

**PLAN DE INDICADORES FINANCIEROS QUE FUNCIONEN COMO  
HERRAMIENTAS DE CONTROL OPERATIVO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO  
CLARO MÓVIL VENTAS EN LA EMPRESA CONTENIDO BPS.**

**QUINTERO CUBILLOS CAMILO ALBERTO**

**VIVAS TORRES GENNY LUCERO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PROGRAMA ADMINISTRACION FINANCIERA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2018**

**PLAN DE INDICADORES FINANCIEROS QUE FUNCIONEN COMO  
HERRAMIENTAS DE CONTROL OPERATIVO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO  
CLARO MÓVIL VENTAS EN LA EMPRESA CONTEN TO BPS.**

**QUINTERO CUBILLOS CAMILO ALBERTO**

**VIVAS TORRES GENNY LUCERO**

**Documento resultado de trabajo de grado para optar por el título de Administrador  
Financiero.**

**Director: LEIDY VIVIANA SERRANO SERRATO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PROGRAMA ADMINISTRACION FINANCIERA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2018**

**DEDICATORIA**

*Dedicamos este proyecto a la constancia del día a día, para cumplir los sueños.*

*A nuestras familias.*

*Con cariño,*

*Quintero Cubillos Camilo Alberto*

*Vivas Torres Genny Lucero*

## **AGRADECIMIENTO.**

Agradecemos a la empresa Contenido BPS, quien nos dio todo el apoyo para poder desarrollar la práctica empresarial; por darnos la confianza de toda información necesaria para la gestión y ejecución de toda idea innovadora, al gerente de cuenta de la compañía Luis Antonio Castro Cárdenas, que con su conocimiento y experiencia, nos facilitó todo recurso operativo para que este proyecto sea hoy una realidad, por aportar en nuestra experiencia laboral y académica sus consejos en la práctica diaria.

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	6
2. Problema. ....	7
2.1 Descripción del problema. ....	7
2.2 Formulación o pregunta problema.....	8
3. Objetivos .....	8
3.1 Objetivo general. ....	8
3.2 Objetivos específicos.....	9
4. Justificación.....	9
5. Marco de referencia.....	13
5.1 Marco legal.....	13
5.2 Marco investigativo.....	15
5.3 Marco teórico.....	18
6. Metodología .....	22
6.1 Enfoque y alcance de la investigación.....	22
6.2 Descripción detallada del diseño metodológico desarrollado para el logro de los objetivos .....	25
7. Resultados.....	32
8. Conclusiones.....	40
9. Recomendaciones.....	41
10. Referencia bibliográfica.....	43

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace referencia a la importancia de los indicadores financieros como mecanismo de control del área financiera, comercial y operativa en la empresa Contenido BPS, con el objetivo de que éstos funcionen como herramientas de control y evaluación de la viabilidad financiera del proyecto comercial Claro Móvil Ventas.

Contenido BPS es líder en servicios integrales de outsourcing y contact center, tiene más de 50 años de experiencia. Su actividad principal es la externalización de procesos de negocio (BPO), abarcando desde la planificación y ejecución de tareas internas de front office y back office hasta el control de actividades de agentes externos, la compañía se adapta constantemente a las necesidades del mercado mediante: La orientación al cliente y la capacidad de crecer con él dando respuesta a sus necesidades en cada momento, la voluntad constante de innovar y adaptar con agilidad nuevas soluciones.

Hoy Contenido BPS está presente en 3 sedes a nivel Colombia ofreciendo soluciones integrales a grandes compañías y gestionando sueños en los sectores de telecomunicaciones, banca, seguros y administración pública, entre otros, soluciones multicanal a medida, contando con una potente estructura tecnológica centralizada y basada en tecnología IP que permite:

- Proporcionar soluciones multicanal a medida que aportan una mayor eficiencia, optimización de costes y nuevas herramientas de contacto.
- Aumentar la competitividad mejorando la calidad, los costes y los ingresos de los clientes.
- La reingeniería de procesos de gestión de los servicios.

Contenido BPS se está posicionando de forma importante en el mercado local, por medio de la especialización y los procesos de mejora continua para seguir aportando a los clientes nuevas soluciones de valor agregado, logrando así ayudar a gestionar sus sueños.

En el presente documento se abordan, la descripción de la problemática, un marco referencial. La metodología aplicada para el desarrollo y análisis de la propuesta fue documental y descriptiva donde se puede conocer las mejoras en la organización; ya por

último la presentación de los resultados esperados con la implementación de los indicadores financieros y algunas recomendaciones para la empresa o a nivel general.

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 Descripción del problema**

Los contact center son un sector dinámico de la economía mundial, los empleos se cuentan por millones, las tendencias expansivas de las empresas del telemarketing, la concentración del empleo en los jóvenes así como la debilidad de las relaciones laborales en la industria. La conclusión es que las condiciones estructurales del capitalismo postindustrial contemporáneo constituyen el marco del crecimiento de la industria de contact center. Estas condiciones son: la necesidad de administrar de modo competitivo los flujos de información y comunicación dentro de las empresas y las organizaciones; la notable actividad de innovación de los sectores de las tecnologías de información y el desempleo estructural entre jóvenes universitarios o egresados, se convierten en un modelo de gestión laboral y de creación de empleos.

En agosto de 2017, Contento BPS inició una operación de ventas de servicios de telefonía móvil para Claro Móvil Colombia (Comcel), compañía reconocida en la región por prestar servicios de telecomunicaciones; dando así, apertura al área de operaciones comerciales en la sede de Bogotá. D.C.

Por tratarse de un tipo de gestión diferente al trabajado hasta el momento en Contento BPS, no existían controles específicos dirigidos a procesos de venta telefónica.

Con la aplicación e implementación de los indicadores financieros, buscamos impactar positivamente la gestión operativa y comercial, debido a que pueden complementar las estrategias de gestión, generar alertas para impulsar la mejora en el corto plazo, generando planes de acción acordes a los resultados buscados y/o para resolver las dificultades presentes o eventuales que pueden surgir, con el fin de mitigar, al máximo, los impactos

negativos, que se pueden presentar en las operaciones comerciales de Contenido BPS, aportando información relevante para la toma de decisiones.

También buscamos el control y seguimiento al nivel de consumo de recursos, al cuidado en el nivel de gastos y apoyar el mantenimiento de la captación de los ingresos presupuestados en las campañas comerciales. La empresa Contenido BPS, hasta el momento, no utiliza herramientas de control y evaluación del resultado financiero de los equipos de trabajo dentro de sus unidades de negocio; herramientas como indicadores financieros comerciales. Por ello es necesario, implementar indicadores financieros que midan internamente la gestión de cada una de las campañas de la empresa; esta propuesta de mejora, se enfoca en la campaña que tiene por nombre Claro Móvil Ventas. Los indicadores que se desarrollarán, contribuirán al seguimiento del resultado financiero de cada equipo de trabajo comercial.

### **1.3 Formulación o pregunta problema.**

¿Cuál es la incidencia de la implementación de indicadores financieros, como herramienta de control de gastos e ingresos comerciales en el área operativa de la empresa Contenido BPS, que presta sus servicios al proyecto Claro Móvil Ventas?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo general.**

Generar un plan de indicadores financieros, como propuesta de mejora para la empresa Contenido BPS, que funcionen como herramientas de control y evaluación de la viabilidad financiera del proyecto comercial Claro Móvil Ventas.

### **3.2 Objetivos específicos.**

- Diagnosticar el procedimiento de control financiero y operativo actual que lleva la empresa Contento BPS, en el proyecto Claro Móvil Ventas.
- Definir las herramientas necesarias que permitan a la empresa Contento BPS, hacer seguimiento financiero en la operatividad sobre el proyecto Claro Móvil Ventas.
- Aplicar las herramientas que permitan desarrollar el seguimiento y control financiero de la gestión operativa de la empresa Contento BPS, en el proyecto Claro Móvil Ventas.
- Implementar las herramientas que permitan desarrollar el seguimiento y control financiero de la gestión operativa de la empresa Contento BPS, en el proyecto Claro Móvil Ventas.

## **4. JUSTIFICACIÓN.**

Debido a que la empresa de contact center Contento BPS, implementó una nueva campaña comercial en su operación, no cuenta con herramientas financieras que permitan llevar un control operativo en la compañía, se evidencian bajos índices de productividad y efectividad durante todo el proceso, que generan demanda insatisfecha, elevados índices de reprocesos y de tiempos ociosos; se hace indispensable implementar un plan de mejora continua enfocado en el área de la operación, abarcando desde el ingreso de los agentes comerciales a la plataforma, hasta la salida del producto o venta efectiva, para satisfacer a los clientes.

Para determinar dicha implementación, se hace un diagnóstico actual de la empresa, planes que reduzcan o mejoren los indicadores analizados, adecuándose a las necesidades de la empresa, así como aportar para el cumplimiento de sus metas de acuerdo a los objetivos estratégicos. La evaluación económica financiera muestra los ahorros considerables en la operación lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

Con la propuesta de mejora, se realizará una implementación en la empresa Contenido BPS, para la elaboración de indicadores financieros comerciales y operacionales que contribuyan a generar alertas de mejora en tiempo real, con la finalidad de emprender planes de acción acordes a las dificultades presentes o eventuales que pueden suceder, con el fin de mitigar al mínimo los impactos negativos, que conllevan dentro de las operaciones comerciales de Contenido BPS, aportando información relevante para la toma de decisiones. También se busca el control y seguimiento al nivel de consumo de recursos, al cuidado en el nivel de gastos y apoyar el mantenimiento de la captación de los ingresos presupuestados en las campañas comerciales, que ayuda a implementar estrategias de mejoras en entorno de los objetivos, metas pactadas por la empresa y el cliente.

