

MODELO PARA EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES DEL SUBSECTOR DE COSMÉTICOS

OMAR DE JESÚS MONTILLA GALVIS

Contador Público, Universidad Libre; especialista en gerencia financiera con énfasis internacional, Universidad Libre; magíster en administración, Universidad del Valle; profesor asociado, Universidad del Valle; director Grupo de Investigación en Contabilidad, Finanzas y Gestión Pública; reconocido Colciencias - 2002.

Fecha de recepción: 15-3-2004

Fecha de aceptación: 26-7-2004

ABSTRACT

This article discusses a proposal for a management evaluation model that is applicable to large companies in the cosmetic manufacturing industry. The proposed model is the result of both field and theoretical research. It is one of the developments of the research project called "Management Evaluation Models", which is now being carried out by the Accounting, Finance and Public Management Research Group

This first research development is associated with the study conducted at large companies in the cosmetic manufacturing industry in Valle del Cauca.

KEY WORDS

Evaluation models, manufacturing companies, management evaluation.

RESUMEN

El presente artículo muestra una propuesta de modelo de evaluación de gestión aplicable a las empresas industriales del subsector de cosméticos, producto de investigación teórica y de campo, como avance del proyecto de investigación titulado *Modelos de evaluación de gestión*, que se realiza dentro del Grupo de Investigación en Contabilidad, Finanzas y Gestión Pública.

Este primer avance de investigación corresponde al estudio realizado en empresas industriales del subsector de cosméticos en el Valle del Cauca.

PALABRAS CLAVES

Modelos de evaluación, empresas industriales, evaluación de gestión.

PRESENTACIÓN

Un modelo de evaluación de gestión integral es fundamental para conocer la situación real de una empresa y sirve de apoyo para el logro de los objetivos propuestos, la agilidad en la toma de decisiones gerenciales y la solución oportuna de los problemas.

Con este modelo se busca proporcionar una información clara y concisa, de tal manera que la empresa esté en capacidad de detectar y superar por anticipado y en forma proactiva momentos de crisis, basándose en la información suministrada por el modelo, de tal forma que permita preparar estrategias y poner en marcha tácticas para alcanzar el éxito.

Todas las empresas, sin importar su tamaño ni su actividad económica, se deben adaptar a diversas situaciones, bien sea que éstas traigan como resultado períodos de éxito o de crisis.

Con frecuencia los administradores de una empresa se ven enfrentados a situaciones que conllevan a replantear estrategias, políticas y objetivos.

El modelo tradicional de empresa ha evolucionado y se requiere de nuevos modelos de gestión que permitan optimizar los recursos, mejorando los resultados y la rentabilidad.

Fenómenos como la apertura económica han obligado a los empresarios a mejorar aspectos de sus empresas, tales como la calidad de sus productos, mejoramiento de la tecnología, eficiencia de sus procesos productivos, diversificación de sus productos, mejoramiento del nivel educativo de sus empleados, mejoramiento del servicio al cliente, entre muchos otros, esto con el fin de lograr competitividad.

Algunas empresas han aprovechado esta situación para buscar nuevos negocios en el exterior, incrementando sus exportaciones y buscando alianzas comerciales con empresas extranjeras.

Las empresas se ven enfrentadas a la fuerte competencia originada con la apertura económica, razón por la que deben buscar ser cada vez más eficientes y competitivas.

Se enfrentan también al crecimiento y, por lo tanto, deben tomar decisiones de ampliación de capacidad, lo que requiere por lo general de grandes inversiones y de decisiones que deben ser evaluadas y analizadas con sumo cuidado.

Una gestión empresarial ineficiente puede llevar a una empresa al fracaso. Uno de los problemas más frecuentes encontrados en las empresas es la falta de un modelo que permita la evaluación de la gestión empresarial de manera integral.

Es de gran importancia, para examinar la real situación de la empresa, detectar los problemas existentes y sus causas y evaluar, en orden de importancia, cada uno de ellos, buscando las soluciones adecuadas.

Permitirá también conocer las fortalezas y medir el nivel de productividad de su actividad económica, que es el que determina el grado de competitividad.

Para la toma de decisiones gerenciales de manera eficaz y oportuna se hace necesario contar con el apoyo de un modelo, que permita la evaluación de la gestión integrada de las diferentes áreas, en la empresa.

Por todo lo anterior, el Grupo de Investigación en Contabilidad, Finanzas y Gestión Pública, elaboró esta propuesta de modelo de evaluación de gestión, aplicable a las empresas industriales del subsector de cosméticos; modelo que fue construido a partir de investigaciones teóricas y de campo en empresas de este sector en el Valle del Cauca, modelo que de igual forma es probado en una de las empresas más representativas del sector. Cabe destacar que la contextualización corresponde a la estructura tipo de las empresas de esta índole.

JUSTIFICACIÓN DEL MODELO

Actualmente los socios, directivos, empleados, clientes, proveedores y consumidores de una empresa, requieren de agilidad en la toma de decisiones; por lo tanto es indispensable que la información sea suministrada de manera oportuna, eficaz y en forma sencilla de comprender sin tener que recurrir a extensos y complejos informes.

