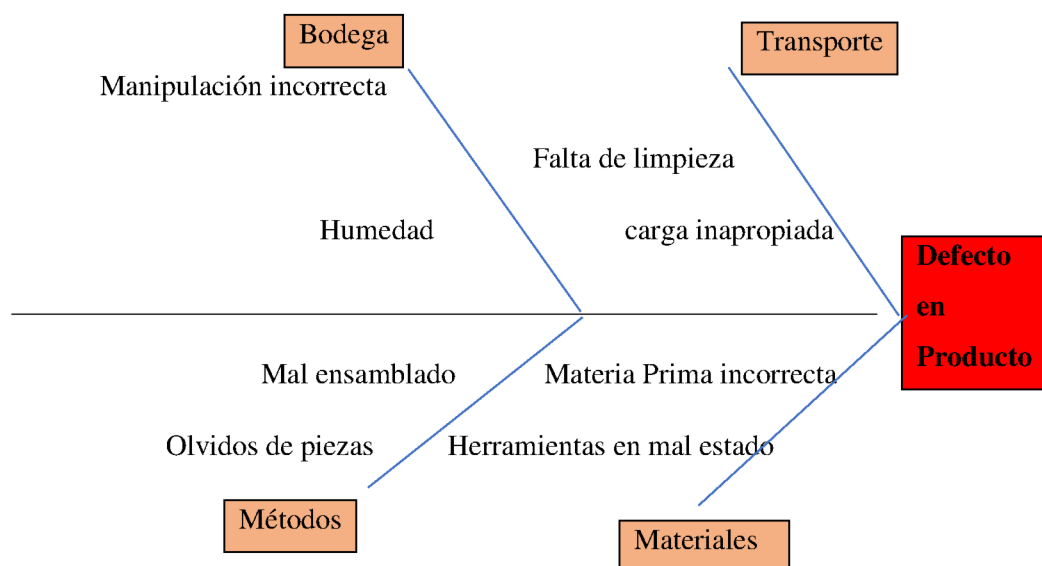
Análisis de las Notas de Crédito

Las Notas de Crédito se pueden dar por las siguientes razones:

Categoría	Descripción
1	ANULACION DE FACTURA
2	PRODUCTO DEFECTUOSO
3	DIFERENCIA DE PRECIOS
4	DIFERENCIA DE ARTICULOS

Categoría	total
1	15%
2	35%
3	25%
4	25%

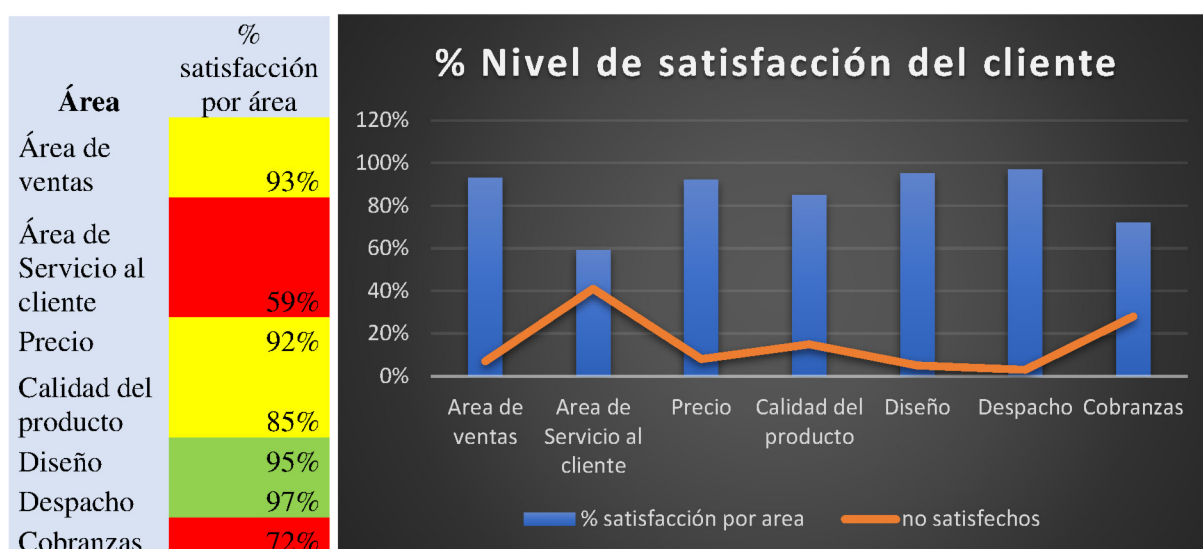
En la tabla descrita en la parte superior, podemos observar que la categoría que tiene mayor peso e incidencia en las notas de crédito es la Devolución por producto defectuoso. Por lo tanto, realizaremos un análisis con un diagrama de causa y efecto.



Indicador: % Nivel de Satisfacción del Cliente

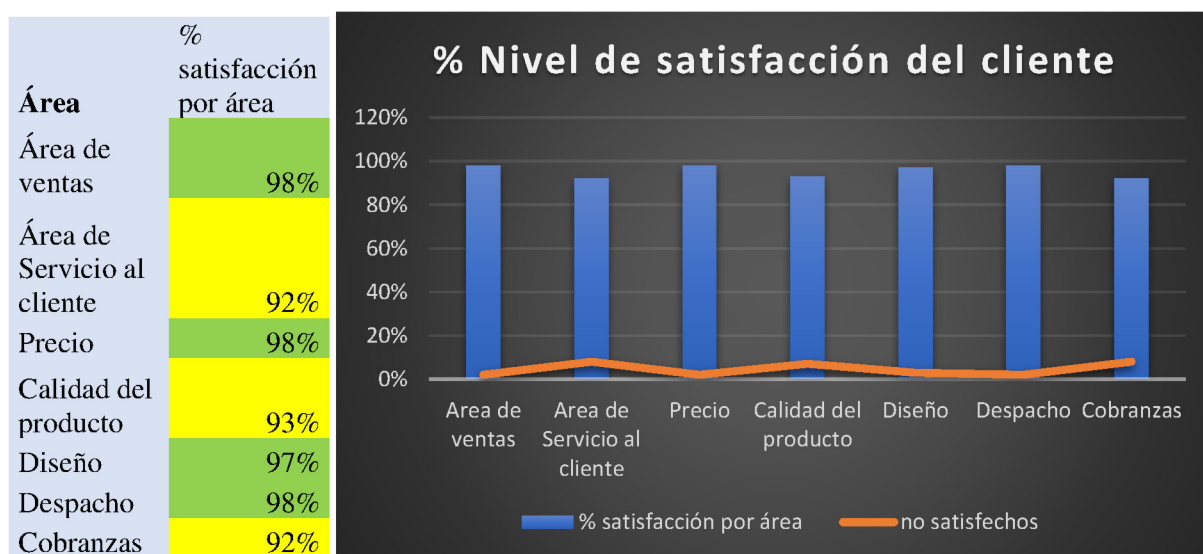
El objetivo de este indicador es el de medir la satisfacción del cliente, a diferencia de los indicadores anteriores que se miden de manera mensual, este se mide semestralmente. Consiste en una encuesta con preguntas cerradas planteadas al cliente, en las que se evalúan las áreas de Ventas, Servicio al Cliente, precio, calidad del producto, diseño, despacho, cobranzas; cada uno posee una puntuación, y el porcentaje final debe ser $\geq 95\%$.

