

MODELO DE GESTIÓN DE INDICADORES PARA UNA EMPRESA DE VENTA DE VEHÍCULOS

Model of management of indicators for a company of vehicles sale

RESUMEN

El presente artículo muestra la elaboración del cuadro de mando integral de una empresa de venta de vehículos la cual comienza por la revisión del estado actual en lo relativo al control de gestión y sus herramientas. Los indicadores actuales son complementados con otros indicadores necesarios para la medición de la gestión. Todo esto a través de un sistema de información amigable al usuario.

PALABRAS CLAVES: *Control, Gestión, Indicadores*

ABSTRACT

The present article shows the elaboration of the integral control panel of a company of sale of vehicles which begins by the revision of the present state in relative to the management control and the its tools. The present indicators are complemented with other necessary indicators for the measurement of the management. All this through a friendly information system to the user.

KEYWORDS: *Control, Indicator, Management*

1 INTRODUCCIÓN

En mundo globalizado con grandes avances en los sistemas de información y mercados altamente competitivos, la ventaja de una empresa sobre sus competidores radica en la velocidad y confiabilidad con la cual puede acceder a su información, la elaboración de un modelo de indicadores de gestión y control, que se actualice en tiempo real y depure la información disponible en red, permitirá a los ejecutivos y empleados de la compañía tomar decisiones trascendentales en el momento justo y permitirán encontrar problemas que se podrán corregir en el momento exacto.

El mercado de automóviles es uno de los más complejos y dinámicos, de todos los sectores por la gran competencia, basada en rápidos avances en tecnología de punta automotriz y novedosos accesorios que le dan valor agregado al automóvil. Además de esto las perspectivas del sector indican aumento en el número de competidores en juego por la entrada de Colombia en los diferentes tratados de libre comercio, que permitirán la llegada al país de varias marcas de automóviles Chinos y Coreanos a precios atractivos y de gran rendimiento mecánico.

2 GESTIÓN Y CONTROL ORGANIZACIONAL

Es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo, el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigilancia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre proyectos globales y los comportamientos individuales, garantizando una estabilidad dinámica.

LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO

M.Sc. Profesora Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
luzrestrepo@utp.edu.co

SANDRA ESTRADA MEJÍA

M.Sc. Profesora Asociada
Universidad Tecnológica de Pereira
sestrada@utp.edu.co

CATALINA RAMIREZ ARISTIZABAL

Ingeniera Industrial
Estudiante de Maestría en Ingeniería Industrial
Universidad de los Andes
c.ramirez410@uniandes.edu.co

2.1 Métodos, instrumentos y herramientas de la gestión

Son de vital importancia, en ellos se incluyen los indicadores numéricos; los métodos de elaboración y análisis de instrumentos, como las formas de evaluación, las reuniones, la presentación y consolidación de datos. También se incluye en el concepto de métodos, instrumentos y herramientas todo en un circuito que lleva desde el diseño de los instrumento hasta su vinculación al proceso de aprendizaje en la organización.

Los instrumentos, los métodos y los procedimientos son indicativos de que tan desarrolladas son las formas de gestión. Aunque podría pensarse que el encadenamiento causal se da entre la gestión y las herramientas y que en esta mediada los alcances de estas últimas dependen de los alcances de la gestión, no es menos cierto que una vez desarrolladas, las herramientas influyen grandemente en la gestión.

En el conjunto de los instrumentos de gestión, uno de los más importantes son los indicadores numéricos por que permiten sustituir las apreciaciones subjetivas de los administradores por medidas objetivas del desempeño de los procesos. Estas medidas sirven a su vez de fundamento para apreciar la evolución de las variables a través de periodos relativamente largos, para evaluar la capacidad de mejoramiento de los procesos y para hacer comparaciones con los resultados de otras empresas tomadas como referencia.

2.2 Paradigmas de la gestión

La gestión debe verse como un paradigma que evoluciona. Un paradigma es una combinación de factores, un conjunto de piezas de conocimiento, tanto en el sentido practico como en el teórico.

En el sentido práctico, el paradigma se expresa en el know-how, entendido como la habilidad física para obtener un resultado, y comprende los métodos, los procedimientos, los dispositivos y herramientas. La dimensión teórica del paradigma se refiere al know-why, la manera como las personas interpretan y entienden el saber práctico.