En la actual época es fundamental contar con un buen sistema de procesamiento de información, ya que este es el punto de partida para cualquier análisis y evaluación de gestión.

Un sistema de evaluación de gestión integral será muy útil y servirá de apoyo para la gestión empresarial facilitando el logro de los objetivos propuestos.

La aplicación de este modelo permitirá analizar la situación de la empresa, abarcando todas sus áreas y su nivel de gestión, para observar y analizar la empresa como un sistema integrado y no como departamentos y áreas aisladas; al mismo tiempo

que permitirá detectar los procesos que se deben mejorar o cambiar, sirviendo de base para la toma de decisiones gerenciales.

Se justifica este modelo por los beneficios que genera para los propietarios, clientes, proveedores y empleados, en la medida que la empresa podrá contar con un modelo de evaluación de gestión integral que le permite obtener mejores resultados, como consecuencia de la toma de decisiones oportunas y eficaces, que redundarán en beneficio de todos los involucrados en el negocio.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Evaluación integral de la gestión empresarial

El control de la gestión empresarial se puede clasificar de acuerdo con el período que abarca sus análisis rutinarios o de evaluación final.

Los rutinarios son aquellos que se efectúan durante la marcha de un plan con el objetivo de realizar ajustes o correcciones a las desviaciones.

En tanto el de evaluación final es un control que se realiza al terminar un ciclo y su objetivo es verificar si los resultados alcanzados fueron los planificados, a efecto de ratificar o reformular el plan. A la hora de efectuar los controles sobre la gestión en empresas es necesario recordar las características particulares que las distinguen.

Una correcta evaluación de la gestión empresarial sugiere un análisis integral de los resultados en diferentes aspectos: económicos, financieros, patrimoniales y productivos, entre otros, siendo el sentido de su implementación el encontrar información

que permita mejorar los procesos de gestión. Existen distintas propuestas metodológicas destinadas a la evaluación de la gestión empresarial, las que coinciden en destacar como acciones principales la recopilación de datos, los cálculos de resultados, el análisis de información, la elaboración de conclusiones y de recomendaciones.

1.1.1 Recopilación de datos: La evaluación global de la gestión empresarial requiere de cierta información básica que dé una imagen de la evolución económica, patrimonial y global de la empresa. Esta información se extrae de los registros de inventarios de almacén, bienes, realización de actividades y otros similares.

1.1.2 Cálculo de los resultados: Con el supuesto que el objetivo de una empresa debería ser la obtención del máximo beneficio económico y su crecimiento, el que se pretende alcanzar con el manejo eficiente de los recursos. Los resultados centrales del análisis serán: el ingreso neto, la variación patrimonial y la rentabilidad.

1.1.3 Análisis de información: El control integral de la gestión empresarial deberá considerar análisis de los diferentes aspectos del negocio, a saber, el análisis patrimonial se concentra en observar cómo ha quedado la empresa en cuanto a su patrimonio, su solvencia y liquidez para hacer frente a deudas al finalizar el ciclo de gestión, observando la evolución respecto a situaciones anteriores.

Para realizar un análisis integral no sólo es importante lo que sucedió globalmente sino también cuál fue el resultado obtenido por cada una de las actividades realizadas durante el ciclo productivo.

1.1.4 Elaboración de conclusiones y recomendaciones: El objetivo de mejorar los procesos de gestión empresarial exige de los procesos evaluatorios el análisis de los resultados, pero principalmente debe obtener como producto conclusiones y recomendaciones. A tal efecto es necesario identificar aspectos positivos y negativos de la gestión.

Sobre los aspectos negativos detectados se deberán identificar las relaciones causa-efecto de los mismos, a fin de detectar los problemas que impiden un mejor funcionamiento de la empresa. Esta información deberá sentar bases para la búsqueda de soluciones superadoras que tomarán en cuenta las futuras planificaciones.

2. DISEÑO DEL MODELO

Para el diseño del modelo de evaluación de gestión integral para empresas industriales del subsector de cosméticos, se ha tomado como referencia el modelo administración en una página, de Riaz Khadem y Robert Lorber, porque permite de una manera sencilla y clara tener una visión global de la empresa.

Tomando como base este modelo se ha diseñado un informe de una página en el que se presenta la situación de las cuatro áreas más representativas de una empresa industrial.

Este modelo, que optimiza el manejo de la información, sirve para la evaluación integral de la empresa y la toma oportuna de decisiones gerenciales tendientes a lograr el éxito.

2.1 Formulación

La investigación de campo nos permite tomar como estructura tipo una distribución de cuatro áreas que abar-

can todo el funcionamiento de la empresa, donde se realizó un análisis detallado de éstas y sus principales funciones, definiendo con expertos de cada área los principales indicadores ajustables a la empresa, buscando que sean claros y basados en los objetivos de cada área, para finalmente asumirlos en el modelo de evaluación de gestión integral.

Este modelo de evaluación mejorará la efectividad de la empresa permitiéndole detectar de manera oportuna problemas internos y externos, y contribuirá a que la organización sea más competitiva.

2.1.1 Área de producción: Esta área tiene a su cargo los siguientes departamentos: fabricación, envase y empaque, bodega de materiales, bodega de producto terminado, mantenimiento y compras.