Este plan de mejora ayudará a tomar decisiones en el ámbito financiero y operativo con el fin de disminuir los impactos negativos en la empresa Contenido BPS; ya sean a corto o mediano plazo. Lo pueden manejar los Team leader, ejecutivos de cuenta, director de la sede o cualquier líder que tenga a cargo personal en la empresa Contenido BPS; adicionalmente allí no existía ningún método que permita medir o controlar la información que se maneja actualmente, con este plan de mejora ayudaría a controlar y tomar decisiones en el momento requerido.

El uso que se le está dando a la implementación de indicadores como herramienta de control es actualmente la herramienta que se usa para medir, controlar y tomar decisiones en términos financieros y operativos para la empresa Contenido BPS en la unidad de negocio Claro Móvil Ventas. No se cubrió ningún hueco de información ya que como anteriormente se mencionaba en la organización no existía ninguna herramienta financiera que permitiera controlar, medir y tomar decisiones sobre información o datos obtenidos de la operación.

El modelo que se tomó es el cuadro de mando integral, también conocido como Balanced Score Card – BSC es una herramienta para movilizar a la gente para el pleno cumplimiento de la misión. Este va más orientado al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto

indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

Balanced Score Card.

Perspectiva Financiera.

Contento BPS S.A. es una compañía sólida con gran aceptación y reconocimiento en el mercado, con innovación en sus procesos y modelos operativos y de gestión del talento humano; adicionalmente, su utilidad neta obtiene un crecimiento notorio anualmente.

Dentro de sus aspectos financieros, es importante resaltar:

- a. La maximización de las ventas en mercado nacional, con costos competitivos a través de la efectividad de sus procesos.
- b. Implementación de prácticas NIIF, permite información financiera verídica en tiempo real e inmediato.
- c. Seguimiento permanente al área de operaciones para la optimización de recursos económicos y la inclusión de nuevos clientes que actúan en diferentes sectores de la industria y el mercado nacional.
- d. Obtener mayor rentabilidad gracias a la estandarización de procesos operativos y de calidad.

Perspectiva del Cliente.

- a. Establecer un sistema de control interno efectivo que permita cumplir con la misión de tener clientes satisfechos.
- b. Establecer una buena relación con los clientes con cumplimiento y calidad, porque un cliente conforme es un cliente feliz.
- c. Ofrecer un sistema de interacción inmediata con los clientes, con el fin de obtener retroalimentaciones objetivas y oportunas para mejorar procesos, impactando así, positivamente los objetivos propuestos.

#### Perspectiva de Procesos Internos.

Un factor importante para la compañía, es la optimización de procesos, por ello se ejerce un fuerte control en el manejo de éstos en las diferentes cuentas de negocio, enfocados en la promesa de servicio ofrecida y en la ejecución de la razón social de la compañía; muestra de ello, es el sistema de gestión de calidad, certificado por Icontec en la norma ISO 9001 vigente en la organización.

#### Perspectiva de Formación y Crecimiento.

El crecimiento de la organización, ha sido de forma planificada y constante gracias a una excelente administración y filosofía de trabajo, las cuales han integrado diversos factores para las bases del éxito:

- a. Diseño: siempre innovador y a la vanguardia con las tendencias actuales observando oportunidades del entorno.
- b. Nivel de adaptación a necesidades reales: La globalización genera cambios constantes en todos los entornos, por ello, se ha generado mente abierta a los cambios con disposición y voluntad.
- c. Eficiencia Técnica: procesos modernos, profesionales y éticos.
- d. Grado de satisfacción de los empleados: Los empleados representan la columna vertebral de Contento BPS S.A.A., y el activo más valioso de la misma, por ende, se brinda todo un programa de “felicidad en el trabajo” para mantener el amor de los empleados hacia la marca y sus clientes, generando así satisfacción total.

## **5. MARCO DE REFERENCIA.**

### **5.1 Marco legal**

Ley Estatutaria 1266 de 2008, en la Ley 1581 de 2012 y en el Decreto Reglamentario 1377 de 2013, los cuales constituyen el marco general para la protección de los datos personales en Colombia. Estatuto del Consumidor Ley 1480 de 2011, el cual es regulado por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

### **Tipos de normas que cobijan a las S.A.**

Según la ley 1258 de 2008 indica que la sociedad por acciones simplificadas podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes serán responsables hasta el momento de sus aportes; esta se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa. Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad. En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal.

En los contact center se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- La base del crecimiento de una empresa se soporta en sus clientes, más en los que se han mantenido fieles a la marca, así que cada uno debe recibir una experiencia de servicio continua.
- En la atención al cliente se debe cumplir todo lo que se ofrece. Las empresas de call center saben que los usuarios del nuevo milenio tienen necesidades específicas como la omnicanalidad y el uso de nuevas tecnologías y eso es precisamente lo que deben obtener.
- Las líneas de contacto que ofrecen las empresas deben enfocarse en mantener a los clientes satisfechos y eso se logra recibiendo y solucionando oportunamente sus peticiones, además otorgando valores agregados como puede ser una garantía extendida y gratuita del producto.
- Si bien el número de canales y los tiempos de respuesta son claves en el servicio al cliente, son los agentes quienes realmente hacen la diferencia, ya que del buen trato, empatía, y claridad en las respuestas depende que un consumidor se quede con la marca o termine en la competencia.
- Las empresas de contact center saben por experiencia propia que de nada sirve tener un óptimo departamento de atención al cliente si otras áreas de la empresa poseen fallas.
- Las metodologías de autoevaluación son perfectas para corregir fallas; particularmente encuestas de satisfacción que midan como un consumidor percibe el servicio que está recibiendo.
- Definitivamente no hay nada tan bueno que no pueda mejorar, por lo que implementar planes que aumenten la eficiencia del servicio es un imperativo.
- Toda empresa requiere que el conjunto de sus empleados velen por la atención al cliente, tanto los que tienen contacto directo con las personas como quien recibe una llamada. La satisfacción del mercado debe ser uno de los principios que rijan cualquier actuación.

### **Superintendencia de Industria y Comercio.**

Es la entidad orientada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumo colombiano. En desarrollo de lo anterior, la Superintendencia de Industria y Comercio cuenta con específicas funciones para salvaguardar los derechos de

los consumidores, proteger la libre competencia y ejercer como Autoridad Nacional de Propiedad Industrial.

También cuenta con funciones para vigilar el cumplimiento de las normas relacionadas con la administración de datos personales, reglamentos técnicos, metrología legal y por último, vigilar las Cámaras de Comercio. En materia de protección al consumidor, la Ley 1480 de 2011 (Estatuto de Protección al Consumidor) asignó a la Superintendencia de Industria y Comercio facultades tanto administrativas como jurisdiccionales.

## **5.2 Marco investigativo.**

Realizando varias investigaciones, con el fin de tener una visión más amplia y conocer cómo se realizaron, ejecutaron e implementaron otros procesos de mejora continua en distintas organizaciones, se encontraron casos como los mencionados a continuación:

-“Elaboración e implementación de un plan de mejora continua en el área de producción de agroindustrias kaizen”

El proyecto se basa en la implementación de un plan de mejora continua en una empresa de producción de alimentos balanceados para animales de crianza familiar, aplicando la metodología PHVA. Mediante la planificación e implementación de mejoras, se logró un aumento en los niveles de eficiencia de 50% a 70%, eficacia de 71% a 93% y la productividad de mano de obra en un 9.92 a 13.2 Además se logró reducir los tiempos ociosos en un 4%, los índices de mantenimiento producción en un 1.2% y el índice de material reprocesado en un 0.02%.

En relación con los costos de calidad, el objetivo era mantener el costo de calidad como el de inicio del proyecto, ya que maneja un 11% respecto a los costos totales, se invirtieron los costos de buena calidad de un 30% a un 70%.

-Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario.

Este artículo forma parte de una serie de resultados de investigación relacionados con la gestión por procesos, que han sido obtenidos en Instituciones de Educación Superior desde hace 10 años. El diseño de metodologías para la gestión por procesos y otras afines a este

enfoque, requiere de un trabajo de investigación que tome en consideración los conceptos generales relacionados con la evaluación, la mejora y el control o seguimiento de procesos, así como los métodos, herramientas y técnicas requeridas para estos propósitos. En el presente trabajo se analiza el caso de un programa universitario de pregrado, donde se ha tomado como objeto de estudio práctico el proceso de investigación en su ámbito, y se han utilizado instrumentos de interrogación, el criterio de expertos, las técnicas de Mapeo de Procesos, Planes de Control, el Análisis de los Modos y Efectos de los Fallos, así como otras técnicas estadísticas y de calidad.

-Metodología para elaborar un plan de mejora continua.

El presente documento desarrolla el tema titulado “Metodología para Elaborar un Plan de Mejora Continua”, este trata de un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas para obtener cambios, y mejoras de procedimientos en la organización. La metodología consta de cinco niveles: análisis de las causas que provocan el problema, propuesta y planificación del plan de mejora, implantación y seguimiento continuo, y finalmente una evaluación de toda la metodología aplicada; estas acciones proporcionarán beneficios a la organización como reducción de costes, incremento de la productividad, mejora de la calidad, satisfacción del cliente, una adecuada comunicación entre los departamentos y mayor nivel productivo.

-Análisis financiero.

En el proyecto de implementación se encontró que el análisis financiero es fundamental para evaluar en general la organización, lo dice en el siguiente texto:

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. El objetivo de este estudio es analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Es un estudio analítico con diseño documental basado en los fundamentos teóricos de Gitman (2003), Van Horne (2003), Elizondo y Altman (2003), entre otros. El análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores

financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez. El análisis financiero basado en cifras ajustadas por inflación proporciona información financiera válida, actual, veraz y precisa. Se concluye que el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa. (Nava, 2009 p1-3).

Todo el texto hace referencia a la transformación de la organización y el análisis financiero en la empresa.

- Indicadores de la gestión logística.