El paradigma es un modelo o patrón de soluciones de unos problemas de gestión seleccionados, que se basan en unos principios escogidos, derivados de las ciencias naturales y en tecnologías organizativas seleccionadas.

2.3 Los indicadores de gestión y los indicadores numéricos

El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad.

Una definición o enunciado nominal es el nombre de una variable; la dimensión es un factor o rasgo de la variable que debe medirse por ser un factor crítico de éxito. Al medirse, la dimensión permite establecer indicadores, los cuales se orientan sobre las tendencias de la causa medida; el índice o el ítem es el resultado obtenido por la combinación de valores en cada indicador enunciado.

2.3.1 Indicadores, control y direccionamiento estratégico

El control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de los indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo meta y desencadenar la acción correctiva en cada caso de ser necesario. El control puede realizarse en el interior de las áreas funcionales, lo que les permite controlar el cumplimiento de sus metas particulares.

2.3.2 Los indicadores y la decisión

Los indicadores responden a dos principios básicos de gestión “lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos.

Sin embargo, la decisión, sobre todo en la alta gerencia y su apoyo en indicadores son un asunto complejo. En primer lugar, la información necesaria para la decisión no solo se debe describir al interior de las organizaciones, sino también su entorno, el cual en la actualidad está lleno de incertidumbre, y difícilmente las decisiones podrá basarse en datos y tendencias exactas. En segundo lugar, la decisión tiene que ver con los atributos y características personales de los altos directivos.

2.3.3 Concepto de control de gestión

La delimitación del significado y el alcance del control de gestión el establecimiento de características que lo

hacen distinto de otros tipos de control administrativo se dificulta por que al parecer el control de gestión no tiene un significado común, que su ámbito de acción no está bien delimitado y que se entrecruza con otros controles administrativos.

Es conveniente enunciar los enfoques diferentes que ha tenido el control de gestión, para establecer que todos son válidos y que sus diferencias radican principalmente en el hecho de que enfatizan en diferentes dimensiones de la gestión. Por consiguiente, es válido concebir un sistema de control de gestión que integre en un sistema coherente la totalidad de los matices, los cuales se enuncian a continuación.

▪ El control de gestión como un sistema de información centrado en las finanzas

Sistema especializado en la información para la alta gerencia que muestra, mediante indicadores numéricos, el desempeño de la empresa frente a unas variables críticas, con la finalidad de poner en evidencia debilidades y facilitar la adopción de medidas correctivas.

▪ Sistema para fijar metas cuantitativas y evaluar el desempeño de los ejecutivos

En algunos se utilizan los indicadores numéricos para fijar las metas de desempeño, es decir, el valor esperado de cada indicador se convierte en un criterio de referencia para evaluar los resultados obtenidos por los ejecutivos.

▪ Balance social

En un sistema de información basado en indicadores numéricos sobre los aspectos sociales de la empresa, especialmente sobre las actitudes de los trabajadores y los métodos de dirección, con la finalidad de crear un ambiente laboral caracterizado por el conocimiento, la libertad, la crítica y facilitar la adaptación de la empresa a las condiciones sociopolíticas del entorno.

▪ El control de gestión como un sistema de mejoramiento continuo

Enfocado de esta manera, el control de gestión es un programa de cambio que centra los esfuerzos y los recursos en el mejoramiento de la productividad y la calidad de los procesos mediante el empleo de indicadores numéricos y la creación de equipos que involucra a la mayoría de trabajadores.

▪ El control de gestión como un sistema integral de evaluación

Mediante un cuadro de mando que toma en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión expresadas en indicadores numéricos, se evalúa periódicamente el desempeño global de la empresa y cada dimensión en particular. El valor alcanzado por cada indicador es juzgado con referencia a un estándar.

2.3.4 Funciones del control de gestión

El control de gestión es un elemento necesario de la dirección. Los aportes que hace a la gerencia resultan de la ejecución de las funciones que se enuncian a

continuación, y que, para proporcionar una visión de conjunto se resume en estas nueve funciones: Facilitar el aprendizaje organizacional, Crear una memoria institucional, Facilitar el diagnóstico permanente, Mejorar la planeación y la programación, Medir perfeccionamiento, Posibilitar la descentralización, Evaluar el desempeño de los ejecutivos, Mejorar la flexibilidad y Definir niveles de exigencia.