Miky Mouse



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Planeta Bazar



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Outlet El Parque



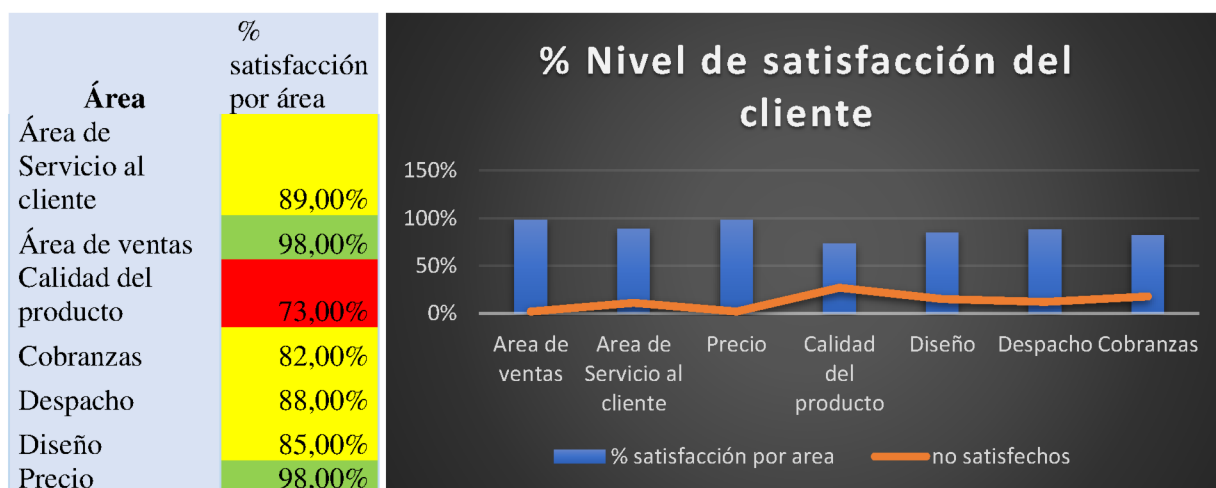
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Uno Bazar



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

El Buen Puerto



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

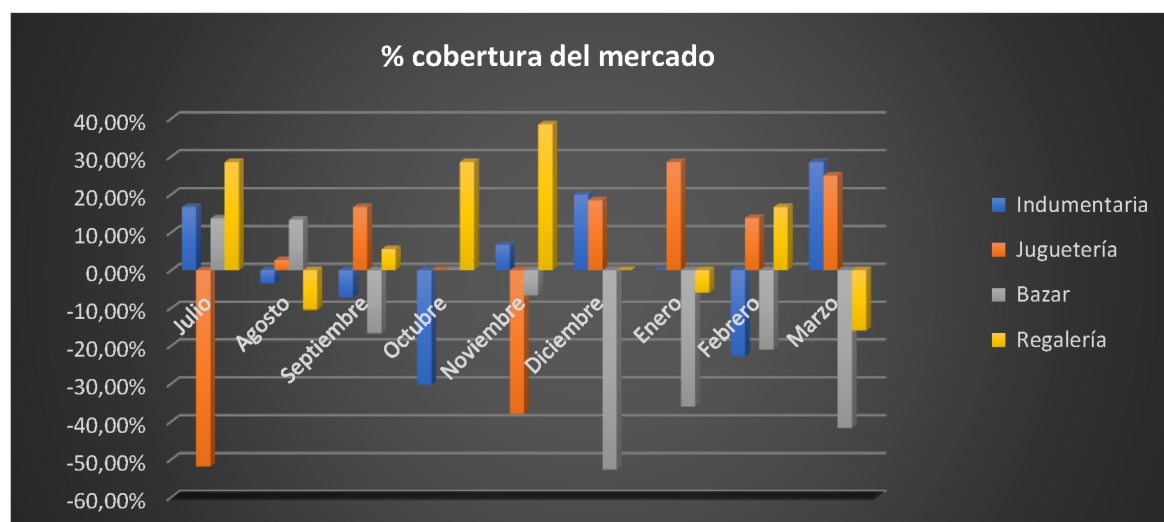
- **Obtener mayor participación en el mercado**

Indicador: % cobertura del mercado

Esto refiere a aumentar el nivel de ventas cubriendo la mayor parte posible del mercado de sus productos. El objetivo de toda empresa es captar el mayor número posible de clientes fieles a sus productos, por lo tanto, esto es que las ventas de productos en unidades del año actual sean mayores o igual que el año anterior.

