

**APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR REAL DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA**

**Presentado por:
RAÚL ENRIQUE CORTES LUNA**

**Presentado a:
LUZ MERY GUEVARA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTRO INTERNO
BOGOTÁ D.C.
2012**

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD - BSC) DE KAPLAN Y NORTON.....	8
MECANISMOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	16
DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	20
REFERENCIAS.....	25

LISTA DE FIGURAS

	PÁG.
FIGURA 1. CUATRO PERSPECTIVAS DE KAPLAN Y NORTON.....	10
FIGURA 2. CADENA DE RELACIONES CAUSA- EFECTO.....	12

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en cabeza de sus directivos y accionistas o propietarios tienen como objetivo primordial la maximización de las utilidades, mejorando los niveles de rentabilidad y productividad, y creando valor que permita que el negocio perdure y se mantenga en el tiempo, según Ortiz (1998, pág. 26) “Todo el esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: Maximizar el valor de la empresa”

Este valor de la empresa en el mercado está determinado por factores financieros como la utilidad, la política de reparto de dividendos, el tipo de actividad que desarrolla, las perspectivas futuras del negocio, aspectos internos de la organización, Goodwill, la situación financiera de la entidad y factores de marketing como el posicionamiento, el valor percibido por el consumidor, la diferenciación de producto y toda la estrategia corporativa que esto implica.

La definición de una estrategia corporativa para el logro del objetivo básico de la organización, implica la integralidad de todos los factores que de una u otra forma participan en el proceso; por ende, un análisis meramente financiero no garantiza el éxito de un negocio, sin que éste se apoye en estudios y análisis del mercado y de estrategias de marketing encaminadas al posicionamiento de las marcas, los productos y del negocio en el mercado y en la mente de los consumidores. A su vez una excelente estrategia de marketing, apoyada en indicadores financieros e indicadores de resultados, serian incompatibles con una estructura organizacional ambigua y no comprometida con los objetivos de la organización.

En este sentido, la estrategia corporativa debe abarcar la totalidad de los factores y comprometerlos en los logros de los objetivos. Por tanto, se deberán definir y diseñar los indicadores que permitan medir aspectos cualitativos y cuantitativos a todo nivel, de tal manera que sea fácilmente detectable, en partes se está fallando en la poder toma oportuna de correctivos para que las metas sean alcanzables cumplibles.

El proceso financiero se fundamenta en la evaluación del riesgo y la rentabilidad. Cuanto mayor sea el riesgo que un inversionista corre en una determinada inversión, mayor será la rentabilidad que exigirá. Todas las actividades industriales, comerciales y de servicio tienen diferentes grados de riesgo y lo que el inversionista busca al comprometer sus fondos en ellas es equilibrar el riesgo y la rentabilidad.

Para ello se hace uso de un diagnóstico financiero integral que permite determinar la situación financiera de la empresa, ayudando a administradores, inversionistas y acreedores en la toma de decisiones, al estudiar la información obtenida de la contabilidad y demás información disponible: cifras proyectadas, información operacional, conocimiento del entorno empresarial y otros análisis internos como el estado de fuentes y aplicación de fondos, flujo de efectivo, costo de capital, estructura financiera y relación entre costo, volumen y utilidad.

El análisis de la situación financiera implica el estudio del comportamiento de la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento, para lo cual se cuenta con diversas herramientas entre ellos: el análisis vertical/cualitativo y el análisis horizontal/cuantitativo.

El análisis Vertical, Según Ortiz (1998, pag.109) “consiste en tomar un sólo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado; dentro

del mismo estado el cual se denomina cifra base” Aunque es un análisis estático su importancia radica en la interpretación de los porcentajes, en cuanto al grado de relevancia de cada una de las partidas en la composición del Estado Financiero y su significado en la estructura de la empresa.

