



UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

**UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES FACULTAD DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**“ELABORACION Y EVALUACION DE INDICADORES DE
GESTION EN EL PROCESO DE INCUBACION DE POLLOS EN
LA INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A”**

AUTOR: CARANQUI AVILA EMERITA SILVANA

TUTOR: ECO. REMIGIO VAZQUEZ

**TRABAJO FINAL PRESENTADO COMO REQUISITO PREVIO A LA
OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA – (CPA)**

LA TRONCAL – CAÑAR - ECUADOR

2015



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA
TRONCAL**

**UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES FACULTAD DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Yo, Caranqui Ávila Emérita Silvana

DECLARO QUE:

El proyecto de grado, **“ELABORACION Y EVALUACION DE INDICADORES DE GESTION EN EL PROCESO DE INCUBACION DE POLLOS EN LA INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A”**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme los textos introductorios de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporaron en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal 15 de Enero del 2015.

Caranqui Ávila Emérita Silvana



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA
TRONCAL**

**UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES FACULTAD DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORIZACION

Yo, Caranqui Ávila Emérita Silvana

Autorizo a la Universidad Católica sede San Pablo de la Troncal la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo; **“ELABORACION Y EVALUACION DE INDICADORES DE GESTION EN EL PROCESO DE INCUBACION DE POLLOS EN LA INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal 15 de Enero del 2015.

Caranqui Ávila Emérita Silvana



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA
TRONCAL**

**UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES FACULTAD DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Eco. Remigio Vázquez

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado **“ELABORACION Y EVALUACION DE INDICADORES DE GESTION EN EL PROCESO DE INCUBACION DE POLLOS EN LA INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A”**, realizado por Caranqui Ávila Emérita Silvana, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal.

El mencionado trabajo consta de dos anillados, un empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizo a Caranqui Ávila Emérita Silvana, que entregue a la Abg. Karina Marisol Campoverde P., en su calidad de Secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal 15 de Enero del 2015.

Eco. Remigio Vázquez.

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi hija Yexi Maoly por quien cada día tiene sentido, la testiga silenciosa de mis luchas cotidianas en busca de un mejor futuro, a ella, mi esperanza, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.

A mi madre, mi padre y mis hermanos que son el pilar fundamental que me sostiene, el apoyo incondicional y el consejo sabio y oportuno, a ellos dedico cada día de esfuerzo para lograr lo que hoy soy y ofrezco.

A mis amigos que con su entusiasmo y cariño me dieron el valor y coraje para caminar.

Y

A mis maestros catedráticos que son movidos por su gran amor a la enseñanza que están convencidos que un mundo mejor es posible si se tienen los conocimientos para ayudar y el corazón para vencer.

A todos ustedes dedico el producto de mi esfuerzo.

Silvana Caranqui Ávila.

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios quien me ha guiado y me ha dado fuerzas para seguir adelante.

A mi hermosa Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de la Troncal la cual llevo en mi corazón siempre, que me dio todo y abrió sus puertas del conocimiento.

A mi maravillosa Facultad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría – (CPA) nido de muchos que como yo eligieron esta extraordinaria carrera y que con mucho orgullo, amor, pasión, y respeto representare.

A todos mis maestros catedráticos por sus conocimientos impartidos, consejos, confianza y formación.

A mis padres por haberme dado la oportunidad de cumplir con mis metas y haberme dado el legado más importante de la vida que es la educación por lo cual les estaré eternamente agradecida.

A mis hermanos por estar conmigo en los momentos más difíciles y por haberme brindado su comprensión cuando lo necesite.

Y en especial a mi razón de vivir mi hija quien es mi motor para seguir adelante.

Por todo lo que significa concluir este trabajo y cerrar ciclos en mi vida

Sinceramente:

Silvana Caranqui Ávila.

INDICE GENERAL

CAPITULO I:	11
1. INTRODUCCION	11
1.1. Antecedentes de la Organización.....	11
1.1.1. Objeto social:	11
1.2. Evolución histórica.....	11
1.3. Situación financiera histórica y actual	19
1.4. Proyección de Ventas	27
1.5. Justificación de la investigación.....	28
1.6. Definición del problema.....	28
1.7. Objetivos:.....	29
1.7.1. General.....	29
1.7.2. Específicos.....	29
CAPITULO II:	30
2. MARCO TEORICO	30
2.1 Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares e índices.....	30
2.1.1 Indicadores de Gestión	30
2.1.2 Estándar	32
2.1.3 Índice	32
2.2 Marco de las Variables de Eficiencia, Eficacia, Calidad y Efectividad.....	32
2.2.1 Eficiencia:	32
2.2.2 Eficacia:	35
2.2.3 Calidad:	36
2.2.4. Efectividad (impacto):	37
2.3 Cuadro de mando integral.	39
2.3.1 Las cuatro perspectivas.	41
2.3.1.1. Perspectiva Financiera.....	41
2.3.1.2. Perspectiva del Cliente.....	42
2.3.1.3. Perspectiva del Proceso Interno	43
2.3.1.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento.....	43
2.4 Objetivos, metas, inductores e indicadores.....	46
2.4.1 Objetivos	46
2.4.2 Metas	46
2.4.3 Indicadores Guía del Proceso (Inductores de Actuación)	46

2.4.4	Indicadores	46
2.5	Importancia del cuadro de mando integral en la administración.	47
CAPITULO III:		49
3.	ANALISIS DE LA PLANIFICACION EN LA INCUBADORA DE POLLOS GUERRERO “GUERINSA S.A”	49
3.1	Plan estratégico	49
3.2	Cadena de valor.....	55
3.2.1	Procesos gobernantes.....	57
3.2.2	Procesos de apoyo.....	57
3.3	Planes operativos.....	58
3.3.1	Principales objetivos operativos.....	58
3.3.2	Identificación de variables cuantitativas y cualitativas como insumo para la construcción de indicadores	59
3.3.3	Diseño de indicadores de Gestión	59
CAPÍTULO IV		68
4.	DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL	68
4.1.	Diseño de los tableros de control.....	68
CAPITULO V		116
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
5.1	Conclusiones con respecto a los objetivos planteados.....	116
5.2	Recomendaciones.	117
Bibliografía		118
ANEXOS		119

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Estado de Situación Financiera</i>	19
<i>Tabla 2 Estado de Resultados Integral</i>	20
<i>Tabla 3 Estado de Situación Financiera 2012</i>	21
<i>Tabla 4 Estado de Resultados Integral 2012</i>	22
<i>Tabla 5 Estado de Situación Financiera 2013</i>	23
<i>Tabla 6 Estado de Resultados Integral 2013</i>	25
<i>Tabla 7 Proyección de ventas</i>	27
<i>Tabla 8 Análisis FODA</i>	53
<i>Tabla 9 ANALISIS FODA - ESTRATEGIAS</i>	54
<i>Tabla 10 Objetivos Operativos</i>	58
<i>Tabla 11 Variable Cualitativas y Variables Cuantitativas</i>	59
<i>Tabla 12 INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1</i>	69
<i>Tabla 13 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1</i>	72
<i>Tabla 14 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2</i>	75
<i>Tabla 15 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2</i>	78
<i>Tabla 16 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3</i>	81
<i>Tabla 17 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3</i>	84
<i>Tabla 18 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4</i>	87
<i>Tabla 19 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4</i>	90
<i>Tabla 20 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5</i>	93
<i>Tabla 21 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5</i>	96
<i>Tabla 22 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6</i>	99
<i>Tabla 23 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6</i>	102
<i>Tabla 24 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7</i>	105
<i>Tabla 25 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7</i>	108
<i>Tabla 26 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8</i>	111
<i>Tabla 27 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8</i>	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Estado de Situación Financiera	19
Ilustración 2 Estado de Resultados Integral	20
Ilustración 3 Proyección de Ventas	27
Ilustración 4 Organigrama	50
Ilustración 5 SUB PROCESO DE INCUBACIÓN	51
Ilustración 6 SUB PROCESO DE CRIANZA DE POLLO EN PIE	52
Ilustración 7 CADENA DE VALOR DE LA INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A	56
Ilustración 8 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1	70
Ilustración 9 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1	73
Ilustración 10 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2	76
Ilustración 11 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2	79
Ilustración 12 RESULTADO DE EFCACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3	82
Ilustración 13 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3	85
Ilustración 14 RESULTADO DE EFICACIA DEL ONJETIVO OPERATIVO 4	88
Ilustración 15 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4	91
Ilustración 16 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5	94
Ilustración 17 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5	97
Ilustración 18 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6	100
Ilustración 19 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6	103
Ilustración 20 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7	106
Ilustración 21 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7	109
Ilustración 22 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8	112
Ilustración 23 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8	115

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE INCUBACIÓN DE POLLOS EN LA COMPAÑÍA INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A”

CAPITULO I:

1. INTRODUCCION

1.1.Antecedentes de la Organización

1.1.1. Objeto social:

La compañía tiene por objeto la Incubación de pollos y todo lo referente a las actividades de incubadora, a la importación, venta al por mayor y menor de carne vacuna, porcina, caprina y de toda clase de cárnicos y sus derivados. Alimentos preparados para el consumo humano; compra, venta y comercialización de alimentos y bebidas en general.

1.2. Evolución histórica

Domicilio: La Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A está ubicada en el Recinto. La Carmela antes del Puente de la Parroquia Manuel J. Calle, frente a la Ciudadela. Rio Guayas.

Actividades: La Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A tiene por objeto las siguientes actividades:

- a) La importación, venta al por mayor y menor de carne vacuna, porcina, caprina, y de toda clase de cárnicos y sus derivados. Alimentos preparados para el consumo humano; compra, venta y comercialización de alimentos y bebidas en general.

- b) La importación, exportación, compra y venta al por mayor y menor de toda clase de artículos en general e inclusive hasta de materia prima para la elaboración de todo tipo de producto.
- c) Podrá importar compra o arrendar maquinaria liviana y pesada para la construcción de todo tipo de obras, sean a través de contrataciones directas e indirectas.
- d) Textiles como telas para manteles, cortinas y en general, trajes confeccionados a mano, indumentarias nuevas y usadas, manualidades, fibras, tejidos hilados, calzados y materias primas que las componen; enseres para el hogar, instrumentos de música como discos convencionales, compactos, laser, casete, CD de películas, reportajes, musicales de cultura y turísticos, adornos, imitaciones de estatuas, pinturas de óleo, joyas y artículos en la rama de joyería en oro y plata.
- e) Artículos de cordelería, sogas, cables, piolas, redes, cabos, artículos de deporte y atletismo, artículos de juguetería; todo tipo de madera ya sea en forma de materia prima o en cualquiera de sus formas talladas, elaboradas o estructuradas; productos de cuero, pieles, pinturas, duelas, barnices y lacas, productos de hierro y acero, papelería y útiles de oficina, artículos de bazar, perfumería, productos de confitería y pastelería, también a servicios de restaurante, alimentación, servicio de cafetería, servicios de bar y catering, bebidas alcohólicas, bebidas gaseosas y no gaseosas, jugos de frutas, agua purificada, refrescos soluble, gelatinas, hielo de agua dulce o salada en todas sus formas, tales como maquetas, cubitos, escamas, tubos, mieles naturales, productos de plástico, vidrio o cristal, aparatos de relojería, sus partes y accesorios.
- f) Teléfonos celulares a nivel local, regional y nacional, sistemas de comunicación, teléfonos convencionales, cables, redes y centrales telefónicas, sus equipos, partes y accesorios; productos lácteos, productos dietéticos, productos de soya, carnes de res, pollos, mariscos ya sea en su estado natural, triturados, refrigerados, enlatados, en

conservas; todo tipo de metales ya sea en forma de materia prima o en cualquiera de sus formas manufacturadas y estructuradas por cuenta propia o de terceros.