Una de las características de las organizaciones modernas es que ha incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico y se aplican a este y al plan operativo, en momentos de verdad o en la etapa de evaluación. La medición en las organizaciones suele suscitar malos entendidos, no por falta de claridad sobre su importancia, implicaciones en el mejoramiento de los procesos, lo valiosa en la toma de decisiones, los atributos que debe poseer y su comprensión en el sentido cíclico de la evaluación, donde no se conciben las mediciones por una sola vez, sino por concepciones erróneas sobre el concepto de control que lo asimilan de manera peyorativa.

-Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica.

Al ir más allá de las mediciones tradicionales del desempeño financiero, el concepto le ha brindado a una generación de ejecutivos una mejor comprensión de lo que sus empresas realmente están haciendo. Estas mediciones no financieras son tan valiosas porque principalmente predicen desempeño financiero futuro más que sólo reportar lo que ya ocurrió. Este artículo, publicado por primera vez en 1996, describe cómo el Balanced

Scorecard puede ayudar a que los altos ejecutivos vinculan sistemáticamente las acciones presentes con las metas futuras, focalizándose en ese lugar donde, en palabras de los autores, “todo está en veremos”.

#### -Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico

Este trabajo tuvo como objetivo diseñar una herramienta de diagnóstico que incorporara la dimensión estratégica del Balanced Scorecard (BSC). Por medio de esta herramienta se buscó ir evaluando las capacidades de la empresa y simultáneamente visualizar cómo encaminarla hacia el éxito. El BSC como sistema de gestión estratégico tiene un enfoque normativo. En contraste, el BSC dentro de la herramienta de diagnóstico que se construyó, tiene un enfoque positivo. Como sistema de gestión, el BSC se centra en la estrategia para ver cómo se aterriza, enfocándose en “lo que debe hacer” (norma) la empresa para alcanzar el éxito. En contraste, el BSC como herramienta de diagnóstico se centra en “lo que actualmente hace” la empresa, lo dado (positum), para irlo evaluando en función de la visión. La herramienta de diagnóstico construida tiene en cuenta la lógica y la dinámica del BSC a través de los objetivos estratégicos, el causa efecto y las perspectivas. Esta herramienta de diagnóstico fue aplicada a una PyME para ver su efectividad.

### **5.3 Marco teórico**

En relación con la metodología utilizada del Balanced Scorecard según el autor Fernández se define como:

El Balanced Scorecard también llamado Cuadro de Mando Integral ha despertado gran interés entre directivos y empresarios, hasta el punto que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. ¿Por qué? Independientemente del hecho de que los modelos de planificación y gestión de empresas sean más o menos populares en determinados momentos, lo cierto es que el Balanced Scorecard contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y preocupan a nuestros directivos. “(...) El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de

indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Fernández, 2001, p32-42)

Adicionalmente indica que no es muy reconocido para algunas organizaciones, pero su utilidad no depende de la empresa lo afirma Fernández:

La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización. (Fernández, 2001, p32-42).

En cuanto a las perspectivas son un elemento prescindible del Balanced Scorecard. Como lo argumentan en el siguiente escrito

Lo importante es que los objetivos estratégicos reflejen la estrategia y que los indicadores sean adecuados para su seguimiento. Sin embargo, todas las organizaciones que implantan el modelo las incluyen. ¿Por qué? Las perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura. Es viable para tomar decisiones a largo plazo. (Fernández, 2001, p32-42)

Este método ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, en cuanto al liderazgo del producto, relación con el cliente, excelencia operativa.

Hay objetivos estratégicos que se pueden medir con indicadores los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera: “(...)Indicadores de resultado: miden la consecución del

objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto. Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores” (Fernández, 2001, p32-42)

¿Por qué es importante llevar el control financiero en una empresa?

Permite hacer seguimiento constante a la ejecución de las diferentes actividades y estrategias:

(...)Es una de las principales herramientas para la toma de decisiones en una empresa, se debe tener en cuenta la misión y la visión de la organización con el fin de definir adecuadamente el propósito para el cual esta fue creada. (revista Gente Líder, 2018). Indicador Financiero es una relación cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable de la empresa y que al ser comparado con una referencia permite identificar desviaciones sobre las cuales permite tomar decisiones financieras. Al realizar un análisis de estos indicadores permite ver los aspectos fuertes y débiles de la organización, también sus probabilidades y tendencias. (Díaz, Parra y Lopez, 2016, p280-281).

El control es una función administrativa que abarca el proceso de medición y evaluación del desempeño, a fin de adoptar las medidas correctivas necesarias, adicionalmente es un proceso permanente y regulador.

Costos es un conjunto de valores gastados por una empresa para llegar a la venta de un producto, de una mercancía, de un trabajo, de un servicio. También se dice que es un conjunto de gastos efectivamente soportados y variadamente reunidos en un ordenado grupo o conjunto y la palabra costo se sustituye por la palabra “gasto”. (Universidad Peruana los Andes, anónimo).

Los ingresos incluyen las actividades como las ganancias, surgen de las actividades propias del objeto social y adoptan gran variedad de nombres como: ventas, comisiones, intereses, dividendos, regalías y alquileres. Egresos es la salida de recursos financieros motivada por un compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Liquidez representa la facilidad que tienen los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata. El endeudamiento es la estrategia para aumentar la capacidad operativa de la empresa, a través de la utilización de recursos de terceros.

Rentabilidad son los beneficios o utilidades de ganancia que deja una inversión u organización por algún producto o servicio ya sea tangible o intangible, por medio de este indicador se refleja el rendimiento de las inversiones.

El pronóstico de ventas debe corresponder al análisis serio y acertado que realicen las personas conocedoras del impacto que puedan tener estos aspectos en el pronóstico, ya que es complejo cuantificar la incidencia de los aspectos que la mayoría son incontrolables por la empresa. (Díaz, Parra & López (2016). Adicionalmente Halke (2006, pp. 1-8) afirma que los pronósticos son necesarios ya que las empresas operan en ambientes de incertidumbre pero en ocasiones se deben tomar decisiones que afectan su futuro. Los pronósticos se pueden desarrollar a corto plazo cuando se requiere diseñar estrategias de manera inmediata. (Díaz, Parra & López (2016)

Para el punto de equilibrio se tiene como referencia siendo el tope mínimo de ventas o ingresos con la cual la organización pagaría sus costos fijos y variables, es decir puede seguir operando sin tener que someterse a un endeudamiento; estando en este punto de equilibrio su beneficio sería igual a cero.

El centro de costos es conocido como departamentos o centro de producción, según el libro están constituidos de la siguiente manera:

(...)Están constituidos por un conjunto de personas, instalaciones, máquinas y equipos que participan en la realización de actividades similares o relacionadas entre sí en los procesos de producción o en la ejecución de funciones o servicios complementarios y necesarios para alcanzar los objetivos operativos o administrativos de una entidad.(Ramírez C, García M & Pantoja C, 2010).

Para el estado de pérdidas y ganancias según los autores Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter dice: “Estado de pérdidas y ganancias nos proporciona un resumen financiero de los resultados de la operación de la empresa durante un periodo específico” (Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter, 2012).

El balance general nos presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. Y las razones de liquidez brindan información sobre la capacidad que tiene la compañía para poder enfrentar sus deudas de corto plazo. Mientras más alta sea esta razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas y

mientras menor sea el resultado, menor será la capacidad que tiene la compañía de pagar sus deudas.

El margen de utilidad bruta muestra en porcentaje la información como lo dice el texto en mención:

Margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada peso de ventas después de que la empresa pagó sus bienes; cuando más alto es el margen de utilidad bruta mejor ya que en este caso sería menor el costo de la mercancía vendida.

(Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter, 2012).

Importancia del presupuesto de ventas.

Es un proceso de anticipación de la ocurrencia de los hechos, este requiere de un proceso de planeación y utilización de técnicas, métodos y procedimientos que permitan la proyección de cifras de manera contable y procurando acercarse a la realidad.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 Enfoque y alcance de la investigación**

Basados en la metodología documental, se encontraron varios ejemplos de proyectos enfocados en la mejora continua de una organización, en otros sectores de la industria y en áreas diferentes de gestión, ya sea implementando indicadores o simplemente contribuyendo a mejorar algún proceso gracias al levantamiento de información; ayudando de esta manera, a estructurar estrategias o algún proceso interno de la compañía; estos ejemplos contribuyeron a tener una visión más amplia en nuestra práctica y nos guiaron al desarrollo de la misma. El enfoque es cuantitativo, en el presente trabajo se evidencian cifras que nos permite ver en porcentaje las modificaciones o cambios en cada indicador financiero aplicado.

Cuantificando los indicadores financieros operativos, había que elegir la metodología adecuada para el proyecto por tal motivo se realizó un estudio de ventajas competitivas entre metodologías como lo son: Six Sigma, PHV, Just Time, Kaizen, TPM, Balanced Scorecard, se eligió la metodología Balanced Scorecard por su enfoque en indicadores confiables y a mejorar las estrategias en la organización.

Con el fin de abordar profundamente la problemática planteada, decidimos trabajar la investigación complementando entre sí las metodologías documental y descriptiva, por las siguientes razones:

- a. La investigación requería comenzar por la revisión de la información financiera que utilizaba la organización para medir y controlar los niveles de ingreso y consumo de la unidad de negocio Claro Ventas Móviles.
- b. Era indispensable conocer el nivel de precisión y conocimiento que la compañía tenía sobre el consumo de recursos que presentaba la unidad de negocio estudiada y el retorno financiero que ésta producía.
- c. Debido a que pertenecemos al área de operaciones de la unidad de negocio, sabíamos por experiencia propia que, el área desconocía cuales eran los conceptos de costo exactos (y sus respectivos valores) relacionados a la operación.
- d. A pesar de que existían unas metas comerciales (de ventas), para llegar a un margen operacional estipulado, se desconocía el valor de los costos de los recursos asignados mensualmente a la unidad de negocio.
- e. Aunque la unidad de negocio se acercaba a los márgenes de utilidad propuestos por la compañía, existía una diferencia (aceptable por la organización, por tratarse de un proyecto nuevo) entre el resultado obtenido mensualmente y la meta establecida.
- f. Se desconocía cuál era el aporte realizado al cumplimiento de la meta comercial de cada equipo de ventas que integra la unidad de negocio.
- g. No existía medición del nivel de consumo de recursos de cada equipo de ventas y su participación en los costos y gastos generales dentro de la unidad de negocio.

