

DISTRIBUIDORA CARLOS ARIAS

“DISTARIAS CIA. LTDA.”



INFORME DE GESTIÓN
PERÍODO FISCAL 2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE	1
1.- GENERALIDADES	3
1.1.- ENTORNO ECONÓMICO	3
1.2.- DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	3
2.- CIFRAS Y HECHOS RELEVANTES	4
2.1.- RESULTADOS ECONÓMICOS	4
2.2.- RAZONES DE LIQUIDEZ	6
2.2.1.- CAPITAL NETO DE TRABAJO	
2.2.2.- ÍNDICE DE SOLVENCIA	6
2.2.3.- ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA	7
2.3.- RAZONES DE ACTIVIDAD	8
2.3.1.- ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	8
2.3.2.- ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR	9
2.3.3.- ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS (R.I)	9
2.4.- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	10
2.5.- RAZONES DE RENTABILIDAD	12
2.5.1.- MARGEN NETO	12
2.5.2.- RETORNO DE CAPITAL	12

3.- INDICADORES DE GESTIÓN	15
3.1.- OBJETIVO	15
3.2.- BENEFICIOS DERIVADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	15
3.2.1.- SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	15
3.2.2.- MONITOREO DEL PROCESO	16
3.2.3.- BENCHMARKING	16
3.2.4.- GERENCIA DEL CAMBIO	16
4.- SELECCIÓN DE INDICADORES	17
5.- MEJORAMIENTO CONTINUO	17
6.- SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES DE GESTIÓN	19
7.- IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES	20

1.- GENERALIDADES

1.1.- ENTORNO ECONÓMICO

La tendencia del Índice de la Actividad Económica Coyuntural (IDEAC), evidencia una leve recuperación de la producción durante el 2018, sin embargo, el crecimiento económico no fue el esperado, lo cual llevó a modificar la previsión de crecimiento económico anunciada por el Banco Central que, para este año 2018 en principio se planteó en 2,0% pero que a finales se modificó a 1,1%. Esto es debido principalmente a la reducción en los gastos de capital en una economía fuertemente dependiente del gasto público. Asimismo, es preciso mejorar la competitividad, al objeto de incentivar la inversión extranjera. Al mismo tiempo, se observa una caída en las exportaciones petrolíferas y en los precios del petróleo. En definitiva, la deuda pública se perfila como la principal fuente de financiación. Por último, cabe destacar la subida de los precios y el estancamiento en el mercado laboral.

1.2.- DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El 2018, fue un año de retos importantes para la empresa a nivel de mercado, **DISTARIAS CIA. LTDA.** continuó fortaleciendo y consolidando sus diferentes líneas de negocio, logrando un crecimiento en ventas de un 6.07% con respecto al año anterior.

Durante este año se destacó el desempeño en la búsqueda de nuevos aliados en la región para fortalecer la presencia y el reconocimiento de nuestra marca así, se logró continuar con la apertura de nuevos mercados.

Son nuestros colaboradores los que trabajan día a día para construir un mismo propósito, gracias a cada uno ellos es que hoy podemos mostrar estos resultados y seguir trabajando en función de todas las oportunidades que tenemos.

Nuestro reto para el 2018 fue recuperar el crecimiento saludable y rentable para garantizar participación en el mercado nacional. Para lograr esto, nos enfocamos en tres pilares:

- ✓ Crecimiento,
- ✓ Rentabilidad, y
- ✓ Talento.

Inicialmente debemos volver a definir e implementar un plan de innovación en productos y servicios y así lograr fortalecer nuestro posicionamiento y ejecutar exitosamente un plan de crecimiento y expansión con énfasis en innovación en nuevos formatos que capturen nuevas ocasiones de consumo, por medio de un solo proceso entre mercadeo y tiendas y alianzas estratégicas para la expansión.

Asimismo, se deben identificar oportunidades para capturar margen en costos operativos y gastos administrativos y crear un modelo propio de expansión sostenible y rentable en el que hay un compromiso real con nuestros colaboradores (talento humano), proveedores y clientes.