2.3.5 Indicadores numéricos

El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa. Por esa razón los informes que emite el sistema de control se expresan en indicadores numéricos. Un indicador numérico es una relación entre dos o más datos significativos, que tiene un nexo lógico entre ellos y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de vital importancia para la conducción de la empresa.

▪ **Clases de indicadores numéricos**

- a) **Razones:** Expresan la relación entre los datos.
- b) **Porcentajes:** Presentan el valor relativo de una cifra con respecto de un valor de referencia igual a cien.
- c) **Promedio:** Existen diferentes conceptos de promedio, y no pueden utilizarse de manera indiscriminada para todos los casos. Los más usuales son: media aritmética, mediana y moda.
- d) **Números índice:** Expresan los cambios relativos de una variable, comprada con una base a la cual se le asignan un valor de cien.

3 MODELO CON INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación se presentan los indicadores de gestión seleccionados, para integrar el cuadro de mando integral de la compañía, estos fueron escogidos en reuniones con el equipo directivo de cada área funcional de la empresa. Sin embargo, para efectos de mostrar el modelo completo se centra en los del área comercial compuesta por la vitrina de venta de nuevos y usados, el departamento de negocios y agencia de seguros.

3.1 Definiciones de los indicadores del área comercial

Área comercial: Esta usualmente conformada por la vitrina de venta de vehículos particulares y públicos. Para la venta de usados, la empresa debe garantizar estricto proceso de peritaje, la documentación, los impuestos y la procedencia del vehículo.

Agencia de seguros: Debido a la necesidad de los clientes del seguro se brinda asesoría, venta de pólizas y soats para automóviles. Administración del vencimiento de las mismas.

3.1.1 Vitrina de vehículos nuevos y usados

Tabla 1. Definiciones de indicadores de vitrina de vehículos nuevos

| INDICADOR | Definición | Información para determinar | Información complementaria | Responsables | Objetivo |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------|
| 1. ROTACIÓN DEL INVENTARIO DE VEHÍCULOS NUEVOS | Es el número de días en que rota el inventario de vehículos nuevos, comparado con el estándar de rotación de 18 días. | Modulo de vehículos nuevos /Presupuestos | Mostrar el número de días en que esta rotando el inventario de vehículos nuevos | Director(a) Vitrina Nuevos | Minimizar |
| 2. VEHÍCULOS NUEVOS VENDIDOS | Compara los vehículos nuevos vendidos hasta el momento del mes, con el presupuesto de ventas | Modulo de vehículos nuevos /Presupuestos | Mostrar el número de vehículos nuevos vendidos hasta el momento en el mes | Director(a) Vitrina Nuevos | Maximizar |
| 3. VENTA DE NUEVOS POR ÁREA | Muestra el número de vehículos nuevos, vendidos en cada una de las áreas Nuevos, Usados, Comercial y Cartago | Modulo de vehículos nuevos /Presupuestos | Mostrar las ventas de vehículos nuevos realizadas por cada área | Director(a) Vitrina Nuevos | Maximizar |
| 4. EFECTIVIDAD EN VENTAS | Compara las ventas facturadas al momento del mes, con el número de cotizaciones realizadas al momento del mes. | Modulo de vehículos nuevos | Mostrar el número de cotizaciones realizadas al momento del mes | Director(a) Vitrina Nuevos | Maximizar |
| 5. MARGEN EN VENTAS | Compara el margen porcentual en ventas obtenido, con el presupuestado de 9.5% | Modulo de vehículos nuevos /Presupuestos | Mostrar el margen de ventas en pesos al momento del mes | Director(a) Vitrina Nuevos | Maximizar |
| 6. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN VITRINA | Muestra el grado de satisfacción de los clientes a los cuales se les se les a vendido un vehículo durante lo que va comido del mes, la información se logra mediante encuesta telefónica muestral realizada por el call center. | Modulo de vehículos nuevos /Informe Call Center | Numero de llamadas exitosas realizadas a clientes de la Vitrina de vehículos Nuevos. | Director(a) Vitrina Nuevos | Minimizar |