El objetivo de esta área es la actividad de producción, buscando la optimización de los procesos productivos, para fabricar productos de manera oportuna y con los estándares de calidad exigidos.

Entre sus metas están la eficiencia en la producción, el mantenimiento preventivo de la maquinaria y del equipo, el control de los ciclos de producción, prevenir y controlar desperdicio, velar porque la producción se realice dentro de las buenas prácticas de manufactura; también tiene a su cargo la coordinación logística de la empresa.

2.1.2 Área de mercadeo y ventas: Esta área es la encargada de la actividad de mercadeo, buscando llegar a los clientes y consumidores de manera eficaz y oportuna. Siempre están en la búsqueda de la innovación

de nuevos productos que suplan las necesidades de los clientes. Su objetivo básico es la satisfacción de los clientes y los consumidores.

Entre sus metas están el lograr volúmenes de venta adecuados, buscar siempre incrementar su participación en el mercado, capacitación constante de la fuerza de ventas, buscar óptimos canales de distribución, innovación en las líneas de productos, estrategia de publicidad, investigación de mercado, estudio y fijación de precios a los productos.

2.1.3 Área financiera: La gerencia financiera tiene a su cargo los siguientes departamentos: Contabilidad, Costos y presupuestos, Crédito y Cobranzas, Tesorería.

Sus funciones principales son:

- Administrar los recursos financieros de la empresa.
- Planear y controlar las operaciones financieras.
- Desarrollar estrategias con el fin de maximizar el valor de la empresa.
- Mantener una adecuada estructura de financiamiento.
- Asesorar a las demás áreas en los proyectos de inversión.
- Negociación de todas las transacciones financieras.
- Responsable de la elaboración del presupuesto y los costos de la compañía.
- Velar por un manejo eficiente de los inventarios y la cartera.
- Responsable por el manejo adecuado de los fondos de la empresa, evaluando qué proyectos con-

vienen y contribuyen al objetivo de generar valor para la empresa.

2.1.4 Área de gestión humana

Compuesta por nómina, seguridad y prevención de riesgos, servicios generales y salud ocupacional.

Su objetivo es el bienestar de los trabajadores, velando por un buen clima organizacional.

Tiene entre sus principales funciones la elaboración de la nómina, los programas de capacitación, de recreación y salud ocupacional (preventivos y correctivos), selección y entrenamiento de personal, y los programas de seguridad y prevención de riesgos en la compañía.

2.2 Ponderación

Las áreas son de suma importancia, tanto en unidad como en conjunto, por eso se toma la decisión de ponderarlas con igual porcentaje, ya que conllevan a una cadena de negocios que es como se debe ver la empresa.

El porcentaje es del 25% para cada una, el que será evaluado con indicadores representativos para el área y para la función que debe cumplir dentro de la empresa, los que fueron seleccionados después de ser estudiados ampliamente con expertos en cada una de las áreas.

De igual forma, a cada indicador de cada una de las áreas, gracias al estudio de campo, se le ha asignado un peso dentro de cada área, para finalmente sacar una ponderación total que permite dar un resultado de la evaluación integral de gestión.

Se tendrá una tabla donde se establece la tendencia y la calificación, a cada tendencia, según el resultado del indicador, se le da un puntaje, el máximo de puntos a obtener por tendencia excelente es de 10 puntos.

Tabla 1. Porcentajes

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	90-100
Buena	7	70-89
Regular	4	50-69
Mala	1	0-49

Esta tabla de porcentajes se utilizará para los siguientes indicadores: Índice de disponibilidad, índice de producción, índice de calidad, índice de efectividad, cumplimiento de presupuesto de ventas, lanzamiento de nuevos productos, nuevas líneas de negocio, clientes nuevos.

Hay otros indicadores que, por su naturaleza, no pueden ser calificados en esta Tabla 1, razón por la cual, para definir su tendencia se les asigna una tabla propia y son los siguientes: (Tablas de la 2 a la 15).

- **Área de producción:**

Tabla 2. Horas perdidas por fallas en los equipos.

Tendencias	Puntos	Horas
Excelente	10	0- 50
Buena	7	51-100
Regular	4	101- 200
Mala	1	> 200

- **Área de mercadeo y ventas:**

Tabla 3. Relación de ventas del período anterior y período actual.

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	< 70
Buena	7	71-80
Regular	4	81-90
Mala	1	> 91

- **Área financiera:**

Tabla 4. Nivel de endeudamiento total.

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	< 50
Buena	7	50-55
Regular	4	56-60
Mala	1	> 60

Tabla 5. Ejecución presupuestal de gastos.

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	< 85
Buena	7	85- 90
Regular	4	91-100
Mala	1	>100

Tabla 6. Rotación de cartera.

Tendencias	Puntos	Días
Excelente	10	< 75
Buena	7	76-85
Regular	4	86-93
Mala	1	>93

Tabla 7. Cobertura de intereses.

Tendencias	Puntos	Número de veces
Excelente	10	> 6
Buena	7	4- 6
Regular	4	2- 3.9
Mala	1	< 2

Tabla 8. Rentabilidad patrimonial.