Y finalmente, pero no menos importante, tenemos el firme compromiso de impulsar el talento y movilizar a los equipos y la organización hacia el cambio. Para esto se implementará una nueva estructura organizacional que apoye la estrategia de crecimiento y rentabilidad, que a su vez permita mejorar la eficiencia en los procesos y fortalezca las redes organizacionales.

2.- CIFRAS Y HECHOS RELEVANTES

2.1.- RESULTADOS ECONÓMICOS

“La rentabilidad económica, un factor para alcanzar la eficiencia empresarial”.

Los resultados económicos de Distarías Cía. Ltda., para el año que concluye 2018 son positivos, siendo éste un año de retos importantes a nivel de mercado y las ventas continúan aumentando con un crecimiento del 6.07% producto de los esfuerzos realizados en los diferentes canales de venta de la empresa, que han logrado consolidar oportunidades de negocio tanto en el mercado local como en el mercado nacional.

DISTARIAS CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
PERÍODO FISCAL 2018

ACTIVO	2017	%	2018	%
ACTIVOS CORRIENTES				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	935,992.91	17.79	912,344.06	17.04
ACTIVOS FINANCIEROS	1,408,518.80	26.78	1,502,518.05	28.07
INVENTARIOS	1,597,028.74	30.36	1,598,845.24	29.87
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	6,793.78	0.13	4,939.81	0.09
ACTIVOS NO CORRIENTES				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1,312,060.92	24.94	1,325,236.21	24.76
IMPUESTOS DIFERIDOS	0	0.00	8,210.00	0.15
TOTAL	5,260,395.15	100.00	5,352,093.37	100.00

PASIVO	2017	%	2018	%
PASIVO CORRIENTE				
CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS	423,624.05	53.02	182,856.74	29.16
SOBREGIRO BANCARIO	0.00	0.00	0.00	0.00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	2,600.00	0.33	0.00	0.00
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	68,384.98	8.56	105,786.90	16.87
CON IESS	10,437.18	1.31	10,011.62	1.60
CON EMPLEADOS	101,250.49	12.67	126,237.85	20.13
CON TERCEROS	882.02	0.11	1,090.77	0.17
CON SOCIOS	0.00	0.00	0.00	0.00
BENEFICIOS SOCIALES	189,533.99	23.72	198,912.38	31.72
OTROS PASIVOS	2,210.00	0.28	2,210.00	0.35
TOTAL	798,922.71	100.00	627,106.26	100.00

PATRIMONIO	2017	%	2018	%
CAPITAL				
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	258,400.00	5.90	258,400.00	5.56
RESERVA LEGAL	112,471.98	2.57	112,471.98	2.42
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	3,684,156.37	84.14	3,832,055.07	82.43
UTILIDAD DEL EJERCICIO	221,690.40	5.06	327,686.95	7.05
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	101,985.01	2.33	118,283.01	2.54
TOTAL	4,378,703.76	100.00	4,648,897.01	100.00

2.2.- RAZONES DE LIQUIDEZ:

2.2.1.- CAPITAL NETO DE TRABAJO:

ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE

4'019,220.00 - 514,581.23 = 3'504,638.77

CAPITAL NETO DE TRABAJO= 3'504,638.77

El índice de Capital Líquido para DISTARIAS CIA. LTDA. es de 6.81 (**Capital neto de trabajo/Pasivo circulante**) veces más en relación al pasivo circulante; éste indicador nos permite medir la eficiencia, liquidez y salud general de nuestra empresa. Refleja los resultados de las actividades del negocio y nos permite determinar los niveles apropiados del activo y pasivo circulante para la fijación del nivel del fondo de maniobra, e incluye decisiones fundamentales sobre la liquidez de la empresa y la composición de los vencimientos de deudas. A su vez, estas decisiones reciben la influencia de un compromiso entre rentabilidad y riesgo.

2.2.2.- ÍNDICE DE SOLVENCIA:

ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE

4'019,220.00 / 514,581.23 = 7.81

ÍNDICE DE SOLVENCIA - 7.81

DETALLE	AÑO 2017	AÑO 2018
ACTIVO CIRCULANTE	5'260,395.15	4'019,220.00
PASIVO CIRCULANTE	881,691.39	514,581.23
INDICE DE SOLVENCIA	5.97	7.81

El índice de solvencia para DISTARIAS CIA. LTDA. es de 7.81 puntos, siendo éste un comportamiento positivo lo que quiere decir que DISTARIAS CIA. LTDA. cuenta con mejor capacidad para garantizar la totalidad de las deudas con terceros que se contraen lo que da prestigio y seguridad como empresa en sus operaciones financieras.