3.1.2 Departamento de negocios

Tabla 2. Definiciones de indicadores del Departamento de Negocios

| INDICADOR | Definición | Información para determinar | Información complementaria | Responsables | Objetivo |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------|
| 1. DÍAS ENTRE FACTURACIÓN Y DESEMBOLSOS | Muestra el promedio de días que transcurren entre la facturación y el desembolso de un crédito, y se compar con el estándar de doce días, que tiene dicha operación. | Modulo de vehículos créditos | Promedio de días entre facturación y desembolsos en lo comido del mes. | Director(a) del Departamento de Negocios | Minimizar |
| 2. NUMERO DE FACTURAS CON MAS DE QUINCE DÍAS SIN DESEMBOLSO | Dice el número de negocios que tienen más de quince días de facturación, y no han sido desembolsados. | Modulo de vehículos créditos | Numero de facturas en el mes que tienen más de quince días sin ser desembolsadas. | Director(a) del Departamento de Negocios | Minimizar |
| 3. NEGOCIOS DESEMBOLSADOS VERSUS NEGOCIOS ESTUDIADOS | Muestra el número de desembolsos efectivos, y se compara con el número de negocios estudiados | Modulo de vehículos créditos | Numero de negocios estudiados | Director(a) del Departamento de Negocios | Maximizar |
| 4. SEGUROS VERSUS DESEMBOLSOS | Muestra la efectividad en ventas de seguros, con relación al número de créditos desembolsados. | Modulo de vehículos créditos/ Modulo agencia de seguros | Numero de seguros vendidos, a créditos realizados durante el mes. | Director(a) del Departamento de Negocios | Maximizar |
| 5. TOTAL DE DESEMBOLSOS | Muestra en pesos la cantidad de desembolsos realizados en lo comido del mes. | Modulo de vehículos créditos | Total en pesos de negocios desembolsados en lo comido del mes. | Director(a) del Departamento de Negocios | Maximizar |

3.1.3 Agencia de seguros

Tabla 3. Definiciones de indicadores de la agencia de seguros

| INDICADOR | Definición | Información para determinar | Información complementaria | Responsables | Objetivo |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| 1. VENTAS TOTALES DE SEGUROS | Muestra las ventas totales de seguros en lo comido del mes, comparadas con las ventas presupuestadas | Modulo de pólizas | Mostrar ventas totales en pesos de seguros en lo comido del mes | Director(a) S&S | Maximizar |
| 2. VENTAS DE SEGUROS EN UNIDADES | Muestra las ventas en unidades de seguros en lo comido del mes, comparadas con las ventas en unidades presupuestadas. | Modulo de pólizas | Mostrar el número de pólizas vendidas | Director(a) S&S | Maximizar |
| 3. EFECTIVIDAD EN LA VENTA DE PÓLIZAS NUEVOS | Muestra la efectividad en ventas de pólizas para vehículos nuevos en lo comido del mes, comparada con el estándar de efectividad del 40% | Modulo de pólizas | Mostrar la efectividad en ventas de pólizas para vehículos nuevos en el mes | Director(a) S&S | Maximizar |
| 4. EFECTIVIDAD EN LA VENTA DE PÓLIZAS USADOS | Muestra la efectividad en ventas de pólizas para vehículos usados en lo comido del mes, comparada con el estándar de efectividad del 45% | Modulo de pólizas | Mostrar la efectividad en ventas de pólizas para vehículos usados en el mes | Director(a) S&S | Maximizar |

3.2 FÓRMULAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación se presentan las Fórmulas matemáticas necesarias para el cálculo de los indicadores de gestión de la empresa, la calificación de los indicadores de gestión se hace mediante la comparación del resultado real con una meta, la cual puede tener forma de estándar o presupuesto.

Los indicadores que se califican en relación a un estándar, van ligados directamente a las políticas de la organización. Los indicadores que se califican de acuerdo a una meta presupuestal, se calculan teniendo en cuenta el presupuesto realizado por el área financiera de la compañía cada año.

Los indicadores pueden tener dos tipos de metas, maximización o minimización, cuando se trata de indicadores de maximización se debe dividir el resultado real obtenido por la compañía entre la meta, aplicando una regla de tres directa, a mayor resultado mayor calificación, cuando se trata de indicadores minimización se divide la meta entre el resultado real, aplicando una regla de tres indirecta entre menor resultado mayor calificación. Generalmente los indicadores que se relacionan con un estándar son de minimización y los que se relacionan con una meta presupuestal son de maximización.

