



SAFITOOLS VERSION EXCEL (INTELIGENCIA DE NEGOCIOS BI)

ANÁLISIS FINANCIERO

El Análisis de Estados Financieros se debe llevar a cabo tomando en cuenta el tipo de empresa (Industrial, Comercial o de Servicios) y considerando su entorno, su mercado y demás elementos cualitativos.

ANÁLISIS FINANCIERO

Los Estados Financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

Los Indicadores Financieros obtenidos en el análisis nos sirven para preparar Estados Financieros Proyectados, en base a la realidad.

Características Principales

Cantidad ilimitada de bases creadas por el usuario: las fórmulas definibles pueden ser creadas en una cantidad ilimitada, se detallan a continuación algunos ejemplos:

- . Costos directos
- . Costo de ventas
- . Capital de trabajo
- . Necesidades operativas de fondos
- . Créditos por ventas
- . Ganancias totales
- . Gastos variables
- . Utilidad neta
- . Utilidad bruta
- . Ventas totales
- . Mano de obra directa

. Ratios (liquidez, endeudamiento, rentabilidad, actividad etc..)

Clasificación de los Métodos de Análisis

Métodos de análisis financiero

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

- Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

Rentabilidad: es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.

Tasa de rendimiento: es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.

Liquidez: es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

- De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguiente métodos de evaluación:

Método De Análisis Vertical: Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

Método De Análisis Horizontal: Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Importancia del Flujo de Efectivo en la Empresa

Sin lugar a dudas, el principal indicador de la salud de un negocio es el efectivo disponible. Este vital elemento refleja su trascendencia en el estado de ánimo de los dueños, de los empleados, de las familias de ambos, de los proveedores y clientes e incluso de Hacienda. Pero ¿cómo se puede lograr tener este apreciado activo en tiempos actuales?

La incertidumbre que rodea al mundo ha paralizado las economías y ha hecho escaso el efectivo. Algunos países han empleado restricciones a la cantidad de efectivo circulante (caso México) por lo que se ha agravado el problema. Todas las empresas

parecen pagar 2 meses después de cuando se les ocurre pagar sus adeudos, haciendo caso omiso a políticas de pagos y cobros de las empresas. Este ambiente nos lleva a la conclusión de que todas las entidades están cuidando como nunca el manejo de su efectivo.

Pero el dinero en las empresas no se encuentra solamente en los cobros y pagos, está presente en cada una de las actividades que se realizan. Los empleados deben estar conscientes de que cada acción que realizan o dejan de realizar representa un costo adicional para la empresa. Por ejemplo: un empleado que “invierte” una hora de su horario normal de trabajo en hacer “labores de socialito” entre sus compañeros de oficina, representará un desembolso adicional para la empresa, debido a que lo más normal es que deba quedarse una hora más del horario establecido, tiempo que deberá permanecer encendida la computadora, la luz de la oficina, llamadas telefónicas adicionales, quizá mala calidad del trabajo por querer irse más temprano, lo que repercutirá de nuevo en re-trabajos, más gasto de energía, de papel, retrasar a otros departamentos, etc., etc., etc., ¿Cuántos de estos casos hay en una empresa? ¿Cuántos ahorros se pueden conseguir si se lograra disminuir la frecuencia de ellos?

Adicionalmente, las empresas tienen dinero invertido en clientes. Las ventas de muchas empresas no han caído, lo que se ha agravado son las labores de cobranza. Se debe considerar la opción de sacrificar cierta cantidad de efectivo por recuperar parte de ella. La contraparte de esto viene de los proveedores. Es recomendable que las empresas puedan ejercer ese poder que tienen como clientes (si son de relevancia para sus proveedores) de alargar el período de pago. De esta manera se podría compensar levemente esa pérdida de acción de la cobranza.

Si se hace un análisis detallado de los procesos de la empresa, los recursos empleados, las políticas de operación, activos utilizados, junto con los empleados y con la ayuda de un Asesor, se podrá concretar un plan de acción de fácil implementación con actividades y responsables definidos que traerá resultados inmediatos y en el medio plazo en el flujo de efectivo de la empresa.

Definitivamente, el efectivo es el recurso que más debe cuidarse en la empresa. Los empleados deben estar conscientes de ello. Un nivel de control interno adecuado facilita este objetivo. Y de más ayuda resulta realizar una planificación de ingresos y gastos con una frecuencia semanal o quincenal, para evitar sorpresas y no poner en riesgo el “humor” de dueños, empleados, sus familias, clientes, proveedores y Hacienda.

Análisis de la Información Financiera

Los diferentes tipos de análisis que se conocen no son excluyentes entre sí, ninguno se puede considerar exhaustivo ni perfecto, pues toda la información contable financiera esta sujeta a un estudio más completo o adicional.

Permite al analista aplicar su creatividad en el análisis mismo, además de encontrar nuevas e interesantes facetas. Para obtener una buena información de la situación financiera y del funcionamiento de un negocio, se requiere cuando menos disponer de un estado de situación financiera y de un estado de resultados. Es recomendable contar con estados financieros de años anteriores ya que podrán utilizarse un mayor número de tipos de análisis diferentes.

Una clasificación de los tipos de análisis se presenta a continuación:

Por la clase de información que se aplica.

Métodos Verticales.

Aplicados a la información referente a una sola fecha o a un solo período de tiempo.

Métodos Horizontales.

Aplicados a la información relacionada con dos o más fechas diversas o dos o más períodos de tiempo.

Análisis factorial.

Aplicado a la distinción y separación de factores que concurren en el resultado de una empresa.

Por la clase de información que maneja.

Métodos Estáticos.

Cuando la información sobre la que se aplica el método de análisis se refiere a una fecha determinada.

Métodos Dinámicos.

Cuando la información sobre la que se aplica el método de análisis se refiere a un período de tiempo dado.

Métodos Combinados.

Cuando los estados financieros sobre los que se aplica, contienen tanto información a una sola fecha como referente a un período de tiempo dado. Pudiendo ser estático-dinámico y dinámico-estático.

Por la fuente de información que se compara.

Análisis Interno.

Cuando se efectúa con fines administrativos y el analista esta en contacto directo con la empresa, teniendo acceso a todas las fuentes de información de la compañía.

Análisis Externo.

Cuando el analista no tiene relación directa con la empresa y en cuanto a la información se verá limitado a la que se juzgue pertinente obtener para realizar su estudio. Este análisis por lo general se hace con fines de crédito o de inversiones de capital.

Por la frecuencia de su utilización.

Métodos Tradicionales.

Son los utilizados normalmente por la mayor parte de los analistas financieros.

Métodos Avanzados.

Son los métodos matemáticos y estadísticos que se aplican en estudios financieros especiales o de alto nivel de análisis e interpretación financieros.

Métodos Verticales.

Son aquellos en donde los porcentajes que se obtienen corresponden a las cifras de un solo ejercicio.

De este tipo de método tenemos al:

- . Método de Reducción de la información financiera.
- . Método de Razones Simples.
- . Método de Razones Estándar.
- . Método de Por cientos integrales.

Métodos Horizontales.

Son aquellos en los cuales se analiza la información financiera de varios años. A diferencia de los métodos verticales, estos métodos requieren datos de cuando menos dos fechas o períodos.

Entre ellos tenemos:

- . Método de aumentos y disminuciones.
- . Método de tendencias.
- . Método de Control Presupuestal.
- . Métodos Gráficos.
- . Combinación de métodos.

Punto de Equilibrio

En muchas ocasiones hemos escuchado que alguna empresa está trabajando en su punto de equilibrio o que es necesario vender determinada cantidad de unidades y que el valor de ventas deberá ser superior al punto de equilibrio; sin embargo creemos que este termino no es lo suficientemente claro o encierra información la cual únicamente los expertos financieros son capaces de descifrar.