El Análisis Horizontal es de tipo dinámico y se ocupa de los cambios en cuentas individuales de un período a otro; requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes; se centra en los cambios más significativos teniendo en cuenta variaciones relativas y absolutas. En este sentido, los indicadores financieros señalan los puntos fuertes y débiles, indica probabilidades y tendencias y enfoca la atención sobre relaciones que requieran profundización. Para que un indicador ayude a emitir un juicio es necesario compararlo con otra cifra como el promedio de la actividad, resultados de períodos anteriores y objetivos de la organización.

De manera complementaria el análisis de los indicadores de liquidez permite evaluar la capacidad que tiene la empresa de generar fondos suficientes para el pago de sus obligaciones a corto plazo. Este análisis se puede dar en términos de la forma como se comportan los activos corrientes y del exceso de éstos sobre los pasivos corrientes para lo cual es de importancia considerar el ciclo operativo. (García, 1997)

Los indicadores de gestión se han convertido en una herramienta más, para el apoyo de las actividades empresariales, dado que sólo con una buena metodología y un buen direccionamiento, los gerentes y directivos de los negocios, empresas u organizaciones, hacen posible que sus esfuerzos sean reflejados en utilidades, satisfacción y valor.

Sin embargo, una decisión gerencial, no sólo puede estar apoyada en aspectos cualitativos de marketing, la segmentación, la identificación de los elementos que constituyen valor para el consumidor, la distribución, la promoción, el uso de la marca, las líneas y productos y todos aquellos aspectos fundamentales del proceso de mercadeo. Las decisiones gerenciales, indudablemente deben acompañar sus argumentos en análisis cuantitativos no sólo de índole financiera, sino también, a través del diseño de indicadores que nos permitan cumplir con el objetivo financiero, sino que también brinde las herramientas para que los accionistas y directivos tomen las decisiones correctas que permitan que las empresas sean viables, rentables y auto sostenibles en corto, mediano y largo plazo, En definitiva estamos hablando de un *Sistema de gestión estratégica*, el cual están empleando las empresas con un enfoque de medición del BSC para desarrollar procesos de gestión decisivos que faciliten la planeación estratégica de las mismas.

Rober Kaplan (2000) informa que el análisis de los sistemas de costos se ha convertido en uno de las herramientas claves del éxito de la estrategia. La aparición de nuevas ideas de costos como el de coste competitivo; o sea, la relación entre los costos de una empresa y el margen del competidor, da lugar a un nuevo concepto de precio competitivo.

La necesidad de incluir en los análisis de la rentabilidad de productos y líneas de productos, las estimaciones de demanda y la valoración del producto por parte del consumidor, hacen cada vez más indispensable que una estrategia de mercadeo descifre cuidadosamente la composición de su costo y pueda plantear alternativas competitivas, que sean rentables para la empresa, el cual permite una visión desde el exterior y garantiza el estudio del contexto. Se parte, con la correspondiente vinculación del conjunto de actividades desde proveedores hasta los demandantes finales.

Un elemento adicional es que conocemos perfectamente cómo se compone el costo de los productos por actividades, convirtiendo este análisis en otro elemento importante para focalizar los esfuerzos de reducción de costos.

MODELO BALANCED SCORECARD (BSC), DE KAPLAN Y NORTON (ROBERT KAPLAN, CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

Al analizar la rentabilidad se estudia la productividad de los fondos comprometidos en un negocio desde el punto de vista del largo plazo, donde lo importante es garantizar su continuidad en el mercado y por ende el aumento de su valor. Por lo tanto en este análisis es importante considerar la tasa mínima requerida de rendimiento que la organización espera obtener de su inversión de acuerdo con el riesgo contraído, de modo que la posición ideal en cuanto a rentabilidad se da cuando se cumpla la siguiente igualdad(García ,1997):

$$TMRR < ROI > ROA > I$$

TMRR = Tasa mínima requerida de rendimiento

ROI = Rentabilidad del Patrimonio

ROA = Rentabilidad del Activo

I = Costo de la deuda

La rentabilidad del activo es afectada por el margen de utilidad y la rotación de activos, el estudio del estado de resultados da una idea acerca de las causas que originan problemas en el margen de utilidad de la empresa, dentro de lo que debe analizar el costo del producto vendido.