- g) Computadoras todo tipo de programas, equipos y sistemas, aplicaciones, suministros y accesorios de computación, así como programas desarrollados ´por la compañía o por terceras personas, sean estas naturales o jurídicas; reparar computadoras, compatibles y clones al igual que periféricos conectados a los mismos, como impresoras, monitores, teclados, drive, discos duros, fuentes de poder, de todas las marcas y modelos; reparación de equipos para protección de sistemas de computación, es decir reguladores de voltaje, UPS, EPS, de todas las marcas y capacidades; Capacitar, entrenar, preparar y adiestrar personal en los distintos lenguajes de programación, mediante cursos o seminarios de Ingeniería eléctrica y electrónica; al ser una compañía integrada por ingenieros electrónicos y de sistemas, está en capacidad de investigar y resolver problemas inherentes a dichas profesiones como son diseños e instalaciones eléctricas y telefónicas, tanto residenciales como industriales, para centros de cómputo e instalaciones de cableado estructurado; Repuestos y componentes de redes de comunicación en informática y telefónicas.
- h) Todo tipo de artículos industriales necesarios para la industria petrolera metalmecánica, metalúrgica y eléctrica, material eléctrico y artículos de equipos de ferretería de toda clase de alta y baja tensión, grifería, válvulas; Artículos de jardinería y abonos; Artículos de higiene personal tales como dentífrico, jabones, cremas, gel de baño, de ducha, colonias, perfumes y demás artículos de higienes; Se dedicara a la instalación, desarrollo y explotación de establecimientos del área médica.
- i) Podrá realizar estudios e investigaciones científicas que tengan por fin el desarrollo y progreso de la ciencia médica. Podrá importar, exportar, distribuir y comercializar productos en las ramas farmacéuticas, suplementos vitamínicos, y cualquier elemento

natural apto para el consumo humano y animal; suplementos vitamínicos; medicinas, equipos e instrumentos médicos y quirúrgicos, quipos de radiografía, equipos y materiales odontológicos, equipos de laboratorio , instrumentos y equipos de óptica, productos naturales, de belleza, dietéticas, nutritivos y genéricos, compra y venta de aparatos médicos y estáticos. Audiencias médicas y estéticas, a la importación de toda clase de productos naturales.

- j) Se dedicara al mantenimiento, reparación, asesoramiento, instalación de fotocopadoras sus accesorios, partes y repuestos; Aeronaves, naves, vehículos sus equipos, accesorios, partes y repuestos. Computadora e impresoras, sus accesorios, partes y repuestos. Teléfonos convencionales y teléfonos celulares. Compra, venta, corretaje, administración, permuta, enajenación, explotación, arrendamiento, anticresis de tierras, bienes inmuebles.
- k) Podrá realizar por cuenta propia o a través de terceros, recepción y entrega de cartas y de toda clase de envíos que se clasifiquen como correspondencia así como de paquetes que contenga ropa, regalos, medicinas , juguetes o cualquier objeto y articulo que sean considerados de uso personal, cartas de envío que se remitirán desde y para el exterior.
- l) Se dedicara a la administración de empresas, servicios de asesoramiento y prestar servicios en el campo Jurídico: legal, tributaria, financiera, técnica, contable, aduanera, agrícola, mercantil, económico bursátil y de computación, pudiendo la compañía, en el caso de querer ejercer la auditoria de contabilidades calificarse como tal en la Superintendencia de Compañías. La Compañía podrá diseñar, organizar y comercializar cursos y seminarios, convenciones de toda índole, habladas, gravadas y escritos.
- ll) Se dedicara a dar servicio de mantenimiento y reparación mecánica y/o eléctrica de automotores, enderezada y pintada de los mismos; toda clase de productos plásticos para usos: domésticos, industrial y comercial; maquinas fotocopadoras, accesorios para

maquina fotocopador, compra y venta de artículos de cerámica. Podrá realizar actividades como operador portuario, en todas las actividades permitidas por la ley a todas las naves nacionales y extranjeras.

- m) Así mismo, podrá celebrar contratos de asociación, de participación, de prestación de servicios para explotación y exportación de hidrocarburos; Estudios de suelos, diseños sanitarios, diseños hidráulicos, canales de riego, estudios topográficos, ubicación y perforación de pozos de abastecimiento de agua. Se dedicara además a la instalación, explotación y administración de: mercados, mini mercados, tiendas populares, panaderías, despensas y comisariatos. También instalara sitios de cafeterías y restaurantes para la atención de su personal, clientela y público en general.
- n) Se dedicara al servicio de Gasolineras en general. Centros de enseñanza primaria, secundaria, educación técnica y artesanal. Podrá dedicarse también a la producción de larvas de camarones y otras especies bioacuáticas mediante la instalación de laboratorios. A la actividad pesquera en todas sus fases tales como la captura, extracción, procesamiento y comercialización de especies bioacuáticas en los mercados internos y externos. Adquirir en propiedad propia, arrendamiento o en asociación, barcos pesqueros, instalar su planta industrial para empaque, embasamiento o cualquier otra forma para la comercialización de los productos del mar.
- o) La explotación mediante la instalación de laboratorios y camarones de artemia, principalmente desove de hembras grávidas, capturadas por la maduración de los adultos en criadores especiales, cultivos y cría de camarones en viveros y piscinas, su fase extractiva con fines de comercializarlos dentro o fuera del país. Post-larvas o juveniles de camarón.
- p) Tendrá por objeto dedicarse a la actividad mercantil como comisionista, mandataria, mandante agente y representante de personas naturales y/o jurídicas, empresas

importadoras y/o exportadoras nacionales y extranjeras. Se dedicara a la carga de materiales para la construcción agropecuarios o biocuáticos, e hidrocarburos en general. Podrá realizar embalajes, guardamuebles, almenaje de mercadería, consolidar y desconsolidar carga, ejercer actividades de aduanero comercial, público y/o privado y otras actividades de aduanero comercial, público y/o privado y otras actividades previstas en la Ley Orgánica de Aduanas.

- q) Se dedicara a la comercialización, importación, distribución, de todo tipo de metales y minerales en todas sus fases. Se dedicara a la planificación de estudios, diseños, construcción, reparación y mantenimiento de redes eléctricas y telefónicas así como de construcciones civiles subterráneas y/o centrales telefónicas. Ejecución técnica de obras eléctricas en alta, baja, media tensión y auxiliares de protección eléctrica sean estos dispositivos para iluminación en general, maquinarias, materiales eléctricos y todo accesorio e insumo que se utilicen en el mantenimiento y rebobinado de motores generadores y transformadores como resinas, solventes, rulimanes, desoxidantes.
- r) Podrá dedicarse al negocio de la publicación o propaganda pública o privada, por cuenta propia o de terceros, por medio de la prensa escrita, radio televisión, cartelera, películas, cine, fotografía, creación y elaboración de campaña de publicidad como también otra forma relacionada directamente con la materia publicitaria. Podrá realizar estudios de investigación, cualitativos y cuantitativos de mercadería, de opinión pública, censos y estudios de organización interna con el fin de aconsejar reestructuraciones en todas las áreas de las empresas que contratan sus servicios.
- s) Podrá importar, distribuir y comercializar artículos de bazar, relojería, ropa, nueva o confeccionada en general, artículos en lencería, bisutería, zapatos, perfumes, talcos, lociones, cremas y electrodomésticos en general. A la importación, exportación, distribución y comercialización de maquinaria y equipos pesados, para la construcción,

industria petrolera, la agricultura, así como sus repuestos y accesorios, así como lubricantes, grasas, aceites, así como toda clase de combustibles, pudiendo instalar talleres mecánicos para este.

- t) A la importación, exportación, comercialización, distribución, industrialización de productos de mar, tales como camarones, pescado, ostras, conchas, cangrejos, pulpos. A la importación, exportación, comercialización, distribución y concesión de automotores; de repuestos y accesorios; de motores de combustión interna que funcionen a diésel o gasolina; motores eléctricos, de plantas eléctricas, grupos electrógenos; de motores para aviones, embarcaciones navales, helicópteros, con sus respectivos repuestos y accesorios.
- u) A la representación de empresas comerciales, industriales y de la mediana y pequeña industria y artesanía, tanto nacionales como extranjeras; importación, exportación de equipos e instrumental médico, quirúrgico y ortopédico; equipos de telecomunicaciones, sistemas de radio, suministro de baterías; importación, exportación y comercialización de toda clase de electrodomésticos, así como de equipos de oficina; importación, exportación, distribución y comercialización de llantas, aros, tubos, defensa, faros, guías, radiadores, inyectores, bombas de inyección, motores de arranques, filtros de aire y de combustible, carburadores, bobinas, resortes, sistemas de suspensión, bombas de agua y de gasolina, dinamos, alternadores, sistemas eléctricos automotrices y de equipo pesado y/o caminero, naval de aviación;
- v) A la importación, distribución y comercialización de toda clase de repuestos, accesorios y equipos para automotores livianos y pesados; fabricación de baterías o acumuladores de energía, para toda clase de vehículos y equipos caminero, a la importación, distribución, comercialización y venta de toda clase de equipo caminero y/o de construcción, liviano o pesado, así como sus repuestos, accesorios y partes.

- w) A la explotación agrícola en todas sus fases, en los productos como banano, plátano, maíz, soya, malanga, yuca, arroz, maní, trigo, cacao y al desarrollo crianza y explotación de clase de ganado, y granjas avícolas. Pudiendo importar ganado y aves, productos, maquinarias y equipos para la agricultura y ganadería. Así como a realizar inspecciones de los productos que realice, produzca, o industrialice, así como de terceros, con el propósito de establecer su calidad, condición, cantidad, emitiendo para tales efectos las respectivas certificaciones.
- x) Podrá importar, comercializar y distribuir centrales telefónicas, equipos de telecomunicaciones, sistemas de radio, enlace, suministros de baterías y motores generadores para sistemas de telecomunicaciones, sus repuestos partes y piezas.
- y) También se dedicara a la importación de productos al granel tales como: azúcar, maíz, trigo, sorbo, bobina de papel, lenteja; se dedicara a la distribución, fabricación, elaboración, importación de alimentos de toda clase sean estos frescos o congelados, a la industrialización de productos del mar tales como camarón, langosta y/o crawfish, atún, sardinas y peces en general. La implementación, crianza, reproducción, venta, comercialización de productos avícolas, tanto aves de carne como ponedoras; así como productos alimenticios derivados de estos, para consumo humano, animal y vegetal, insumos o abonos para la tierra; así como los componentes y alimentos para los criaderos de langosta y/o crawfish, camarón, trucha, chame y/o cualquier otra especie capaz de producirse en cautiverio.
- z) Se dedicara a la promoción de toda clase de eventos artísticos nacionales e internacionales. Para cumplir con su objetivo social podrá ejecutar actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas y que tengan relación con el mismo. **(ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA GUERRERO S.A GUERINSA)**

1.3.Situación financiera histórica y actual

Para evaluar la situación histórica y actual de la empresa se han tomado los resultados del Balance General desde el año 2012 y 2013 en vista que es una nueva Compañía.

Tabla 1 Estado de Situación Financiera

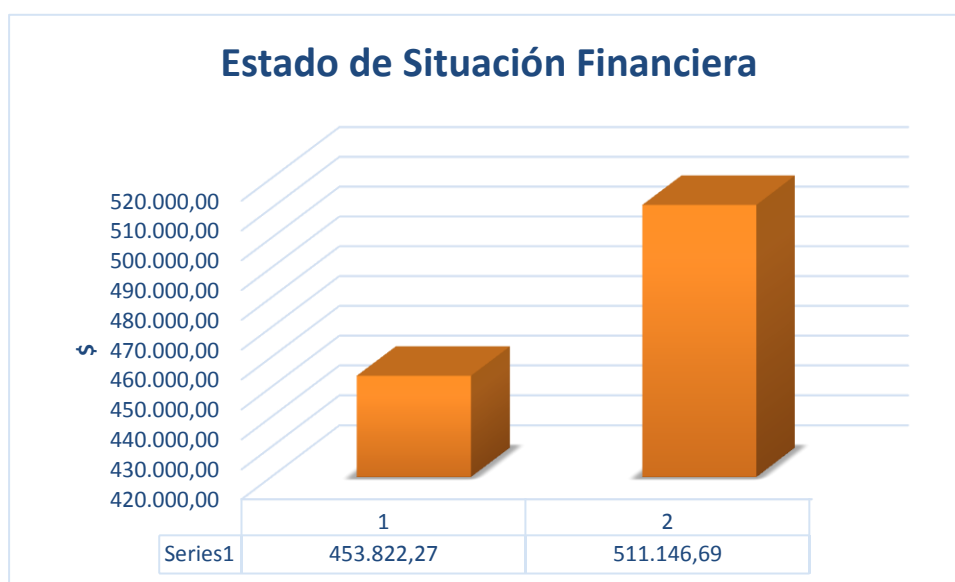
AÑO	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	VARIACIÓN
	TOTAL ACTIVOS	
2012	453.822,27	
2013	511.146,69	12,63%

Fuente: Compañía Guerrero Guerinsa S.A.

Elaborado por: La Autora.

En la tabla I se puede observar un crecimiento de 12,63% del Estado de Situación Financiera en el año 2013 en relación al 2012.

Ilustración 1 Estado de Situación Financiera



Fuente: Compañía Guerrero Guerinsa S.A.