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	> 30
Buena	7	21-30
Regular	4	10-20
Mala	1	< 10

- **Área de gestión humana:**

Tabla 9. Rotación del personal.

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	< 2
Buena	7	2-5
Regular	4	5.1- 7
Mala	1	> 7

Tabla 10. Capacitación al personal.

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	>40
Buena	7	40-25
Regular	4	24-10
Mala	1	< 10

Tabla 11. Ausentismo por accidentes de trabajo.

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	< 2
Buena	7	2- 3
Regular	4	3.1- 4
Mala	1	> 4

Tabla 12. Eficiencia laboral.

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	<25
Buena	7	25-28
Regular	4	27.9-30
Mala	1	> 30

La evaluación del área será la evaluación en conjunto de los indicadores como referencia en ésta, lo que determina el estado actual en que se encuentra el área.

La sumatoria de las cuatro áreas dará el resultado o evaluación integral de la empresa, la que se puede medir en forma cualitativa y cuantitativa, según las tablas de referencia que se enuncian más adelante.

Tabla 13. Convenciones.

Convenciones	Significado
SA	Situación actual
UR	Unidad de referencia
TN	Tabla número
CC	Calificación cualitativa
CN	Calificación numérica
II	Importancia del indicador
PRI	Peso relativo del indicador (calf. Área 1 a 10)
GCI	Grado de cumplimiento del indicador
PIC	Participación del indicador en la calificación
CGA	Calificación general del área

Tabla 14. Parámetros de calificación de evaluación integral.

Tendencias	Convención	Calificación	Parámetro
Excelente	E	10	90% - 100%
Buena	B	7	70% - 89%
Regular	R	4	50% - 69%
Mala	M	1	0% - 49%

Tabla 15. Resumen de evaluación integral de gestión.

Área	%	Cualitativa
Producción		
Mercadeo y ventas		
Financiera		
Gestión humana		
Calificación integral		

3. MODELO PROPUESTO

Tabla 16

Área de producción													
Indicadores	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%		
									Real	Ideal	%	Cualitativa	
Índice de disponibilidad		%	1			15				0,38			
Índice de producción		%	1			15				0,38			
Índice de calidad		%	1			15				0,38			
Índice de efectividad		%	1			45				1,13			
Horas perdidas x paros en equipos		H	2			10				0,25			
Subtotal						100				2,5			
Área de mercadeo y ventas													
Indicadores	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%		
									Real	Ideal	%	Cualitativa	
Cumplimiento ppto.de ventas		%	1			20				0,50			
Lanzamientos de nuevos productos		%	1			15				0,38			
Nuevas líneas de negocio		%	1			15				0,38			
Cientes nuevos		%	1			20				0,50			
% ventas periodo anterior y.actual		%	3			30				0,75			
Subtotal						100				2,5			
Área financiera													
Indicadores	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%		
									Real	Ideal	%	Cualitativa	
Endeudamiento total		%	4			20				0,25			
Cobertura de intereses		V	7			15				0,63			
Rentabilidad patrimonial		%	8			30				0,63			
Ejecución presupuestal de gastos		%	5			20				0,25			
Rotación de cartera		D	6			15				0,75			
Subtotal						100				2,5			
Área de gestión humana													
Indicadores	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%		
									Real	Ideal	%	Cualitativa	
Rotación de personal		%	9			10				0,25			
Bienestar social por empleado		%	1			25				0,63			
Capacitación de personal		%	10			25				0,63			
Ausentismo por accidentes		%	11			10				0,25			
Eficiencia laboral		%	12			30				0,75			
Subtotal						100				2,5			
Total áreas =													
'Evaluación integral de la gestión										10			

4. FORMA DE CALCULAR LOS DATOS DEL MODELO

SA. = Situación actual del indicador. Se logra aplicando la formulación del indicador a los datos de la empresa, para el período analizado. Éste dará siempre resultados en porcentajes; excepto el indicador de horas perdidas por paros en equipos, que será en horas.

UR = Unidad de referencia. Indica la unidad en la que está expresado el resultado del indicador, ya sea en porcentajes, horas, veces, o días.

TN = Tabla número. Indica el número de la tabla de evaluación para cada tipo de indicador, las que van numeradas del 1 al 15. Por lo tanto se deberá calificar el resultado de ese indicador utilizando la tabla cuyo número aparece en esta casilla.

CC = Calificación cualitativa. Se obtiene de aplicar el resultado del indicador en la tabla de referencia, la que podrá ser: Excelente, Buena, Regular o Mala.

CN = Calificación numérica. A cada calificación cualitativa le corresponde una calificación numérica, que se encuentra en las tablas de referencia, y que puede ser de 10 para excelente, 7 para buena, 4 para regular y 1 para mala.

II = Importancia del indicador. Indica el porcentaje de importancia del indicador dentro del área, el cual viene dado por el modelo, producto de la investigación de campo.

PRI = Peso relativo del indicador. Es el producto de multiplicar $CN \times II$

La sumatoria de esta casilla, para el total del área, representa su califi-

cación numérica, en una escala de 1 a 10.

GCI = Grado de cumplimiento del indicador. Indica el porcentaje en que cada indicador se ha cumplido.