En este orden de ideas, la investigación se enfocó para resolver los numerales anteriores, por lo cual se planteó el siguiente cronograma de trabajo:

Tabla 1. Cronograma de trabajo.

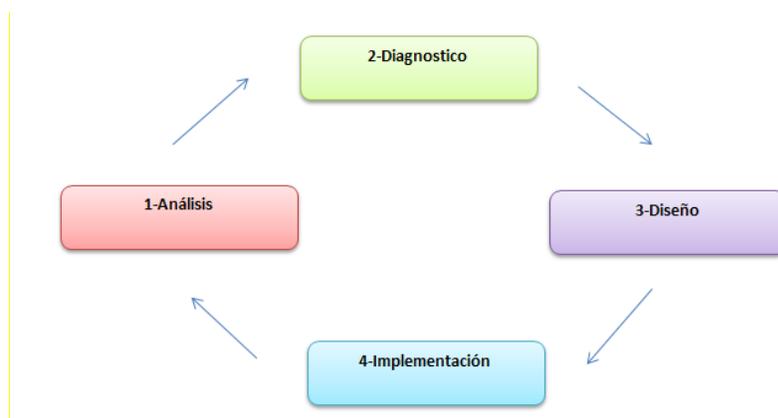
Actividades	Tiempo (semanas)															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Diagnóstico de procedimiento de control actual	X	X	X	X												
2. Definición de herramientas					X	X	X	X	X	X						
3. Aplicación de formatos e indicadores										X	X	X	X	X	X	X
4. Implementación de herramientas													X	X	X	X

Fuente. Diseñado por los autores.

Como se puede apreciar, el cronograma de trabajo se enfocó en resolver la problemática presentada y trabajar en conseguir el objetivo general por medio de la resolución de los objetivos específicos. El plan de mejora va dirigido a minimizar los impactos en la empresa Contenido BPS, el cual se implementó después de realizar un análisis con nuestro gerente de cuenta de allí se pudo evidenciar que no existía una herramienta la cual nos ayudará a controlar, medir y tomar decisiones a tiempo.

Con estas evidencias se empezó a trabajar e implementar indicadores financieros y operativos los cuales identificarán fácilmente la viabilidad de cada agente comercial y en general la operación. Esto se llevó a cabo dentro del área que trabajamos, en donde hemos podido implementar una serie de procesos e indicadores financieros, fortaleciendo los conocimientos adquiridos a lo largo del programa académico.

Figura 1. Diagrama de Macroproceso.



Fuente. Diseñado por los autores.

Se impactó positivamente la gestión operativa y comercial, debido a que los indicadores complementan las estrategias de gestión, generan alertas para impulsar la mejora en el corto plazo, emprendiendo planes de acción acordes a los resultados buscados y/o para resolver las dificultades presentes o eventuales que pueden surgir, con el fin de mitigar, al máximo, los impactos negativos, que se pueden presentar en las operaciones comerciales de Contenido BPS, aportando información relevante para la toma de decisiones.

También se buscó el control y seguimiento al nivel de consumo de recursos, al cuidado en el nivel de gastos y apoyar el mantenimiento de la captación de los ingresos presupuestados en las campañas comerciales.

## **6.2 Descripción detallada del diseño metodológico desarrollado para el logro de los objetivos.**

En la matriz que presentamos a continuación, observamos la forma metodológica en que se desarrolló el objetivo general a partir del desarrollo de actividades para conseguir los objetivos específicos. Esta es una representación del trabajo de práctica desarrollado en la empresa Contenido BPS en su área de operaciones con la unidad de negocio Claro Móvil Ventas.

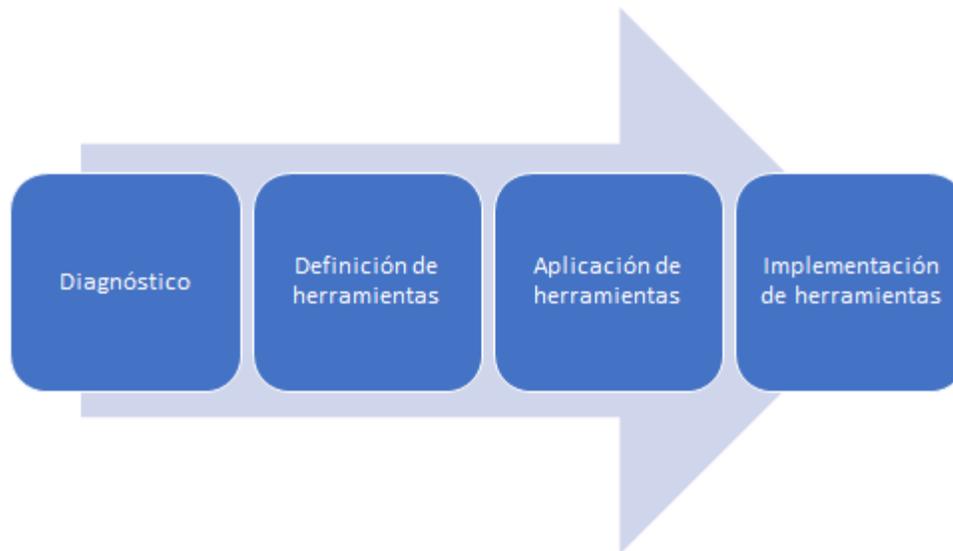
Tabla 2. Cuadro resumen de objetivos, actividades, instrumentos y población.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Instrumento	Población o Muestra
Generar un plan de indicadores financieros, como propuesta de mejora para la empresa Contento BPS, que funcionen como herramientas de control y evaluación de la viabilidad financiera de la unidad de negocio y proyecto comercial Claro Móvil Ventas.	1. Diagnosticar el procedimiento de control financiero - operativo actual que lleva la empresa Contento BPS, en el proyecto Claro Móvil Ventas.	Reunión con gerencia de costos	Cuestionario	Informes financieros y operacionales unidad de negocio Claro Móvil Ventas, último trimestre del año 2017.
		Reunión con gerencia de operaciones	Cuestionario	
		Revisión de informes operacionales	Observación directa	
		Recolección de información financiera	Observación directa	
	2. Definir las herramientas necesarias que permitan a la empresa Contento BPS, hacer seguimiento financiero en la operatividad sobre el proyecto Claro Móvil Ventas.	Revisión y clasificación de la información financiera recolectada	Análisis de información	Informes financieros y operacionales unidad de negocio Claro Móvil Ventas, primer trimestre del año 2018.
		Revisión y clasificación de la información operativa recolectada	Análisis de información	
		Revisión de indicadores financieros que se pueden ajustar para el seguimiento propuesto	Análisis de información	
		Revisión de formatos de informes actuales	Observación directa	
	3. Aplicar las herramientas que permitan desarrollar el seguimiento y control financiero de la gestión operativa de la empresa Contento BPS, en el proyecto Claro Móvil Ventas.	Aplicación de formato de seguimiento de nómina	Excel	Informes financieros y operacionales unidad de negocio Claro Móvil Ventas, primer trimestre del año 2018.
		Aplicación de formato de seguimiento de costos	Excel	
		Aplicación de formato de proyección de ingresos y costos	Excel	
		Aplicación de indicadores financieros	Excel	
	4. Implementar las herramientas que permitan desarrollar el seguimiento y control financiero de la gestión operativa de la empresa Contento BPS, en el proyecto Claro Móvil Ventas.	Utilización del formato de seguimiento de nómina	Excel	Información financiera y operativa unidad de negocio Claro Móvil Ventas, abril y mayo 2018.
		Utilización del formato de seguimiento de costos	Excel	
		Utilización de formato de proyección de ingresos y costos	Excel	
		Utilización de los indicadores definidos	Excel	

Fuente. Diseñado por los autores.

En el siguiente diagrama (Figura 2), representamos la secuencia de trabajo que llevamos a cabo durante la práctica laboral; éste representa, de forma sencilla, la forma metodológica en que abordamos la problemática descrita en el numeral 2 del presente trabajo.

Figura 2. Diagrama de proceso metodológico del trabajo.



Fuente. Diseñado por los autores.

### **Diagnóstico.**

Una vez desarrolladas las cuatro (4) actividades relacionadas en la Tabla 2, se observa control financiero desde la gerencia de costos y presupuestos, la cual participa a la operación de información muy general, al cerrar cada mes; dicha información no es detallada ni profundiza lo necesario para que desde la operación de la unidad de negocio se lleve un control de costos que permita desarrollar actividades de mejora y planes de acción para optimizar la productividad operativa.

Se observó un nivel de precisión óptimo en el control de producción del área operativa, sin embargo, no existen controles de consumo de los recursos que se invierten en la producción, ni un proceso que contribuya a realizar un seguimiento detallado de la

composición del ingreso, que está representado por la comisión que paga Claro Móvil a Contento BPS.

El área de operaciones, en la unidad de negocio estudiada, desconoce por completo la exactitud de los costos cargados a su cuenta y no hace seguimiento intramensual de ningún tipo (diario, semanal, quincenal) del ingreso producido por las ventas efectuadas; por ello podemos afirmar que no existen controles financieros internos en la operatividad del negocio.

### **Definición de herramientas.**

A partir de la información recolectada en la etapa de diagnóstico, se desarrollaron cuatro actividades, con el objetivo de definir las herramientas necesarias para resolver la problemática planteada en la práctica profesional.