Elaborado por: La Autora.

En la ilustración I se puede notar la tendencia de crecimiento de los activos en comparación de los años 2012 – 2013.

Tabla 2 Estado de Resultados Integral

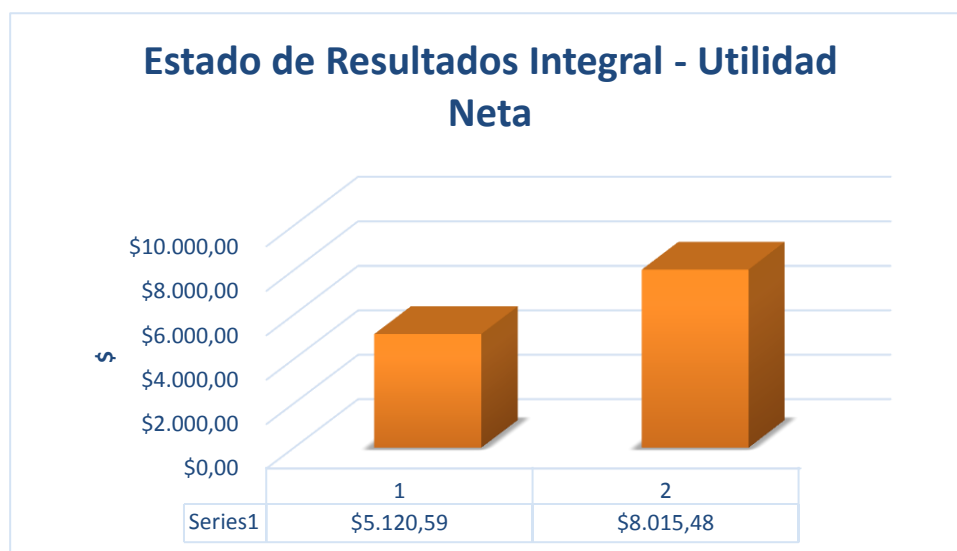
AÑO	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL UTILIDAD/PERDIDA NETA	VARIACION
2012	\$5.120,59	
2013	\$8.015,48	57%

Fuente: Compañía Guerrero Guerinsa S.A.

Elaborado por: La Autora.

En la tabla 2 se presenta las utilidades que se han obtenido en los periodos del 2012 y 2013 y su crecimiento respectivo con un 57%.

Ilustración 2 Estado de Resultados Integral



Fuente: Compañía Guerrero Guerinsa S.A.

Elaborado por: La Autora.

En la ilustración 2 se puede apreciar de mejor manera el nivel de crecimiento de la compañía gracias a su incremento de ventas.

Tabla 3 Estado de Situación Financiera 2012**INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANACIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES		6.483,55
Caja – Bancos	6.483,55	
ACTIVOS FINANCIEROS		21.824,01
Cuentas por cobrar	21.824,01	
INVENTARIOS		122.529,79
Materia Prima	58.581,12	
Productos terminados	63.948,67	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		947,57
Crédito Trib. Imp. Renta	947,57	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		151.784,92
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
Edificio	79.226,23	
Maquinaria y Equipos	240.040,12	
- Deprec. Acum. Maquinaria y Equipos	(17.229,00)	
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		302.037,35
TOTAL DE ACTIVOS		453.822,27
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		50.122,02
Proveedores	48.188,78	
Ret. Fte. Imp. Renta	614,75	
Ret. Fte. IVA	14,55	
Utilidad a trabajadores por pagar	1.303,94	
PASIVOS A LARGO PLAZO		396.290,43
Préstamo de accionistas	396.290,43	
TOTAL PASIVOS		446.412,45
PATRIMONIO		7.409,82
Capital suscrito	800,00	

(-) Capital suscrito no pagado	(600,00)	
Resultados Acumulados	(179,20)	
Reserva Legal (Utilidad del Ejercicio)	738,90	
Utilidad del Ejercicio	6.650,12	
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		453.822,27
Sr. Fausto Guerrero	Ing. Noé Cárdenas V.	
Gerente	Contador	

Tabla 4 Estado de Resultados Integral 2012

INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

INGRESOS		
VENTAS		228.121,50
Ventas Netas Tarifa 0%	228.121,50	
TOTAL DE INGRESOS		228.121,50
(-) COSTOS DE PRODUCCION		177.104,20
Compras de materia prima	120.477,60	
Importaciones de materia prima	140.696,07	
(-)inventario final de materia prima	(58.581,12)	
(-)inventario final de Productos Terminados	(63.948,67)	
Suministros, Materiales y repuestos	38.460,32	
GANANCIA BRUTA EN VENTAS		51.017,30
(-) GASTOS		42.324,34
GASTOS DE ADMINISTRACION		7.003,63
Sueldos y Salarios	1.464,35	
Beneficios sociales	97,62	
Aporte al Iess	177,92	
Honorarios	504,00	
Útiles de oficina	1.442,84	
Otros servicios	3.316,90	
GASTOS DE VENTAS		35.320,71
Sueldos y Salarios	5.114,35	
Beneficios sociales	519,94	
Aporte al Iess	621,39	
Mantenimiento vehículos	1.480,00	
Combustibles	1.690,95	

Publicidad	5.827,60	
Transporte	350,00	
Seguros	981,03	
Peaje	238,00	
Hospedaje	954,20	
Deprec. de Propiedad, Planta y Equipo	17.229,00	
Alimentación	314,25	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES		8.692,96
15% PART. TRABAJADORES		1.303,94
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		7.389,02
23% IMPUESTO A LA RENTA		1.699,47
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		5.689,55
Sr. Fausto Guerrero	Ing. Noé Cárdenas V.	
Gerente	Contador	

Tabla 5 Estado de Situación Financiera 2013

INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES		32.902,92
Caja – Bancos	32.902,92	
ACTIVOS FINANCIEROS		23.063,00
Cuentas por cobrar	23.063,00	
INVENTARIOS		128.092,49
Materia Prima	61.985,75	
Productos terminados	66.106,74	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		2.221,71
Crédito Trib. Imp. Renta	2.221,71	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		186.280,12

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		324.866,57
Edificio	79.226,23	
Maquinaria y Equipos e Instalaciones	250.484,36	
Vehículos	41.361,60	
- Deprec. Acum. Maquinaria y Equipos	(46.205,62)	
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		324.866,57
TOTAL DE ACTIVOS		511.146,69
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		90.790,57
Proveedores	70.765,73	
Banco Pichincha (\$ 20.000,00)	10.417,81	
Banco Pichincha (\$ 5.000,00)	5.000,00	
Utilidad a trabajadores por pagar	2.014,95	
Ret. Fte. Imp. Renta	947,92	
Impuesto a la Renta año 2012 por pagar	751,90	
IESS por pagar	892,26	
PASIVOS A LARGO PLAZO		405.739,68
Préstamo de accionistas	396.290,43	
Teojama Comercial S.A (Camión HINO)	9.449,25	
TOTAL PASIVOS		496.530,25
PATRIMONIO		14.616,44
Capital suscrito	800,00	
(-) Capital suscrito no pagado	(600,00)	
Resultados Acumulados	4.941,39	
Reserva Legal (Utilidad del Ejercicio)	1.459,57	
Utilidad del Ejercicio	8.015,48	
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		511.146,69
Sr. Fausto Guerrero	Ing. Noé Cárdenas V.	
Gerente	Contador	

Tabla 6 Estado de Resultados Integral 2013

INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013		
INGRESOS		
VENTAS		1.360.873,53
Ventas Netas Tarifa 0%	1.360.873,53	
TOTAL DE INGRESOS		1.360.873,53
(-) COSTOS DE PRODUCCION		1.203.818,28
Compras de materia prima	1.136.294,87	
(+) Inventario inicial de materia prima	58.581,12	
(+) Inventario inicial de Productos terminados	63.948,67	
(-) inventario final de materia prima	(61.985,75)	
(-) inventario final de Productos Terminados	(66.106,74)	
Suministros, Materiales y repuestos	73.086,11	
GANANCIA BRUTA EN VENTAS		157.055,25
(-) GASTOS		143.622,22
GASTOS DE ADMINISTRACION		19.487,49
Sueldos y Salarios	8.430,60	
Beneficios sociales	1.026,82	
Aporte al Iess	1.024,32	
Fondos de reserva	134,55	
Honorarios	224,00	
Útiles de oficina	941,96	
Energía Eléctrica	2.462,63	
Internet	249,98	
Otros bienes	3.787,49	
Otros servicios	1.205,14	
GASTOS DE VENTAS		122.637,85
Sueldos y Salarios	38.996,00	
Beneficios sociales	4.609,22	
Aporte al Iess	4.738,01	
Fondos de reserva	583,10	
Mantenimiento y reparaciones	1.068,55	
Combustibles	5.033,61	
Publicidad	1.575,84	
Transporte	4.286,00	
Seguros	3.542,74	

Artículos de ferretería	20.575,71	
Gastos de Viaje, Hospedaje y Alimentación	801,58	
Deprec. de Propiedad, Planta y Equipo	28.976,62	
Repuestos y Herramientas	7.850,87	
GASTOS FINANCIEROS		1.496,88
Intereses Bancarios	1.303,26	
Intereses pagados a terceros	193,62	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES		13.433,03
15% PART. TRABAJADORES		2.014,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		11.418,08
22% IMPUESTO A LA RENTA		2.511,98
UTILIDAD ANTES DE LA RESERVA LEGAL		8.906,10
10% RESERVA LEGAL		890,61
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		8.015,49
Sr. Fausto Guerrero	Ing. Noé Cárdenas V.	
Gerente	Contador	

1.4. Proyección de Ventas

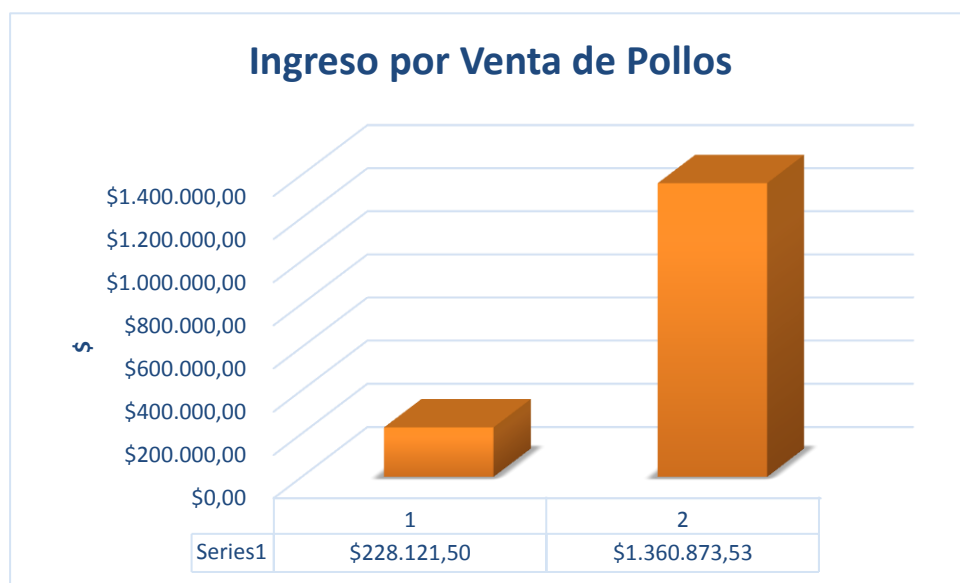
Tabla 7 Proyección de ventas

AÑO	INGRESO POR VENTAS DE POLLOS	VARIACION
2012	\$ 228.121,50	
2013	\$1.360.873,53	497%

Fuente: Compañía Guerrero Guerinsa S.A.

Elaborado por: La Autora.

Ilustración 3 Proyección de Ventas



Fuente: Compañía Guerrero Guerinsa S.A.

Elaborado por: La Autora.

1.5. Justificación de la investigación.

El presente trabajo tiene como objetivo principal dotar a la compañía Guerrero Guerinsa S.A. una herramienta útil al momento de medir la gestión de la Administración y el cumplimiento de los objetivos planteados como lo es el diseño de Indicadores de Gestión siguiendo los lineamientos del Cuadro de Mando Integral, el mismo que puede ser adaptado a cada área de la organización.

1.6. Definición del problema.

Actualmente la crianza del pollo de engorde se ha vuelto cada vez más competitiva obligando al productor a mejorar la eficiencia productiva si desea permanecer en el mercado en condiciones económicamente rentables, ya que de lo contrario las explotaciones avícolas se verán seriamente afectadas a consecuencia del mal manejo en el proceso de crianza y comercialización del pollo de engorde.