PIC = Participación del indicador en la calificación. Esta casilla se divide en dos secciones:

— **PIC-Real.** Se obtiene de multiplicar a $PRI \times 0.25$, dado que a cada área se le ha dado un peso del 25, este resultado obtenido para cada indicador, refleja su peso relativo dentro de la calificación integral de gestión de la empresa.

- **PIC-Ideal.** Se obtiene de suponer todos los indicadores en calificación excelente, por lo tanto $10 \times IIX \times 0.25$. Este resultado refleja el peso relativo ideal de cada indicador dentro de la calificación integral de la empresa, para lograr una calificación excelente de gestión.

La sumatoria de esta casilla por área, indica la calificación máxima que se debe obtener por cada una de ellas. Este porcentaje viene dado por el modelo.

CGA = Calificación General de la Gestión por Área. Partiendo del hecho de que a cada área se le asignó un porcentaje del 25%, este resultado se obtiene de dividir la sumatoria de PIC-REAL sobre la sumatoria de $PIC-IDEAL \times 100$, lo que da un porcentaje, que hay que mirar en la Tabla 14 para definir su calificación numérica y cualitativa, indicando con ello la calificación de la gestión de la empresa en dicha área.

Evaluación integral de gestión. La sumatoria de PIC-REAL, en las cuatro áreas, indica la calificación

numérica de la gestión integral en una escala de 1 a 10.

De otra parte, la sumatoria de PIC-REAL para las cuatro áreas, dividido sobre la sumatoria de las cuatro áreas del PIC-IDEAL x 100, indica el porcentaje de calificación general de la gestión.

También se puede obtener el porcentaje global de calificación, sumando CGA de cada área y dividiendo por cuatro.

Los porcentajes, así obtenidos, hay que mirarlos en la Tabla 14, para dar la calificación definitiva de la empresa en lo que se refiere a la gestión durante el período evaluado.

$$\frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo neto operativo}} \times 100 = \frac{77.943 \text{ H}}{90.867 \text{ H}} = 86\%$$

— Índice de producción

Determina a qué ritmo sale la producción en relación con un estándar

preestablecido, indica el cumplimiento de la producción programada.

$$\frac{\text{Unidades reales}}{\text{Unidades teóricas}} \times 100 = \frac{27.100.910}{27.239.476} = 99\%$$

— Índice de calidad

El objetivo es el de tener la mejor calidad en los productos, debido a que una falla en la misma afecta desfavorablemente la imagen de la compañía, ocasionando pérdidas de clientes actuales y potenciales.

Este indicador es de gran importancia para llevar el control de calidad

donde informa el grado de confiabilidad del proceso. Se obtiene de relacionar las unidades defectuosas y el total de unidades producidas consiguiendo un porcentaje de defectuosos; este porcentaje se resta del ciento por ciento (100%) de calidad que es lo óptimo.

$$\frac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas}} \times 100 - 100 = \frac{137.986}{27.100.910} = 0.51 - 100 = 99\%$$

5. APLICACIÓN DEL MODELO

- Las cifras utilizadas en los indicadores corresponden a una empresa del sector, y están expresadas en miles de pesos.

5.1 Área de producción

— Índice de disponibilidad

Este indicador nos muestra el aprovechamiento del tiempo que se tuvo durante el proceso. Se origina de la razón entre el tiempo de proceso y el tiempo neto operativo (medido en horas).

Tiempo de proceso, es el tiempo que se tarda en ejecutar el proceso productivo y el tiempo operativo, es el resultado del tiempo anterior menos las paradas producidas durante el proceso.

— Índice de efectividad

Este indicador muestra la información global de la planta, y el com-

portamiento general de la misma con base en los tres indicadores anteriores.

$$\% \text{ Efectividad} = \% \text{ disponibilidad} \times \% \text{ producción} \times \% \text{ calidad}$$

$$\% \text{ Efectividad} = 86\% \times 99\% \times 99\% = 84\%$$

— Horas perdidas por paros en equipos

Determina la efectividad en los daños presupuestados con los reales, esto se debe a los paros de la maquinaria para realizar mantenimientos

por daños que se pueden presentar por falta de mantenimiento, por su desgaste normal o mal uso por parte del operario. Es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de producción.

$$\text{Horas perdidas en el período} = 84$$

5.2 Área de mercadeo y ventas

— Grado de cumplimiento del presupuesto de ventas

Siendo las ventas el objetivo princi-

pal del negocio y el rubro básico de ingresos, en este indicador se valora lo que es el grado de cumplimiento de las ventas presupuestadas para el período.

$$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Presupuestadas}} \times 100 = \frac{\$46.566.250}{\$51.248.000} = 91\%$$

— Lanzamiento de nuevos productos al mercado

Un objetivo de la compañía es buscar constantemente la satisfacción de los clientes y consumidores, para lo que debe lanzar con frecuencia al mercado nuevos productos de acuerdo con

la necesidad de los clientes y consumidores.