2.2.3.- ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS / PASIVO CIRCULANTE

4'019,220.00 - 1'598,845.24 / 514,581.23 = 4.70

ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA - 4.70

DETALLE	2017	2018
ACTIVO CIRCULANTE	5'260,395.15	4'019,220.00
INVENTARIO	1'597,028.74	1'598,845.24
ACTIVO CORRIENTE MENOS INVENTARIO	3'663,366.41	2'420,374.76
PASIVO CIRCULANTE	798,922.71	514,581.23
LIQUIDEZ INMEDIATA	4.59	4.70

Al analizar la liquidez inmediata la empresa cuenta en el 2017 con \$ 4.59 de activos disponibles por cada dólar de obligaciones a corto plazo, y en igual periodo del 2018 \$ 4.70 por cada dólar de obligaciones; demostrando un crecimiento del 2.4% en nuestra liquidez lo que refleja la capacidad de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, es decir, el grado en que los recursos disponibles pudieran hacer frente a las obligaciones contraídas obteniendo una mayor capacidad líquida para garantizar las obligaciones con terceros.

2.3.- RAZONES DE ACTIVIDAD

2.3.1.- ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

CUENTAS POR COBRAR CLIENTE ACTIVIDADES ORDINARIAS

DETALLE	VALOR	%
POR VENCER	812,651.15	73.74
DE 0 A 30 DIAS	240,478.10	21.82
DE 30 A 60 DIAS	20,011.89	1.82
DE 60 A 90 DIAS	4,701.58	0.43
DE 90 A 120 DIAS	3,909.28	0.35
MÁS DE 120 DIAS	20,248.05	1.84
TOTAL	1'102,000.05	100%

R.CxC = VENTAS NETAS / PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR

10'535,268.66 / 91,833.34

R. CxC = 114

Con la finalidad de conocer cada cuántos se realiza la recuperación del efectivo, se hacen efectivas las cuentas por cobrar se debe calcular el plazo promedio o ciclo de cobros.

CICLO DE COBROS = NÚMERO DE DÍAS DEL PERIODO / R C X C = DÍAS

CICLO DE COBRO = 365 / 114 = 3

Expresa:

Cada cuántos días se realizan los cobros a los clientes.

Teniendo en cuenta que los términos pactados con los clientes en su mayoría son hasta 30 días se puede plantear que existe eficiencia en la gestión de cobro del personal que conforma la Fuerza de Ventas de DISTARIAS. CIA. LTDA.

2.3.2.- ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR

R. C X P = COMPRAS NETAS/ PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR

$$9'084,829.85 / 269,244.09 = 33.74$$

$$\mathbf{R. C X P = 33.74}$$

Reflejan cada cuántos días realizamos los pagos a nuestros proveedores, es decir, son canceladas las deudas a corto plazo.

Expresa:

Las veces que se han pagado las deudas a los proveedores en un determinado período.

Ciclo de pago:

$$\text{CICLO DE PAGO} = \text{NÚMERO DE DÍAS DEL PERIODO} / \text{R C X P}$$

$$\text{CICLO DE PAGO} = 365 / 33.74 = 10.82 \text{ Días}$$

Expresa:

Cada cuántos días se realizan los pagos a los proveedores.

Teniendo en cuenta que los términos pactados con los proveedores en su mayoría son de 30, 45 y hasta 60 días, la empresa ha optado por aplicar las cancelaciones dentro de 5 días para aplicar el Pronto Pago reflejando que **DISTARIAS CIA. LTDA.** cuenta con la suficiente capacidad para cubrir todas la deudas a corto plazo.

2.3.3.- ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS (R.I)

R.I = COSTO DE MERCANCÍAS / INVENTARIO PROMEDIO

$$\mathbf{R.I. = 9'084,829.85 / 133,237.1033}$$

$$\mathbf{R.I. = 68.18}$$

Nos permite analizar con que eficiencia se han consumido los inventarios.

Plazo promedio de inventarios.

PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS = NÚMERO DE DÍAS DEL PERIODO / R.I

$$\text{P.P.I.} = 365 / 68.18$$

$$\text{P.P.I.} = 5 \text{ Días}$$

Expresa:

Cada cuántos días rotan los inventarios.

El mantener las cantidades apropiadas de los inventarios en la empresa DISTARIAS CIA. LTDA., nos permitirá obtener una correcta información sobre el manejo de los productos de alta y baja rotación de los inventarios, logrando así conocer aquellos productos que tienen una rotación alta para poder abastecer a la empresa en el momento que sea necesario. La determinación de la rotación de los inventarios y la valoración de los mismos inciden en el flujo de efectivo.

2.4.- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Miden la relación de los fondos proporcionados por la empresa con respecto a los acreedores, en la medida en que este indicador se vaya aumentando, en mayores dificultades financieras estará la empresa.

Forma de cálculo:

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO - PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO = 713,493.61/5,352,666.21

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO - 0.1332 - 13%

Esta razón tiene como objetivo medir el nivel del activo total de la empresa financiado con recursos aportados a corto y largo plazo por los acreedores.

Interpretación: Solo el 13% del activo total es financiado por el pasivo total de la empresa, el resto se realiza por intermedio del patrimonio de la empresa.

DISTARIAS CIA. LTDA.
ESTADO RESULTADOS INTEGRALES
PERÍODO FISCAL 2018

INGRESO	2017	%	2018	%
VENTAS	9'873,406.56	99.12	10,458,663.43	99.29
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	30,483.97	0.31	41,107.37	0.39
OTROS INGRESOS	57,500.44	0.58	33,314.17	0.31
TOTAL	9'961,390.97	100.00	10'533,084.97	100.00
COSTO DE VENTAS	2017	%	2018	%
COSTO DE VENTA	9'333,675.98		9'893,556.69	
REBAJAS COMERCIALES	637,556.41		804,373.94	
TOTAL	8'696,119.57		9'089,182.75	
GASTOS	2017	%	2018	%
ADMINISTRATIVOS	498,562.50	56.34	509,834.77	56.45
VENTAS	288,948.06	32.65	293,674.94	32.51
FINANCIEROS	754.58	0.09	785.68	0.09
NO OPERACIONALES	96,690.73	10.93	98,935.97	10.95
TOTAL	884,955.87	100.00	903,231.36	100.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	380,315.53		559,966.94	

2.5.- RAZONES DE RENTABILIDAD.

2.5.1.- MARGEN NETO

$$\text{MARGEN NETO} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{VENTAS}$$

$$\text{MARGEN NETO} = 559,966.94 / 10'458,663.43$$

$$\text{MARGEN NETO} = 0.0535 - 5.35\%$$

Indica la tasa de utilidad obtenida de las ventas y otros ingresos; es decir, es el porcentaje de utilidad neta que tu negocio gana por cada dólar que vende.

2.5.2.- RETORNO DE CAPITAL

$$\text{RETORNO DE CAPITAL} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{CAPITAL CONTABLE}$$

$$\text{RETORNO DE CAPITAL} = 559,966.94 / 4'639,172.61 = 12.07\%$$

Esto quiere decir que nuestra empresa está ganando 12.07% sobre lo que invierte. Realizar un análisis financiero nos permitirá ser más competitivos y tomar mejores decisiones de crecimiento.

En resumen podemos decir que el Estado de Resultados Integral nos permite conocer el comportamiento financiero de nuestra empresa respecto a si ha generado utilidades o no, es decir si obtuvo resultados positivos o negativos.