Esta investigación tuvo por objetivo evaluar el proceso de crianza y el comportamiento a nivel de campo de los pollos nacidos en esta planta de incubación, con el fin de que ellos puedan obtener una producción rentable.

Es de suma importancia que una planta de incubación tenga los parámetros productivos de los pollitos bebes que se obtienen para poder determinar en qué condiciones salen de la planta y cuál es su respuesta en el campo. Cabe indicar también que hay que considerar el comportamiento y manejo de quienes están en el proceso de crianza de los pollos.

1.7.Objetivos:

1.7.1. General

Diseñar e Implementar Indicadores de Gestión en el Proceso de Incubación de Pollos en la Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A.

1.7.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico de los procesos críticos pertenecientes a la planta de Incubación de la Empresa Guerrero Guerinsa S.A. para su respectivo análisis y mejoramiento.
- Diseñar y mejorar los procesos productivos críticos en la planta de Incubación pertenecientes a la Empresa.
- Documentar indicadores de Gestión que permitan evaluar los procesos críticos del área de producción en los procesos que se van a trabajar.
- Plantear planes de incentivos grupales con base con los indicadores de Gestión.
- Proponer un sistema de sugerencias y aprovechamiento de ideas por parte de los empleados que aporte al mejoramiento de los procesos.

CAPITULO II:

2. MARCO TEORICO

2.1 Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares e índices.

Los indicadores de Gestión son datos que reflejan los resultados de la Gestión pasada realizada dentro de una organización por parte de los responsables de procesos o por la administración, tales resultados servirán de base para la toma de decisiones.

El principal objetivo de los indicadores de Gestión es determinar el grado cumplimiento de los objetivos planteados para la organización y el éxito en que la misma está teniendo y por lo general dentro de la organización está a cargo de la máxima autoridad establecer los indicadores que se utilizaran y verificar los resultados.

2.1.1 Indicadores de Gestión

Esencialmente medir es comparar una magnitud con un patrón establecido. Aunque existe la tendencia a “medirlo todo” con el fin de eliminar la incertidumbre o por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y el permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión que hayan sido previamente definidos. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series

estadísticas, etc.; igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la Gerencia de las Organizaciones.

- a) Del sistema de información gerencial que, según **James A. Senn (1990) en su libro *Sistemas de Información para la administración* (pg.10)**, define como: “Sistema de Información gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten”
- b) Del sistema de apoyo para la decisión: citando nuevamente a Senn, quien lo define así: “Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de decisión únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cual es la información necesaria”

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir agregan valor, no son solo datos, siendo información, los indicadores de Gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. **(BELTRAN, 1999)**

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales. **(Paredes, 2009)**

2.1.2 Estándar

Es el nivel deseado de gestión, se lo conoce también como meta o umbral.

2.1.3 Índice

Es el resultado de la relación entre indicador (numerador) y el estándar (denominador). **(Olalla, 2013)**

2.2 Marco de las Variables de Eficiencia, Eficacia, Calidad y Efectividad.

2.2.1 Eficiencia:

Desde Peter Drucker a Bill Redding, nos han dicho lo que es una y otra, pero existen en ellas problemas de semántica debidos en mi opinión a una incorrecta traducción de idioma anglosajón.

Se refiere a aspectos internos, que no se relacionan con los clientes por ejemplo:

- Número de errores.
- Cumplimiento de lo presupuestado
- Burocracia
- Retrasos
- Adelantos
- Activos valorados
- Horas/hombre utilizadas
- Costes

Como vemos estas últimas no tienen vinculación con el cliente, pero sin embargo si son importantes, debiéndose establecer mediciones en lo que proceda.

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc. "Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En Economía se le define como "El empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

En palabras más aplicadas, consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: "Costo "y "Tiempo ".

El concepto de "hacer bien las cosas debidas" nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de "Eficiencia".

La eficiencia como categoría económica en la economía política se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo añadiendo a la magnitud de los productos obtenidos mediante estos gastos. La eficiencia económica de la producción social constituye una premisa objetiva del socialismo y al mismo tiempo un factor fundamental para el incremento de la riqueza social, existiendo un vínculo estrecho entre la categoría eficiencia y la ley económica fundamental del socialismo que determina el objetivo de la producción socialista encaminada a la plena satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad.

La eficiencia expresa la cualidad de la gestión económica característica de la formación económica dada. En el Capitalismo el indicador de eficiencia de la producción es como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privado, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otro de su misma clase. Sin embargo en el socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, pues la misma responde a los intereses de todas las sociedades, pues ella es la única dueña de los medios de producción y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propia del socialismo.

Por otra parte por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, de los gastos que haya que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad.

(Salgueiro, 2001)

2.2.2 Eficacia:

Consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en función del cliente. Por ello todas las medidas relacionadas a la eficacia van dirigidas hacia el cliente por ejemplo:

- Devoluciones (de clientes)
- Quejas (de clientes)
- Tiempos de entrega (a clientes)
- Porcentaje de clientes satisfechos.
- Reclamaciones (de clientes)
- Cifra de ventas (a clientes) **(Salgueiro, 2001)**

La eficacia es eficacia, valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio.

Eficacia es "la virtud, actividad y poder para obrar". "Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz"

Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

En conclusión la eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados para que el administrador sea capaz de seleccionar los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. **(Salgueiro A. , 2001), (Araceli, 2008)**

2.2.3 Calidad:

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

$$\text{Rendimiento de Calidad} = \frac{\text{Volumen de Producción Conforme}}{\text{Volumen Total Producido}} \times 100$$

Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente. Algunas de las variables fundamentales son:

- Disponibilidad de las instalaciones.
- Eficiencia en el mantenimiento.
- Efectividad en el transporte.
- Capacidad de las instalaciones.
- Calidad de Uso

$$\text{Rendimiento de Calidad} = \frac{\text{Volumen Reclamado por Calidad (Precedente)}}{\text{Volumen Total de Ventas}} \times 100$$

Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente. Algunas de las variables fundamentales son:

- Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.
- Atención y verificación en los reclamos de los clientes.
- Eficiencia en la gestión de calidad. **(Salgueiro A. , 2001)**

2.2.4. Efectividad (impacto):

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea"

Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados, teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo.

A la efectividad también se la considera como una relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. **(Salgueiro A. , 2001), (Araceli, 2008)**

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de

crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra.

El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema de volumen de gasto que intervienen para crear uno u otro tipo de producto.

El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.
- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localización de la producción.

A continuación se citan algunos ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción:

- Productividad del trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
- Gastos de materiales por peso de producción: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.
- Gasto de salario por peso de producción: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir los puntos de partida de un plan de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos. **(Salgueiro A. , 2001)**

2.3 Cuadro de mando integral.

El concepto de Cuadro de Mando Integral - CMI (Balanced Scorecard - BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, planean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá

de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de las metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e indica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”. **(The Balanced Scorecard: Translating Strategy , 1996)**

El Cuadro de Mando Integral es un medio que proporciona retroalimentación a una empresa sobre su desempeño global, observando a la empresa como una totalidad.

Es el informe productivo por el sistema de control de gestión, para evaluar la situación de una empresa considerándola como una totalidad y por consiguiente, es un informe destinado a la Gerencia General y a la Junta Directiva, que son los órganos que tiene a cargo la responsabilidad de los resultados operativos. **(Pacheco, 2002)**

El cuadro de Mando de Du Pont o tablero de control, es un sistema de indicadores de numéricos relacionados entre sí, que permiten detectar, mediante una simple inspección, las debilidades de la empresa. En un sistema grafico para calcular, controlar y analizar el

rendimiento de la inversión, considerando básicamente el control de costos y la rotación de diversos tipos de activos. (Pacheco, 2002)

2.3.1 Las cuatro perspectivas.

Para evaluar la actividad de una empresa el tablero de control hace hincapié en las relaciones causa efecto entre activos tangibles e intangibles desde 4 perspectivas:

- 📊 **Perspectiva Financiera:** ¿Cómo puede la empresa demostrar que su estrategia está siendo exitosa financieramente?
- 📊 **Perspectiva del Cliente:** ¿Cómo puede la empresa demostrar que está entregando el valor que los clientes esperan?
- 📊 **Perspectiva de los Procesos Internos:** ¿En cuales procesos debe la empresa ser excelente para entregarle valor a sus clientes?
- 📊 **Perspectiva de la innovación y aprendizaje:** ¿Qué acciones debe emprender la empresa para preparar a la gente y la organización para futuro? (Ayala, 2014)

2.3.1.1. Perspectiva Financiera

El Tablero de Comando continua usando los índices financieros tradicionales (ROI, EVA, etc.) que representan una síntesis clave del desempeño comercial y gerencial pero además aporta un conjunto integrado de mediciones que alcanzan a los clientes, a los accionistas y al proceso interno, a los empleados y al sistema de desempeño, con el éxito financiero a largo plazo. Los accionistas de la empresa por ejemplo, esperan que el dinero que invirtieron en ella produzca un rendimiento adecuado. Si no lo logran, es probable que trasladen su dinero a otra empresa o a una inversión más rentable. Con el tablero de Comando no estamos dejando a un lado la información financiera que tradicionalmente necesita una empresa y que siempre sea prioritaria. Pero dado que hoy en día la base de datos empresariales nos permite procesar

la mayor parte de la información financiera de forma centralizada y automatizada, con el Tablero de Comando podemos lograr un equilibrio entre lo financiero y otras perspectivas importantes como puede ser la evaluación de riesgo y la información costo-beneficio. **(Ayala, 2014)**

2.3.1.2. Perspectiva del Cliente

La Filosofía gerencia contemporánea ha mostrado una creciente comprensión de la importancia para cualquier empresa de enfocarse en el cliente, establece con el relaciones duraderas y buscar la satisfacción. Las empresas seguirán segmentando a los clientes, los mercados y calculando su participación en ellos, pero tendrán que agregar mediciones que incluyan la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y además evaluar los procesos que aplican a los productos o servicios que le ofrecen a los segmentos del cliente.

Las relaciones a largo plazo con los clientes son muy importantes, son la base para poder permanecer en un mercado competitivo y deberían formar parte destacada de la misión de la empresa. Los clientes esperan recibir durante su relación con la empresa, productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su utilidad responda a lo verdaderamente ofrecido. Esta perspectiva tiene que ver con tres proposiciones de valor para el cliente:

- La excelencia operativa
- Las relaciones con el Cliente
- El liderazgo en la oferta del productos y servicios” **(Ayala, 2014)**

2.3.1.3. Perspectiva del Proceso Interno

Los procesos de la empresa deben alinearse y evaluarse para conseguir entregarles valor a los clientes. En esta perspectiva se enfatiza en una diferencia fundamental entre el Tablero de Comando y los sistemas tradicionales de medición de desempeño. En los sistemas tradicionales lo que se busca es hacerle seguimiento a los procesos actuales de la empresa y tratar de mejorarlos. Con el tablero de Comando lo que surge además es la identificación de procesos enteramente nuevos donde la empresa debe destacarse para lograr sus objetivos financieros y los del cliente. Bajo esta perspectiva las mediciones tienen que ser diseñadas muy cuidadosamente por aquellos que conozcan fondo los procedimientos empresariales, tanto aquellos procedimientos orientados a la misión, como los procesos rutinarios de apoyo. Entre los procesos internos materia de análisis tenemos:

- Los procesos de introducción de nuevos productos y servicios.
- Los procesos de administración de la relación con el cliente.\
- Los procesos de creación de valor para el cliente y que contienen los subprocesos de creación de demanda, administración de la cadena de suministros, conversión de la información, conversión de la materia prima, la administración de activos, la administración de la capacidad instalada y la calidad.
- Los procesos de administración de las relaciones con la comunidad. **(Ayala, 2014)**

2.3.1.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento

La capacidad de la empresa para aprender, innovar y mejorar está ligada directamente a su capacidad de creación de valor. La perspectiva de la innovación y del aprendizaje es el crecimiento de toda estrategia y se enfoca en su capital humano y en activos intangibles de la empresa. Se concentra principalmente en las capacidades y habilidades internas que se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor. Esta perspectiva busca

definir las necesidades de talento humano y desarrollo que necesita una empresa para alcanzar sus objetivos propuestos en las otras perspectivas del Tablero de Comando. Los productos y servicios cumplen su ciclo de vida y es necesario rediseñarlos o disponer de unos nuevos, con mejores y más atractivas características. La capacidad de innovar y mejorar exige el entrenamiento de empleados y la revisión de las actitudes culturales de la empresa relacionada tanto con el individuo como con el propio mejoramiento de la organización. En una empresa basada en el conocimiento, el gerente es el recurso principal. En las circunstancias actuales de rápidos cambios tecnológicos, se hace indispensable para el empleado ilustrado, mantenerse en una fase continua de aprendizaje. No es raro ver empresas que no parecen estar en capacidad de reclutar nuevo personal calificado o que muestren una clara tendencia a invertir menos en el entrenamiento de los empleados actuales. Kaplan y Norton enfatizan que “aprender” es algo más que “entrenar”, puesto que implican por ejemplo tener dentro de la empresa tutores y orientadores de los empleados, facilitar la comunicación entre ellos para que reciban el apoyo necesario y oportuno tan pronto como lo necesiten para la solución de problemas, e incluir también el empleo de herramientas tecnológicas de comunicación como puede ser un Intranet. Esta perspectiva tiene tres áreas principales:

- ❖ Las capacidades y habilidades de fondo de los empleados.
- ❖ La disponibilidad tecnológica para apalancar las capacidades y habilidades del recurso humano. La Tecnología debe encargarse de la rutina y de los eventos repetitivos, mientras que el recurso humano debe asignarse a lo circunstancial, a lo especial, a lo crítico.
- ❖ La cultura empresarial para que responda a la intención estratégica de la empresa.