Sin embargo la realidad es otra, el punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o perdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará perdidas, por tal razón se deberán

analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Para la determinación del punto de equilibrio debemos en primer lugar conocer los costos fijos y variables de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.

Por costos fijos, aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, como son la renta del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc. Además debemos conocer el precio de venta de él o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas.

RAZONES FINANCIERAS

Para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe usar ciertas herramientas analíticas. El propósito de la empresa no es solo el control interno, sino también un mejor conocimiento de lo que los proveedores de capital buscan en la condición y el desempeño financieros.

El tipo de análisis varía de acuerdo con los intereses específicos de la parte involucrada. Los acreedores del negocio están interesados principalmente en la liquidez de la empresa. Sus reclamaciones o derechos son de corto plazo, y la capacidad de una empresa para pagarlos se juzga mejor por medio de un análisis completo de su liquidez. Por otra parte, los derechos de los tenedores de bonos son de largo plazo. Por eso mismo, están más interesados en la capacidad de los flujos de efectivo de la empresa para dar servicio a la deuda en el largo plazo.

A aquellos que invierten en las acciones comunes de una compañía les interesan principalmente las utilidades presentes y futuras esperadas y la estabilidad de tendencia de las mismas, así como su covarianza con las utilidades de otras compañías.

Con el fin de negociar con más eficacia la obtención de fondos externos, la administración de una empresa debe interesarse en todos los aspectos del análisis financiero que los proveedores externos de capital utilizan para evaluar a la empresa. La administración también utiliza el análisis financiero con fines de control interno. Se ocupa en particular de la rentabilidad de la inversión en diversos activos de la compañía y en la eficiencia con que son administrados. Además de los proveedores de capital y de la empresa misma, diversas dependencias gubernamentales usan en ocasiones el análisis financiero. En particular, las dependencias reguladoras revisan la tasa de rendimiento que una compañía obtiene sobre sus activos, así como la proporción de fondos que no son de capital empleados en el negocio.

USO DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Para evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa, el analista requiere de algunos criterios. Estos se utilizan frecuentemente como razones, o índices, que relacionan datos financieros entre sí. El análisis e interpretación de varias razones debe permitir a analistas expertos y capaces tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financieros de la empresa que el que podrían obtener mediante el análisis aislado de los datos financieros.

ANALISIS DE TENDENCIAS

El análisis de las razones financieras involucra dos tipos de comparaciones. En primer lugar, el analista puede comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma compañía. La razón circulante (razón de activo circulante o pasivo circulante) para el final del año actual podría ser comparada con la razón circulante del final del año anterior. Cuando las razones financieras correspondientes a varios años se presentan en una hoja de cálculo, el analista puede estudiar la forma en que se da el cambio y determinar si ha habido una mejoría o un empeoramiento en las condiciones y desempeño financieros a través del tiempo. Las razones financieras también pueden ser calculadas para su proyección, o estados proforma, y comparadas con las razones presentes y pasadas. En las comparaciones a través del tiempo, lo mejor es comparar no solo las razones financieras sino también las cifras absolutas.

COMPARACION DE UNAS RAZONES CON OTRAS

El segundo método de comparación coteja las razones de una empresa con las de empresas similares o con promedios de la industria en el mismo punto en el tiempo. Tal comparación permite obtener elementos de juicio sobre las condiciones y desempeño financieros relativos de la empresa.

Las comparaciones con la industria deben enfocarse con cuidado. Puede ser que las condiciones y desempeño financieros de toda la industria estén por debajo de lo satisfactorio, y por tanto que una empresa este por arriba del promedio no sea suficiente. Una compañía puede tener diversos problemas muy reales, pero no por ello debería refugiarse en una comparación favorable con la industria. Además, el analista debe estar consciente de que pueden no ser homogéneas las diversas compañías en un agrupamiento de la industria. Las compañías que tienen múltiples líneas de productos a menudo desafían su categorización precisa dentro de la industria. Pueden ser agrupadas dentro del agrupamiento más “apropiado” de la industria, pero la comparación con otras compañías en su ramo puede no ser consistente. También puede suceder que las compañías en una industria tengan diferencias sustanciales de tamaño. En tales circunstancias, puede ser mejor subdividir la industria para comparar compañías de dimensiones similares. Todos esos elementos nos indican que hay que ser precavidos cuando se comparen las razones financieras de una compañía con las de otras compañías en la misma industria.

Como los datos financieros reportados y las razones calculadas a partir de dichos datos son numéricos, existe la tendencia a considerarlos como una descripción precisa del verdadero estado financiero de una empresa. En el caso de algunas empresas, los datos contables pueden aproximarse mucho a su realidad económica. Para otras, será necesario ir más allá de las cifras reportadas con el fin de analizar en forma adecuada sus condiciones y desempeño financieros. Los datos contables como la depreciación, la reserva para cuentas incobrables y otras reservas son apenas estimaciones y pueden no reflejar la depresión económica, las cuentas malas y otras pérdidas. En la medida de lo posible, los datos contables de diferentes compañías deben estandarizarse.

TIPOS DE RAZONES

Para nuestros propósitos, las razones financieras pueden agruparse en cuatro tipos principales

SOLVENCIA	ROTACION	APALANCAMIENTO	RENTABILIDAD
Liquidez	Rotación de Inventarios	Propiedad	Margen Neto
Prueba Acida – Liquidez Inmediata	Rotación de Ctas. x Cobrar	Endeudamiento	Margen Bruto
Capital de Trabajo Neto	Rotación de Ctas. x Pagar	Carga Financiera	Rentabilidad Patrimonial
	Rotación de Activos	Apalancamiento Financiero	Beneficio por Acción (b.p.a)
			Dupont

INDICES DE SOLVENCIA

Mide la capacidad de Pago que tiene la empresa a corto plazo tomando en cuenta para ello las cuentas de pasivo y activo corriente. En este grupo no se incluyen las inversiones de capital.

RAZONES DE LIQUIDEZ

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, deseamos comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

LIQUIDEZ

Una de las razones más generales y de uso más frecuente utilizadas es la razón Liquidez circulante:

Se supone que mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Sin embargo, esta razón debe ser considerada como una medida cruda de liquidez porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Se considera, en general, que una empresa que tenga activos circulantes integrados principalmente por efectivo y cuentas por cobrar circulantes tiene mas liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten básicamente de inventarios. En consecuencia, debemos ir a herramientas de análisis “mas finas” si queremos hacer una evaluación critica de la liquidez de la empresa.

FORMULA:

Liquidez: Activo Corriente / Pasivo Corriente

¿CÓMO SE INTERPRETA EL INDICE DE LIQUIDEZ?

Por cada dólar de deuda a corto plazo se posee \$..., para pagar con mis activos corrientes.

RAZÓN DE LA PRUEBA ÁCIDA

Una guía algo más precisa para la liquidez es la razón rápida o de la prueba ácida:

Esta razón es la misma que la razón circulante, excepto que excluye los inventarios tal vez la parte menos líquida de los activos circulantes del numerador. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante.

FORMULA:

Prueba Ácida: (Activo corriente – Inventarios)/ Pasivo corriente

¿CÓMO SE INTERPRETA DE LA PRUEBA ACIDA?

La empresa posee \$..., en activos disponibles y exigibles para cancelar todas las deudas a corto plazo.

CAPITAL DE TRABAJO NETO:

El capital de trabajo es el exceso de activos corrientes sobre las cuentas de pasivo, que constituyen el capital de trabajo de disposición inmediata necesario para continuar las operaciones de un negocio.

De hecho, el Capital de Trabajo no es más que la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa dispondrá de Capital Neto de Trabajo.

FORMULA:

CAPITAL DE TRABAJO NETO: Activo corriente – Pasivo corriente

¿CÓMO SE INTERPRETA EL CAPITAL DE TRABAJO NETO?