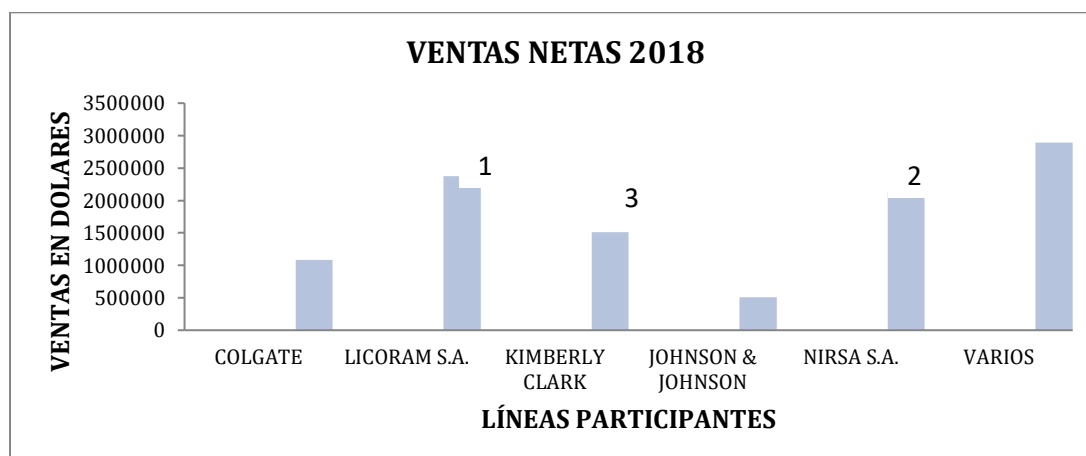
Este reporte es esencial para la toma de decisiones en la empresa, pues nos permite identificar la gestión de ventas o de gastos y sacar conclusiones sobre si se están obteniendo los resultados esperados.

El total de ingresos que en el año 2018 se ha generado es de \$ 10'533,084.97 los cuales evidencian una crecimiento en relación con el ingreso del año 2017 del 5.73%, y las utilidades del año 2018 alcanzan un valor de \$ 559,966.94 reflejando un crecimiento del 47.23%; a pesar de que en nuestro país el crecimiento económico no fue el esperado; nuestro excelente desempeño se debe a un continuo fortalecimiento y consolidación de sus diferentes líneas de negocio.

Durante el año 2018 se destacó el desempeño de los diferentes canales de distribución con los que cuenta nuestra empresa, con un crecimiento de dos dígitos gracias a las estrategias implementadas por la administración para crear nuevas ocasiones de consumo, representadas principalmente en la expansión de nuestras diferentes zonas y buscando cada vez más nuevas oportunidades de mercado y de negocios.

DISTARIAS CIA. LTDA. PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES

PROVEEDOR	VENTAS SIN IVA	PARTICIPACION	UBICACION
COLGATE	1,086,685.57	10.35%	4
LICORAM S.A.	2,374,364.39	22.60%	1
KIMBERLY CLARK	1,514,825.88	14.41%	3
JOHNSON & JOHNSON	509,139.43	4.84%	5
NIRSA S.A.	2,131,603.06	20.28%	2
VARIOS	2,892,683.99	27.52%	
TOTALVENTAS	10,509,302.32	100.00%	