El buen puerto

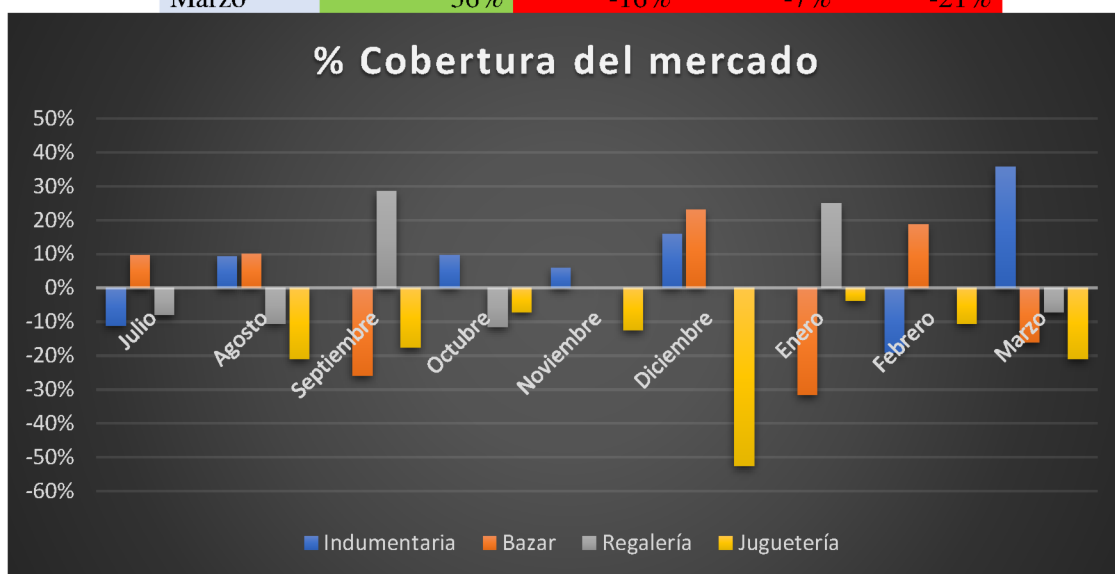
Etiquetas de fila	Indumentaria	Juguetería	Bazar	Regalería
Julio	16,67%	-51,85%	13,64%	28,57%
Agosto	-3,45%	2,70%	13,33%	-10,53%
Septiembre	-7,14%	16,67%	-16,67%	5,56%
Octubre	-30,30%	0,00%	0,00%	28,57%
Noviembre	6,67%	-37,93%	-6,67%	38,46%
Diciembre	20,00%	18,52%	-52,63%	0,00%
Enero	0,00%	28,57%	-36,00%	-5,88%
Febrero	-22,73%	13,79%	-21,05%	16,67%
Marzo	28,57%	25,00%	-41,67%	-16,00%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio

Miky mouse

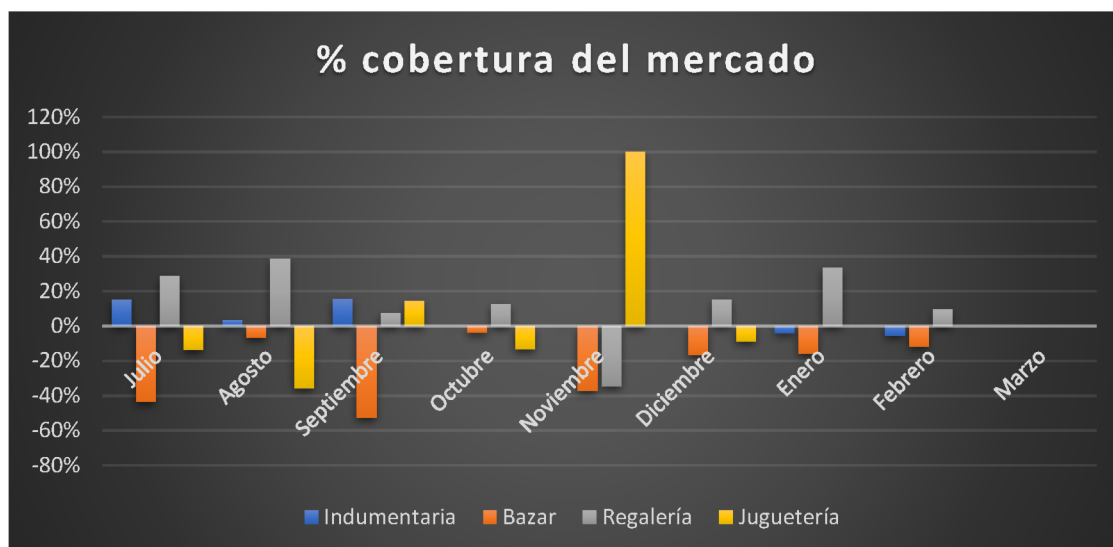
Mes	Indumentaria	Bazar	Regalería	Juguetería
Julio	-11%	10%	-8%	0%
Agosto	9%	10%	-11%	-21%
Septiembre	0%	-26%	29%	-18%
Octubre	10%	0%	-12%	-7%
Noviembre	6%	0%	0%	-13%
Diciembre	16%	23%	0%	-53%
Enero	0%	-32%	25%	-4%
Febrero	-19%	19%	0%	-11%
Marzo	36%	-16%	-7%	-21%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Planeta Bazar

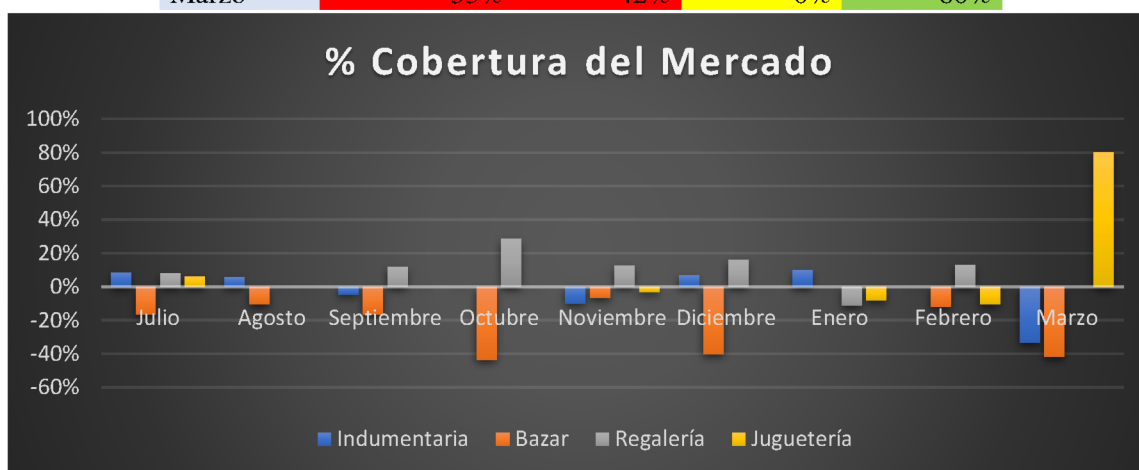
Mes	Indumentaria	Bazar	Regalería	Juguetería
Julio	15%	-43%	29%	-14%
Agosto	3%	-7%	38%	-36%
Septiembre	15%	-53%	7%	14%
Octubre	0%	-4%	13%	-13%
Noviembre	0%	-37%	-35%	100%
Diciembre	0%	-17%	15%	-9%
Enero	-4%	-16%	33%	0%
Febrero	-6%	-12%	9%	0%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Outlet El Parque