El análisis del endeudamiento permite medir en qué grado y forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera trata de establecer el riesgo que corren los acreedores, dueños y la conveniencia o

inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. La Planeación Financiera y el uso de cifras proyectadas permiten llegar a conclusiones más realistas que las que se pueden obtener con el uso y análisis de cifras históricas. Los pilares fundamentales de la planeación financiera de la empresa son las técnicas de proyección de estados financieros, presupuesto de efectivo y el proceso general del presupuestó.(García, 1997)

A su vez es necesario revisar algunas técnicas modernas de costo, dado que gran parte de los problemas financieros de las organizaciones radican en el desconocimiento, inadecuada apropiación de los recursos, falta de organización táctica y estratégica y la no utilización adecuada de sistemas de costos basados en esquemas de organización estratégica y con elementos de uso de reingeniería de procesos. La revisión de técnicas como el costo ABC, permitirá a los analistas y planificadores tanto financieros como expertos en mercadeo, indicar estrategias efectivas que lleven a la organización al logro de su objetivo básico y permita materializar las estrategias en resultados igualmente cuantificables y medibles en tiempo y valor.

El desarrollo y aplicación de una gestión estratégica de costos asociada al desarrollo de la cadena de valor de la organización, generan una herramienta clave para la gerencia.

Adicional a los análisis de indicadores y cifras de carácter financiero, Robert Kaplan (2000),ha definido en sus estudios una metodología para la elaboración y medición de indicadores de gestión, en los que no sólo se considera importante y medible los aspectos financieros, sino que a su vez considera el análisis del cliente externo e interno y la estructura organizacional como elementos claves a evaluar para el logro de la estrategia. De acuerdo a sus argumentos, la estrategia corporativa requiere además de los objetivos financieros y la creación de valor, un análisis preliminar profundo relacionado con cuatro aspectos o perspectivas diferentes(Ver figura 1):

Figura 1. Cuatro Perspectivas de Kaplan y Norton



Fuente: Balanced scorecard y estrategia empresarial, (1992)

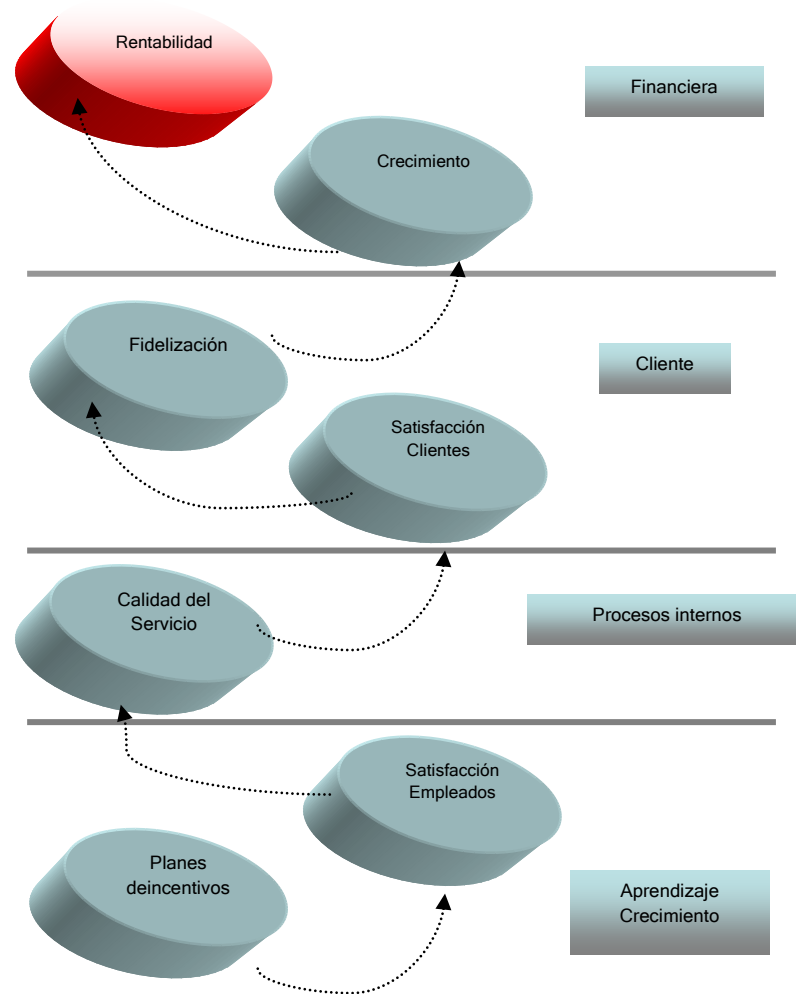
Es uno de los modelos más completos para alinear la estrategia a la organización y será el pilar fundamental sobre el que se explicará el diseño de los indicadores. Este modelo conocido también con el tablero de mando integral permitió a los ejecutivos evaluar cómo sus unidades de negocio creaban valor para los clientes actuales y futuros, sin desviar el interés del desempeño financiero. Trascendió su concepción original como sistema de control de gestión para convertirse en un nuevo proceso de gestión estratégica.