3.2.1 Fórmulas de los indicadores para el área comercial

3.2.1.1 Fórmulas para los indicadores de las vitrinas de vehículos (Nuevos y Usados)

ROTACIÓN DEL INVENTARIO

$$INDICADOR (\%) = \frac{\text{Es tan dar de rotacion del inventario} = 18 \cdot \text{días}}{\text{Rotacion del inventario de vehiculos (días)}}$$

$$\text{Rotacion del inventario de vehiculos (días)} =$$

$$\left[\frac{360 \cdot \text{días}}{\text{Rotacion del inventario de vehiculos (veces)}} \right]$$

$$\text{Rotacion del inventario de vehiculos (veces)} =$$

$$\left(\frac{\text{Costo promedio del inventario en los últimos tres meses (\$)} * 12 \cdot \text{meses}}{\text{Inventario total al día del mes (\$) - Vehículos en canje (\$)}} \right)$$

$$\text{Costo promedio del inventario en los últimos tres meses (\$)} = \frac{\text{Costo total de vehiculos de los últimos tres meses (\$)}}{3 \cdot \text{meses}}$$

VEHICULOS VENDIDOS

$$INDICADOR (\%) =$$

$$\frac{\text{Vehiculos vendidos durante el presente mes (unidades)}}{\text{Presupuesto de ventas al día del mes (unidades)}}$$

$$\frac{\text{Presupuesto de ventas al día del mes (unidades)}}{\text{Presupuesto del mes (unidades)} * \text{Días corridos del mes}} \\ \text{Días del presente mes}$$

VENTAS DE VEHICULOS NUEVOS POR AREA

- Ventas totales de vehículos nuevos (unidades)
- Ventas de vehículos nuevos en nuevos (unidades)
- Ventas de vehículos nuevos en Comerciales (unidades)
- Ventas de vehículos nuevos en Usados (unidades)

EFFECTIVIDAD EN VENTAS

$$INDICADOR (\%) =$$

$$\frac{\text{Vehiculos vendidos durante el presente mes (unidades)}}{\text{Cotizaciones realizadas al día del mes (unidades)}}$$

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA EN VENTAS

$$INDICADOR (\%) = \frac{\text{Margen en ventas del presente mes (\%)}}{\text{Margen estándar de ventas (\%)}}$$

$$\text{Margen en ventas del presente mes (\%)} =$$

$$\frac{\text{Total de ventas realizadas en lo corrido del mes (\$)} - \text{Costo de ventas realizadas en lo corrido del mes (\$)}}{\text{Total de ventas realizadas en lo corrido del mes (\$)}}$$

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA VITRINA

$$INDICADOR (\%) = \frac{\text{Calificación del Call Center}}{\text{Presupuesto de calificación del Servicio en Vitrina} = 4.7}$$

Nota: El indicador 3 no aplica para la vitrina de vehículos usados.

Tabla 4. Estándares para las vitrinas

| VITRINA | MARGEN | ROTACION |
|---------|--------|----------|
| NUEVOS | 9.50% | 18 días |
| USADOS | 5% | 18 días |

3.2.1.2 Fórmulas para los indicadores de gestión del departamento de negocios

DIAS ENTRE FACTURACION Y DESEMBOLSOS

$$INDICADOR (\%) = \frac{\text{Es tan dar de días entre facturación y desembolsos} = 12 \cdot \text{días}}{\text{Días entre facturas y desembolsos}}$$

$$\text{Días entre facturas y desembolsos} =$$

$$\sum \left(\text{Fecha de desembolso} - \text{Fecha de facturación} \right) \\ \text{Creditos tramitados en el mes}$$

$$\text{Numero de créditos tramitados en lo corrido del mes}$$

NUMERO DE FACTURAS CON MAS DE QUINCE DIAS SIN DESEMBOLSO

$$INDICADOR (\%) = \frac{\text{Es tan dar de facturas de mas de quince dias sin desembolsos} \cdot 5 \cdot \text{facturas}}{\text{Numero de facturas con mas de quince dias sin desembolsos}}$$

NÚMERO DE NEGOCIOS ESTUDIADOS VS. NEGOCIOS DESEMBOLSADOS

$$INDICADOR (\%) = \frac{\text{Numero de negocios estudiados}}{\text{Numero de negocios desembolsados}}$$

SEGUROS VENDIDOS VS DESEMBOLSOS

$$INDICADOR (\%) = \frac{\text{Numero de seguros para creditos vendidos por la empresa}}{\text{Numero de creditos desembolsados}}$$

DESEMBOLSOS

Total de desembolsos durante lo corrido del mes en pesos.