Este indicador sirve para determinar la cantidad de líneas nuevas que lanzó al mercado en un período determinado. Su objetivo es el de medir que los lanzamientos de productos se realicen de acuerdo con lo presupuestado.

$$\frac{\text{Cantidad de nuevos productos lanzadas al mercado}}{\text{Total de nuevos productos presupuestados lanzar al mercado.}} \times 100 = \frac{1}{2} = 50\%$$

— Nuevas líneas de negocio

La compañía debe buscar en forma permanente nuevas unidades de negocios que le permitan obtener mayor rentabilidad y la optimización de la capacidad de planta instalada.

Este indicador de eficiencia muestra cuál ha sido la gestión para incursionar en nuevas líneas de negocio, como por ejemplo la maquila, la distribución de otros productos y marcas propias.

$$\frac{\text{Líneas nuevas adquiridas de negocio}}{\text{Líneas nuevas presupuestadas de negocio}} \times 100 = \frac{1}{1} = 100\%$$

— Clientes nuevos

Un objetivo básico de la compañía es el de conseguir de manera constante nuevos clientes, para asegurar su permanencia en el mercado y conseguir incrementar sus volúmenes de ventas. Este indicador sirve para

medir la cantidad de clientes que se deben conseguir para contribuir específicamente en la participación del mercado y muestra la eficiencia en la labor del personal de ventas encargado de este factor.

$$\frac{\text{No. de clientes nuevos en el período}}{\text{No. de clientes nuevos presupuestados}} \times 100 = \frac{140}{150} = 93\%$$

— Comparativo de ventas del período anterior y período actual

Este indicador nos muestra qué porcentaje de las ventas actuales son las ventas del año o período anterior, medido en pesos; para lo que se debe

tener presente que allí entra en juego el índice de inflación del respectivo año. Lo anterior para poder medir en forma real el crecimiento obtenido.

Nos indica si las técnicas de ventas, el manejo de los canales de ventas, la publicidad y promoción son efectivos.

$$\frac{\text{Ventas año o período anterior}}{\text{Ventas año o período actual}} \times 100 = \frac{\$37.253.000}{\$46.566.250} = 80\%$$

5.3 Área financiera

— Endeudamiento total

Un objetivo del área financiera es el de mantener un nivel óptimo de endeudamiento. Con este índice se puede evaluar la capacidad de endeudamiento futuro de la empresa, a la vez

que muestra la proporción de los activos que pertenecen a los acreedores.

Este índice puede sugerir si la empresa opera con un nivel de riesgo alto o bajo, ya que a mayor endeudamien-

to mayor riesgo. Puede dar una idea acerca de la calidad del respaldo que se tiene sobre los pasivos. El nivel de

endeudamiento no puede sobrepasar el límite de capacidad de pago de la empresa.

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100 = \frac{\$ 15.324.772}{\$ 27.145.300} = 56\%$$

— Cobertura de intereses

Capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de interés. Mide la incidencia que tienen los gastos financieros sobre la utilidad operacional de la empresa. Su

resultado se interpreta como el número de veces en el que la utilidad operacional es superior a los intereses pagados.

$$\frac{\text{UAI}}{\text{Intereses pagados}} = \frac{\$ 3.200.495}{\$ 2.116.713} = 1.51 \text{ veces}$$

— Rentabilidad patrimonial

Este índice señala el porcentaje neto de retorno sobre la inversión que obtiene el empresario.

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{\$ 2.785.495}{\$ 11.943.932} = 23\%$$

— Ejecución presupuestal de gastos

Este índice mide la eficiencia en el manejo de los gastos de la empresa

comparándose con el presupuesto anual establecido por la misma.

$$\frac{\text{Total de gastos reales}}{\text{Total de gastos presupuestados}} \times 100 = \frac{\$ 25.531.290}{\$ 27.453.000} = 93\%$$

— Rotación de cartera

Este indicador muestra el número de veces en que el inventario de mercancías de la empresa se convierte en efectivo o cuentas por cobrar, para expresarlo en días se divide el número de veces en 360 días.

$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio cuentas por cobrar}} = \frac{\$ 46.566.250}{\$ 9.597.000} = 4.85 \text{ veces}$$

Rotación de cartera = $360 / 4.85 = 74$ días

5.3 Área de gestión humana

Con estos indicadores se busca controlar y mejorar el clima laboral dentro de la organización.

— Rotación de personal

Este indicador es de gran importancia ya que cuando supera ciertos límites y en especial, se trata de personal directivo o especializado, es un aspecto importante dentro de la empresa.

Implica adaptación y entrenamiento de nuevo personal, nuevos riesgos de incorporar a la empresa una persona que no se adapte a lo que razonablemente le puede ofrecer la misma. Puede ser un índice que muestra: remuneraciones bajas frente a las que ofrece la competencia, relaciones internas deterioradas, supervisión deficiente, etc.

$$\frac{\text{No. de retiros año}}{\text{No. de empleados}} \times 100 = \frac{15}{449} = 3\%$$

— Bienestar social por empleado

Este indicador muestra el cumplimiento de los auxilios que tiene la empresa para mejorar el nivel de vida de sus empleados, tales como bono de Navidad, medicina prepagada, bono

de antigüedad, bono de jubilado, auxilio de estudio, auxilio para anteojos, auxilio de nacimientos, auxilio de defunción, póliza de vida.