El cumplimiento de estos cuatro pilares del Tablero de Comando contribuye, en mucho, a que además de los grupos financieros, los empleados piensen de una manera diferente, se facilita

la transmisión cultural de la empresa y se logra que la mayoría del recurso humano avance en la misma dirección.

Si esto no se logra, el Tablero de Comando habrá sido cosa distinta que “haber seguido la moda”, con un alto costo de dinero esfuerzo y decepción.

Muchas empresas que alardean de usar el Tablero de Comando, usan indicadores que en un 75% son financieros. Según los creadores de Tablero de Comando y basándose en un muestreo entre empresas que tuvieron éxito en la implementación del Tablero de Comando, señalan que los indicadores de gestión deberían tener idealmente esta distribución:

- ✓ Financieros 20%
- ✓ Clientes 24%
- ✓ Procesos 38%
- ✓ Aprendizaje e Innovación 18%

En síntesis, en el Tablero de Comando debe manejar indicadores que en un 80% no deban ser financieros. Como la estrategia indica ir de la situación actual a una situación deseada e incierta, entonces el camino que tenemos que recorrer no es otra cosa que una hipótesis de causa efecto, cuyo recorrido tiene tres áreas críticas para la implementación exitosa del Tablero de Comando.

- ✚ Cada miembro de la empresa debe entenderse claramente cuál es la misión de la empresa y hacia donde esta quiere ir.
- ✚ La organización empresarial y la estrategia debe alinearse al máximo. Una buena estrategia en medio de una organización mediocre no se salva de quedarse fuera del mercado.

- ✚ Debe existir en la empresa un mecanismo continuo de retroalimentación de las mediciones de los indicadores, además la corrección sobre la marcha de las desviaciones de la ruta hacia el propósito estratégico. **(Ayala, 2014)**

2.4 Objetivos, metas, inductores e indicadores.

2.4.1 Objetivos

“Propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa efecto”. **(Carreto, 2014)**

2.4.2 Metas

“Valores esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador” **(Carreto, 2014)**

2.4.3 Indicadores Guía del Proceso (Inductores de Actuación)

Los indicadores guías indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprano del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden los que se debe “hacerse bien” para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos “impulsores” del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación. **(Carreto, 2014)**

2.4.4 Indicadores

Un indicador o una medición deben tener las características siguientes:

Se debe poder identificar fácilmente: decimos con esto que la persona que defina el paquete de indicadores que nos va a permitir controlar el rumbo de la empresa ha de encontrarnos fácilmente. O sea que no encuentre dificultad alguna en medirlos.

Solo se debe medir aquello que es importante: los indicadores solo deben referirse a algo que sea representativo de la mejora buscada. (Salguero, 2001)

2.5 Importancia del cuadro de mando integral en la administración.

Actualmente, las empresas compiten en entornos complejos que hace que sea de vital importancia que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Para conseguir alcanzar esos objetivos, tienen que tener información, ya que los procesos de gestión de cualquier organización comienzan con la necesidad de información. Esta información debe ser fiable, estar actualizada y además encontrarse disponible en todo momento. Para ello, existe una herramienta necesaria y que no puede faltar en los procesos de gestión y toma de decisiones de cualquier empresa: el Cuadro de Mando.

El Cuadro de Mando es un elemento clave en la planificación estratégica de una empresa, ya que almacena y agrupa toda la información relevante para la toma de decisiones en una sola herramienta. En ella, no solo se recogen los datos de forma analítica, sino que además, deben mostrarse los resultados gráficamente para conseguir así poder analizar la información de una forma más intuitiva y visual, mejorando la rapidez y eficiencia.

En el libro “El Cuadro de Mando Integral”, escrito por David P. Norton y Robert S. Kaplan, se define Cuadro de Mando como la herramienta que *“proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la*

estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.” Además, añaden que el Cuadro de Mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Igualmente, aclara que “el Cuadro de Mando llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información”.

(Kaplan & Norton, 2009)

CAPITULO III:
3. ANALISIS DE LA PLANIFICACION EN LA INCUBADORA DE POLLOS
GUERRERO “GUERINSA S.A”

3.1 Plan estratégico

Visión: Incubadora Guerrero S.A Guerinsa buscara ser considerada en el año 2019 como la mejor Empresa Ecuatoriana proveedora de productos avícolas, manteniendo una posición de liderazgo en el mercado nacional e internacional y sus procesos cumplirán con toda la normatividad legal y ambiental exigida por la ley logrando que sus productos sean conformes con todos los requisitos de calidad exigidos por su clientes.

Misión: Incubadora Guerrero S.A Guerinsa, una Empresa Ecuatoriana dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos avícolas. En la Incubadora Guerinsa S.A. buscamos satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes ofreciendo productos de calidad y al mejor precio del mercado.

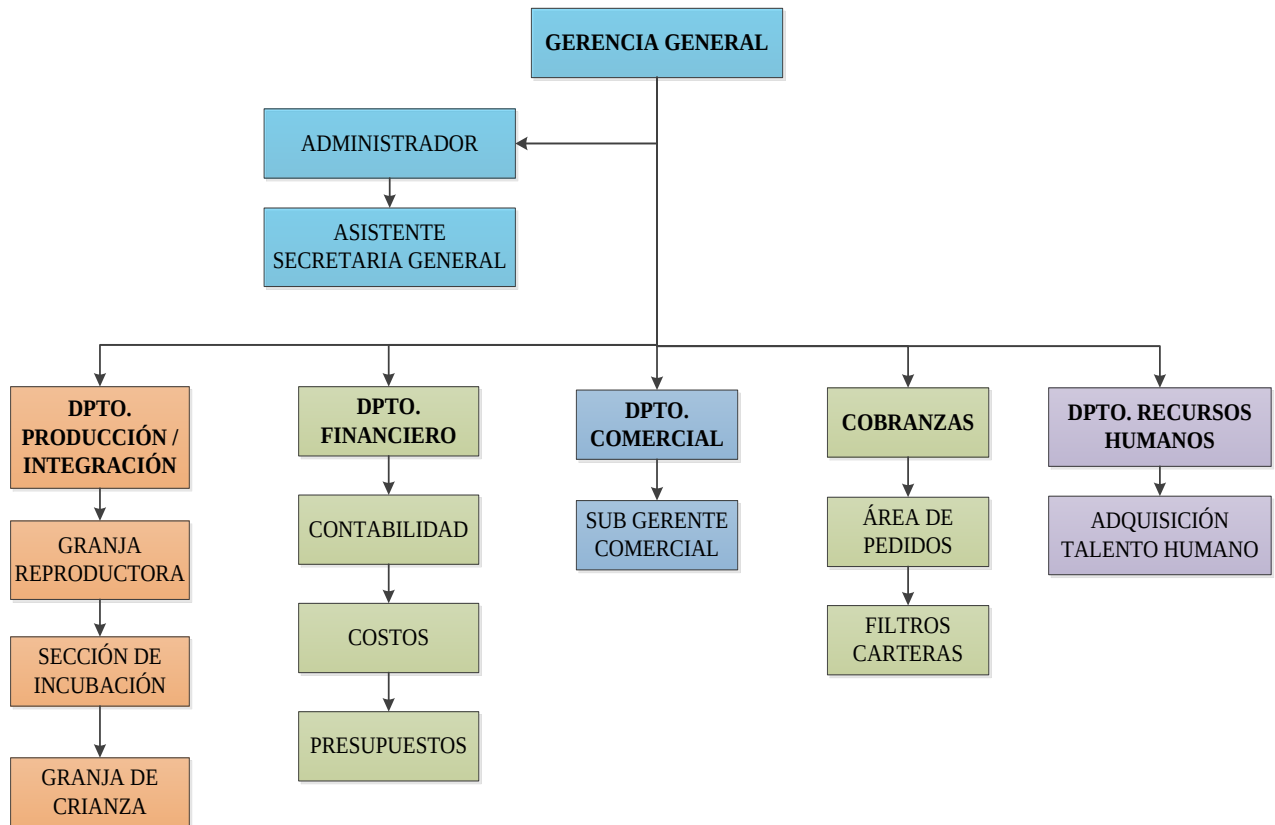
Contamos con personal idóneo y comprometido con la Empresa y los procesos adecuados para la preservación del medio ambiente y garantizan la calidad de nuestros productos.

Valores y principios:

-  Honestidad
-  Lealtad
-  Solidaridad
-  Convivencia
-  Respeto
-  Pertenencia
-  Tolerancia

Organigrama

Ilustración 4 Organigrama



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A.

Elaborado por: La Autora.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA COMPAÑÍA INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A