3.2.1.3 Fórmulas para los indicadores de gestión de agencia de seguros

VENTAS TOTALES DE SEGUROS EN PESOS

$$INDICADOR (\%) = \frac{\text{Polizas vendidas durante el presente mes} (\$)}{\text{Pr e supuesto de ventas al dia del mes} (\$)}$$

$$\text{Pr e supuesto de ventas al dia del mes} (\$) = \frac{\text{Pr e supuesto del mes} (\$) \cdot \text{Dias corridos del mes}}{\text{Dias del presente mes}}$$

VENTAS TOTALES DE SEGUROS EN UNIDADES

$$INDICADOR (\%) = \frac{\text{Polizas vendidas durante el presente mes} (\text{unidades})}{\text{Pr e supuesto de ventas al dia del mes} (\text{unidades})}$$

$$\text{Pr e supuesto de ventas al dia del mes} (\text{unidades}) = \frac{\text{Pr e supuesto del mes} (\text{unidades}) \cdot \text{Dias corridos del mes}}{\text{Dias del presente mes}}$$

EFFECTIVIDAD EN LA VENTA DE POLIZAS NUEVOS

$$\text{Indicador} (\%) = \frac{\text{Efectivida d en ventas polizas vehiculos nuevos}}{\text{Es tan dar de efectivida d en ventas en polizas para vehiculos nuevos}} = 40\%$$

$$\text{Efectivida d en ventas polizas vehiculos nuevos} = \frac{\text{Numero de polizas vendidas en lo corrido del mes para vehiculos nuevos}}{\text{Numero de vehiculos nuevos vendidos en lo corrido del mes}}$$

EFFECTIVIDAD EN LA VENTA DE POLIZAS USADOS

$$\text{Indicador} (\%) = \frac{\text{Efectivida d en ventas polizas vehiculos usados}}{\text{Es tan dar de efectivida d en ventas en polizas para vehiculos usados}} = 45\%$$

$$\text{Efectivida d en ventas polizas vehiculos usados} = \frac{\text{Numero de polizas vendidas en lo corrido del mes para vehiculos usados}}{\text{Numero de vehiculos usados vendidos en lo corrido del mes}}$$

4 PROGRAMA DE INDICADORES DE GESTION

Acceso al programa de indicadores de gestión

El programa de indicadores de gestión esta incluido en un modulo de gerencia con un link llamado indicadores de gestión, al desplegar el link se podrá ver los links de cada uno de los centros de negocio.

Informe de indicadores de gestión: Si se selecciona el link de negocios se podrá acceder a los indicadores de gestión del Departamento de Negocios el cual se encarga al interior de la organización de tramitar los créditos de los clientes para adquirir vehículos, a continuación observamos la salida de los indicadores de este departamento.

| INDICADOR | PESO | UD | PPTO. | VALOR |
|-----------------------------------------|------|-------|-------|-------------|
| 1. DIAS ENTRE FACTURACION Y DESEMBOLSOS | 1 | 13.89 | 12 | 166.4 |
| 2. DESEMBOLSOS MAYORES A 15 DIAS | 1 | 1 | 5 | 500 |
| 3. DESEMBOLSOS VS ESTUDIADOS | 1 | 19.24 | 70 | 18.91 |
| 4. SEGUROS VENDIDOS VS DESEMBOLSOS | 1 | | 90 | 0 |
| 5. DESEMBOLSOS | | | | 252.519.459 |

Rangos de tolerancia de los indicadores de gestión

Gráfica 1. Indicadores de gestión semaforizados

| UD | PPTO. | VALOR |
|------------|------------|--------|
| 102 | 103 | 99.03 |
| 3,795,670 | 3,244,594 | 116.98 |
| 58,847,226 | 41,741,213 | 140.98 |
| 1,139,500 | 1,952,103 | 58.37 |

En la grafica anterior, la casilla valor para cada indicador esta simbolizada con un color específico, rojo, verde y amarillo, esto simboliza el grado de tolerancia en el cual se encuentra el indicador, lo que permite analizar las variaciones y tomar acciones correctivas. Este proceso de definir el grado de tolerancia de un indicador se denomina semaforización, y para el caso del modelo se utilizaron los siguientes rangos de valores.