Como resultado, se obtuvo un listado con la clasificación de costos en directos e indirectos con sus respectivos valores, para ser cargados a cada agente y equipo de trabajo dentro de la unidad de negocio. En cuanto a la información operativa recolectada, y de acuerdo al enfoque de nuestra práctica, tomamos como dato principal operativo, la cantidad de ventas efectuadas por cada agente comercial, agrupándolas por equipo de trabajo [seis (6) en total]; adicionalmente, se tomó la tarifa de comisión que paga Claro a Contento BPS por cada venta efectuada.

Acorde a la información financiera y operativa disponible, y al enfoque de nuestra práctica, lo más adecuado es utilizar indicadores financieros que involucren, directamente, magnitudes de costos e ingresos. Bajo esta premisa, y teniendo en cuenta los cuatro (4) tipos de indicadores existentes (de liquidez, de actividad, de rentabilidad, de endeudamiento), se exploraron las posibilidades que otorgan los indicadores de rentabilidad, debido a que éstos contribuyen en el control de los costos en la actividad productiva y comercial de una organización para transformar las ventas en utilidades.

Encontramos tres (3) formatos de informe; uno (1) financiero y dos (2) de operaciones; en el financiero encontramos información muy básica de ingresos y egresos, y en los operativos información importante para el seguimiento operacional por agente, pero no asocian a cada agente con el equipo de trabajo al que pertenecen, ni consignan datos sobre el ingreso generado por la actividad.

Como resultado de este análisis, se definieron las siguientes herramientas:

- a. Formato de seguimiento de nómina, formulado en Excel, que calcule automáticamente el costo de nómina que genera cada integrante de la unidad de negocio. Esto debido a que el 73,11% de los costos están representados por la mano de obra directa, por ello requieren seguimiento puntual.
- b. Formato de seguimiento de costos.
- c. Formato de proyección de ingresos y costos.
- d. Indicadores financieros.

Aplicación de herramientas.

En esta parte de la práctica, se aplicaron cuatro (4) herramientas para efectuar el control financiero propuesto a la operatividad de la unidad de negocio Claro Móvil Ventas. La primera de ellas es un formato de seguimiento diario de nómina, formulado en Excel, que tiene los siguientes propósitos:

- Calcular automáticamente el costo de nómina de cada persona que integra la unidad de negocio.
- Ser una herramienta para observar y analizar el comportamiento de cada uno de los componentes del valor total de la nómina.
- Ser de fácil uso, tanto para quien actualiza la información de asistencia del personal, como para quien desea revisar los datos que entrega el formato.
- Ser utilizado a diario.

La segunda herramienta es un formato de seguimiento diario de costos, el cual relaciona todos los costos asociados a la unidad de negocio y los distribuye por cada agente

comercial activo en la operación, incluyendo aquellos que ya están retirados. El formato se encuentra consignado en el mismo archivo formulado en Excel que se desarrolló el formato de seguimiento de nómina, y calcula automáticamente el valor de cada costo distribuido entre los agentes.

Como tercera herramienta, desarrollamos un formato de proyección diaria de ingresos y costos, a partir de los cálculos realizados en las dos herramientas anteriores, se encuentra dentro del mismo archivo formulado en Excel. Su propósito es contribuir a la entrega de información diaria que impacte positivamente la toma de decisiones en el corto plazo, y el desarrollo de planes de acción a mediano y largo plazo.

Finalmente, la cuarta herramienta aplicada, contiene los indicadores financieros asociados a la operación. Éstos fueron desarrollados a partir de la información resultante de las tres (3) herramientas ya explicadas y de acuerdo a las necesidades detectadas para poder realizar un seguimiento financiero relacionado directamente con la gestión operativa de la unidad de negocio. Los indicadores fueron formulados para que se haga el seguimiento respectivo a cada uno de los equipos de trabajo, con el fin de medir su desempeño financiero.

Tabla 3. Cuadro de indicadores financieros diseñados.

Indicador	Fórmula	Descripción
<b>I. Participación en Costos (Equipo)</b>	$= \frac{\text{Total Costos (Equipo)}}{\text{Total Costos (Unidad de Negocio)}} * 100\%$	Mide la participación (en porcentaje) del costo generado por cada equipo de trabajo, dentro del valor total de costos de la unidad de negocio.
<b>II. Participación en Ingresos (Equipo)</b>	$= \frac{\text{Valor Ventas (Equipo)}}{\text{Total Ingresos (Unidad de Negocio)}} * 100\%$	Mide la participación (en porcentaje) del ingreso generado por cada equipo de trabajo, dentro del valor total de ingreso producido por la unidad de negocio.
<b>III. Razón Ventas / Costos (Equipo)</b>	$= \frac{\text{Valor Ventas (Equipo)}}{\text{Costos (Equipo)}}$	Representa la relación existente entre las ventas generadas por cada equipo de trabajo (ingresos) y los costos o consumo de recursos que cada equipo presenta debido a la gestión comercial. Está representado en unidades monetarias e indica, la cantidad generada en ingresos, por cada peso invertido en el costo del equipo.
<b>IV. Utilidad Operacional (Equipo)</b>	$= \text{Total Ingresos (Equipo)} - \text{Total Costos (Equipo)}$	Representa la diferencia de restar del ingreso generado por las ventas el costo generado por el equipo. Este indicador contribuye a visualizar el estado de ingresos de cada equipo de trabajo, y es medido en unidades monetarias.
<b>V. Margen Operacional (Equipo)</b>	$= \frac{\text{Utilidad Operacional (Equipo)}}{\text{Ingresos (Equipo)}} * 100\%$	Representa la utilidad operacional que el equipo de trabajo aporta a la unidad de negocio, es la razón entre la utilidad operacional y los ingresos generados por la ventas efectuadas; su magnitud se mide en porcentaje.

Fuente. Diseñado por los autores.

### **Implementación de herramientas.**

Una vez aplicadas las herramientas, procedimos a implementarlas en la unidad de negocio a partir de la tercera semana de abril 2018. Se hizo entrega, a la gerencia de la operación, el archivo de Excel formulado, con los formatos e indicadores diseñados, con el fin de alimentar el formato de asistencia y a partir de éste, realizar el seguimiento financiero de la operatividad de la unidad de negocio.

El desarrollo de la implementación, se efectuó por medio de los siguientes procedimientos:

- Utilización del formato de seguimiento de nómina.  
En esta fase, la unidad de negocio comenzó a utilizar el formato de seguimiento de nómina, asignando a cada líder de equipo su diligenciamiento diario en un archivo de excel compartido, con el fin de iniciar el seguimiento al comportamiento financiero de la nómina a partir de la asistencia operativa del personal asignado a la unidad de negocio. Su implementación, concedió agilización y orden al proceso de reporte de nómina de la unidad de negocio, impactando positivamente en el control y seguimiento financiero de este rubro.
- Utilización del formato de seguimiento de costos.  
Simultáneamente, a la utilización del formato de seguimiento de nómina, se inició el uso del formato de seguimiento de costos, el cual permitió comenzar la observación de los costos de la unidad de negocio, a través de una herramienta que midiera su nivel de consumo de recursos a diario, asociándolo a cada agente comercial, que en nuestro caso, se trata de la unidad productiva y generadora de ingresos. Su implementación, impactó positivamente la operatividad de la unidad de negocio, debido a que los líderes de cada equipo de trabajo, comenzaron a conocer cuáles eran sus costos y gastos reales, asociados a cada agente comercial de su equipo, lo que permitió comenzar a controlar de forma inmediata y oportuna el nivel de consumo de recursos.
- Utilización de formato de proyección de ingresos y costos.

A partir de la información obtenida a diario, en cada uno de los procedimientos anteriores (utilización de formato de seguimiento de nómina y utilización del formato de seguimiento de costos) se implementó la utilización del formato de proyección de ingresos y costos, el cual hace un cálculo lineal para pronosticar el cierre mensual de los ingresos y los costos, de acuerdo al comportamiento diario de éstos en lo transcurrido del mes. Esta implementación, dió inicio a un seguimiento oportuno y objetivo para la toma de decisiones que permitieran mantener o corregir el rumbo de las acciones emprendidas a diario para alcanzar las metas comerciales propuestas a cada equipo de trabajo.

- Utilización de los indicadores financieros definidos.

Finalmente, con la información resultante de los tres procedimientos anteriores, se obtuvo la utilización de los indicadores financieros definidos, los cuales funcionaron desde el primer día de su implementación, y en la medida que fue transcurriendo el tiempo, permitieron realizar el seguimiento propuesto en este trabajo. Su implementación permitió dar a conocer oportunamente, con datos reales y comprobables, la eficiencia financiera y productividad objetiva de cada equipo de trabajo, lo que permitió tomar decisiones a diario y controlar variables operativas a partir del conocimiento de resultados financieros por medio de los indicadores desarrollados.

En el punto “7. Resultados” del presente documento, realizaremos el análisis de la implementación de las herramientas.