La empresa posee \$..., para efectuar gastos corrientes o inversiones inmediatas.

INDICES DE ROTACION

Se llaman también índices de actividad y miden la velocidad, movimiento, entrada y salidas que tienen los recursos económicos y financieros dentro de una empresa. A mayor rotación de recursos mayor productividad y mayor ganancia.

De acuerdo a la empresa se calculará los índices de acuerdo al número de inventarios que exista, sin dejar de lado la medición de los cobros y pagos.

LIQUIDEZ DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Cuando se sospecha sobre la presencia de desequilibrios o problemas en varios componentes de los activos circulantes, el analista financiero debe examinar estos componentes por separado para determinar la liquidez. Por ejemplo, las cuentas por cobrar pueden estar lejos de ser circulantes. Considerar a todas las cuentas por cobrar como líquidas, cuando en realidad hay bastantes que pueden estar vencidas, exagera

la liquidez de la empresa que se estudia. Las cuentas por cobrar son activos líquidos solo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo razonable. Para nuestro análisis de las cuentas por cobrar, tenemos dos razones básicas, la primera de las cuales es el periodo promedio de cobranza:

El periodo promedio de cobranza nos indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

La segunda razón es la razón de rotación de las cuentas por cobrar:

Cuando las cifras de ventas para un periodo no están disponibles, debemos recurrir a las cifras totales de ventas. La cifra de las cuentas por cobrar utilizada en el cálculo generalmente representa las cuentas por cobrar a fin de año. Cuando las ventas son estacionales o han crecido de manera considerable durante el año, puede no ser apropiado utilizar el saldo de las cuentas por cobrar a fin de año. Ante circunstancias estacionales, puede ser más apropiado utilizar el promedio de los saldos de cierre mensuales.

La razón del periodo promedio de cobranza o la razón de rotación de las cuentas por cobrar indican la lentitud de estas cuentas. Cualquiera de las dos razones debe ser analizada en relación con los términos de facturación dados en las ventas.

FORMULA:

Rotación Ctas. x Cobrar: ventas a crédito en el período/cuentas por cobrar promedio.

Período promedio de cobro: cuentas por cobrar promedio x 365 días/ventas a crédito

¿CÓMO SE INTERPRETA EL CAPITAL DE TRABAJO NETO?

La cartera de clientes se recupera # veces al año lo que quiere decir cada # días.

INDICE DE CUENTAS POR PAGAR

Desde el punto de vista de un acreedor, es deseable obtener una demora de las cuentas por pagar o una matriz de conversión para las cuentas por pagar. Estas medidas, combinadas con la rotación menos exacta de las cuentas por pagar (compras anuales divididas entre las cuentas por pagar) nos permiten analizar estas cuentas en forma muy parecida a la que utilizamos cuando analizamos las cuentas por cobrar. Asimismo, podemos calcular la edad promedio de las cuentas por pagar de una compañía. El periodo promedio de pago es donde las cuentas por pagar son el saldo promedio pendiente para el año y el denominador son las compras externas durante el año.

Cuando no se dispone de información sobre las compras, en ocasiones se puede utilizar el costo de ventas como denominador.

El periodo promedio de pago de las cuentas resulta valioso para determinar la probabilidad de que un solicitante de crédito pueda pagar a tiempo.

FORMULA:

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR: compras a crédito en el período/cuentas por cobrar promedio

Período promedio de pago: cuentas por pagar promedio x 365 días/ventas a crédito

¿COMO SE INTERPRETA EL INDICE DE CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES?

Se pagan las deudas a los proveedores # veces al año, esto quiere decir cada # días.

ROTACION DE INVENTARIOS

Podemos calcular la razón de rotación de inventarios como una indicación de la liquidez del inventario.

La cifra del costo de ventas que se utiliza en el numerador es para el periodo que se esta estudiando, el cual suele ser un año; la cifra del inventario promedio que se utiliza en el denominador es comúnmente un promedio de los inventarios al principio y al fin del periodo. Sin embargo, al igual que con las cuentas por cobrar, puede ser necesario calcular un promedio mas elaborado cuando existe un fuerte elemento estacional. La razón de rotación de inventarios indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas.

Por lo general, mientras más alta sea la rotación de inventario, más eficiente será el manejo del inventario de una corporación. En ocasiones una razón relativamente elevada de rotación de inventarios puede ser resultado de un nivel demasiado bajo del inventario y de frecuentes agotamientos del mismo. También puede deberse a órdenes demasiado pequeñas para el reemplazo del inventario.

Cuando la razón de rotación de inventarios es relativamente baja, indica un inventario con movimiento lento o la obsolescencia de una parte de las existencias. La obsolescencia exige cancelaciones considerables, que a su vez invalidarían el tratamiento del inventario como un activo liquido.

FORMULA:

Rotación de inventarios (# veces) empresas comerciales: costo de la mercancía vendida en el período/inventario promedio.

Rotación de inventarios (#días) empresas comerciales: inventario promedio x 365 días/costo de la mercancía vendida.

Rotación de inventarios (# veces) empresas industriales: costo de ventas/inventario total promedio.

Rotación de inventarios (# días) empresas industriales: inventario total promedio x 365 días/costo de ventas.

¿COMO SE INTERPRETA EL INDICE DE ROTACION DE INVENTARIOS?

La mercadería disponible para la venta entra y sale de la bodega o vitrina # veces al mes lo que quiere decir cada # días.

INDICE DE ROTACION DE ACTIVOS FIJOS

Con frecuencia el analista financiero relaciona los activos totales con las ventas para obtener la razón de rotación de los activos:

Esta razón nos indica la eficiencia relativa con la cual la compañía utiliza sus recursos a fin de generar la producción. La razón de rotación es una función de la eficiencia con que se manejan los diversos componentes de los activos: las cuentas por cobrar según lo muestra el periodo promedio de cobranzas, inventarios como los señalan la razón de rotación de inventarios y los activos fijos como lo indica el flujo de la producción a través de la planta o la razón de ventas a activos fijos netos.

FORMULAS:

Rotación de activos fijos: ventas/activo fijo.

Rotación de activos operacionales: ventas/activos operacionales.

Rotación de los activos totales: ventas/activo total.

¿COMO SE INTERPRETA EL INDICE DE ROTACION DE ACTIVOS FIJOS?

Por cada dólar que rota o circula dentro de los activos se genera \$..., en ventas

INDICES DE APLANCAMIENTO

Significa el nivel “ayuda” que una empresa tiene con terceros o primeras personas. Al hablar del apalancamiento financiero denota la relación exclusiva con los bancos los cuales cobran una tasa de interés (deuda con costo)

INDICE DE PROPIEDAD Y ENDEUDAMIENTO

FORMULAS:

PROPIEDAD: $(\text{Patrimonio} / \text{Activos Totales}) \times 100$

ENDEUDAMIENTO: $(\text{Pasivos} / \text{Activos Totales}) \times 100$

Estos índices conjuntos teóricamente se relacionan 60% de propiedad y 40% de endeudamiento, en la realidad ecuatoriana se da aproximadamente 90% de endeudamiento y 10% de propiedad.

¿COMO SE INTERPRETA EL INDICE DE PROPIEDAD Y ENDEUDAMIENTO?

El ...% pertenece a los dueños de la empresa y el ...% a terceras personas como; bancos, proveedores, IESS, trabajadores, SRI, etc.

INDICE DE CARGAS FINANCIERAS

FORMULA:

CARGA FINANCIERA: Utilidad Antes de Trabajadores e Impuestos / Utilidad Operativa.

¿COMO SE INTERPRETA EL INDICE DE CARGAS FINANCIERAS?

Los intereses que paga la empresa tienen un peso de # por cada dólar de utilidad operativa.