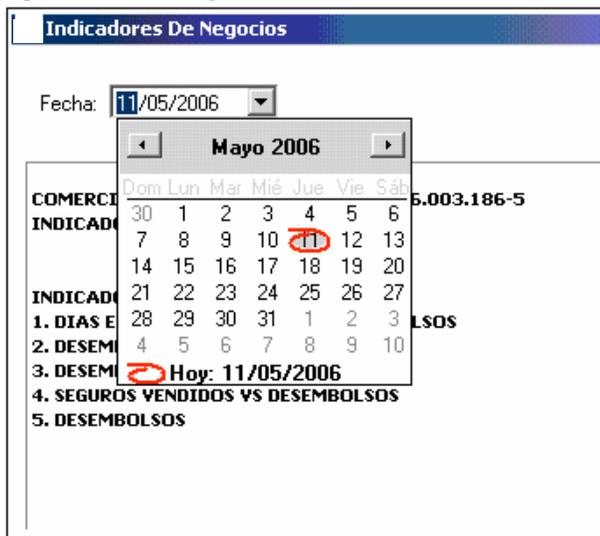
Tabla 5. Escala de valores para la semaforización de los indicadores

| Color | Intervalo de valores | Significado |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------|
|  | 0%-79% | Indicador en nivel crítico |
|  | 80%-99% | Indicador en nivel aceptable |
|  | 100% en adelante | Indicador en nivel sobresaliente |

Selección del rango tiempo para el cálculo de los indicadores

Si se despliega el link de fechas se podrá seleccionar el rango de tiempo para el cual se desea que el sistema calcule los indicadores de gestión, ver la grafica a continuación:

Gráfica 2. Link de fechas desplegado en el modulo del departamento de negocios



5 CONCLUSIONES

- El cuadro de mando integral es una herramienta imprescindible para organizaciones de gran tamaño, ya que permite al jefe de cada área funcional tener información depurada para la toma decisiones.
- Cada indicador de gestión que se valla implementar debe ser caracterizado por cada uno de sus parámetros, como son el nombre, la definición, la información para determinarlo, la información complementaria, el responsable y el objetivo de la medición del indicador.
- Los indicadores de gestión tienen como objetivo general controlar puntos neurálgicos en la organización, por esto siempre están orientados a maximizar o minimizar algo, que contribuya de manera

especifica a incrementar el nivel de gestión, para calcular un indicador de maximización se debe dividir el resultado real sobre el estándar, utilizando para esto una regla de tres directa, por el contrario cuando el objetivo sea minimizar un punto de medición, debe dividirse el estándar entre el resultado real, utilizando de manera reciproca una regla de tres inversa.

- Es necesario Fórmular matemáticamente el calculo de cada indicador, para que se haga mas asequible su comprensión a las personas involucradas en el proyecto; como por ejemplo los Ingenieros de Sistemas, quienes pueden utilizar las Fórmulas para relacionar la información correspondiente de cada indicador sin que se requiera gran conocimiento por parte de ellos, de asuntos operativos o financieros.
- Para maximizar la eficiencia de un modelo de indicadores de gestión, es recomendable que todos o en su defecto la gran mayoría sean calculados de manera automática por el sistema, pues de esta manera se tendrá la información en tiempo real.

6 RECOMENDACIONES

- Realizar una aplicación grafica en barras para poder observar la evolución de los indicadores de gestión de cada área en el tiempo.
- Programar un sistema de la alertas, del tal modo que cuando un indicador de gestión se encuentre en rojo, se le envíe un correo electrónico a la persona responsable de dicho indicador, para que tome las medidas pertinentes.
- Dada la rápida evolución y gran dinamismo del sector en el cual se desempeña la compañía se hace necesario evaluar de manera periódica la pertinencia de los indicadores, y deben realizarse los ajustes necesarios, para la adecuación del modelo a las nuevas perspectivas del sector y de la empresa.

7 BIBLIOGRAFIA

[1] GRAU ABALO, Ricardo, Metodología de la Investigación. Coruniversitaria, 1999.

[2] INCONTEC. Tesis y otros trabajos de grado 2003.

[3] LORINO, Philippe, El control de Gestión Estratégico: La gestión por actividades. Alfa omega, 1996.

[4] PACHECO, Juan Carlos, Indicadores Integrales de Gestión. Mc Graw Hill, 2002.

[5] VARGAS QUIÑONES, Salvador, Productividad e Indicadores de Gestión. UTP, 1996.