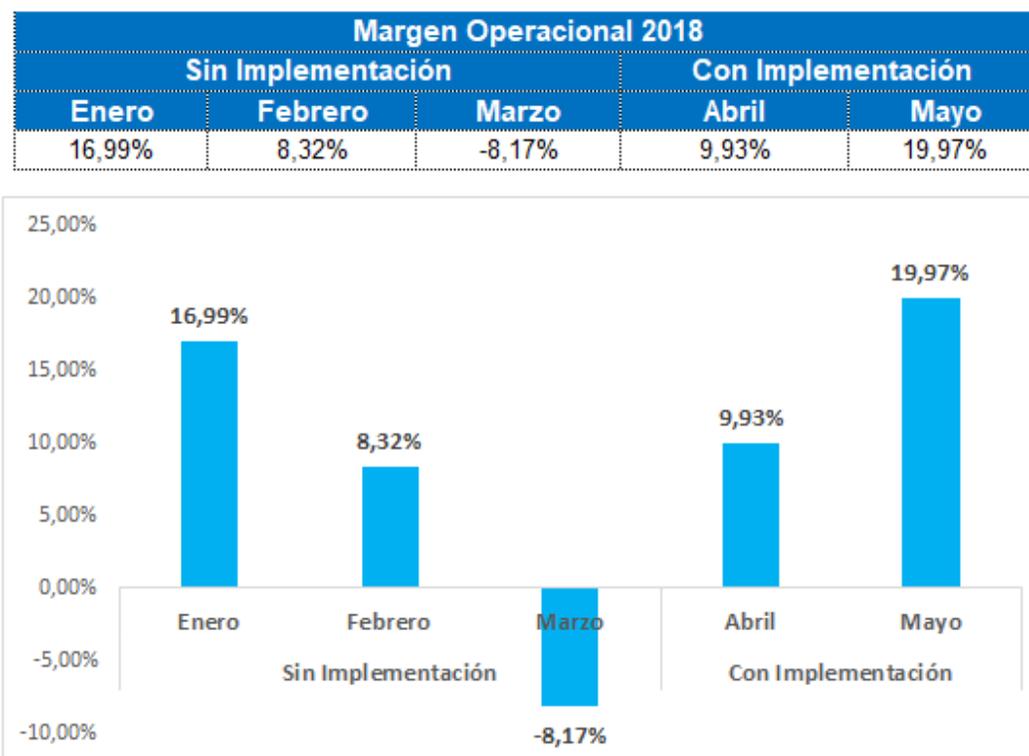
## **7. RESULTADOS**

Con el fin de analizar objetivamente los resultados de la implementación de las herramientas, y en especial de los indicadores diseñados, en primera instancia, se comparan las variaciones de indicadores y variables que se conocían antes de la implementación. Una vez efectuada dicha comparación, pasaremos a revisar el desempeño de los indicadores diseñados y las variaciones presentadas entre abril y mayo.

### Mejora en el margen operacional de la unidad de negocio

Durante el primer trimestre del 2018 antes de implementar los indicadores, el margen operacional de la unidad de negocio presentó fluctuaciones negativas importantes; a partir de abril, aunque continúan las fluctuaciones, estas son positivas. El promedio del margen operacional fue de 5,71% durante el primer trimestre del año; mientras que el promedio con la implementación es de 14,95%; siendo mayo, el mes con mejor margen operacional durante lo transcurrido del año.

Figura 2. Margen operacional enero a mayo 2018.Unidad de negocio Claro Móvil Ventas. Contenido BPS.



Fuente: Gerencia de costos Contenido BPS – Gráfica diseñada por los autores.

**Disminución en los costos indirectos.**

Comparando el valor promedio de los costos indirectos del primer trimestre del año, con el promedio obtenido en abril y mayo durante la implementación de las herramientas, encontramos que este tipo de costos disminuyó 36,7%. Esto es atribuible al control generado a partir del seguimiento financiero dentro de la operación, pues se tomaron medidas como la devolución de puestos de trabajo y de recursos que no utilizaban las áreas de apoyo, la eliminación de costos que no debían ser cargados a la unidad de negocio, la reclasificación de costos que no debían ser tenidos en cuenta, entre otras acciones.

**Incremento del ingreso promedio generado por agente comercial.**

Observamos que el ingreso generado en promedio, por cada agente comercial, presentó un incremento del 12,26%, al comparar la cifra del primer trimestre del año con la obtenida, en promedio, durante abril y mayo. Este resultado se debe al impacto positivo del seguimiento generado a partir de los formatos e indicadores implementados, pues contribuyen a la retroalimentación diaria dirigida a los equipos de trabajo, quienes tienen oportunidades inmediatas de mejora debido a la visualización de su productividad operativa y gestión comercial actual y de su proyección de cierre.

**Desempeño de los indicadores financieros diseñados**

En esta sección, analizaremos los resultados obtenidos por los indicadores implementados durante abril y mayo de 2018, revisando el desempeño de los equipos de trabajo y el impacto generado por el seguimiento financiero a la operatividad de la unidad de negocio,

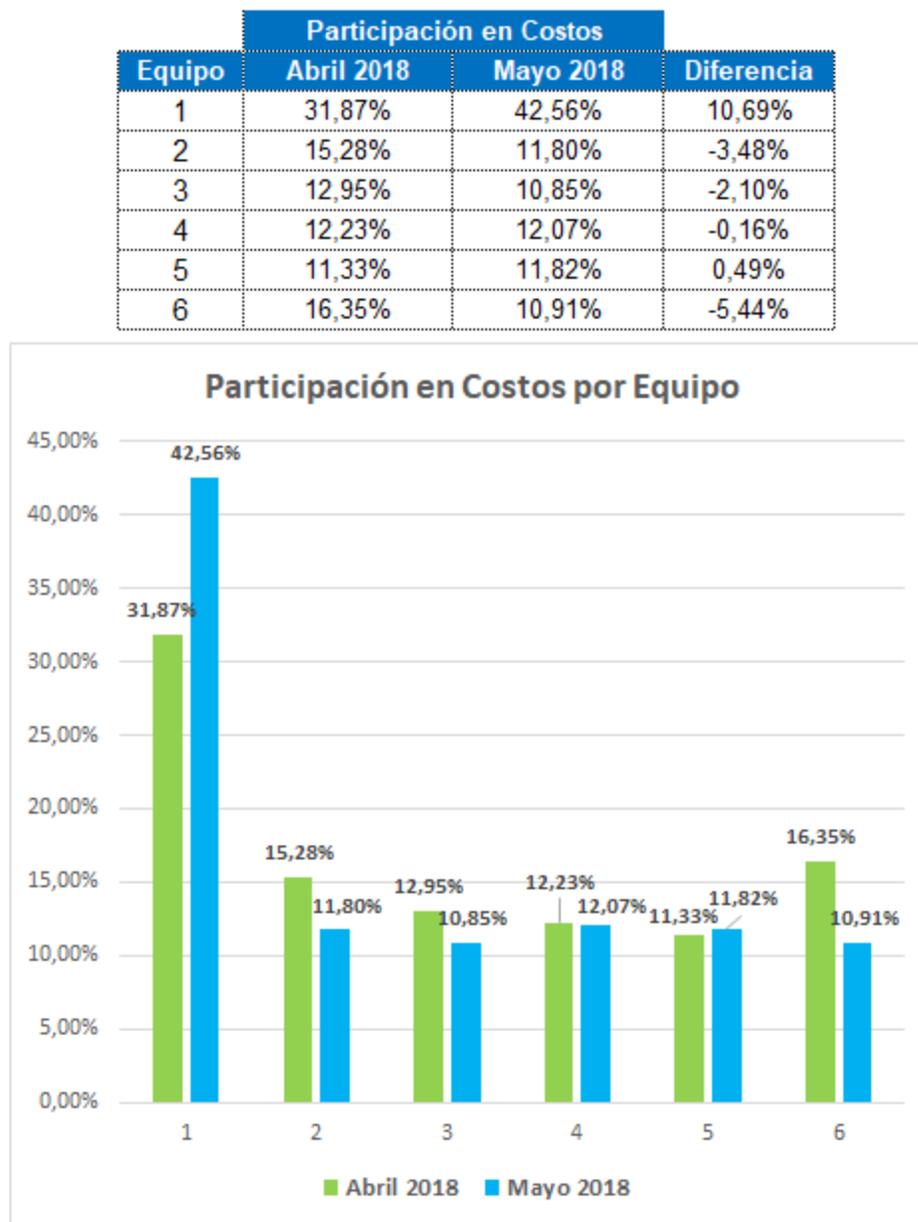
**Participación en costos.**

Este indicador busca controlar el nivel de consumo de recursos dentro de la unidad de negocio, lo cual debe impactar positivamente en el resultado general de costos dentro de la compañía.

Observamos una evolución positiva en el seguimiento operativo del indicador, debido a que 4 de los 6 equipos bajan su participación en los costos de la unidad de negocio. Esta

disminución evidencia el control generado por el indicador, sobresaliendo la mejora que obtiene el equipo 6, debido a que presenta la variación más representativa.

Figura 3. Participación en costos por equipo de trabajo abril y mayo 2018. Unidad de negocio Claro Móvil Ventas. Contenido BPS.



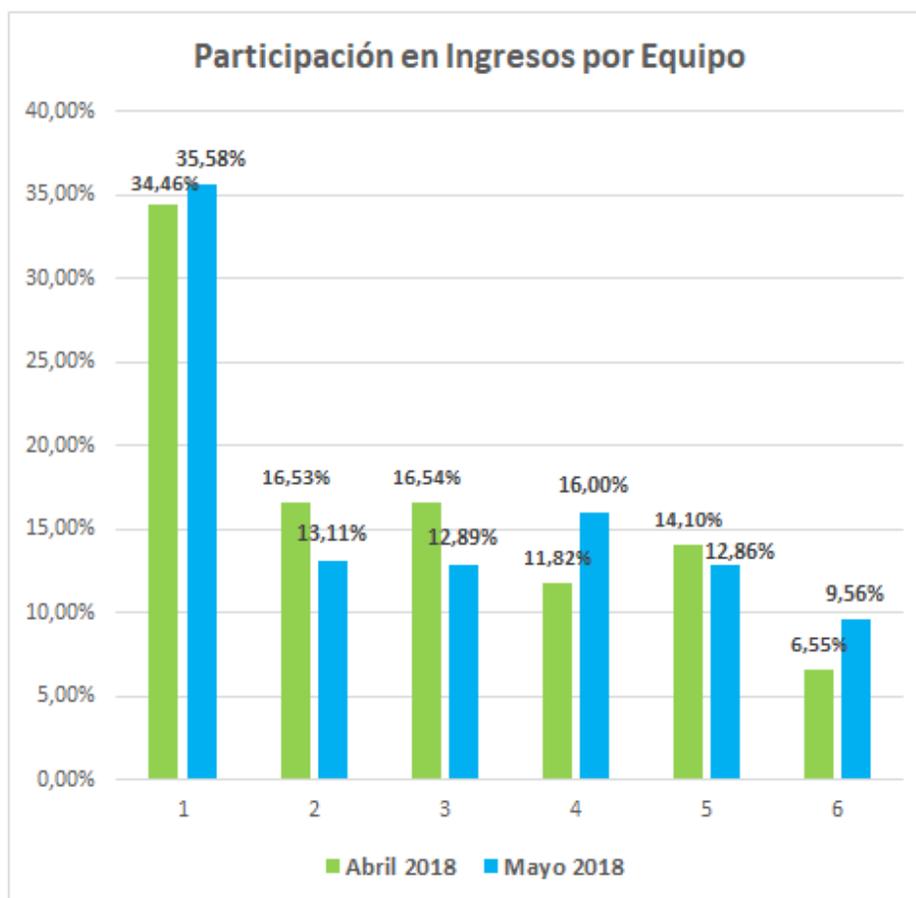
Fuente: Diseñada por los autores.