APALANCAMIENTO FINANCIERO

FORMULA:

APALANCAMIENTO FINANCIERO: Pasivos totales / Patrimonio

INDICES DE RENTABILIDAD

Son aquellos que miden los réditos que causan los recursos exclusivamente al final de un período contable. Sirven como parámetros de inversión debido a que demuestran cuales son las opciones de ganancia o rentabilidad que se obtienen en comparación con las tasas de interés vigente en el mercado.

Hay dos tipos de razones de rentabilidad; las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión. Juntas, estas razones indican la eficiencia de operación de la compañía.

La rentabilidad en relación con las ventas

La primera razón que consideramos es el margen de utilidad bruta

Esta razón nos indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos de producir los bienes que se han vendido. También indica la eficiencia de las operaciones así como la forma en que se asignan precios a los productos. Una razón de rentabilidad mas especifica es el margen de utilidades netas:

El margen de utilidades netas nos muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios.

FORMULAS:

Margen Neto: Utilidad Neta / ventas

¿COMO SE INTERPRETA EL MARGEN NETO?

Por cada dólar de ventas existe \$ de ganancia lo que representa un margen neto de %.

Margen Bruto: Utilidad Bruta / ventas

¿COMO SE INTERPRETA EL MARGEN BRUTO?

Por cada dólar de ventas se obtiene una ganancia bruta de \$...

La rentabilidad en relación con las inversiones

El segundo grupo de razones de rentabilidad relaciona las utilidades con las inversiones. Una de estas medidas es la razón de rendimiento del capital, o ROE (por sus siglas en ingles):

Esta razón nos indica el poder de obtención de utilidades de la inversión en libros de los accionistas, y se le utiliza frecuentemente para comparar a dos compañías o más en una industria.

Una razón más general que se usa en el análisis de la rentabilidad es el rendimiento de los activos, o ROA (por sus siglas en ingles):

Esta razón es algo inapropiada, puesto que se toman las utilidades después de haberse pagado los intereses a los acreedores.

Cuando los cargos financieros son considerables, es preferible, para propósitos comparativos, calcular una tasa de rendimiento de las utilidades netas de operación en lugar de una razón de rendimiento de los activos. Se puede expresar la tasa de rendimiento de las utilidades netas de operación como

Al utilizar esta razón, podemos omitir cargos financieros diferentes (intereses y dividendos de acciones preferentes). De manera que la relación analizada, es independiente del modo en que se financia la empresa.

INDICE DE RENTABILIDAD PATRIMONIAL

FORMULA:

RENTABILIDAD PATRIMONIAL: Utilidad Neta / Patrimonio

¿COMO SE INTERPRETA LA RENTABILIDAD PATRIMONIAL?

Por cada dólar que los dueños de la empresa mantienen en patrimonio ganan \$..., dando un margen de rentabilidad de ...%

INDICE DE BENEFICIO POR ACCION (b.p.a)

BENEFICIO POR ACCION (B.P.A): Utilidad Neta / # de Acciones

¿COMO SE INTERPRETA EL INDICE DE BENEFICIO POR ACCION (b.p.a)?

Por cada acción que circula en el mercado de valores se gana \$..., a términos nominales.

INDICE - Modelo Dupont

Hace parte de los índices de rentabilidad o rendimiento y en él se conjugan dos de los índices usados con más frecuencia.

El sistema de análisis DuPont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; el sistema de análisis DuPont es el sistema empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la compañía.

El sistema DuPont reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.

Se calcula así:

Análisis Dupont: Rentabilidad con relación a las ventas * Rotación y capacidad para obtener utilidades.

FORMULA:

DUPONT: ((Ventas/Activos totales)) x ((utilidad neta/Ventas))

¿COMO SE INTERPRETA EL INDICE DUPONT?

Por cada dólar que rota en los activos sean corrientes o fijos con el objeto de mejorar la actividad de la empresa se obtiene una ganancia de \$...

Balance General

Presenta la situación financiera del ente económico a una fecha determinada.

Debe elaborarse por lo menos una vez por año, al cierre de cada periodo contable, pero para usos administrativos y por requerimientos legal se suele preparar para periodos más cortos: mensual, trimestral o semestral.

El balance general cumple con dos propósitos fundamentales:

- Ofrecer información a usuarios externos del ente económico.
- Fuente de información a gerentes y demás ejecutivos de la organización para la toma de decisiones financieras.

El decreto 2649 de 1993, en su capítulo IV, reglamenta la presentación de los estados financieros y define cada uno de los elementos que lo constituyen.

Activo:

Es la presentación financiera de un recurso obtenido por el ente económico como resultado de eventos pasados, cuya utilización se espera que fluyan beneficios futuros.

Pasivo:

Es la representación financiera de una obligación presente de el ente económico como resultado de eventos pasados, en virtud de la cual se reconoce que en el futuro se deberán transferir recursos o proveer de servicios a otros entes.

Patrimonio:

Es el valor residual de los activos del ente económico después de deducir todos sus pasivos.

Clasificación de los activos:

Activos Corrientes

Comprenden el disponible y todas aquellas partidas que se pueden realizar, vender o consumir en un periodo no mayor a un año.

Los activos corrientes se ordenan en el balance general en orden de liquidez.

Disponible:

Comprende las siguientes cuentas

- Caja
- Bancos
- Remesas en tránsito
- Cuentas de ahorro
- Fondos

Inversiones:

Representa el dinero invertido por el ente económico en títulos valores y comprende las siguientes cuentas

- Certificados
- Papeles comerciales
- Aceptaciones bancarias o financieras
- Derechos fiduciarios
- Otras inversiones a corto plazo

Deudores:

Representado por todas las deudas a favor de la organización.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Clientes
- Cuentas corrientes comerciales
- Cuentas por cobrar a casa matriz y vinculados económicos
- Cuentas por cobrar a socios y accionistas

- Ingresos por cobrar
- Anticipos de impuestos
- Cuentas por cobrar a trabajadores y a particulares

Inventarios:

Comprende las siguientes cuentas.

- Materias primas
- Productos en proceso
- Productos terminados
- Mercancías no fabricadas por la empresa
- Bienes raíces para la venta
- Materiales
- Repuestos y accesorios
- Inventarios en tránsito.

Gastos pagados por anticipado:

Son todos aquellos gastos que el ente económico paga por anticipado cuyo periodo de expiración es inferior a un año, y sus principales cuentas son.

- Honorarios
- Comisiones
- Arrendamientos
- Seguros y finanzas pagados por anticipado

Activos no corrientes

Hacen referencia a los recursos convertibles en efectivo en un plazo mayor a un año, básicamente comprenden los siguientes grupos.

Inversiones:

Constituyen el invertido por la empresa en papeles negociables cuya fecha de expiración es superior a un año.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Acciones

- Cuotas o partes e interés social
- Bonos
- Cédulas
- Títulos
- Derechos fiduciarios
- Otras inversiones a largo plazo

Deudores:

Formado por las obligaciones a largo plazo a favor del ente económico.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Cuentas por cobrar a casa matriz
- Cuentas por cobrar a vinculados económicos
- Cuentas por cobrar a socios y accionistas
- Aportes por cobrar
- Cuentas por cobrar a trabajadores

Propiedades planta y equipos:

Conocidos también como activos fijos, representan todos aquellos activos tangibles adquiridos, construidos o en proceso de construcción con la finalidad de usarlos en forma permanente por el ente económico para la producción de bienes y servicios, para arrendarlos o utilizarlos en su beneficio.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Terrenos
- Construcciones en curso
- Maquinaria y equipo
- Equipo de oficina
- Flota y equipo de transporte
- Acueductos
- Plantas y redes
- Minas y canteras

Intangibles:

Son aquellos activos que careciendo de naturaleza material han sido adquiridos o desarrollados por el ente económico, lo que le otorga un derecho o privilegio oponible ante terceros.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Crédito mercantil
- Marcas
- Patentes
- Concesiones y franquicias
- Know how

Cargos diferidos:

Bienes o servicios de los cuales se espera obtener beneficios económicos en otros periodos.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Costos de exploración por amortizar
- Costos explotación y desarrollo
- Cargos por corrección monetaria diferida

Otros activos:

Representados por recursos de propiedad del ente económico que no son generadores de renta, como bienes de arte y cultura, obras de arte, bibliotecas, maquinas porteadoras estampillas y otros.