Ilustración 5 SUB PROCESO DE INCUBACIÓN

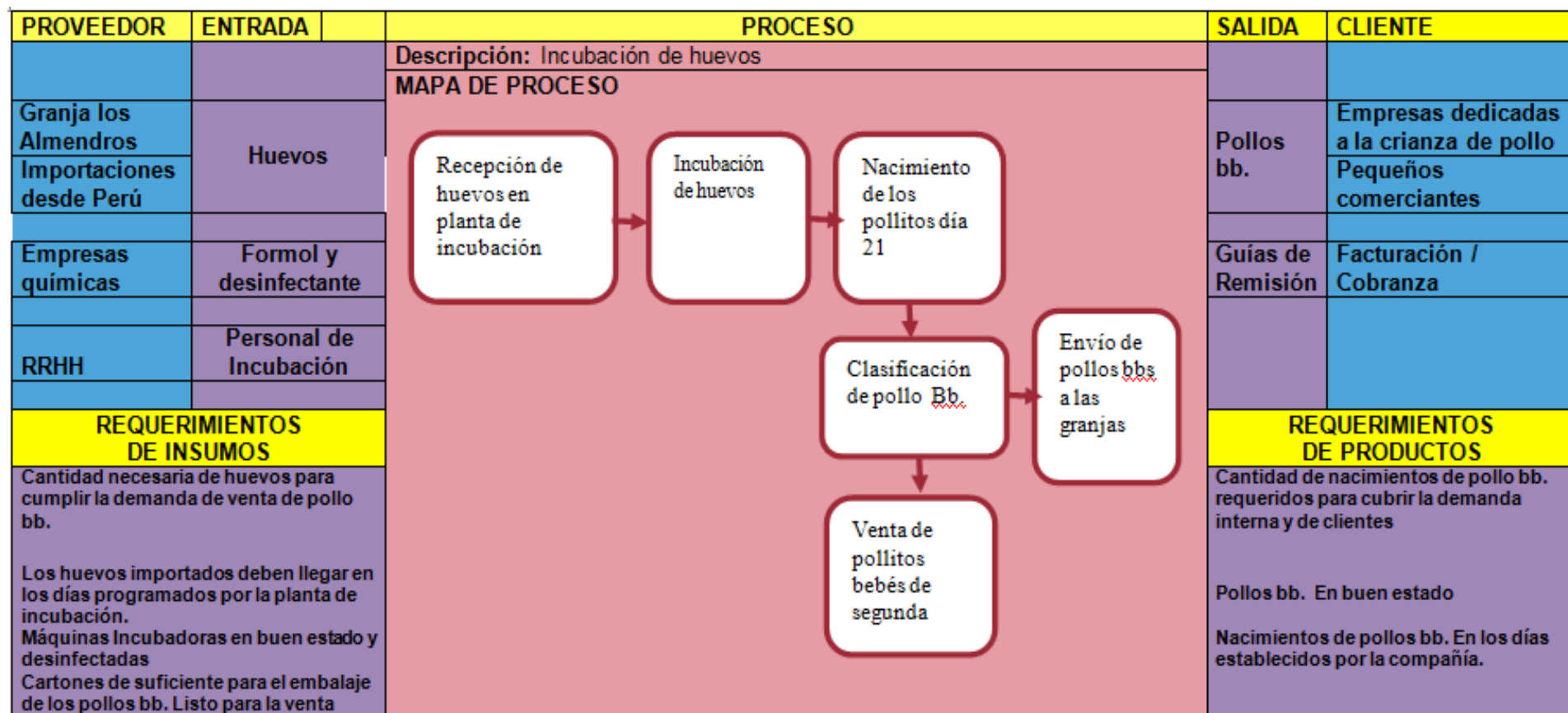
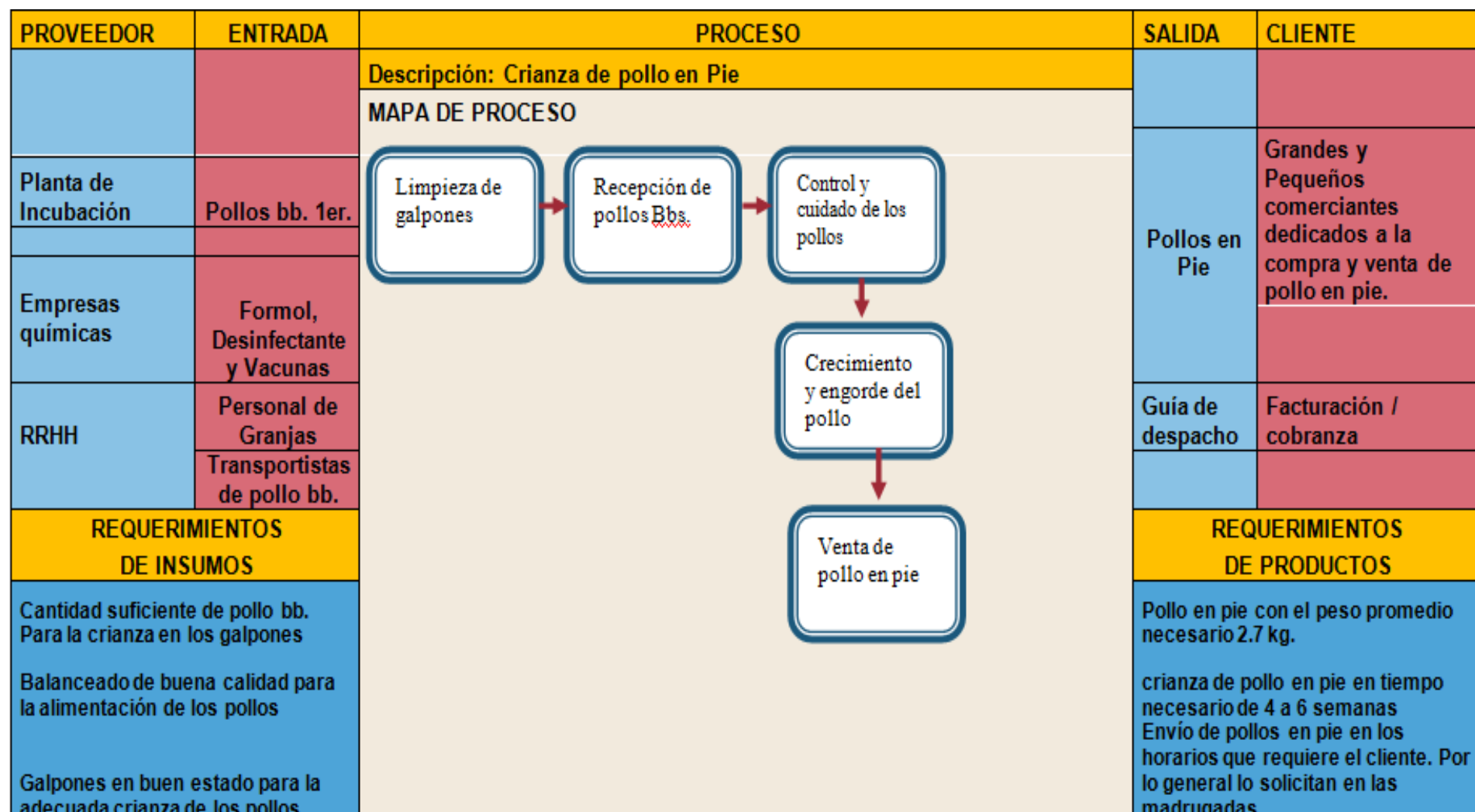


Ilustración 6 SUB PROCESO DE CRIANZA DE POLLO EN PIE



Análisis FODA

Tabla 8 Análisis FODA

COMPAÑÍA INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A			
ANALISIS F-O-D-A			
FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F2	Excelentes condiciones climáticas y ecológicas de la zona.	D2	Objetivos individuales-Departamentales no se alinean con la visión general
F3	Alto grado de organización, cooperación y desarrollo productivo	D3	Falta de control en el departamento de producción
F4	Tecnología utilizada con alto índice de rendimiento.	D4	Mal empleo en los sistemas de control de desempeño
F5	Capacidad de cumplir con las demandas, debido al respaldo económico y a la tecnología que posee la incubadora.	D5	Falta de indicadores de desempeño
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Expansión del mercado a nivel local o nacional.	A1	Enfermedades o plagas provenientes de diferentes lugares del mundo tienden a afectar la cría de las aves
O2	Constante innovación de programas para mejorar el sistema de producción, calidad y comercialización de pollo en pie	A2	La profundización de la crisis socioeconómicas y política del país, lo cual podría incidir negativamente
O3	Programas gubernamentales que apoyan el desarrollo de proyectos de inversión	A3	Desastres naturales como por ejemplo exceso de lluvias o exceso de calor de las mismas afectan significativamente la producción

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A.

Elaborado por: La Autora.

Tabla 9 ANALISIS FODA - ESTRATEGIAS

ANALISIS FODA DE LA COMPAÑÍA INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A	FORTALEZAS "F"	DEBILIDAD "D"
	F1. Excelentes condiciones climáticas F2. Alto grado de Organización F3. Tecnología con alto rendimiento F4. Infraestructura buenas condiciones	D1. Objetivos individuales D2. Falta de control en el Dpto. de Producción D3. Mal empleo de los sistemas de control de desempeño D4. Falta de indicadores de desempeño
OPORTUNIDAD "O"	ESTRATEGIAS "FO"	ESTRATEGIAS "DO"
O1. Expansión del mercado a nivel local y nacional O2. Existencia de programas para mejorar el sistema de producción O3. Programas gubernamentales que apoyan el desarrollo de proyectos de inversión	E1. Crear grupos de trabajo y capacitarlos para mejorar la producción E2. Incrementar la producción a través del aumento de galpones	E3. Implementar un sistema de indicadores de Gestión E4. Desarrollar mediciones para cada proceso de la producción, cuyo resultado permita conocer la realidad del proceso E5 Cumplir con los pedidos requeridos por nuestros clientes a través del incremento de producción.
AMENAZA "A"	ESTRATEGIA "FA"	ESTRATEGIA "DA"
A1. Enfermedades o plagas que afectan la cría de las aves A2. Crisis socioeconómicas y política del país A3. Desastres naturales	E6. Mejorar e incrementar los niveles de producción de pollos de cría a través de la implementación de nuevas granjas.	E7. Disminuir la tasa de mortalidad de pollos de cría. E8. Crear un plan de prevención de plagas o enfermedades

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A.

Elaborado por: La Autora

Objetivos Estratégicos

Del análisis estratégico realizado por la administración al proceso de Incubación de Pollos de la Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A, la gerencia se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos:

- ❖ Mejorar e incrementar los niveles de producción de pollos de cría a través de la implementación de nuevas granjas.
- ❖ Disminuir la tasa de mortalidad de pollos de cría mediante planes de control de enfermedades
- ❖ Cumplir con los pedidos requeridos por nuestros clientes a través del incremento de producción.
- ❖ Desarrollar mediciones para cada proceso de producción, cuyo resultado permita conocer la realidad del proceso.
- ❖ Incrementar la producción a través de la construcción de nuevos galpones.
- ❖ Crear un plan de prevención de plagas o enfermedades.
- ❖ Crear grupos de trabajo y capacitarlos para mejorar la producción.
- ❖ Implementar un sistema de Indicadores de Gestión.

3.2 Cadena de valor

La Cadena de Valor es una herramienta diseñada para analizar las empresas desde su interior, desagregando cada uno de sus procesos que generan valor a los clientes de la misma.

La Cadena de Valor para la Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A. es la siguiente.

Ilustración 7 CADENA DE VALOR DE LA INCUBADORA GUERRERO GUERINSA S.A



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A.

Elaborado por: La Autora

3.2.1 Procesos gobernantes

Los procesos gobernantes se encuentran estrechamente ligados con la misión de la empresa, por lo cual se determina la Incubación de pollos en la Compañía Guerrero Guerinsa S.A, el mismo que consta en los archivos de constitución de la Institución.

3.2.2 Procesos de apoyo

Estos procesos sirven de apoyo o soporte a los procesos gobernantes o primarios y principalmente se encuentra en manos de la administración.

- **Departamento Financiero:** Es el encargado de administrar los recursos económicos de la empresa, es decir tomar las decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de una empresa mediante proyectos de inversión con el fin de maximizar los beneficios.
- **Departamento Recursos Humanos:** Se encarga de del manejo de personal como la selección y contratación de personal, planificación de la plantilla, descripción de perfiles y puestos, la retribución y en todo aspecto relacionado a lo laboral.
- **Departamento Administrativo:** Es el encargado de gestionar todas las actividades para la formación y gestión de la empresa
- **Departamento de Comercialización:** El departamento de ventas está encargado de hacer las siguientes actividades: Elaborar pronósticos de ventas, establecer precios, realizar publicidad y promoción de los productos. Además debe mantener una relación directa con el almacén a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda. Los vendedores deben tener una relación estrecha con el departamento de créditos para evitar vender a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente.
- **Departamento de Cobranzas:** Es responsable de las cuentas a cobrar de las ventas a crédito realizadas por la Incubadora Guerrero Guerinsa S.A. y todas las actividades inherentes a la recuperación de las cuentas a cobrar.

3.3 Planes operativos

3.3.1 Principales objetivos operativos

Tabla 10 Objetivos Operativos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS	META
Financiera	1. Incrementar en un 100% la producción de pollos de cría en el año 2013, con un presupuesto de 120.000 USD.	Incrementar la producción en un 100%
	2. Disminuir en un 50% la mortandad de los pollos de cría en el año 2013 con relación al año 2012, con un presupuesto de 5.000 USD.	Disminuir en un 50% la mortandad de pollos de cría
Clientes	3. Lograr cumplir con el 100% de la cantidad demandada de pollos de cría por los clientes en el año 2013 con un presupuesto de 50.000 USD.	Cumplir con el 100% la cantidad demanda de pollos de cría por nuestros clientes
	4. Disminuir en un 70% la no incubabilidad de huevos en la etapa de eclosión en el año 2013, en relación al año 2012, con un presupuesto de 8.000 USD.	Disminuir en un 70% la no incubabilidad de huevos
Procesos internos	5. Construir 3 galpones con capacidad de 4.000 pollos de cría para incrementar la producción en el año 2013, con un presupuesto de 24.000.USD.	Construir 3 galpones
	6. Fumigar las granjas 2 veces por mes para el control de enfermedades derivadas del ambiente en el año 2013, con un presupuesto de 4800 USD.	Fumigar 2 veces por mes
Aprendizaje y crecimiento	7. Capacitar al 100% del personal de producción en el año 2013, con un presupuesto de 4.000 USD.	Capacitar al 100% del personal
	8. Cumplir con el 100% de los objetivos operativos del proceso de producción medidos a través de la elaboración de indicadores de gestión en el año 2013, con un presupuesto de 4.000 USD.	Cumplir con el 100% de los objetivos operativos

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

3.3.2 Identificación de variables cuantitativas y cualitativas como insumo para la construcción de indicadores

Tabla 11 Variable Cualitativas y Variables Cuantitativas

OBJETIVOS	VARIABLE CUALITATIVA	VARIABLE CUANTITATIVA
Objetivo operativo 1	Producción	Dólares
Objetivo operativo 2	Mortandad	Dólares
Objetivo operativo 3	Demanda	Dólares
Objetivo operativo 4	Incubabilidad	Dólares
Objetivo operativo 5	Galpones	Dólares
Objetivo operativo 6	Fumigación	Dólares
Objetivo operativo 7	Empleados	Dólares
Objetivo operativo 8	Objetivos operativos	Dólares

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

3.3.3 Diseño de indicadores de Gestión

	PERSPECTIVA FINANCIERA	
--	-----------------------------------	--

Objetivo Operativo 1

Incrementar en un 100% la producción de pollos de cría en el año 2013, con un presupuesto de 120.000 USD.