### Participación en ingresos.

Con el seguimiento emprendido a partir de este indicador, cada equipo debe buscar la mejora con el fin de conseguir una mayor participación en los ingresos de la unidad de negocio. Observamos que 3 de los 6 equipos de trabajo consiguen incrementar su participación, sobresaliendo el resultado del equipo 6, logrando una variación positiva del 46,02%.

Figura 4. Participación en ingresos por equipo de trabajo abril y mayo 2018. Unidad de negocio Claro Móvil Ventas. Contenido BPS.

Participación en Ingresos por Equipo				
Equipo	Abril 2018	Mayo 2018	Diferencia	% Variación
1	34,46%	35,58%	1,11%	3,23%
2	16,53%	13,11%	-3,42%	-20,70%
3	16,54%	12,89%	-3,65%	-22,06%
4	11,82%	16,00%	4,18%	35,39%
5	14,10%	12,86%	-1,23%	-8,75%
6	6,55%	9,56%	3,01%	46,02%



Fuente: Diseñada por los autores.

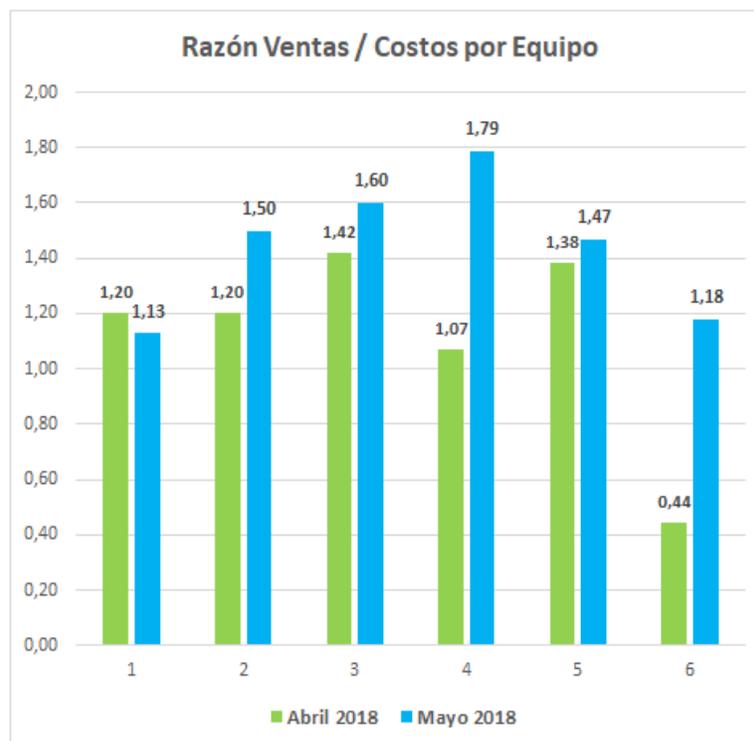
### Razón ventas / costos.

Observamos una variación positiva del indicador, debido a que en el nivel general se incrementa de 1,11 a 1,35, lo que indica que por cada peso (\$1) invertido en costos de la unidad de negocio, recibe un ingreso de \$1,11 en abril y de \$1,35 en mayo.

Adicionalmente, el seguimiento de este indicador discriminado por equipos de trabajo, evidencia un impacto positivo, pues cada uno de éstos se mantiene por encima de 1 y presenta variaciones positivas, en donde sobresalen los equipos 4 y 6, que presentaban el resultado más bajo en abril y en mayo mostraron la mayor variación, siendo el equipo 4 el que obtuvo el mejor indicador de razón ventas / costos.

Figura 5. Razón ventas / costos por equipo abril y mayo 2018. Unidad de negocio Claro Móvil Ventas. Contenido BPS.

Razón Ventas / Costos por Equipo				
Equipo	Abril 2018	Mayo 2018	Diferencia	% Variación
1	1,20	1,13	-0,07	-6,12%
2	1,20	1,50	0,30	24,71%
3	1,42	1,60	0,18	12,99%
4	1,07	1,79	0,71	66,63%
5	1,38	1,47	0,09	6,20%
6	0,44	1,18	0,74	165,77%
<b>General</b>	<b>1,11</b>	<b>1,35</b>	<b>0,24</b>	<b>21,62%</b>



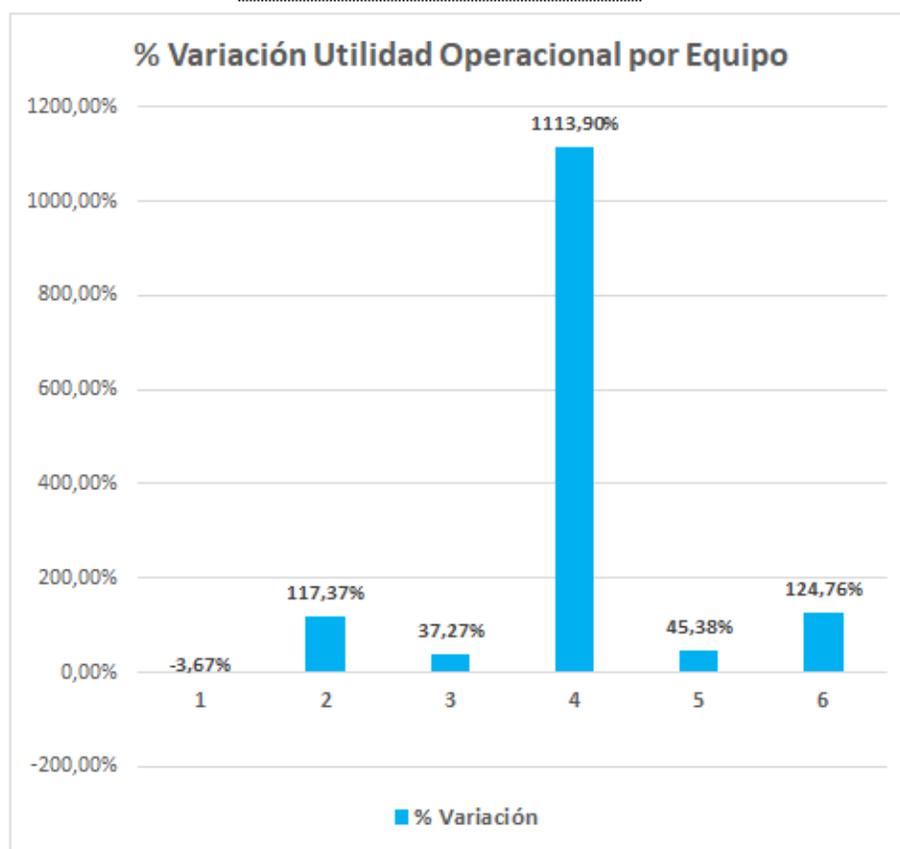
Fuente: Diseñada por los autores.

### Utilidad operacional.

De acuerdo a la información consignada en la tabla, y como se puede apreciar en la gráfica, a excepción del equipo 1, los demás equipos presentaron una variación positiva en la utilidad operacional, lo que evidencia efectividad en el seguimiento realizado por el indicador y asertividad en las acciones de mejora emprendida de abril a mayo.

Figura 6. Variación utilidad operacional por equipo de trabajo abril y mayo 2018. Unidad de negocio Claro Móvil Ventas. Contenido BPS.

Utilidad Operacional por Equipo	
Equipo	% Variación
1	-3,67%
2	117,37%
3	37,27%
4	1113,90%
5	45,38%
6	124,76%



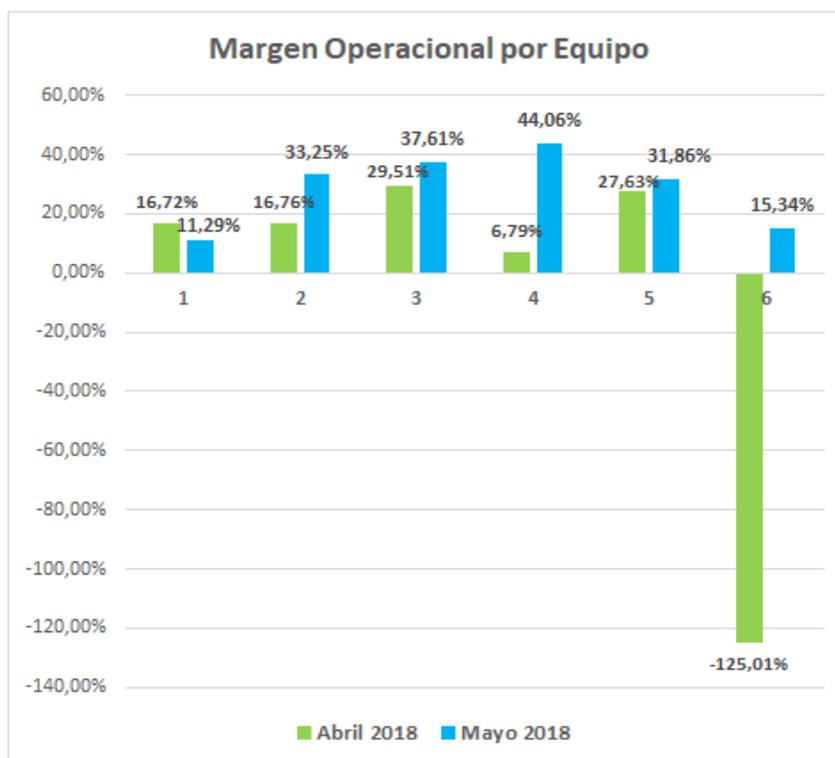
Fuente: Diseñada por los autores.