El cálculo estará dado en miles de pesos y es promediado por colaborador.

$$\frac{\text{Beneficios entregados}}{\text{Beneficios presupuestados}} \times 100 = \frac{768}{756} = 102\%$$

— Capacitación de personal

Controla los programas de capacitación para el personal, los que buscan asegurar que las capacidades de tra-

bajo y los conocimientos se mantienen actualizados, generando actividades de desarrollo profesional.

$$\frac{\text{No. empleados capacitados}}{\text{No. total de empleados}} \times 100 = \frac{147}{449} = 33\%$$

— Ausentismo por accidentes de trabajo

Es una variable que se debe medir y controlar porque impacta de manera negativa a la organización, dificultando el logro de los objetivos propuestos. Este indicador ayuda a localizar las causas del ausentismo repetitivo

que se puede presentar por ciertos factores que no han sido estudiados dentro de la empresa. Algunos son la seguridad social, implementos de seguridad personal, seguridad local, aquí se pueden establecer posibles accidentes y varias de sus causas.

$$\frac{\text{No. de accidentes}}{\text{No. de empleados}} \times 100 = \frac{9}{449} = 2\%$$

— Eficiencia laboral

Una de los objetivos de la compañía es el de mantener un sistema de remuneración acorde con las escalas salariales existentes para empresas del mismo sector y tamaño. Su índice no se puede alejar mucho del sec-

tor. Mide la eficiencia laboral, detecta gastos laborales no proporcionados y sin ninguna relación de causalidad. Para este efecto, la tabla que mide este indicador ha sido elaborada con los promedios vigentes actualmente en el sector.

$$\frac{\text{Salarios y prestaciones sociales}}{\text{Ingresos netos}} \times 100 = \frac{\$ 8.332.711}{\$ 46.566.250} = 18\%$$

MODELO PROPUESTO - PRUEBA

Área de producción													
Indicadores	SA	S	TN	CC	CN	II	PRI	%	PIC		CGA = 25%		
									GCI	Real	Ideal	%	Cualitativa
Índice de disponibilidad	86	%	1	B	7	15	1,05	70	0,26	0,38			
Índice de producción	99	%	1	E	10	15	1,5	100	0,38	0,38			
Índice de calidad	99	%	1	E	10	15	1,5	100	0,38	0,38			
Índice de efectividad	84	%	1	B	7	45	3,15	70	0,79	1,13			
Horas perdidas x paros en equipos	84	H	2	B	7	10	0,7	70	0,18	0,25			
Subtotal						100	7,9		2,0	2,5	80	Buena	
Área de mercadeo y ventas													
Indicadores	SA	UR	TN	CC	CN	II	PRI	GCI	PIC		CGA = 25%		
									Real	Ideal	%	Cualitativa	
Cumplimiento ppto. de ventas.	91	%	1	E	10	20	2,0	100	0,50	0,50			
Lanzamientos de nuevos productos	50	%	1	R	4	15	0,6	40	0,15	0,38			
Nuevas líneas de negocio	100	%	1	E	10	15	1,5	100	0,38	0,38			
Clientes nuevos	93	%	1	E	10	20	2,0	100	0,50	0,50			
% ventas período anterior y. Actual	80	%	3	B	7	30	2,1	70	0,53	0,75			
Subtotal						100	8,2		2,1	2,5	84	Buena	
Área financiera													
Indicadores	SA	UR	TN	CC	CN	II	PRI	GCI	PIC		CGA = 25%		
									Real	Ideal	%	Cualitativa	
Endeudamiento total	56	%	4	R	4	20	0,8	40	0,20	0,25			
Cobertura de intereses	1,51	V	7	M	1	15	0,15	10	0,04	0,63			
Rentabilidad patrimonial	23	%	8	B	7	30	2,1	70	0,53	0,63			
Ejecución presupuestal de gastos	93	%	5	R	4	20	0,8	40	0,20	0,25			
Rotación de cartera	74	D	6	E	10	15	1,5	100	0,38	0,75			
Subtotal						100	5,4		1,4	2,5	56	regular	
Área de gestión humana													
Indicadores	SA	UR	TN	CC	CN	II	PRI	GCI	PIC		CGA = 25%		
									Real	Ideal	%	Cualitativa	
Rotación de personal	3	%	9	B	7	10	0,7	70	0,18	0,25			
Bienestar social por empleado	102	%	1	E	10	25	2,5	100	0,63	0,63			
Capacitación de personal	33	%	10	B	7	25	1,75	70	0,44	0,63			
Ausentismo por accidentes	2	%	11	B	7	10	0,7	70	0,18	0,25			
Eficiencia laboral	18	%	12	E	10	30	3,0	100	0,75	0,75			
Subtotal						100	8,65		2,2	2,5	88	buena	
Total áreas =													
Evaluación integral de la gestión									7.7	10	77	Buena	

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Tabla 17

Evaluación integral de gestión		
Áreas	%	Cualitativa
Producción	80	Buena
Mercadeo y ventas	84	Buena
Financiera	56	Regular
Gestión humana	88	Buena
Calificación integral	77	Buena

El cuadro-resumen anterior muestra la calificación integral de la gestión de la empresa. En este caso del ejemplo para una empresa industrial del subsector de cosméticos, para un período de un año. Los directivos, y cualquier ente o persona interesado en el funcionamiento de la empresa, podrá tomar las decisiones del caso, ya sean correctivas, como en el área financiera, cuyo desempeño fue regular en el período evaluado; o de reforzamiento e incentivos para otras áreas como la de recursos humanos, cuyo desempeño fue bueno. No obstante la meta es la excelencia, por lo que esta empresa deberá seguir buscando alternativas y estrategias para lograr su óptima meta en cada una de las áreas.