Kaplan y Norton, igualmente consideran fundamental la definición e identificación de indicadores de gestión que ayuden y coactúen con otras técnicas e instrumentos administrativos de control. Es así, que estos investigadores, quienes son también los creadores del costeo ABC, consideran que este sistema de costeo es

complementario del tablero de mando integral, toda vez que el ABC identifica los motores de costo de una organización y las acciones que se pueden tomar para reducir los costos y seguir brindando valor a los clientes y a el Balance ScoreCard identifica los motores de valor de la estrategia de una organización y define la manera de alinear la organización con respecto a la estrategia. (1992),

Las investigaciones basadas (Kaplan y Norton, 1992) plantean que existen diferentes debilidades, como sólo el 5% de la fuerza laboral comprende la estrategia de su compañía, el 25% de los gerentes vinculan los incentivos a la estrategia, el 60% de las organizaciones no asocia el presupuesto a la estrategia, el 85% de los equipos de gestión dedica menos de una hora por mes a discutir temas estratégicos. Las estadísticas demuestran que una buena estrategia no es suficiente. Incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla.

Figura 2. Cadena De Relaciones Causa- Efecto



Fuente: mapas estratégicos CAUSA-EFECTO.Kaplan, (2000)

Este es un ejemplo tomado de " mapas estratégicos CAUSA-EFECTO". Se analiza, en el área de Aprendizaje-Crecimiento que toman como base una serie de planes de incentivos, para que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes. Así sobresale la Calidad del servicio siendo este un objetivo primordial para el área de procesos internos de la organización para obtener una mayor satisfacción de los clientes que constantemente se articula en una fidelización

notable. Finalmente ello genera mayores ventas lo cual extiende los beneficios de tal manera que se está incidiendo en la estrategia de crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante en aspectos significativos del área financiera de la empresa. (Kaplan, 1992).

El BSC es una cadena de objetivos que mide aspectos de los procesos, financieros, proveedores, internos, satisfacción de clientes actuales y potenciales, como también la comunidad. Una perspectiva primordial de la parte financiera es la satisfacción de los accionistas o dueños de la organización lo cual sirve de orientación para los objetivos e indicadores de todos los demás procesos, en busca del menor desvío posible, de los ejecutivos de la organización, para satisfacer plenamente a accionistas, clientes internos y externos y a proveedores.