## Margen operacional.

Como ya fue mencionado al inicio de este numeral, el margen operacional de la unidad de negocio presentó un incremento positivo, siendo mayo el mes que mayor margen operacional ha mostrado durante lo transcurrido del año (19,97%). Este indicador, discriminado por cada equipo de trabajo, muestra una evolución interesante mes a mes, pues tiende a ser homogéneo en 4 de los 6 equipos de trabajo, y presenta variaciones positivas en 5 de los 6 equipos. El resultado más sobresaliente es el del equipo 6, debido a que pasa de negativo a positivo, evidenciando efectividad en las acciones de seguimiento.

Figura 7. Margen operacional por equipo de trabajo abril y mayo 2018. Unidad de negocio Claro Móvil Ventas. Contenido BPS.

Margen Operacional por Equipo				
Equipo	Abril 2018	Mayo 2018	Diferencia	% Variación
1	16,72%	11,29%	-5%	-32,47%
2	16,76%	33,25%	16%	98,37%
3	29,51%	37,61%	8%	27,46%
4	6,79%	44,06%	37%	548,86%
5	27,63%	31,86%	4%	15,30%
6	-125,01%	15,34%	140%	112,27%



Fuente: Diseñada por los autores.

## 8. CONCLUSIONES

La implementación de un sistema de diagnóstico facilitó el reconocimiento del estado actual del control y seguimiento financiero aplicado a la operatividad de la unidad de negocio Claro Móvil Ventas, en la empresa Contenido BPS. Dicho sistema, contribuyó a visualizar cuáles eran las herramientas que se utilizaban desde las áreas financiera y operativa por aparte, observando que, a pesar de contar con información importante en cada uno de sus campos de acción, no existían herramientas de control financiero enfocadas a la operatividad de la unidad de negocio.

Una vez identificadas las principales problemáticas de control financiero en la operatividad de la unidad de negocio Claro Móvil Ventas, se pudieron definir las herramientas requeridas para poder ejercer el seguimiento propuesto, a partir de indicadores financieros. Desde la información recolectada en el diagnóstico, se procesó información operativa, articulándola con indicadores financieros apropiados para medir la eficiencia productiva desde una perspectiva financiera.

Se implementaron los indicadores financieros como una herramienta de control, debido a que no existía en la unidad de negocio Claro Móvil Ventas, la cual permitió que el conocimiento teórico adquirido se aplicara en la práctica, a través de la propuesta de indicadores que posibilitaran realizar seguimiento financiero en el ámbito comercial y operativo de la unidad de negocio. El desarrollo de la implementación adquirió relevancia al dinamizar la interacción entre herramientas de recolección de información operativa con información de costos e ingresos, permitiendo el control y seguimiento de recursos indispensables para el funcionamiento y sostenibilidad del negocio.

La aplicación y control continuo de las herramientas de observación como los indicadores financieros permiten a las organizaciones el manejo eficiente de los recursos y facilita la toma de decisiones en el momento oportuno, dando como resultado, el logro de las metas propuestas, por medio de la ejecución del control financiero aplicado directamente sobre la gestión operativa. La generación de este sistema de control permitió a la empresa Contenido

BPS, la optimización, regulación y control operativo en el ámbito financiero, teniendo como resultado una posible implementación en las demás unidades de negocio de la compañía.

La aplicación de conceptos y procesos financieros para realizar el seguimiento del desempeño operativo de las campañas comerciales en Contenido BPS, contribuyen a conseguir de forma objetiva y analítica los objetivos planteados para la satisfacción de clientes corporativos y el éxito comercial de la compañía. Se ha podido observar en el transcurso, ejecución y sistematización de la práctica, que los formatos e indicadores implementados, son una herramienta importante para el desarrollo de las actividades operativas y comerciales, pues contribuyen a apoyar a la estructura de estrategias y procesos operativos, aportando información relevante para la toma de decisiones, con carácter técnico y profesional.

## **9. RECOMENDACIONES**

### **Recomendaciones para la empresa.**

Continuar con el seguimiento financiero operativo por medio de la implementación de formatos e indicadores, dando continuidad al proceso de fortalecimiento financiero en el área de operaciones, pues apoya en gran medida la consecución de metas operacionales y comerciales, lo que contribuye en la consecución de resultados positivos al área financiera de la compañía, pues permite seguimiento al nivel de consumo de recursos, al cuidado en el nivel de gastos y a apoyar el mantenimiento de la captación de los ingresos presupuestados.

### **Recomendaciones para el programa.**

Promover e incentivar el desarrollo de la práctica profesional en la línea de fortalecimiento organizacional y su sistematización, pues consideramos que complementa sustancial y positivamente el desarrollo del programa, gracias a que permite a reforzar el aprendizaje y conocimiento adquirido durante la estancia en el programa y también fomenta la

continuidad en la preparación académica, pues este tipo de práctica genera la reflexión, en los estudiantes, sobre la importancia de seguir preparándose académicamente. También es recomendable que el programa profundice un poco más en los temas relacionados al análisis financiero, buscando desarrollar temáticas con casos reales de éxito y fracaso en el ámbito empresarial.

### **Recomendaciones para los estudiantes.**

A los futuros profesionales en administración financiera, les sugerimos realizar la práctica profesional enfocada al fortalecimiento organizacional y su sistematización, pues hemos observado que contribuye, de manera contundente, en el fortalecimiento de los conocimientos adquiridos durante la carrera, promoviendo la aplicación de conocimientos y la necesidad de profundizar académicamente en los conceptos y las bases teóricas para comprender, analizar y resolver los problemas del mundo real. Sabemos que nuestro país necesita gente preparada y con alto nivel ético y profesional, por ello consideramos que esta práctica promueve que los estudiantes hagan aportes positivos a la comunidad y sociedad.

Para nosotros, el desarrollo de la opción de grado ha sido una forma impactante de acercarnos a las labores que desempeñaremos como administradores financieros, enfrentando los retos de cumplir con los objetivos trazados, diseñando y ejecutando estrategias, en donde es indispensable nuestra capacidad de análisis de acuerdo con el contexto y la aplicación adecuada de conceptos, de forma responsable con el sector productivo del país y principalmente con la sociedad en general.

## 10. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Chiavenato, I. (2016). Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. México D.F., México. McGraw Hill.
- Díaz. M., Parra R., y López L. (2016). Presupuestos, enfoque para la planeación financiera. Segunda edición. Bogotá D.C., Colombia. Pearson.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE, 2001(Mar).
- García, L.A.M. (2016) Indicadores de la gestión logística. Ecoe Ediciones.
- Gallegos Espinoza, F. T. (2003). Diseño del proceso de negocio para la comercialización de tarjetas prepago aplicando crm.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). Principios de Administración financiera. Decimosegunda edición. México. Pearson.
- Gómez, O. (2005). Contabilidad de Costos. Quinta edición. Bogotá D.C., Colombia. McGraw Hill.
- Gómez, L. C., & Pérez, E. F. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. Síntesis tecnológica, 3(2), 59-67.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., Quiñones, A. D., & Frago, F. S. (2003). Administración de costos: contabilidad y control (No. 657.4 H35Y 2000). International Thomson.
- Jordy M, (2006, 29 de octubre). “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”. Scielo. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-35692007000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692007000100005)
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Machorro F. & Romero M. V.(2017, Junio). “cuadro de mando integral”. Scielo. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062017000300002&lang=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062017000300002&lang=pt)
- Martínez, C. y Levin, R. (2011). Estadística Aplicada. Colombia. Pearson.
- Muñoz, L., & González, L. M. (2009). Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto. Profit editorial.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Ortiz, H. (2011). Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera. Colombia. Departamento de publicaciones de la Universidad Externado de Colombia.
- Régimen legal de Bogotá. (2008). Sociedad por acciones simplificadas. Recuperado de <http://www.alcaldiabogotá.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=34130>
- Red nacional de protección al consumidor. (2018 ). Superintendencia de industria y comercio. Recuperado de [http://www.redconsumidor.gov.co/publicaciones/superintendencia\\_de\\_industria\\_y\\_comercio\\_pub](http://www.redconsumidor.gov.co/publicaciones/superintendencia_de_industria_y_comercio_pub).
- Ramírez C., García M., y Pantoja C. (2010). Fundamentos y técnicas de costos. Recuperado de [http://www.unilibre.edu.co/cartagena/pdf/investigacion/libros/ceac/FUNDAMENTO\\_S\\_Y\\_TECNICAS%20DE%20COSTO.pdf](http://www.unilibre.edu.co/cartagena/pdf/investigacion/libros/ceac/FUNDAMENTO_S_Y_TECNICAS%20DE%20COSTO.pdf)

- Samuelson P. y Nordhaus W. (2010). Economía con aplicaciones a Latinoamérica. Decimonovena edición. Bogotá D.C., Colombia. Mc Graw Hill.
- Souquett, C. T. M., & Pinilla, B. (2007). Balanced scorecard como herramienta de diagnóstico. *Visión Gerencial*, (1), 82-92.
- Vergiú Canto, J., & Bendezú Mejía, C. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *Industrial Data*, 10(1).
- Welsch G., Hilton R., Gordon P. y Rivera C. (2005). Presupuestos. Planificación y Control. Sexta edición. México. Pearson.