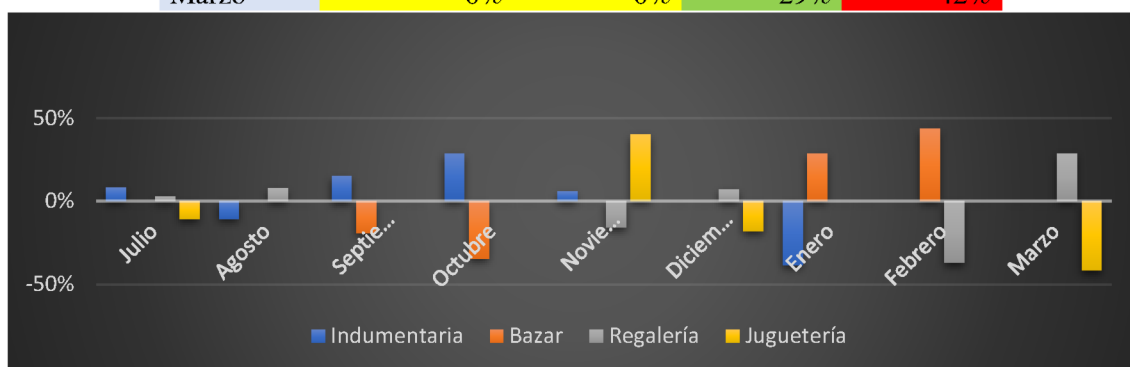
Mes	Indumentaria	Bazar	Regalería	Juguetería
Julio	8%	-17%	8%	6%
Agosto	6%	-11%	0%	0%
Septiembre	-5%	-17%	12%	0%
Octubre	0%	-43%	29%	0%
Noviembre	-10%	-7%	13%	-3%
Diciembre	7%	-40%	16%	0%
Enero	10%	0%	-11%	-8%
Febrero	0%	-12%	13%	-11%
Marzo	-33%	-42%	0%	80%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Uno Bazar

Mes	Indumentaria	Bazar	Regalería	Juguetería
Julio	8%	0%	3%	-11%
Agosto	-11%	0%	8%	0%
Septiembre	15%	-19%	0%	0%
Octubre	29%	-34%	0%	0%
Noviembre	6%	0%	-16%	40%
Diciembre	0%	0%	7%	-18%
Enero	-38%	29%	0%	0%
Febrero	0%	43%	-37%	0%
Marzo	0%	0%	29%	-42%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

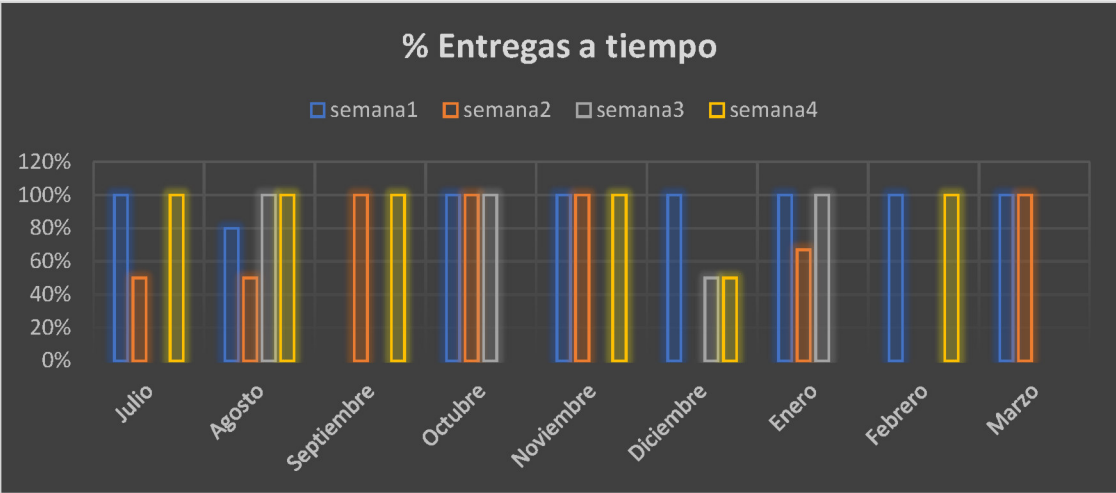
○ Incrementar el Prestigio

Indicador: % Entregas a tiempo

Referido a Cumplir con la entrega de los Pedidos Comprometidos en un porcentaje mayor al 90%.

Miky Mouse

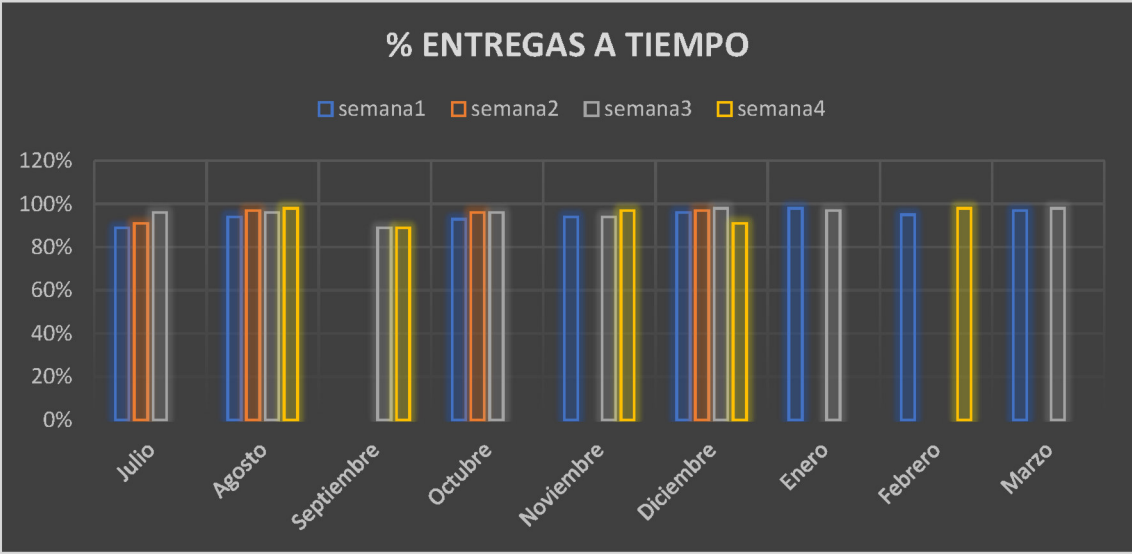
Meses	semana1	semana2	semana3	semana4
Julio	100%	50%	0%	100%
Agosto	80%	50%	100%	100%
Septiembre	0%	100%	0%	100%
Octubre	100%	100%	100%	0%
Noviembre	100%	100%	0%	100%
Diciembre	100%	0%	50%	50%
Enero	100%	67%	100%	0%
Febrero	100%	0%	0%	100%
Marzo	100%	100%	0%	0%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Planeta Bazar