Valorizaciones:

Representa el mayor valor adquirido por los activos, con relación a su costo de adquisición, establecido por normas de reconocido valor técnico.

Valorizaciones de inversiones, propiedades, planta y equipos, de otros activos, son ejemplos de cuentas de este último grupo de activos.

Clasificación de los pasivos:

Pasivos Corrientes

Son todas aquellas obligaciones del ente económicas con terceros, las cuales deben cubrirse en un plazo no mayor a un año.

Obligaciones financieras:

Compromisos a corto plazo contraídos por la empresa con bancos, corporaciones y otras instituciones.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Bancos nacionales y exteriores
- Corporaciones financieras
- Obligaciones gubernamentales

Proveedores:

Obligaciones con todos los proveedores nacionales e internacionales.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Nacionales
- Del exterior
- Cuentas corrientes comerciales

Cuentas por pagar:

Deudas a corto plazo con contratistas, acreedores, socios e instituciones gubernamentales.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Cuentas corrientes comerciales
- A casa matriz
- A compañías vinculadas
- Retenciones y aportes de nómina

Impuestos gravámenes y tasas:

Obligaciones de la empresa con el estado por concepto de impuesto de renta, ventas, turismo y otros gravámenes a corto plazo.

Las principales cuentas de este grupo son.

- De renta
- Complementarios
- Sobre las ventas por pagar
- De industria y comercio

- Propiedad raíz

Obligaciones laborales:

Incluye los compromisos del ente económico con sus empleados por concepto de prestaciones y sueldos corrientes.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Salarios por pagar
- Cesantías consolidadas
- Vacaciones consolidadas
- Prestaciones extralegales
- Pensiones de jubilaciones

Pasivos estimados y provisiones:

Son obligaciones reconocidas por la organización con sujeción a la norma de prudencia, en la fecha en la cual se conozca información de ocurrencia probable.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Para costos y gastos
- Para obligaciones laborales
- Para obligaciones fiscales
- Pensiones de jubilación

Diferidos:

Corresponde a todos aquellos compromisos de la empresa por concepto de anticipo, de los cuales se espera que esta preste un servicio.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Ingresos recibidos por anticipado
- Utilidad diferida en venta a plazos
- Crédito por corrección monetaria diferida a largo plazo

Otros pasivos:

Formado por las obligaciones a corto plazo consideradas en los grupos ya citados.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Embargos judiciales
- Retenciones a terceros sobre contratos
- Depósitos recibidos
- Acreedores del sistema

Activos a largo plazo:

Hacen referencia aquellas obligaciones del ente económico cuyo vencimiento es superior a un año también se conocen como pasivos no corrientes y están formados por los mismos grupos de los pasivos corrientes, salvo que su fecha de vencimiento es superior a un año.

Clasificación del patrimonio

Capital Social:

Representa el aporte efectuado por el ente económico por su accionistas y socios.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Capital suscrito y pagado
- Capital asignado
- Capital de personas naturales
- Aportes del estado

Superávit de capital:

Surge de la venta de acciones, cuotas, o partes de interés social por encima de su valor nominal.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Donaciones
- Crédito mercantil
- Know how

Reservas:

Representa recursos retenidos por el ente de sus utilidades como resultado de exigencias legales.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Reservas obligatorias

- Reservas estatutarias
- Reservas ocasionales

Revalorización del patrimonio:

Refleja el efecto que produce la pérdida de poder adquisitivo de la moneda funcional sobre el patrimonio.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Ajustes por inflación
- Saneamiento fiscal

Dividendos o participaciones decretados en acciones, cuotas o partes de interés social:

Grupo formado por dividendos o participaciones decretados en forma de acciones, cuotas o partes de interés social.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Dividendos decretados en acciones
- Participaciones decretados en cuotas
- Partes de interés social

Resultados del ejercicio:

Utilidades o pérdidas generadas por el ente económico durante el ejercicio contable.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Utilidades del ejercicio
- Pérdidas del ejercicio

Resultados de ejercicios anteriores:

Constituido por utilidades o pérdidas acumuladas por la empresa.

Las principales cuentas de este grupo son.

- Utilidades acumuladas
- Pérdidas acumuladas

Superávit por valorizaciones:

Corresponde a la contrapartida del grupo de valorizaciones de los activos.

Las principales cuentas de este grupo son.

- De inversiones
- De propiedades
- Planta y equipo
- De otros activos

Estado de Perdidas y Ganancias

Al igual que en el balance general, el estado de perdidas y ganancias se considera como la herramienta financiera mas útil para evaluar la gestión económica realizada por la empresa y, sirve como orientador en la toma de decisiones. Su presentación varia de acuerdo a la actividad económica de la empresa.

El estado de pérdidas y ganancias resume las transacciones correspondientes a los ingresos y egresos que tienen lugar en un periodo, con el objetivo de determinar la ganancia o pérdida que el negocio obtuvo en las actividades de operación.

La presentación de las partidas en el estado de resultados comienza con los ingresos provenientes de la venta de los bienes o servicios, de los cuales se deducen los costos y gastos de administración y ventas, obteniéndose la utilidad o pérdida operativa. Adicionalmente en el estado de pérdidas y ganancias se presentan ingresos y egresos de naturaleza diferente a la operacional, conocidos como otros ingresos y egresos. Si a la utilidad operacional se le adicionan los otros ingresos y se le deducen los otros egresos, se obtiene la utilidad neta del periodo. Finalmente de esta ultima utilidad deben estimarse los respectivos impuestos, para obtener la utilidad después de impuestos.

A continuación se describen algunas cuentas del estado de resultados:

- Ingresos: Incremento patrimonial originado por la prestación de un servicio o la venta de un producto, relacionados con el giro ordinario del negocio.
- Gastos: Egresos necesarios para producir los ingresos, relacionados también con las operaciones de la empresa.
- Costo de Mercancía Vendida: Representa el valor de la mercancía vendida a su costo de adquisición.

Estructuras del Estado de Perdidas y Ganancias:

	NEGOCIO DE SEVICIOS
-	Venta de Servicios
=	Gastos Operativos

+	Utilidad Operativa
-	Otros Ingresos
=	Otros Egresos
-	Utilidad Antes de impuestos
=	Impuestos de Renta Estimados
	Utilidad Neta después de Impuestos

NEGOCIO COMERCIAL	
	Ventas de Mercancías
-	Costo mercancía vendida
=	Utilidad Bruta
-	Gastos Operativos
=	Utilidad Operativa
+	Otros Ingresos
-	Otros Egresos
=	Utilidad Antes de Impuestos
-	Impuestos de Renta Estimados
=	Utilidad Neta después de Impuestos

NEGOCIO MANUFACTURERO	
	Venta de Productos
-	Costo de Producto Vendido
=	Utilidad Bruta
-	Gastos Operativos
=	Utilidad Operativa
+	Otros
-	Gastos Financieros
-	Impuestos de Renta Estimados
=	Utilidad Neta después de Impuestos

INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus 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.

Sólo de esta se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de redecisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Los indicadores gestión de presentan unos paradigmas a la ahora de la medición:

La medición precede al castigo: infortunadamente y dado el manejo equívoco que se les da a las mediciones en la mayoría de las organizaciones, las personas piensan que cada vez que “miden” los procesos en los cuales participan, con toda seguridad rodarán cabezas. Muchos administradores utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea un rechazo.