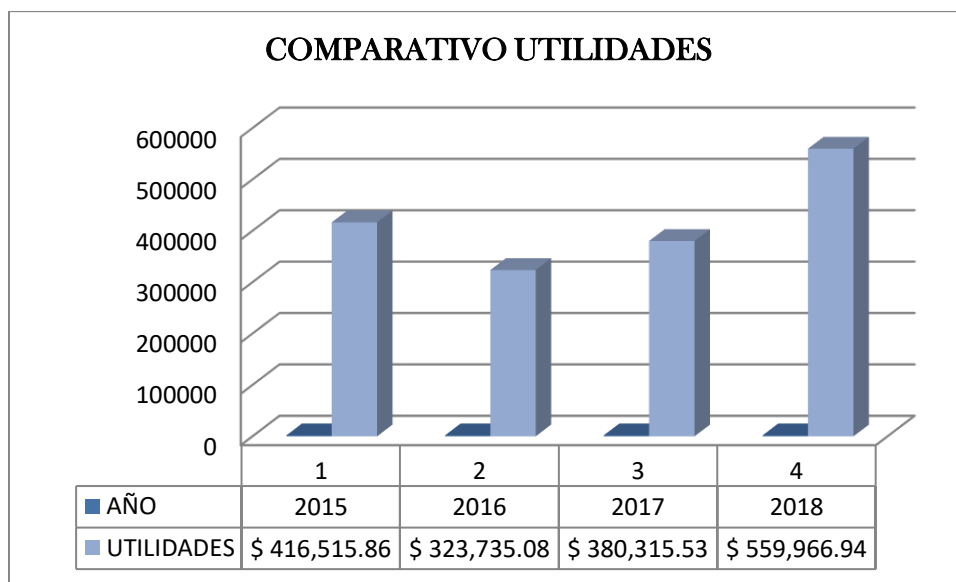


La participación en ventas por cada uno de los proveedores que actualmente tiene DISTARIAS CIA. LTDA. se ubican de acuerdo a la información presentada en el cuadro: LICORAM S.A. con ventas netas anuales de \$ 2'374,364.39 lo que equivale a una participación del 22.60%, NIRSA S.A. con ventas netas de \$ 2'131,603.06 equivalente al 20.28%, KIMBERLY CLARK con ventas netas de \$ 1'514,825.88 equivalente al 14.41% de la participación total en ventas; VARIOS está conformado por las 28 líneas restantes ya que actualmente contamos con la intervención de 33 líneas de productos.

La utilidad del periodo económico 2018 asciende a \$ 323.735.08, con una disminución del 22.28% en relación a la utilidad del periodo anterior. Este resultado refleja la gestión administrativa y financiera desplegada en la empresa tanto por directivos como por el personal de las diferentes áreas.

De la información presentada se observa, que la situación económica de la empresa abarca un crecimiento en los últimos 3 años, del 2016 al 2017 se evidencia un crecimiento del 17.47%, y del 2017 al 2018 un crecimiento del 47.23%; sustentado en el aumento en las ventas, una disminución de costos y gastos, una adecuada gestión de los inventarios, de la recuperación de cartera y una mejora en la planificación administrativa y operativa de la empresa.

AÑO	UTILIDADES
2015	416,515.86
2016	323,735.08
2017	380,315.53
2018	559,966.94



3.- INDICADORES DE GESTIÓN

3.1.- OBJETIVO

Identificar y hacer seguimiento al desempeño de cada área de trabajo a través de indicadores de gestión que nos permitan a las gerencias reconocer aspectos positivos y oportunidades de mejoramiento respecto al logro y resultados por persona, así como por áreas de la organización, lo cual permite plantear soluciones oportunas frente a las metas fijadas por DISTARIAS CIA. LTDA.



Los indicadores estratégicos presentaron un comportamiento positivo frente al 2017. En este sentido, los indicadores estratégicos son:

- ✓ Ventaja competitiva,
- ✓ Desempeño financiero,
- ✓ Flexibilidad,
- ✓ Utilización de recursos,
- ✓ Calidad de servicio,
- ✓ Innovación,
- ✓ Desarrollo organizacional y
- ✓ Gestión administrativa

3.2.- BENEFICIOS DERIVADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a nuestra empresa la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

3.2.1.- SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.



3.2.2.- MONITOREO DEL PROCESO

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

3.2.3.- BENCHMARKING

Si una
mejorar sus
alternativa es
conocer el
implementar lo
lograrlo es a
para evaluar
actividades y
empresa. Esta



organización pretende
procesos, una buena
traspasar sus fronteras y
entorno para aprender e
aprendido. Una forma de
través del benchmarking
productos, procesos y
compararlos con los de otra
práctica es más fácil si se

cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

3.2.4.- GERENCIA DEL CAMBIO



Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Los indicadores de gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados, es decir el plan o camino a seguir para lograr la misión.

4.- SELECCIÓN DE INDICADORES

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

TIPO	REVISIÓN	ENFOQUE	PROPÓSITO
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	Largo Plazo (Anuales)	Alcance de la visión y misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales.	Corto y mediano plazo (Mensuales o semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización.
Planeación Operativa	Desempeño individual del personal, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (semanales, diarios)	Alineamiento del desempeño de trabajadores, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales.

Algunos de los indicadores que son monitoreados en la empresa son circunstanciales, así su utilidad es limitada a un momento específico, debido a que apoyan la solución definitiva de algún problema.

Cuando el proyecto termina, el objetivo se alcanza o el problema ha sido resuelto, el indicador puede dejar de ser relevante y por tanto no es justificable su monitoreo continuo. De esta manera, el control se centra sólo donde es necesario, pudiendo delegarse cuando sigue siendo relevante, pero no requiere de una atención continua.