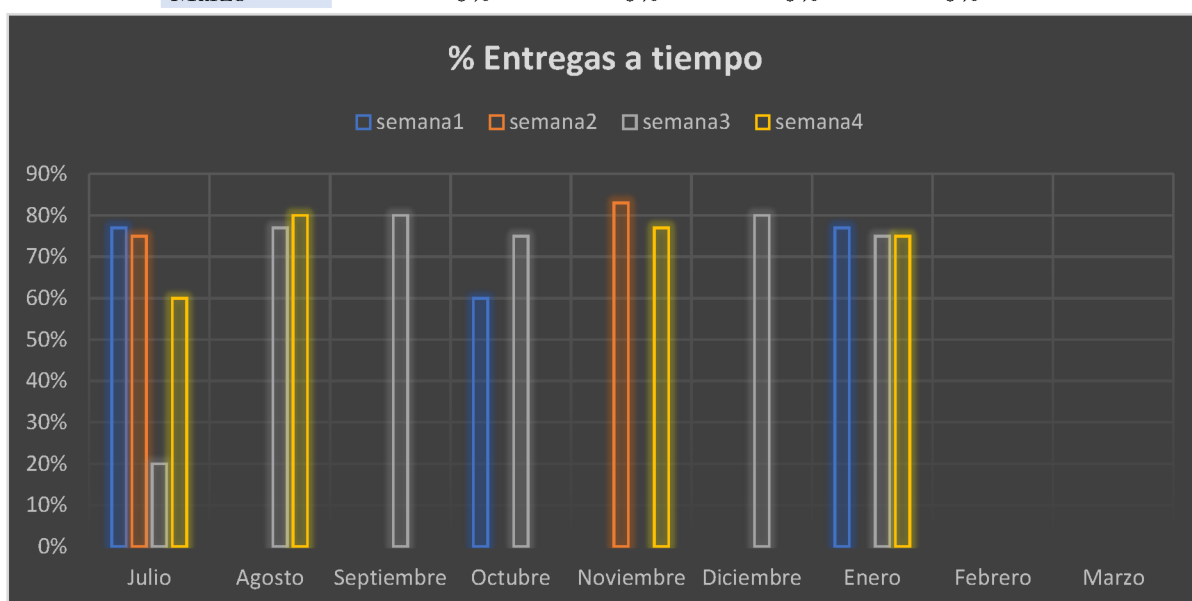
Meses	semana1	semana2	semana3	semana4
Julio	89%	91%	96%	0%
Agosto	94%	97%	96%	98%
Septiembre	0%	0%	89%	89%
Octubre	93%	96%	96%	0%
Noviembre	94%	0%	94%	97%
Diciembre	96%	97%	98%	91%
Enero	98%	0%	97%	0%
Febrero	95%	0%	0%	98%
Marzo	97%	0%	98%	0%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Outlet El Parque

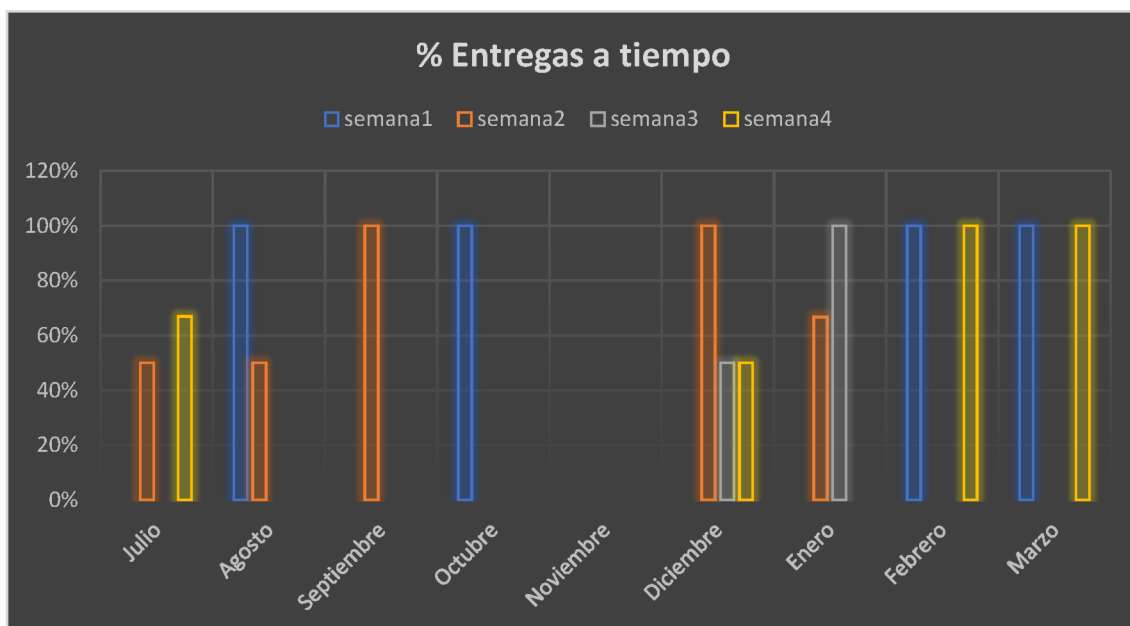
Meses	semana1	semana2	semana3	semana4
Julio	77%	75%	20%	60%
Agosto	0%	0%	77%	80%
Septiembre	0%	0%	80%	0%
Octubre	60%	0%	75%	0%
Noviembre	0%	83%	0%	77%
Diciembre	0%	0%	80%	0%
Enero	77%	0%	75%	75%
Febrero	0%	0%	0%	0%
Marzo	0%	0%	0%	0%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Uno Bazar