En cambio lo que se busca con la medición es generar rasgos de autonomía de decisiones y acción razonable para los empleados y debe ser liberadora de tiempo para los administradores; ya que cuando se emplea de una forma eficiente este recurso y se establece un conjunto de patrones que definen el rango de autonomía de la gestión de las personas y de las organizaciones, estamos contribuyendo al desarrollo de las personas y las organizaciones miasmas.

No hay tiempo para medir: con este se quiere referir que los empleados piensan o tratan los indicadores de gestión, como un trabajo extra de sus tareas diarias; debido que no percatan que él mismo lleva a cabo los controles, aunque de manera desorganizada y muy pocas veces efectiva.

Si los funcionarios y los empleados de las empresas no se percatan de la importancia que el tiene el control para sus organizaciones, para el indispensable para el desarrollo exitoso de la gestión, la medición no cobrará su adecuada y definitiva dimensión de la efectiva herramienta de apoyo.

□ Medir es difícil: la medición es difícil según como la persona ha emplear quiera que sea. Si bien es cierto que para algunos procesos se justifican y es necesario haber uso de mediciones especiales en algunos casos basta con emplear matemáticas sencillas, reglas de tres, relaciones, sumas o restas y elementos estadísticos elementales.

□ Hay cosas imposibles de medir: es cierto que en algunos casos la medición de algunos agentes, procesos, variables es sumamente compleja, pero hay que tener presente que existen la excepción de la regla.

□ Es más costoso medir que hacer: esto tiene que ver, que no se pueden medir todos los procesos que se realizan en la organización; hay que tener presente que se deben medir las variables mas representativas o las que mejor tipifiquen los aspectos mas vitales para la empresa.

¿QUÉ ES UN INDICADOR DE GESTIÓN?

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

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

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad

Los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual). Efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros de gestión. Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Las variables son representaciones cuantitativas de una característica. Y A continuación, matrícula, ingresos y graduados de postgrado.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal. Según Senn los indicadores de gestión posee los siguientes atributos de la información:

- exactitud
- forma
- frecuencia
- extensión
- origen
- temporalidad
- relevancia
- oportunidad

OBJETIVOS DE LOS INDICADORES LOGÍSTICOS

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

¿PARA QUE SE UTILIZAN?

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

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

- la exposición de la información
- la creciente complejidad de la administración
- el ritmo rápido del cambio

- la interdependencia de las unidades que conforman la organización
- el reconocimiento de la información como recurso
- la evolución y la disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones
- la necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas

¿POR QUÉ SE UTILIZAN?

Estos se utilizan ya que traen una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los indicadores trae consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores

Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión:

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

¿CÓMO ES SU COMPOSICIÓN?

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad
- Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades: es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario: este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documentado o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionan en el cálculo del indicador.

¿Qué medir?

Al contestar esta pregunta es evidente que los demás interrogantes queden algo disueltos. Hay que tener presente que se encuentra una infinidad de métodos y formas, mas o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez mas una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros de mando integral, paneles de mando, etc o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTION

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesante. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como usted cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- Su cliente externo es decir, el mercado objetivo.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

□ El cliente externo:

La empresa vive por los clientes y para el cliente; es decir que trabajan para el bien de las personas que compran y/o demandan sus productos o servicios; por tal razón es importante saber que piensan ellos de lo que ofrece la organización en el mercado.

La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta, todos lo saben, pero puede resultar incomodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que esta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de su empresa, producto o servicio.

□ Clima organizacional:

El clima organizacional comprende a su cliente interno, ya que no basta con tener personas trabajando si usted no sabe y no conoce la posición de ellos frente a la organización jerárquica de la empresa; de misma manera es importante indagar al clientes externos, es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa.

Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salió mal el desempeño de la organización, descargando la culpa con el departamento encargado o las áreas que mostraron registros negativos; sino que hay que realizar una retroalimentación para saber por que las cosas no están funcionando de la manera adecuada

Sin duda alguna la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo son claves para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos; para esto, hay que tener presente que un indicador de gestión es la medición cuantitativa de un producto o servicio, que permite conocer el estado actual de la empresa; de tal manera es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.

Otro aspecto importante es que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta de forma anónima y si lo hacen mencionando su nombre, debe existir una política que garantice que los jefes no llegarán a tomar medidas contrarias contra determinado empleado; ya que el objetivo primordial de una encuesta interna es para ver los errores, conocer al empleado, saber si los jefes son excelentes o no, y tomar medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende, el crecimiento de la empresa.

□ Planeación estratégica:

Identificar los puntos más representativos de la organización buscando en las débiles, fortalezas, oportunidades y las amenazas, por lo cual se realiza un análisis DOFA, y con base en los resultados, definir los objetivos generales, por áreas, y de esta manera desarrollar estrategias para cada uno de estos.

Sin planeación no existe futuro, es como querer viajar sin saber a dónde se va, con cuánto se viaja, cuánto tiempo se estará en determinado sitio, cómo llegará etc.

Una vez realizado un plan estratégico con todo lo que esto implica, haga seguimiento y control de las actividades. Recuerde que el futuro de la empresa está en manos de quienes la lideran.

CLASES DE INDICADORES DE GESTION

- Indicador de utilización: Conciente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad
- Indicador de rendimiento: Conciente entre producción real y la esperada
- Indicador de productividad: Conciente entre los valores reales de la producción y los esperados

INDICADORES TÍPICOS DE ALGUNAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

A pesar de que no existe un directorio de indicadores de gestión, sí existen algunos indicadores de uso generalizado. En esta parte final se presentan algunos de los indicadores más utilizados en las áreas de suministros, recursos humanos, finanzas, productos y servicios y medios de producción.

SUMINISTROS

Indicador de inmovilización	=	Inventario Inmovilizado Ventas anuales
Movilidad de los inventarios	=	Inventarios . Capital conable
Importancia de los suministros	=	Costo de la materia prima y materiales Costo de fabricación
Rotación de inventarios	=	Materia prima empleada en el mes Inventario de materia prima
Rotación de créditos pasivos	=	Compras anuales . Saldo promedio de los proveedores x 360
Plazo medio de créditos pasivos	=	360 . Rotación de créditos pasivos

INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Productividad de mano de obra	=	Producción . Horas-hombre trabajadas
Ausentismo	=	Horas-hombre ausentes . Horas-hombre trabajadas
Frecuencia de accidentes	=	No. De accidentes incapacitantes x 1.000.000 Horas-hombre trabajadas
Productividad de mano de obra	=	Producción . Horas-hombre trabajadas
Índice de severidad	=	No. de días perdidos x 1.000.000 Horas-hombre trabajadas

Índice de tipos de trabajo	=	No. de empleados de producción No. de empleados administrativos
Índice de tipos de salario	=	Salario pagado a obreros . Salario pagado a empleados administrativos
Índice de tipos de salario	=	Salario pagado a obreros . Salario pagado a supervisores
Importancia de los salarios	=	Total salario pagados Costos de producción
Índice prestaciones-salario	=	Prestaciones pagadas Total salario pagado
Índice prestaciones-trabajadores	=	Prestaciones pagadas Total trabajadores
Indicador de rotación de trabajadores	=	Total de trabajadores retirados . Número promedio de trabajadores
Indicador horas-trabajador	=	Horas - hombre trabajadas . Número promedio de trabajadores
Indicador horas extra en el periodo	=	Total horas extra . Total horas trabajadas
Indicador ventas-trabajador	=	Ventas totales . Número promedio de trabajadores

INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA

Indicador capital de trabajo	=	Capital de trabajo Activo circulante
Indicador de recaudo	=	Total facturación Total recaudado
Indicador punto de equilibrio	=	Punto de equilibrio Ventas totales
Punto de equilibrio	=	Gastos fijos Margen en porcentaje
Indicador de política financiera	=	Obligaciones de corto plazo

		Obligaciones de largo plazo
		Activo circulante
		Activo fijo plazo
Independencia financiera	=	Capital contable
		Activo total
Autofinanciamiento	=	Reservas de capital
		Capital social
Punto de equilibrio	=	Gastos fijos .
		Margen en porcentaje

INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Rentabilidad por producto	=	Margen .
		Total ventas
Contribución por producto	=	Margen individual
		Margen total
Índice de comercialidad	=	Venta producto
		Ventas totales
Nivel de calidad	=	Total productos sin defectos
		Total productos elaborados
Participación de defectos	=	Total productos con defecto "X"
		Total productos con defectos

INDICADORES PARA LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Productividad maquinaria	=	Producción .
		Horas máquina
Indicador mantenimiento-Producción	=	Costo de mantenimiento
		Costo de producción
Efectividad del mantenimiento	=	RPS + PRD + HMP .
		RPR + MNT + DSP + HMO

RPS: Costo de reposición de la máquina o máquinas reparadas en el año.

PRD: Costo de la producción obtenida con las máquinas.

HMP: Horas máquina productivas o realmente trabajadas en el año.

RPR: Costo total de las reparaciones.

MNT: Costo del mantenimiento preventivo.

DSP: Costo del desperdicio originado por el mantenimiento y por las reparaciones.

HMO: Horas máquina ociosas motivadas por descompostura, mantenimiento y reparación.

PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN

ABASTECIMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los

			clientes
--	--	--	----------

TRANSPORTE

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.
Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada}}{\text{Capacidad Real Camión (kg, mt3)}}$	Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado

INVENTARIOS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que esta corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir

			obsolescencia.
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	$\frac{\text{Valor Diferencia}}{\text{Valor Total de Inventarios}} (\$)$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas

ALMACENAMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro de distribución.
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}} \times 100$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.
Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Área de almacenamiento}} \times 100$	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares.

SERVICIO AL CLIENTE

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

FINANCIEROS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.
Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real}}$	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada

	rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	Directo Producto	referencia y su impacto financiero en la empresa.
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$	Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa
Costo por cada 100 pesos despachados	De cada 100 pesos que se despachan, el porcentaje atribuido a los gastos de operación.	$\frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las Ventas}}$	Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a las ventas de la empresa.

RATIO

El ratio es cada una de las relaciones existentes entre las diversas magnitudes constantes en la empresa; entre los principales ratios se clasifican en financieros, técnicos y comerciales

- Ratios financieros:

Estos tienen como objeto analizar la estructura financiera de la organización, desarrollar sus políticas de crédito, frente a la clientela, y medir la velocidad de circulación de capitales que componen el fondo de mano de obra.

- Ratios técnicos:

Los cuales pretenden tratar y proyectar el grado de actividad y de rendimiento de la empresa respecto a la mano de obra y la materia prima.

- Ratios Materiales:

Son los que sirven o se realizan con el fin de analizar las ventas y la estructura de la clientela desde percepción o del parámetro de la solvencia la densidad.

Estos son algunos de estos ratios que se utilizan en las organizaciones:

- Ratio de solvencia:
- Ratio de fondo de mano de obra:
- Ratio de créditos a clientes:
- Ratio de desarrollo de la clientela:

- Ratio de autonomía financiera:

Historia del Tablero de Comandos (Balanced Scorecard)

En 1992, un artículo de Roberto Kaplan y David Norton titulado “Balanced Scorecard - Medidas que conducen el desempeño” en la revista Harvard Business Review, convocó mucha atención hacia su método, y condujo a su libro “Balanced Scorecard: Traduciendo la Estrategia en acción”, en un éxito de ventas. Este libro fue publicado en 1996.

El desempeño financiero de una organización es esencial para su éxito. Incluso las organizaciones sin fines de lucro deben tratar de una manera sensible los fondos que reciben. Sin embargo, un estilo de manejo de empresas puramente financiero, sufre de dos desventajas:

- Es histórico. Mientras que nos informa qué ha sucedido en la organización, puede no informarnos qué es lo que está sucediendo actualmente. Tampoco es un buen indicador del desempeño futuro.
- Subestima el valor de la empresa. Es común que el valor bursátil actual de una organización exceda el valor comercial de sus activos. Tobin's-q mide el ratio del valor de los activos de una compañía a su valor comercial. La diferencia entre el valor de los activos y el valor en bolsa de la empresa, es el resultando de la valorización de sus activos intangibles. Esta clase de valor no es contabilizado en los reportes de divulgación financiera normales.

Las 4 perspectivas del Tablero de comandos

El método del Balanced Scorecard (Tablero de comandos equilibrado) de Kaplan y de Norton es un acercamiento estratégico, y el sistema de gestión del desempeño, que permite a organizaciones traducir la visión y la estrategia de una compañía a la puesta en práctica, trabajando a partir de 4 perspectivas:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva de proceso del negocio.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esto permite la supervisión del desempeño actual, pero además el método intenta capturar la información sobre cuán bien se posiciona la organización cara al futuro.

Ventajas del Tablero de mandos equilibrado

Kaplan y Norton citan las siguientes ventajas en el uso de su método:

- Centra toda la organización en las pocas variables dominantes necesarias para superar las brechas en el desempeño.

- Ayuda a integrar varios programas de la empresa. Por ejemplo: calidad, reingeniería, e iniciativas de mejoría en el servicio al cliente.
- Analizando medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que las gerentes, los operadores, y los empleados de la unidad puedan ver qué se requiere en su nivel para lograr desempeño total excelente.

1. Perspectiva Financiera

Kaplan y Norton no desatienden la necesidad tradicional de datos financieros. Los datos de financiamiento oportuno y exacto serán siempre una prioridad, y los gerentes se cerciorarán de proporcionarla. De hecho, a menudo hay una excesiva manipulación y procesamiento de los datos financieros. Con la puesta en marcha de una base de datos de la empresa, se espera que el procesamiento pueden ser centralizado y automatizado. Pero el punto es que, el énfasis actual en temas financieros conduce a una situación desequilibrada con respecto a otras perspectivas. Quizás hay necesidad de incluir datos financieros adicionales, como evaluación de riesgos y datos sobre costos y beneficios, en esta categoría.

2. Perspectiva del Cliente

La reciente filosofía de la administración ha mostrado un aumento en la importancia del enfoque y búsqueda de la satisfacción del cliente, en las compañías. Estos dos factores son llamados indicadores principales: si los clientes no están satisfechos, encontrarán eventualmente a otros proveedores que resuelvan sus necesidades. El deterioro del desempeño de esta perspectiva es así un indicador principal de la declinación futura. Aún cuando el cuadro financiero actual pueda parecerle (aún) bueno. Los clientes deben ser analizados en métricas desarrolladas para medir su satisfacción. En términos de tipo de clientes, y tipos de procesos para los cuales le estamos proporcionando algún producto o servicio a los distintos tipos de clientes.