5.- MEJORAMIENTO CONTINUO

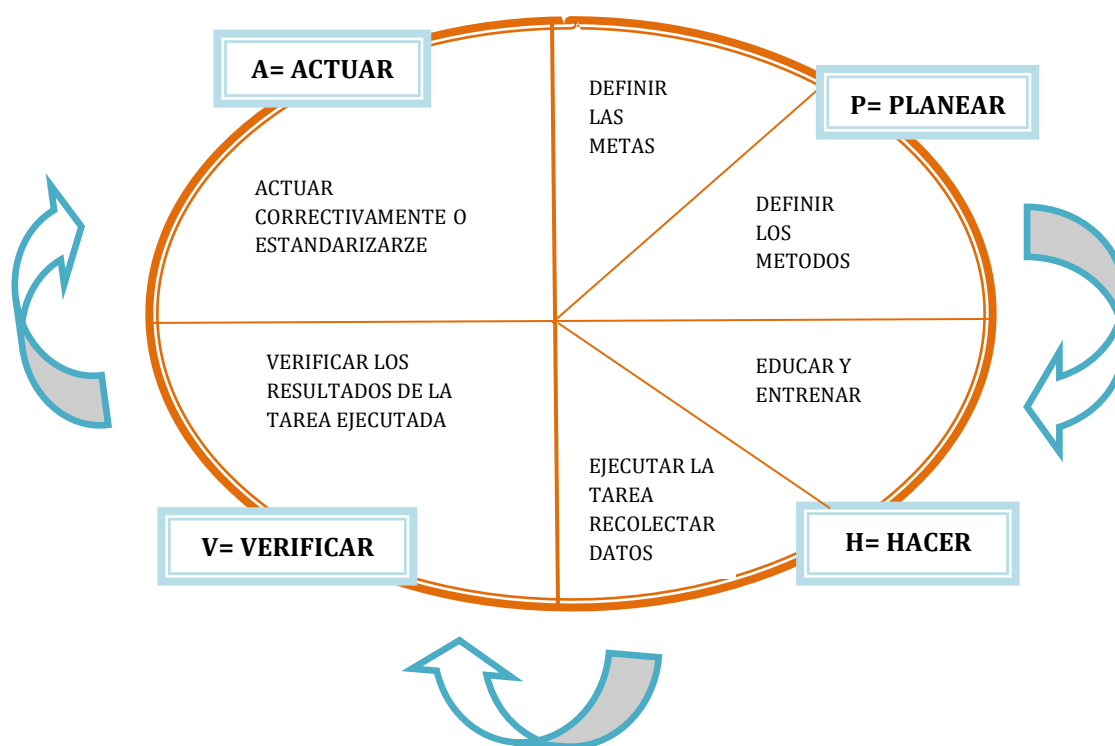
Es una estrategia para la supervivencia con un nuevo conjunto de valores que continuamente mejoran la calidad y la productividad.

Todo proceso busca en el tiempo optimizar sus recursos para alcanzar lo propuesto; siendo necesario un proceso de innovación, el cual no va acompañado por una retroalimentación oportuna.

Trabajar con la filosofía del Mejoramiento Continuo permite obtener beneficios como: mejoramiento en calidad, alta productividad, mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los equipos, estandarización, servicios de preventa y postventa a los clientes y competitividad en un futuro.

Lo anterior muestra que el Mejoramiento Continuo es un camino hacia la excelencia y ésta a su vez es la que permite la supervivencia de las empresas.

La aplicación continua y sistemática del ciclo PHVA permite el aseguramiento y el logro de superiores niveles de desempeño.



El modelo P.H.V.A. es una concepción gerencial que dinamiza la relación entre las personas y los procesos y busca controlarlos con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares, tarea que se logra mediante la definición de especificaciones de proyectos (estándares de calidad), especificaciones técnicas de proceso y procedimientos de operación.

La Gerencia de Procesos mediante el ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en:

PLANEAR: entendido como la definición de las metas y los métodos que permitirán alcanzarlas.

HACER: consisten en ejecutar la tarea y recoger los datos, no sin antes haber pasado por un proceso de formación (educar y entrenar).