Indicador de Eficacia 1

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): producción

Verbo en participio pasado: incrementado

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: de pollos de cría en el año 2013, con un presupuesto de 120.000,00 USD.

Indicador de eficacia 1: Porcentaje de producción incrementado de pollos de cría en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 1

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): dólares

Verbo en participio pasado: invertidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: en el incremento de la producción de pollos de cría en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 1: Cantidad de dólares invertidos en el incremento de la producción de pollos de cría en el año 2013.

Objetivo Operativo 2

Disminuir en un 50% la mortandad de los pollos de cría en el año 2013 con relación al año 2012, con un presupuesto de 5.000 USD.

Indicador de Eficacia 2

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): mortandad

Verbo en participio pasado: disminuidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: de los pollos de cría en el año 2013, con un presupuesto de 5.000,00 USD.

Indicador de Eficacia 2: Porcentaje de mortandad disminuido de los pollos de cría en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 2

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): dólares

Verbo en participio pasado: utilizados

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: en la disminución de la mortandad de los pollos de cría en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 2: Cantidad de dólares utilizados en la disminución de la mortandad de los pollos de cría en el año 2013.



Objetivo Operativo 3

Lograr cumplir con el 100% de la cantidad demandada de pollos de cría por los clientes en el año 2013 con un presupuesto de 50.000 USD.

Indicador de Eficacia 3

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): demanda

Verbo en participio pasado: cumplida

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: de pollos de cría en el año 2013, con un presupuesto de 50.000,00 USD.

Indicador de Eficacia 3: Porcentaje de demanda cumplida de pollos de cría en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 3

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): dólares

Verbo en participio pasado: invertidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: para el cumplimiento de la demanda de pollos de cría en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 3: Cantidad de dólares invertidos para el cumplimiento de la demanda de pollos de cría en el año 2013.

Objetivo Operativo 4

Disminuir en un 70% la no incubabilidad de huevos en la etapa de eclosión en el año 2013, en relación al año 2012, con un presupuesto de 8.000 USD.

Indicador de Eficacia 4

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): no incubabilidad de huevos

Verbo en participio pasado: disminuidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: en la etapa de eclosión en el año 2013, con un presupuesto de 8.000,00 USD.

Indicador de Eficacia 4: Porcentaje de no incubabilidad de huevos disminuidos en la etapa de eclosión en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 4

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): dólares

Verbo en participio pasado: invertidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: en la disminución de la tasa de no incubabilidad de huevos en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 4: Cantidad de dólares invertidos en la disminución de la tasa de no incubabilidad de huevos en el año 2013.

	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
--	---	--

Objetivo Operativo 5

Construir 3 galpones con capacidad de 4.000 pollos de cría para incrementar la producción en el año 2013, con un presupuesto de 24.000.USD.

Indicador de Eficacia 5

Agregación más preposición: Número de

Sustantivo plural (Variable): galpones

Verbo en participio pasado: contruidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: para incrementar la producción de pollos en el año 2013, con un presupuesto de 24.000,00 USD.

Indicador de Eficacia 5: Número de galpones construidos para incrementar la producción de pollos en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 5

Agregación más preposición: Cantidad de dólares

Sustantivo plural (Variable): dólares

Verbo en participio pasado: invertidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: para la construcción de 3 galpones en el año 2013.

Objetivo Operativo 6

Fumigar las granjas 2 veces por mes para el control de enfermedades derivadas del ambiente en el año 2013, con un presupuesto de 4800 USD.

Indicador de Eficacia 6

Agregación más preposición: Numero de

Sustantivo plural (Variable): veces

Verbo en participio pasado: fumigadas

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: por mes para el control de enfermedades derivadas del ambiente en el año 2013, con un presupuesto de 4.800,00 USD.

Indicador de Eficacia 6: Número de veces fumigadas por mes para el control de enfermedades derivadas del ambiente en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 6

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): dólares

Verbo en participio pasado: gastados

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: en la fumigación para el control de enfermedades derivadas del ambiente en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 6: Cantidad de dólares gastados en la fumigación para el control de enfermedades derivadas del ambiente en el año 2013.



Objetivo Operativo 7

Capacitar al 100% del personal del proceso de producción en el año 2013, con un presupuesto de 4.000 USD.

Indicador de Eficacia 7

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): personal

Verbo en participio pasado: capacitado

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: del proceso de producción en el año 2013, con un presupuesto de 4.000,00 USD.

Indicador de Eficacia 7: Porcentaje de personal capacitado del proceso de producción en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 7

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): dólares

Verbo en participio pasado: invertidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: en la capacitación del personal de producción en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 7: Cantidad de dólares invertidos en la capacitación del personal de producción en el año 2013.

Objetivo Operativo 8

Cumplir con el 100% de los objetivos operativos del proceso de producción medidos a través de la elaboración de indicadores de gestión en el año 2013, con un presupuesto de 4.000 USD.

Indicador de Eficacia 8

Agregación más preposición: Numero de

Sustantivo plural (Variable): objetivos operativos

Verbo en participio pasado: cumplidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: en el proceso de producción en el año 2013, con un presupuesto de 4.000,00 USD.

Indicador de Eficacia 8: Número de objetivos operativos cumplidos en el proceso de producción en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 8

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): dólares

Verbo en participio pasado: gastados

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: en la implementación de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos operativos del proceso de producción en el año 2013.

Indicador de Eficiencia 8: Cantidad de dólares gastados en la implementación de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos operativos del proceso de producción en el año 2013.

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

4.1.Diseño de los tableros de control

	PERSPECTIVA FINANCIERA	
--	-----------------------------------	--

Objetivo Operativo 1

Antecedentes

Según los datos proporcionados por el departamento de producción, se pudo identificar que la empresa produjo 46.650 pollos de cría en el año 2012 y en el año 2013 produjo 114.200 pollos de cría. El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 1, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica un incremento del 100% en la producción de pollos de cría con un presupuesto de 120.000,00 USD.

Indicador de Eficacia:

- Pollos de Cría producidos en el año 2012 = 46.650
- Pollos de Cría producidos en el año 2013 = 114.200
- Estándar = 100%

Tabla 12 INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1

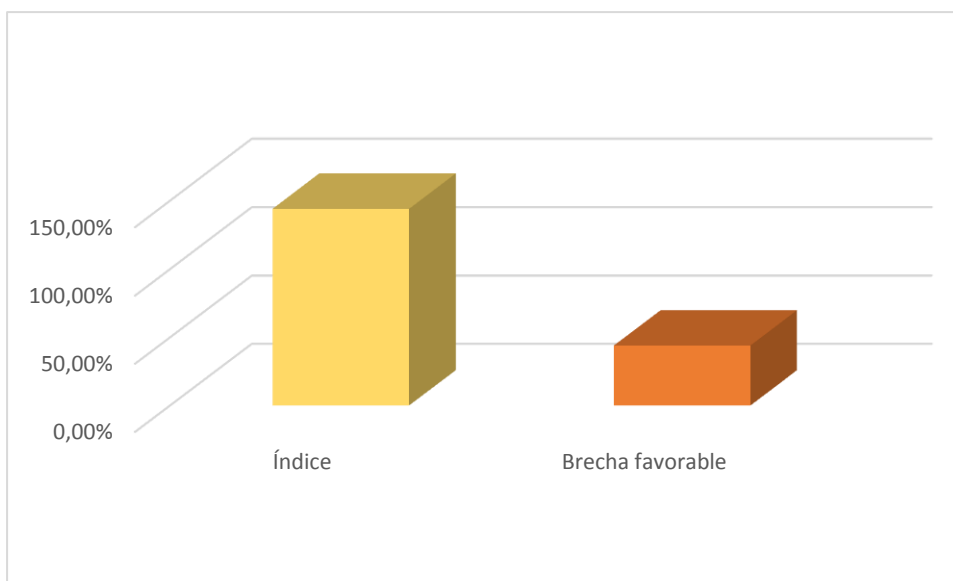
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de producción incrementado de pollos de cría en el año 2013.	100%	Anual	Indicador = $\left[\left(\frac{\text{Producción 2013}}{\text{Producción 2012}} \right) * 100 \right] - 100$ Indicador = $\left[\left(\frac{114.200}{46.650} \right) * 100 \right] - 100$ Indicador = 144%	%	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{144}{100} \right) * 100 \right] - 100$ Índice = 144% Brecha favorable = 44%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

Indicador	144%
<i>Índice</i>	144%
<i>Brecha favorable</i>	44%

Ilustración 8 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: En el Departamento de Producción de Incubadora Guerrero Guerinsa S.A en el año 2013 se registró el 144% de pollos de cría producidos con relación al año anterior

Criterio: En el objetivo operativo 1 se planifico incrementar en un 100% la producción de pollos de cría.

Causa: Se alcanzó el 144% en la producción de pollos de cría. Esta situación se da a la fuerte inversión en activos como es la construcción de más galpones.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 44% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión: Los pollos de cría producidos en el 2013 en Incubadora Guerrero Guerinsa S.A alcanzaron el 144% con relación al año anterior. En el objetivo operativo se estableció

incrementar las mismas en un 100%, situación la cual indica que el objetivo se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Mantener los planes de inversión para seguir incrementando la productividad de la planta.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para incrementar la producción de pollos de cría producidos en el año 2013 = 140.000 USD
- Estándar = 120.000 USD

Tabla 13 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1

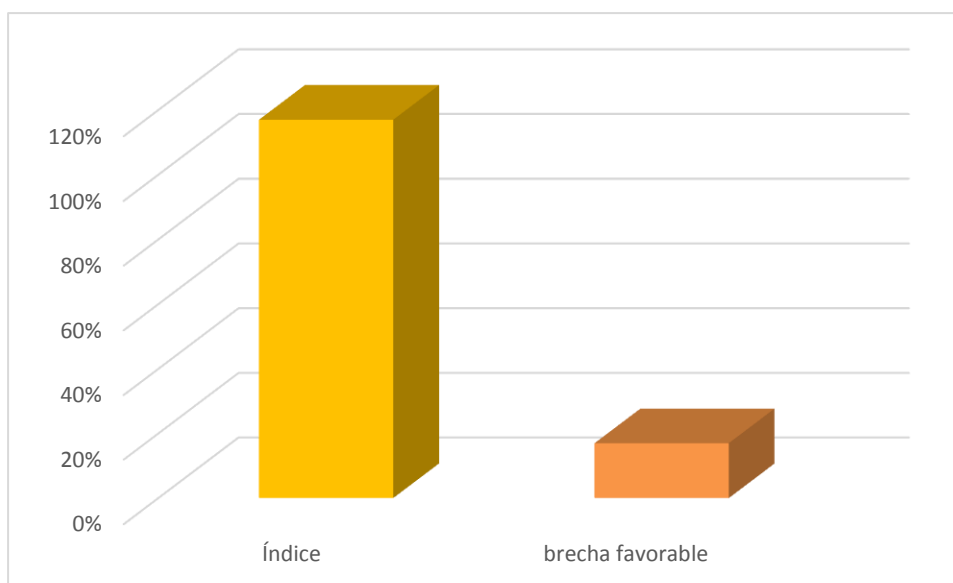
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares invertidos en el incremento de la producción de pollos de cría en el año 2013.	120.000 USD	Anual	no aplica	dólares	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presup.}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{140.000}{120.000} \right) * 100 \right]$ Índice = 117% Brecha favorable = 17%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

<i>Índice</i>	117%
<i>Brecha favorable</i>	17%

Ilustración 9 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El presupuesto utilizado para incrementar la producción de pollos de cría en la Incubadora Guerrero Guerinsa S.A fue de 140.000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 1 se presupuestó un valor de 120.000, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 117% en la ejecución del presupuesto en el año 2013. Esto se presentó debido al incremento imprevisto de los insumos, para no generar faltantes que provoquen cuellos de botella en la cadena productiva.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 17% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión: El presupuesto que se utilizó para incrementar el volumen de producción de pollos de cría fue de 140.000 USD, quedando un margen negativo 20.000 USD.