También es de gran importancia y hace parte de los procesos el mejoramiento y la innovación de competencias humanas y tecnológicas habilitantes, en un clima laboral agradable, proactivo, de bienestar y seguridad., a la hora de configurar el Balanced Scorecard, se debe considerar la figura 2 Cadena de relaciones Causa-Efecto; en ella se observa la Infraestructura organizativa, es un elemento clave para un correcto diseño., necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de RR.HH. adaptada y acorde a las necesidades de la empresa; todo ello ayuda a proporcionar calidad en cuanto a eficiencia y eficacia, en los procesos de la empresa, ingresando de lleno en el concepto de cadena de valor, una buena metodología puede eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso productivo y busca ofrecer a lo agregado un producto y/o servicio excepcional aplicando los modelos de costos (ABC (Costo Basado en Actividades) y ABM (Gestión Basada en Actividades) , lo cual genera valor tanto para el

cliente como para el accionista que, en relación con el uso de esta herramienta, son resultados de la propia estrategia de negocio.

Los modelos de ABC y ABM encajan perfectamente con el BSC, al igual que el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad EFQM, aunque este último afectado también tanto a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento como de los clientes. Quizá se deba destacar en este caso los sistemas de costos como aquellos que nos permiten una correcta asignación de los costos a los productos y/o servicios.

El perfil de una buena empresa encaminada en precios, buen servicio y una extraordinaria relación con sus clientes, hace que sean variables que proceden a las actividades y procesos a generar una fidelización importante y por último y en caso general de las empresas con ánimo de lucro, ello afecta de forma positiva al accionista. Su objetivo primordial es el aumento de la rentabilidad que se puede derivar simplificando mucho el esquema mediante un crecimiento del negocio o de una reducción de costos notable.

Toda organización ha de obtenerse seguro equilibrio en sus proyectos pero notoriamente debe tomar acciones importantes en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los recursos con los que la compañía cuenta deben de hacerse sólidos cada cierto tiempo, ya sea a través de la formación, la motivación, etc. Es en este mecanismo donde se incide para relacionar los modelos de capital intelectual y los de BSC., la figura de procesos internos se favorecerá consecuentemente de las mejoras y la solidez proporcionada en la perspectiva inferior. Los modelos de ABC y ABM se ajustan perfectamente con el BSC en este aspecto.

Los indicadores que se deben enfatizar en las empresas son los sistemas de costos o inductores de costos, los cuales nos permiten una correcta asignación a los

productos y/o servicios, es algo esencial en el análisis ABC de manera que la reconversión de los costos puede mejorar y de hecho mejora sensiblemente.

Una vez que los procesos son eficientes y se han eliminado todos aquellos costos superfluos e innecesarios, los clientes son el siguiente eslabón. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior, en muchos aspectos siendo a corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción. En esta perspectiva está tomando relevancia aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing, las otras dos grandes áreas de interés son la minoración de costos y el análisis de la rentabilidad, concretamente las técnicas de CRM –Customer Relation ship Management, en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos Data Mining importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

La perspectiva Financiera será la que al final salga favorecida. En esta perspectiva, el EVA –Economic Value Added- es un elemento comentado a menudo, de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio Balanced Scorecard.

En cuanto a la necesidad de delegar al BSC como el proceso de dirección estratégica, pertinente, precisa y permanente de la dirección de la empresa para monitorear en cada escenario que se presente y así poder sujetar el presupuesto con el plan estratégico. Conjuntamente se debe tener específico cuidado de no delimitarse sólo a indicadores financieros como ha sido lo tradicional en nuestro medio, operando como si los escenarios no hubieran cambiado, ya que si se perdura en esto el fracaso estará asegurado. (Kaplan, 2000)

MECANISMOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTION

Para que el proceso de formación de la estrategia de las organizaciones sea fundamental se deben orientar los recursos, el presupuesto, las distintas áreas de la empresa y las unidades de negocio hacia el logro de los objetivos establecidos en la destreza, como estimular la motivación del personal hacia el logro de los objetivos principales en equipo, buscando que la estrategia sea tarea de todos los días, todo el tiempo; de la misma manera la asistencia a cada directivo y administrador para el logro de los objetivos trazados en el trabajo en conjunto; de la misma forma es muy importante preparar a cada administrador y directivo para que a su vez, asista a su gente en el aprendizaje, y que este sea efectivo y se vuelque a la tarea. El asistir a cada colaborador para que defina sus objetivos personales y los pueda alinear con los del área o unidad de negocios en donde trabaja, es significativo reconocer e incentivar económicamente el logro de los objetivos estratégicos, una vez que se ha cumplido con los pasos anteriores habrá que ocuparse de lograr que la estrategia se convierta en un proceso de todos y, a través de un efectivo trabajo en equipo, que busque no sólo la mejora continua en toda la empresa, sino también la innovación estratégica. La forma de verificar esta etapa es plasmando una retroalimentación de partida y recorrido en doble entrada que permita validar la estrategia y fomentar el aprendizaje continuo y relacionar activamente el presupuesto con la estrategia.

El Balanced ScoreCard debe ser liderado desde el máximo nivel, participando en la presentación de la herramienta de gestión a los directivos y personal de mando de la empresa, ayudando en los detalles de concientización del tablero de mando integral y apoyando a los funcionarios en el aprendizaje de esta importante herramienta de gestión con el apoyo a los colaboradores de sus gerentes, para que el trabajo en equipo se convierta en un contexto de la empresa.

El tablero de mando integral complementa las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño. Esta es la mejor publicidad ya que

logra la fidelidad del personal, clientes internos, hacia la empresa y de los clientes externos hacia los productos y servicios de la empresa, a la vez que logra la satisfacción de los accionistas, como también aborda principalmente una deficiencia importante de los métodos frecuentes, y el complemento de la habilidad de encadenar estrategias a largo plazo de la empresa, con acciones a corto plazo a través de indicadores consensuados en cada área o unidad de proceso.

Esta herramienta está estructurada para agruparse en los indicadores de procesos críticos como plan de clientes, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, y acciones comunitarias que la utilización del tablero de mandos de manera efectiva va a permitir.

Al presentarse una economía en que la competencia es agresiva y en la cual las empresas deben lograr ventajas competitivas para perdurar, el tablero de mando integral hace posible que las organizaciones puedan recurrir de manera satisfactoria a la comunicación y la información.

Entonces la visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo). Para ello se requiere indispensablemente la determinación de un justo equilibrio entre los indicadores de resultados como son los de perspectivas financieras y clientes y entre los inductores de dichos resultados, o sea los resultantes del análisis de las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

La información que integra la estrategia como unidad de negocio se encontrará en el BSC, el fondo está en la implementación adecuada y en el impulso para poner en marcha el proceso. Este proceso robustece el ignorado valor cultural a

las empresas. Finalmente, con la travesía del período, surgen nuevos sistemas de gestión estratégica. (Kaplan, 2000)

Las empresas que han implementado esta herramienta exitosamente, aprendieron a colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión, con cinco principios básicos: (Kaplan, 2000)

Principio I: Traducir la estrategia en términos operativos: La estrategia no puede ejecutarse si no se puede comprender, y no se puede comprender si no puede describirse. El mapa estratégico describe el proceso de transformar los activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles. Es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica.

Principio II: Alinear la organización con la estrategia: La sinergia es fundamental en el diseño de las organizaciones, tradicionalmente diseñadas en torno a funciones con un cuerpo de conocimiento, idioma y cultura propios. Las organizaciones enfocadas en la estrategia usan el Balanced scorecard para romperla, reemplazan las estructuras formales de información por los temas y prioridades estratégicas.

Principio III: Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado: Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los empleados la comprendan, estén alineados con ella y puedan ejecutarla en su tarea diaria. En ese sentido, el Balanced scorecard se centra en la comunicación y la formación, el desarrollo de objetivos personales y de equipo, y en sistemas de incentivos y recompensas que relacionen el desempeño de la organización y el de los individuos.