VERIFICAR: evaluar los resultados de la tarea ejecutada; identificación de los problemas que originan el no cumplimiento de las tareas (formación, planeación).

ACTUAR: tomar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

6.- SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de la empresa, en donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas:

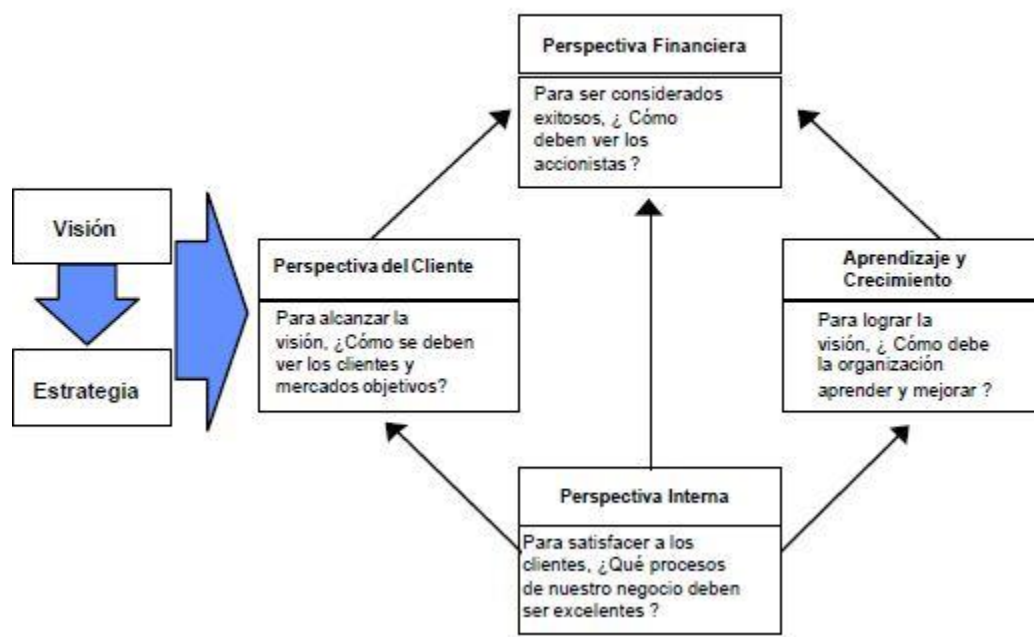
- ✓ Financiera,
- ✓ Cliente,
- ✓ Procesos internos y
- ✓ Aprendizaje y crecimiento.

LA PERSPECTIVA FINANCIERA: es expresada como metas monetarias (utilidades sobre el capital, utilidades sobre los activos netos, rendimientos, y otros).

LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE: es expresada como metas del cliente (participación en el mercado, número de quejas o devoluciones, y otros).

LA PERSPECTIVA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN O DE PROCESOS INTERNOS: es expresada como metas operacionales del proceso (tiempo de entrega de pedidos, tiempo del ciclo de desarrollo del producto, costos por unidad de producción, y otros).

LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: es expresada como metas de aprendizaje e innovación (número de personas capacitadas, porcentaje de puestos ocupados, número de innovaciones en productos o procesos al año, y otros).



Las mediciones no sólo pueden ser concebidas como herramientas de medición y de desempeño; deben ser usadas para:

- ✓ Definir la estrategia del negocio.
- ✓ Comunicar la estrategia del negocio.
- ✓ Lograr que los empleados y la organización marchen en la búsqueda de una meta común.

Las cuatro perspectivas permiten un balance entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los conductores de desempeño de esos resultados.

7.- IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES

El siguiente es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores en nuestra empresa:

1. Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).
2. Identificar las actividades a medir (PLANEAR).
3. Establecer en un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema) (PLANEAR).
4. Ejecución del proceso (HACER).
5. Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (VERIFICAR).
6. Ampliar razonablemente el número de indicadores (ADMINISTRAR).

Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible, debe mostrarse la relación que presenta con otros indicadores.

Información que pongo a su consideración para los fines legales pertinentes.

Por la atención que se digne dar al presente, reitero mis sentimientos de alta consideración y deferencia.

Cordialmente



Ing. Carlos Arias B.
GERENTE GENERAL
DISTARIAS CIA.LTDA.