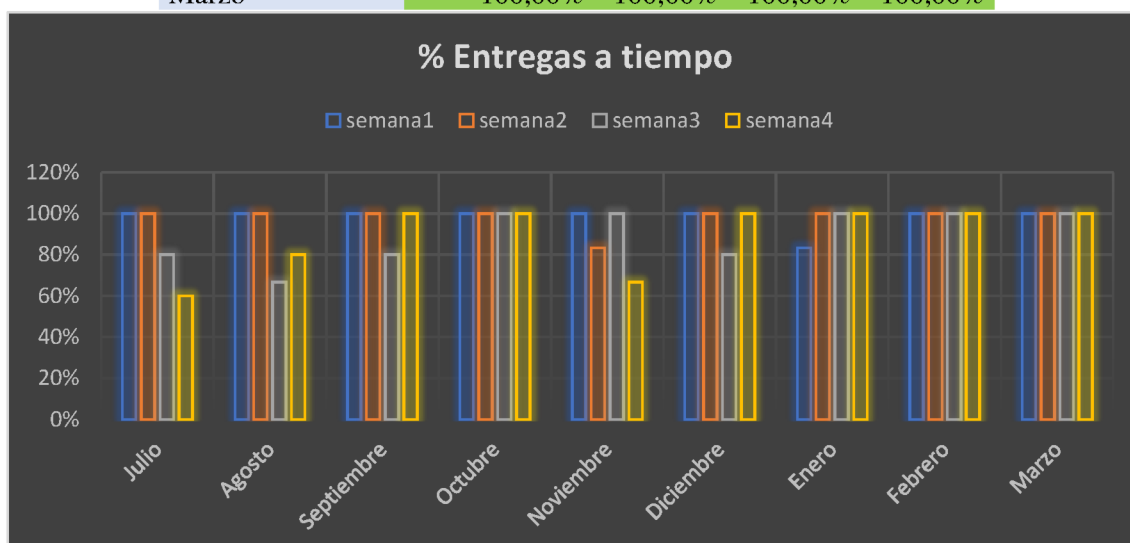
Meses	semana1	semana2	semana3	semana4
Julio	0%	50%	0%	67%
Agosto	100%	50%	0%	0%
Septiembre	0%	100%	0%	0%
Octubre	100%	0%	0%	0%
Noviembre	0%	0%	0%	0%
Diciembre	0%	100%	50%	50%
Enero	0%	67%	100%	0%
Febrero	100%	0%	0%	100%
Marzo	100%	0%	0%	100%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

El Buen Puerto

Meses	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4
Julio	100,00%	100,00%	80,00%	60,00%
Agosto	100,00%	100,00%	66,60%	80,00%
Septiembre	100,00%	100,00%	80,00%	100,00%
Octubre	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Noviembre	100,00%	83,30%	100,00%	66,60%
Diciembre	100,00%	100,00%	80,00%	100,00%
Enero	83,30%	100,00%	100,00%	100,00%
Febrero	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Marzo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Dashboard del comercio.

Ya sea en trabajos en cadena, como en sistemas de logística o distribución, cumplir los plazos de tiempo pactados es parte esencial de la credibilidad de una compañía, entregando el paquete o mercancía rápidamente y sin incidencias. En algunos de los comercios la falta de entrega a tiempo se debe a la falta de comunicación o una comunicación inapropiada a la hora de preparar un pedido o entrega de un producto.



Capítulo 4

Conclusiones

Los conocimientos administrativos son fundamentales, ya que cuentan con herramientas útiles y eficientes. Entre ellas, la gestión de indicadores es de extrema importancia para saber si la empresa va por el camino correcto y, si no está, qué se puede hacer para que el negocio logre el éxito deseado.

En esta investigación se evidencio que sin el debido seguimiento la administración en estos comercios barriales era ineficaz. No contaban con un sistema apropiado que les permitiera registrar sus actividades para poder accionar y corregirlas cuando estas se encontraban en declive. La cuestión es que ofrecer productos y servicios de calidad es importante, pero no basta.

Uno de los cimientos más esenciales en las que se fundamenta la toma de decisiones en cualquier empresa es el aprovechamiento del conocimiento, éste proviene directamente de la persona encargada de realizarla y tenemos como supuesto que cuenta con la información del contexto, de la industria y tiene la capacidad de seleccionar el curso de acción más favorable a la organización.

Sin embargo, en el caso de estos comerciantes, la información que manejaban para la toma de decisiones era mínima y por lo tanto deficiente. La carencia de esta usualmente llevaba a la inacción.

Hoy en día las empresas no pueden darse el lujo de solamente operar y ser eficientes, deben ir un paso adelante de la competencia visualizando el futuro, en este punto las tecnologías de información juegan un papel preponderante al brindar a las organizaciones la ventaja competitiva que supone contar con información oportuna, certera y en tiempo real.

Con la ayuda de los indicadores en estos comercios, además de hacer más dinámico el trabajo del equipo, al permitir que las tareas sean simplificadas y mejor controladas, también ahora cuentan con herramientas para medir los números importantes de cada uno de ellos. Al medir los indicadores a través de informes y otros recursos, se les posibilita tomar decisiones más asertivas y oportunas.



Los indicadores clave se enfocan en el desempeño general de la organización y en los procesos o los empleados en cada departamento como lo son: atención al cliente, finanzas o gestión del talento humano. Saber cuánto se gasta con la producción, cuáles son los demás costos, valor de la materia prima, mano de obra, etc., con ellos se puede tomar las mejores decisiones como acompañar su desarrollo y siempre estar listo para los ajustes necesarios.

En consecuencia, en el caso de estos comercios los indicadores relevantes para la gestión fueron; de perspectiva financiera, como lo son las ventas o la reducción de costos. Los de procesos internos, como en el caso del manejo inadecuado de créditos y cobranzas por errores en la facturación. Por último, pero no menos importante la satisfacción al cliente mediante la disminución de reclamos y la devolución por disconformidad.

Sin embargo, hasta ahora la visualización de datos era bastante ineficiente y en algunos de estos comercios eran nulos. Era necesaria una nueva manera de monitorizar la información, algo que rompiera con los esquemas hasta ahora conocidos por ellos. De esta manera, se decidió que para el manejo de indicadores en estos comercios el instrumento apropiado fue el Dashboard.

Los Dashboard son personalizados, y el diseño va en función de lo que necesitan. Un diseño de fácil interpretación, sencillo y permite a los usuarios de todos los niveles comprender, de verdad, los datos. En cambio, con el otro instrumento propuesto, el Balance scorecard resultó ser un sistema más rígido no acorde con ellos, requería una inversión significativa y no tenía la flexibilidad proporcionada por Excel y Powerpoint con los que ellos están más familiarizados.