3. Perspectiva de Proceso del Negocio

Esta perspectiva se refiere a procesos internos del negocio. Las mediciones basadas en esta perspectiva mostrarán, a los gerentes, que tan bien está funcionando su negocio, y si sus productos y servicios concuerdan con los requisitos del cliente. Estas métricas tienen que ser diseñadas cuidadosamente por quienes conozcan estos procesos lo más profundamente posible. Además de los procesos estratégicos de gestión, se pueden identificar dos clases adicionales de procesos del negocio:

- Procesos orientados hacia la misión. Muchos problemas puntuales se encuentran en estos procesos.
- Procesos de soporte. Los procesos de soporte son naturalmente más repetitivos, y consecuentemente, más fáciles de medir y comparar. Los métodos genéricos de medición pueden ser utilizados.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva incluye el entrenamiento de empleados y las actitudes culturales de la empresa relacionadas con el individuo y con el auto mejoramiento de la empresa. En una organización del conocimiento, la gente es el recurso principal. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, está llegando a ser necesario que los trabajadores estén inmersos en un clima de aprendizaje continuo. Las entidades gubernamentales a menudo se encuentran incapaces de emplear a nuevos trabajadores técnicos y al mismo tiempo, están mostrando una declinación en el nivel de entrenamiento de los empleados existentes. Kaplan y Norton acentúan que el “aprendizaje” es algo más que el “entrenamiento”; El aprendizaje también incluye componentes como mentores y profesores particulares dentro de la organización, así como la facilidad de comunicación entre trabajadores, que permite que consigan más fácilmente ayuda en la resolución de un problema cuando ésta sea necesaria. También incluye herramientas tecnológicas tales como un Intranet.

La integración de estas cuatro perspectivas en un gráfico de apariencia amigable, ha hecho del método del Balanced Scorecard (Tablero de mandos equilibrados) una metodología de gestión muy exitosa.

Objetivos, medidas, metas, e iniciativas

Para cada perspectiva del Tablero de mandos se supervisan cuatro cosas (medidas):

- **Objetivos:** objetivos importantes que se lograrán; por ejemplo, crecimiento rentable.
- **Medidas:** los parámetros observables que serán utilizados para medir el progreso hacia el logro del objetivo. Por ejemplo, el objetivo de crecimiento de la rentabilidad se puede medir por el incremento del margen neto.
- **Metas:** los valores específicos de los objetivos a medir, por ejemplo, reducción anual del 7% en las interrupciones de la producción.
- **Iniciativas:** proyectos o programas que se iniciarán para alcanzar el objetivo.

Retroalimentación de circuito doble

En actividad industrial tradicional, el “control de calidad” y los “defectos cero” eran palabras importantes. Para proteger que el cliente reciba productos de mala calidad, se realizaron esfuerzos agresivos centrados en la inspección y controles al final de la línea de producción. Un problema con estas iniciativas - según lo precisado por Deming - es que las causas verdaderas de los defectos es que podrían ser nunca identificados, y al final de la línea el control sería siempre ineficiente porque los productos con defecto se rechazan. Deming entendía que los defectos son creados en cada paso del proceso de producción, y las causas de la variación necesitan ser identificadas y resueltas en cada paso. Si se puede hacer esto, entonces hay una forma de reducir los defectos y mejorar la calidad del producto indefinidamente. Para establecer tal proceso, Deming acentuó que todos los procesos del negocio deben ser parte de un sistema, con circuitos de retroalimentación. Los datos de retroalimentación se deben examinar por los gerentes para determinar las causas de la variación, y cuáles son los procesos con problemas importantes. Entonces pueden centrar su atención en la reparación de ese subconjunto de procesos.

El método del tablero de mandos equilibrados incluye la retroalimentación alrededor de

la salida de cada proceso interno del negocio. Como en el Total Quality Management. Adicionalmente, el Balanced Scorecard proporciona una retroalimentación sobre los resultados de las estrategias de negocio. Esto crea “un proceso de la retroalimentación de “circuito doble” en el tablero balanceado.

Métrica del resultado

Usted no puede mejorar lo que usted no puede medir. Entonces, los procesos se diseñan para recoger la información relevante para estas métricas y para reducirla al formulario numérico para su almacenamiento, exhibición, y análisis. Los responsables examinan la medición de los resultados de varios procesos y estrategias, y siguen su trayectoria para conducir a la compañía y proporcionar su retroalimentación.

El valor de la métrica está en su capacidad de proporcionar una base validada que permitirá definir:

- Retroalimentación estratégica para mostrar, a quienes toman las decisiones, la situación actual de la organización desde varias perspectivas.
- Retroalimentación del diagnóstico de varios procesos para conducir mejoras continuas.
- Tendencias del desempeño luego de un plazo determinado.
- Retroalimentación sobre los métodos de medición en si mismos. ¿Qué mediciones deben ser rastreadas?
- Información cuantitativa para los métodos de elaboración de pronósticos y para los sistemas de soporte decisional.

Gestión sobre la base de hechos

La meta de la medición es permitir que los gerentes vean a su compañía más claramente - desde muchas perspectivas - y por lo tanto, puedan tomar decisiones de largo plazo, más sabias. Un boletín de 1997 sobre los criterios de Baldrige resume este concepto de gestión basada en hechos:

“Los negocios modernos dependen de la medición y del análisis del desempeño. Las mediciones deben derivar de la estrategia de la compañía y proporcionar datos y la información críticos sobre los procesos, las salidas y los resultados dominantes. Los datos y la información necesaria para la medición y la mejoría del desempeño son de muchos tipos, incluyendo: cliente, desempeño del producto y del servicio, operaciones, mercado, comparaciones competitivas, proveedores, relativas al personal, costos y financieros. El análisis exige el uso de data para determinar tendencias, proyecciones, y causas-efectos, cuya fuerza no se hacen evidentes sin su análisis. Los datos y el análisis soportan una variedad de propósitos de la compañía, tales como planeamiento, repaso de desempeño de la compañía, mejorar operaciones, y comparar desempeño de la compañía con los competidores o con las “mejores prácticas” “pruebas patrones.

“Una importante consideración en la mejora del funcionamiento implica la creación y uso de medidas o indicadores de desempeño. Las medidas o los indicadores de desempeño son características mesurables de productos, servicios, procesos, y operaciones que la compañía utiliza para seguir su trayectoria y mejorar su desempeño. Las medidas o indicadores se deben seleccionar para representar de la mejor forma posible los factores que conducen al mejor desempeño para el cliente,

operacional, y financiero. Un grupo comprensivo de medidas o de indicadores ató al cliente y/o los requisitos de desempeño de la compañía representan una base sin obstrucción para alinear todas las actividades con las metas de la compañía. Con el análisis de datos de los procesos que siguen su trayectoria, las medidas o los indicadores ellos mismos se pueden evaluar y cambiar para mejorar el soporte tales metas.”

Nota de advertencia sobre el uso del Tablero de mandos equilibrado

Usted tiende a conseguir lo que usted mide. La gente trabajará para lograr las metas explícitas que se fijan. Por ejemplo, acentuar las medidas financieras tradicionales puede animar el pensamiento de corto plazo. La Teoría del Grupo Central de Kleiner proporciona otras pistas sobre los mecanismos que operan detrás de esta situación. Kaplan y Norton reconocen esto, e impulsan un grupo más balanceado de mediciones. Pero aún así, la gente trabajará para lograr las metas de su tablero, y puede no hacer caso de las cosas importantes que no figuran en su propio tablero.

Evolución del Tablero de mandos equilibrado

Describen cómo el Balanced Scorecard se puede utilizar para soportar tres actividades distintas de gestión, las dos primeras son el control de la gestión y el control estratégico. Afirman que debido a las diferencias en los datos de desempeño requeridos para estas aplicaciones, el uso previsto debe influenciar el tipo de diseño del BSCA adoptado. Más tarde, en ese mismo año, los mismos autores repasaron la evolución del Tablero balanceado de comandos usado en los Mapas estratégicos como herramienta de gestión estratégica, reconociendo tres generaciones distintas de diseño del Tablero de comandos equilibrado.

Mariano Aguilera E7-36 y la Pradera (Quito)

(02) 2552478 2506349 2506353 2569865

Fax: 6001436 e-mail: safiservicios@hotmail.com

www.safi-software.com.ec



Bibliografía:

Fuente: “Análisis e Interpretación de la Información Financiera I” , Acosta Altamirano Jaime A. E.S.C.A.