El modelo cumple con dar una visión clara de la situación de la empresa, en cada una de sus áreas, en un formato simplificado que permite visualizar rápidamente el área o actividad que no esté cumpliendo a cabalidad con los objetivos propuestos.

Desde luego, las interpretaciones y análisis de las cifras del modelo podrán diferir de una empresa a otra, pues están de por medio los profesionales que interpreten las mismas, de allí que las estrategias y caminos por

seguir pueden diferir de una organización a otra.

6. RECOMENDACIONES GENERALES

- El gerente general debe ser el responsable de controlar el modelo, realizando un seguimiento continuo y coordinando los ajustes necesarios.
- Este modelo se debe aplicar para que la empresa mantenga y aumente su competitividad y pueda adecuar planes de contingencia en casos necesarios, en especial frente a la amenaza de la competencia.
- Se deben monitorear periódicamente los cambios en los indicadores, para realizar los ajustes necesarios que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- Se deben divulgar periódicamente, a todos los empleados de la compañía, los resultados de los indicadores y el comportamiento del modelo, para poder involucrar a toda la empresa en el compromiso de lograr los objetivos, buscando que sus empleados adquieran un alto nivel de pertenencia.

- Es recomendable que se busque la excelencia en el resultado de la aplicación del modelo, para que la empresa sea cada vez más eficiente en todos los campos.

7. CONCLUSIONES

El modelo de evaluación es de gran importancia en la empresa, para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados, complementados con los indicadores de gestión que son una herramienta útil para controlar, medir y gestionar los correctivos necesarios en cada caso. Este modelo se convierte en una herramienta importante para la eficiente toma de decisiones gerenciales.

El modelo permite visualizar, en un momento determinado, la evolución de la gestión en cada una de las áreas de la organización, tomar decisiones correctivas en caso de detectarse algún desvío de las metas propuestas.

Permite, además, la posibilidad de trabajar la generación del indicador para corregir y modificar las actividades que originan cada uno de ellos; con lo que se puede mejorar hacia el futuro el resultado del indicador y por ende el del área.

Este modelo presenta dos clases de calificación, una numérica y la otra cualitativa, donde la numérica permite incluso hacer comparaciones más detalladas de un período a otro.

El modelo revela, en una sola página, una radiografía condensada de lo que es la situación real de la organización frente al campo de la gestión, ahorrando tiempo y dinero para los directivos y demás interesados en esta información.

El modelo presenta la información para que los analistas e implicados directos e indirectos en la marcha eficiente de la empresa, puedan poner en práctica todos sus conocimientos y habilidades para desarrollar estrategias que mejoren una situación actual, o se mantengan, si es el caso, en una gestión excelente, con buena calificación numérica.

BIBLIOGRAFÍA

- Amarillo R. Edgar W, Auditoría de Control Interno, Material de Estudio Posgrado de Revisoría Fiscal.
- Carvajal Lizardo, Metodología de la investigación, Edición 20, Colección Cátedra. Faid, Cali, 2002.
- Círculo de Lectores, Diccionario Enciclopédico Ediciones Credimar. S.A., 1998.
- Congreso de la República de Colombia, Código de Comercio, Editorial Limusa. Bogotá, 2001.
- Diccionario Larousse 2000. Sexta edición Agrupación Editorial S.A.
- Kaplan, Robert S. Norton, David P. Cuadro de Mando Integral - Gestión 2000, Hbspress.
- León García Óscar, Administración Financiera, Tercera edición, Prensa Moderna impresores S.A. 1999.
- Legis Editores S.A., Plan Único de Cuentas para Comerciantes. Reglamento General de la Contabilidad. Estatuto de la Profesión de Contador Público, Edición Anual 2002 de Legis

- Luchessa Héctor, Podestá Castro Jaime. Diagnóstico y evaluación sistemática de los problemas de la empresa, Ediciones Macchi S.A. 1973, Córdoba 2015. Buenos Aires.
- Mantilla B. Samuel Alberto, Introducción a la Revisoría Fiscal. Un enfoque de Sistemas. Ecoe, Bogotá, 2002.
- Martínez Rivadeneira, Ricardo, La estructura a través del Balanced Scorecard, Sistema de gestión estratégica, Editec Business & Advisers.
- Peña, Jesús María. Control, Auditoría y Revisoría Fiscal, Ecoe, Bogotá, 2003.
- Peter M. Senge. La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Ediciones Juan Granica S.A., 1992, 1993, 1995 y 1996, Barcelona, España.
- Riaz Khadem y Lorber Roebert, Administración en una página de Grupo Editorial Norma. 2000.
- Thompson Strickland, Administración Estratégica, 11^a Edición, Irwin, Mcgraw-Hill 