En fin, en este trabajo se demostró un alto grado de madurez tanto en planificación, como en monitorización de la muestra analizada. Como se puede apreciar en los casos expuestos, el uso e interpretación de indicadores de gestión ha sido valorado positivamente para el control de las metas establecidas y la toma de decisiones. Esto nos da muestra de que, con el uso adecuado de los indicadores podemos obtener información en un tablero que será la mejor herramienta para gerentes o propietarios en la toma de decisiones en este tipo de tiendas. Medir permite entender lo que ocurre, introducir y focalizar mejoras y evaluar sus consecuencias, conocer su rentabilidad y productividad, seguir los riesgos, integrar los cambios del proyecto, direccionar o re-direccionar los distintos planes.

Bibliografía

Adam, Everett Y Ronald. *Administración de la producción y las Operaciones*. Cuarta Edición. México: Prentice Hall. Año: 1991

Amat, J. *control de gestión*, caracas (Venezuela). Editorial Gestión 2000.

Ambrosio, v. *Plan de marketing*, México Prentice Hall (2000) p9,10

Audisio, Nelson José. *Gestión por beneficios: nuevas herramientas de gestión*. 1ª Ed- Córdoba: encuentro Grupo Editor, 2006

Beltrán, J. *Indicadores de gestión*. (2da edición) Bogotá(Colombia). 3R Editores. (2000).

Camejo, Joanna. Disponible en <
<https://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/> >

Cárdenas, Giovanna.): [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2019]
Disponible en < <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/buenas-practicas-en-la-gestion-del-gobierno-corporativo/> >

Cervera, j. *La transición a las nuevas iso 9000-2000 y su implantación*, editorial Díaz de santos, España. (2002).

Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*, 5ta Ed McGraw Hill. (2000).



Chiavenato, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, séptima edición, editorial McGraw-Hill Interamericana, 2004.

Drucker, Peter Gerencia para el futuro. Barcelona: grupo editorial norma. (1994).

Few, Stephen: *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*, O'Reilly Media, 2006. (p. 34)

Hitt Michael, Black Stewart y Porter; “Administración”, novena edición, Pearson Educación, 2006, pág. 8.

Jaramillo Salgado, Víctor Hugo, *Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión*. Fórum Empresarial [en línea] 2002, 7 (diciembre): [Fecha de consulta: 16 de abril de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63170203>> ISSN 1541-8561

MELINKOFF, Ramón. *Los procesos administrativos*. Editorial Panapo. Caracas, 1990. (p.62).

Mintzberg, Henry; Quinn, Brian y Voyer, John. *El proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

Morgan, G. *las imágenes de la organización*. Alfa omega. (1996).

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. *Administración*. Quinta edición. México, 1996. (p.654).

STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. *Administración*. Sexta Edición. México, 1996. (p.610)

Serna, h (2003) gerencia estratégica (8va edición, Bogotá Colombia. 3R editores.

Anexo A

Cuestionario para la selección de indicadores

¿Cuenta con herramientas tecnológicas para poder realizar un control por medición?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Cuál de estos aspectos considera críticos para un control por medición en su negocio?

- ☐ Clientes
- ☐ Productos
- ☐ Empleados
- ☐ Ventas
- ☐ Facturación
- ☐ Proveedores
- ☐ Ninguno de los anteriores

Desde la perspectiva clientes, si esta opción fue seleccionada: ¿Cuáles de estos aspectos considera relevantes para lograr la satisfacción?

- ☐ Atención recibida
- ☐ Gestión de pedidos
- ☐ Proceso de venta
- ☐ Tiempo de espera
- ☐ Calidad del producto
- ☐ Precio

Desde la perspectiva financiera: ¿Cuál de estas opciones considera de importancia para el logro de sus objetivos financieros?

- ☐ Aumentar las ventas
- ☐ Aumentar las utilidades
- ☐ Reducir los costos

En tanto a los procesos Internos del comercio, indique cuáles de estas opciones considera que son de relevancia para la mejora de los procesos en la tienda.



- ☐ Abastecimiento
- ☐ Calidad de productos
- ☐ Tiempos de entrega
- ☐ Costos
- ☐ Facturación
- ☐ Atención personalizada

A modo ilustrativo se busca saber con cada una de estas perspectivas:



Listado de indicadores sugeridos

Serie de indicadores relevantes de gestión comercial:

1. **Valor medio del pedido:** Importe venta/número de pedidos
2. **Promedio pedidos día:** Número pedidos/días trabajados
3. **Promedio venta día:** Venta total/días trabajados
4. **Pedidos por cliente:** Número pedidos/número clientes
5. **Ventas medias por cliente:** Venta total/número clientes
6. **Expansión clientes:** Clientes nuevos/clientes efectivos
7. **Regresión clientela:** Clientes perdidos/clientes efectivos
8. **Cartera de pedidos:** Cartera de pedidos/ventas mensuales medias
9. **Expansión ventas:** Ventas mes actual/ventas mes anterior
10. **Devolución de género:** Valor devoluciones mes/ventas mes
11. **Morosos:** Devoluciones mes/ventas mes

12. **Eficiencia comercial:** $\text{Ventas reales} - \text{ventas umbral de rentabilidad} / \text{ventas totales}$
13. **% Devolución por Producto Defectuoso:** $\text{Notas de crédito por producto defectuoso} / \text{Facturas emitidas}$
14. **% Error en Facturación:** $\text{Notas de crédito por anulación} / \text{Facturas emitidas}$

Indicadores comerciales:

1. **Cuota de mercado:** $\text{Cuota mercado} = \text{Ventas totales de la empresa} / \text{Ventas totales del sector}$
2. **Posición relativa de la empresa en el mercado:** $\text{Posición mercado} = \text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas de la empresa de mayor venta en el sector}$
3. **Grado de penetración en el mercado:** $\text{Penetración mercado} = \text{Ventas clientes nuevos} / \text{Total ventas}$
4. **Comisiones medias sobre ventas:** $\text{Comisiones medias ventas} = \text{Total comisiones por ventas} / \text{Ventas totales}$
5. **Ratios de gastos:**
 - **Gastos comerciales:** $\text{Total gastos comerciales} / \text{Ventas totales}$
 - **Gastos por visita:** $\text{Gastos} / \text{Visitas}$
 - **Gastos por clientes:** $\text{Gastos} / \text{Clientes}$
 - **Gastos por día:** $\text{Gastos} / \text{Días trabajados}$

Desde una perspectiva del servicio al cliente podemos diferenciar:

1. **Retención de los clientes:**
 1. $\% \text{ de deserción de clientes} = \text{Bajas} / \text{Total Clientes}$
 2. $\% \text{ de retención} = \text{Clientes retenidos} / \text{Total Clientes}$
2. **Fidelización de clientes:**
 1. Clientes que renuevan su tarjeta de fidelización
 2. $\text{Fidelidad} = \text{Clientes que repiten compra} / \text{Total clientes que compran}$
3. **Satisfacción del cliente:**
 1. Nivel de satisfacción del cliente
 2. Tasa de satisfacción del cliente (Encuestas)
 3. Evaluación de las quejas, reclamaciones, etc.
4. **Si el objetivo es ser puntual con el servicio:**
 1. Tiempo medio de retraso en la realización de servicios
 2. Tiempo medio de retraso en la entrega de los productos



3. % Entregas a Tiempos y Completos
5. **Si el objetivo es acortar el tiempo de servicio a las solicitudes de información por parte del cliente:**
 1. Tiempo medio de respuesta en informar
 2. Quejas recibidas por demora en informar
6. **Si el objetivo es mejorar la calidad del servicio:**
 1. Número de reclamos de clientes
 2. % de reclamos de clientes por servicios totales prestados

Desde la perspectiva económica y financiera, y siendo el factor clave el crecimiento tanto de volumen de negocio como de ingresos por clientes tenemos:

1. **Volumen de negocio:**
 1. % Crecimiento de las ventas por segmento
 2. % Incremento de la Cifra de Negocio
 2. % Incremento de ventas
3. **Ingresos por clientes:** % de variación por venta cruzada
4. **Plazo medio de cobro clientes:** $\text{Plazo cobro} = (\text{Clientes} + \text{Efectos a cobrar} + \text{Efectos ptes descuento}) * 365 / \text{Ventas}$
5. **Plazo medio de pago a proveedores:** $\text{Plazo de pago} = (\text{Proveedores} + \text{Efectos a pagar}) * 365 / \text{Compras}$

Indicadores que reflejan el comportamiento del proceso comercial:

- **Ratios de Ventas:**
 - **Cuota de mercado:** $\text{Ventas} / \text{Ventas potenciales}$
 - **Cobertura en el mercado:** $(\text{Ventas unidades actual} - \text{ventas unidades anterior}) / (\text{ventas unidades anterior})$
 - **Ventas por clientes:** $\text{Ventas} / \text{Clientes}$
 - **Cumplimiento de la cuota de ventas:** $\text{Ventas} / \text{Cuota de ventas asignada}$
 - **Expansión de ventas:** $\text{Ventas del mes actual} / \text{Ventas del mes anterior}$
 - **Rentabilidad de la red de ventas:** $\text{Ventas totales} / \text{Número total de comerciales}$
- **Ratios de Visitas:**
 - **Visitas por cliente:** $\text{Visitas} / \text{Clientes}$
 - **Ventas por visitas:** $\text{Ventas} / \text{Visitas}$
 - **Visitas por día:** $\text{Visitas} / \text{Días trabajados}$
 - **Cumplimiento del plan de visitas:** $\text{Visitas} / \text{Visitas planeadas}$



- **Ratios de Pedidos:**
 - **Tamaño de los pedidos:** Ventas/Pedidos
 - **Pedidos por visita:** Pedidos/Visitas
 - **Anulación de pedidos:** Pedidos anulados/Pedidos
 - **Pedidos por cliente:** Pedidos/Clientes
 - **Cartera de pedidos:** Importe de los pedidos pendientes/Ventas medias
- **Ratios de Comerciales:**
 - **Ventas por comercial:** Ventas/Comerciales
 - **Ofertas presentadas por comercial:** Ofertas/Comerciales
 - **Ventas cerradas por comercial:** Ventas cerradas/Comerciales
 - **Ofertas conseguidas:** Ofertas conseguidas/Ofertas presentadas
 - **Clientes captados por comercial:** Clientes captados/Comerciales

Una vez seleccionados los indicadores se deben establecer:

¿En qué momento o qué frecuencia se desea medir cada indicador?

¿cuál será la fuente de información y Quien será el encargado de medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

Encuestados y entrevistados

Nélida Francisca Villalba, 52 años. Propietaria El Buen Puerto.

Sandra Kalafatakis, 35 años. Encargada Uno Bazar. Consulta con el propietario

Pedro Sánchez, 48 años. Encargado Planeta Bazar. Consulta con el propietario

Matías Besiño, 28 años. Encargado Mega outlet. Consulta con el propietario.

Juan Romero, 32 años. Encargado Mickey Mouse. Consulta con el propietario

Anexo B

	Encuesta sobre satisfacción de clientes															
Cliente:																
Producto/Servicio suministrado:		Fecha:														
. • ¿Por qué compra nuestros productos? • ¿Está satisfecho con el producto adquirido? Aspectos a mejorar. • ¿Qué nuevas tendencias (diseños innovadores, nuevas prestaciones, nueva maquinaria, etc.) observa alrededor de este tipo de productos/servicios? Aspectos a mejorar. • ¿Está satisfecho con el servicio prestado? Aspectos a mejorar. • Queremos conocer su grado de Satisfacción o Insatisfacción con una serie de cuestiones relativas a nuestro servicio general: <table style="border: none;"> <tr><td>☐</td><td>Plazo de entrega</td></tr> <tr><td>☐</td><td>Atención a quejas</td></tr> <tr><td>☐</td><td>Servicio post-venta</td></tr> <tr><td>☐</td><td>Facturación (emisión/entrega facturas)</td></tr> <tr><td>☐</td><td>Condiciones de pago</td></tr> <tr><td>☐</td><td>Facilidad de comunicación y contacto</td></tr> <tr><td>☐</td><td>Flexibilidad en el ajuste a sus necesidades/requerimientos</td></tr> </table> 4: muy satisfecho 3: bastante satisfecho 2: medianamente satisfecho 1: muy insatisfecho Observaciones:			☐	Plazo de entrega	☐	Atención a quejas	☐	Servicio post-venta	☐	Facturación (emisión/entrega facturas)	☐	Condiciones de pago	☐	Facilidad de comunicación y contacto	☐	Flexibilidad en el ajuste a sus necesidades/requerimientos
☐	Plazo de entrega															
☐	Atención a quejas															
☐	Servicio post-venta															
☐	Facturación (emisión/entrega facturas)															
☐	Condiciones de pago															
☐	Facilidad de comunicación y contacto															
☐	Flexibilidad en el ajuste a sus necesidades/requerimientos															