Principio IV: Convertir la estrategia en un proceso continuo: Para manejar la estrategia, el Balanced scorecard exitoso usa el proceso de circuito doble o doble conjunto de instrucciones, que integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión de estrategia en un proceso uniforme y continuo. Vincula la estrategia con el presupuesto; cierra el circuito a través de sistemas de feedback efectivos y reuniones de gestión; y, por último, prueba las hipótesis estratégicas con la información obtenida del sistema de feedback, aprende de los resultados y adapta la estrategia en consecuencia.

Principio V: Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo: La condición más importante para el éxito es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los escalones más altos de la organización no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario.

En este propósito de cambio, el foco está en la movilización, en el impulso para poner en marcha el proceso. Debe quedar claro que la organización necesita ese cambio para que se descongele. Una vez que la organización se moviliza, el foco pasa a la gobernabilidad. Este proceso define, demuestra y refuerza el nuevo valor cultural a la organización. Finalmente, con el paso del tiempo, surge el nuevo sistema de gestión, un verdadero sistema de gestión estratégica.

DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

De acuerdo con las necesidades de la empresa, y una vez revisada la estrategia corporativa y empresarial, se deben seleccionar los siguientes indicadores para medir el grado de cumplimiento de la estrategia, los cuales son los relacionados con las perspectivas de los clientes, los cual tienen unos elementos que nos indicaran la participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes con unos indicadores de porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado a nivel regional y de segmento de mercado, otro indicador es por tipo de cliente el cual nos indicara porcentajes por ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercados objetivos, como también porcentajes de nuevos clientes en su totalidad, porcentaje por ingresos de clientes nuevos, porcentajes de nuevos clientes vía acción promocional y porcentajes por ingresos de nuevas zonas geográficas.(Kaplan, 2000).

Para satisfacción de la empresas por lo general la tendencia es evaluar este parámetro a través de encuestas vía internet o presencial a través de buzón de sugerencias, existen tres elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción como los son, precios, tiempo y calidad del servicio y producto. (Kaplan, 2000).En el precio lo que nos indica es el benchmarking estratégico de precios, el porcentaje de descuentos ofertados y la evolución de los precios. En la calidad no indica los porcentajes de quejas de clientes, el nivel de garantía del servicio, el porcentaje de incidencias o defectos como el índice de error en los productos, el nivel de atención personalizada y el porcentaje de respuesta a las quejas, Con respecto a la opción de tiempo, se aborda en el último de los objetivos relacionados con la optimización de los plazos de entrega. Finalmente, en la fidelización o retención de clientes nos indica el porcentaje de lealtad del cliente en cuanto a sus recompras o cambios de volúmenes de compras de los clientes, otro indicador en este elemento son las recomendaciones a otros clientes potenciales como lo es la referenciación, el

porcentaje de clientes que compra después de una subida de precios, el índice de repetición de compra con qué Frecuencia el tiempo promedio de retención del cliente.

Toda empresa debe realizar proyecciones en la rentabilidad por cliente donde no siempre el de mayor envergadura es el más rentable; esto lo establecemos a través de los porcentajes de ingresos por tipo de unidad de negocio, con análisis de márgenes brutos por unidad de negocio, con el cálculo neto de pérdidas y ganancias, con la rentabilidad por cliente y canal de distribución, con el porcentaje de cantidades devueltas por unidad de negocio y segmento cliente, con el nivel de costos por presentaciones de servicios asociados con el producto y con tiempo destinado a operaciones no cerradas. (Kaplan, 2000).

Otros indicadores para medir el grado de cumplimiento de la estrategia son los relacionados con la perspectiva financiera, estos tienen unos elementos que nos demuestran la estrategia de crecimiento referente a los ingresos, los cuales nos indican; los porcentajes de incrementos de las ventas, el porcentaje de aumento en la cuota de mercado por zonas regionales, mercados, línea productiva entre otras que requiera la organización determinar, otro indicador es el porcentaje de ingresos procedentes de clientes nuevos, zonas geográficas nuevas, líneas productivas o productos nuevos, las aplicaciones nuevas de productos y servicios ya existentes, y en los ingresos totales de otras unidades de negocio.

La rentabilidad es un elemento de la estrategia de crecimiento referente a los ingresos, que nos indica; los productos y servicios, zonas regionales, puntos de venta y canales de distribución.

Otro indicador de la perspectiva financiera es el que nos determina la estrategia de Inversiones que comprende, la eficiencia en la utilización del capital circulante, la rentabilidad, financiera, económica, de ventas e inversiones. También

tenemos la estrategia de productividad referente a los costos donde no determina el porcentaje de reducción de costos unitarios, el porcentaje de reducción de gastos operativos, administrativos y generales, las ventas por empleado, las ventas por elemento de activo y la eficiencia de canales de distribución. En cuanto a la optimización de el valor de los accionistas tenemos; los flujos de caja generados conocidos como Cash flow, los beneficios por acción y el valor económico agregado.

Otra de las relaciones es la perspectiva de control interno en donde se evidencian los procesos de innovación, quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costos incurridos; es por ello que se debe ser particularmente eficiente en dicha asignación, intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Esta fase comprende unos indicadores referentes a varios elementos como: plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas nuevos productos, los costos de desarrollo en cuanto a beneficios operativos generados por un nuevo producto en un período de tiempo en el número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto teniendo en cuenta la posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos, el porcentaje de Ventas procedentes de nuevos productos, el ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada y el margen Bruto procedente de Nuevos productos. (Kaplan, 2000).

Los procesos operativos constituyen uno de los objetivos de primer nivel que abarcan aspectos como la reducción y control de costos, la excelencia en los tiempos de entrega en los tiempos de operaciones en los cuales hay una relación con los procesos productivos, los cuales se utilizan en varios tipos de medidas relacionadas con los tiempos productivos. Esta relación comprende los servicios de venta donde es primordial el seguimiento del servicio postventa, el cual sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente, elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, tratamiento de defectos, devoluciones, por el cual se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar. No se trata de vender bueno, bonito y barato, sino de dar algo más que los demás no dan y el

cliente percibe, los aspectos a medir son; los costos de las reparaciones, los tiempos de respuesta y los tiempos de servicios de asistencia técnica.

No existe dos empresas que compitan exactamente en el mismo conjunto de actividades generadoras de valor y por tanto, es el reto de los administradores, analizar la cadena de valor de cada negocio y extraer aquellas actividades en las cuales se ha logrado desarrollar una ventaja competitiva. Una estrategia que no esté ligada a unos indicadores y no corresponda a una verdadera alineación con la organización, los recursos físicos, humanos y económicos, no será factible de ejecutarse., en lo que respecta a los administradores, sin información igualmente, no podrá tomar las decisiones oportunas de tal manera que la empresa logre direccionarse hacia sus verdaderos objetivos.

Para que el proceso de alineación de la estrategia con la organización, sea fundamental se deben orientar los recursos, el presupuesto y las unidades de negocio hacia el logro de los objetivos establecidos en la estrategia. Además estimular la motivación del personal hacia el logro de los objetivos estratégicos en equipo en el logro que sea tarea de todos los días y todo el tiempo., con los pasos anteriores habrá que ocuparse de lograr que la estrategia se convierta en un proceso de todos a través de un efectivo trabajo en equipo, que busque no sólo la mejora continua en toda la empresa.

Los elementos desarrollados y apropiados en el transcurso de la ejecución del ensayo, permitió confirmar la necesidad de medir cualquier estrategia planteada, dado que sólo bajo un sondeo de avance, una supervisión permanente y una corrección de acciones, se puede llegar a la meta propuestas.

REFERENCIAS

GARCÍA Oscar León; *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. Tercera Edición.*

KAPLAN Robert: *Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000.*

KAPLAN Robert: *Costo y Efecto. Editorial Gestión 2000, Segunda Edición.*

LOPEZ Alfonso: *Memorias sobre el Balanced Scorecard. España. 2003.*