Recomendación: Se recomienda mejorar la programación del gastos, para no tener dificultades en el presupuesto ante cualquier eventualidad.

Objetivo operativo 2

Antecedentes

Los datos proporcionados por el departamento de producción reflejan que en el año 2012 la tasa de mortandad de pollos de cría fue de 8% y en el año 2013 fue de 3%.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 2, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica una disminución del 50% en la tasa de mortandad con un presupuesto de 5.000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Tasa de mortandad en el año 2012 = 8%
- Tasa de mortandad en el año 2013 = 3%
- Estándar = 50%

Tabla 14 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2

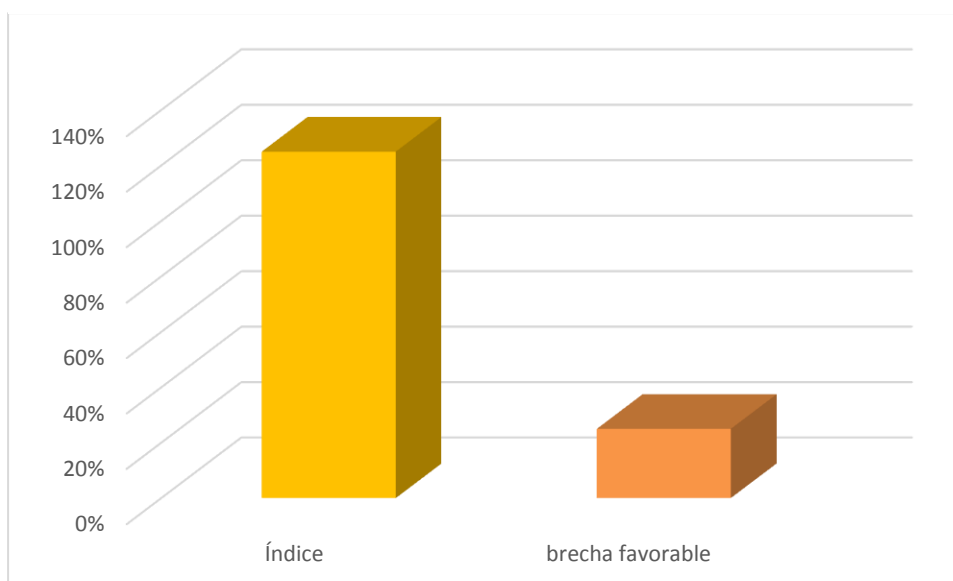
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de mortandad disminuido de los pollos de cría en el año 2013.	50%	Anual	Indicador = $100 - \left[\left(\frac{\text{tasa de mortandad 2013}}{\text{tasa de mortandad 2012}} \right) * 100 \right]$ Indicador = $100 - \left[\left(\frac{3}{8} \right) * 100 \right]$ Indicador = 62.5%	%	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{62.5}{50} \right) * 100 \right] - 100$ Índice = 125% Brecha favorable = 25%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

Indicador	62.5%
<i>Índice</i>	125%
<i>Brecha favorable</i>	25%

Ilustración 10 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El Departamento de Producción en el año 2013 refleja 125% de eficacia en la disminución de la tasa de mortandad de pollos de cría.

Criterio: En el objetivo operativo 2 se planifico disminuir en un 50% la tasa de mortandad de pollos de cría en la Incubadora Guerrero.

Causa: Se alcanzó el 125% en la disminución de la tasa de mortandad. Esta situación se dio debido al cumplimiento del plan de fumigación y adquisición de insumos de calidad que se realizaron en el año 2013.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 25% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 2.

Conclusión: La tasa de mortandad alcanzó el 3% con relación al año 2012. En el objetivo operativo se estableció disminuir las mismas en un 50%, situación la cual indica que el objetivo se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda mantener y mejorar el plan de fumigación y adquisición de insumos de calidad, para reducir aún más la mortandad en la planta.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para disminuir la tasa de mortandad de pollos de cría producidos en el año 2013 = 5.000 USD
- Estándar = 5.000 USD

Tabla 15 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2

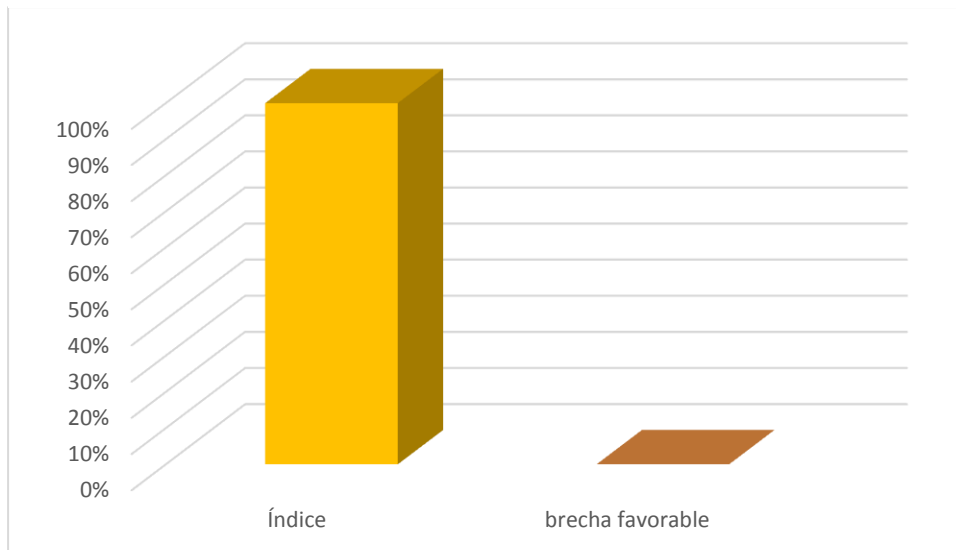
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares utilizados en la disminución de la mortandad de los pollos de cría en el año 2013.	5.000 USD	Anual	no aplica	dólares	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presup.}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{5.000}{5.000} \right) * 100 \right]$ Índice = 100% Brecha favorable = 0%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

<i>Índice</i>	100%
<i>Brecha favorable</i>	0%

Ilustración 11 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El presupuesto utilizado para disminuir la tasa de mortandad de pollos de cría en la Incubadora Guerrero Guerinsa S.A fue de 5.000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 1 se presupuestó un valor de 5.000, que corresponde al 100%.

Causa: Se pudo lograr la ejecución del 100% del presupuesto en el año 2013, por la buena gestión del presupuesto para reducir la mortandad.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 0% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión: El presupuesto que se utilizó para disminuir la tasa de mortandad de pollos de cría fue de 5.000 USD, utilizando lo presupuestado.

Recomendación: Asignar un presupuesto similar para el año próximo y cumplir con la ejecución.

	PERSPECTIVA DE CLIENTES	
--	------------------------------------	--

Objetivo operativo 3

Antecedentes

Los datos proporcionados por el departamento de venta reflejan que en el año 2013 hubo un total de 35 pedidos de pollos bebés de cría, en la cual fueron entregados a los clientes solamente 33 pedidos.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 3, propuesto para la Perspectiva de Cliente. El mismo que indica el cumplimiento del 100% de la demanda de los clientes con un presupuesto de 50.000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Número de pedidos solicitados por los clientes en el año 2013= 35 pedidos
- Números de pedidos cumplidos en el año 2013= 33 pedidos
- Estándar = 100%

Tabla 16 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3

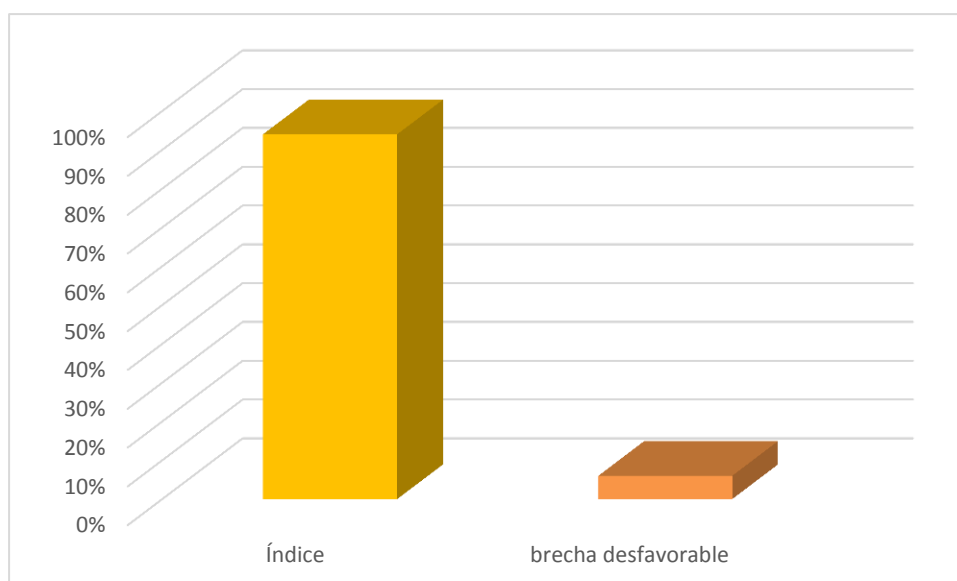
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de demanda cumplida de pollos de cría en el año 2013.	100%	Anual	Indicador = $\left[\left(\frac{\text{Pedidos cumplidos 2013}}{\text{Pedidos solicitados 2013}} \right) * 100 \right]$ Indicador = $\left[\left(\frac{33}{35} \right) * 100 \right]$ Indicador = 94%	%	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{94}{100} \right) * 100 \right] - 100$ Índice = 94% Brecha desfavorable = 6%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

Indicador	94%
<i>Índice</i>	94%
<i>Brecha desfavorable</i>	6%

Ilustración 12 RESULTADO DE EFCACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El Departamento de Venta en el año 2013 refleja el 94% de eficacia en la entrega de los pedidos de los pollos bebes de cría.

Criterio: En el objetivo operativo 3 se planificó cumplir el 100% de la cantidad demandada por los clientes de la Incubadora Guerrero.

Causa: Se alcanzó el 94% en la entrega de los pedidos de pollos bebes de cría a los clientes. Esta situación se dio debido al tiempo que no permitió la incubabilidad de los huevos que se realizaron en el año 2013.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha desfavorable de 6% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 3.

Conclusión: El cumplimiento de la entrega de los pedidos alcanzó el 94%. En el objetivo operativo se estableció cumplir los pedidos a los clientes el 100%, situación la cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda mejorar el proceso de incubación utilizando el presupuesto asignado para cumplir con la cantidad de pedidos solicitados por los clientes.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para cumplir los pedidos solicitados de los clientes en el año 2013 = 50.000 USD
- Estándar = 45.000 USD

Tabla 17 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3

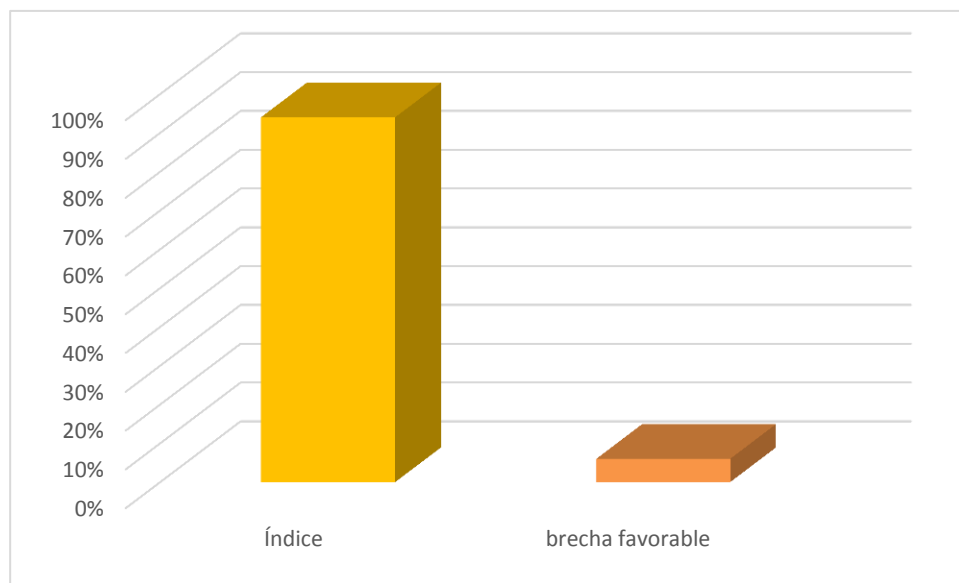
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares invertidos para el cumplimiento de la demanda de pollos de cría en el año 2013.	50.000 USD	Anual	no aplica	dólares	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presup.}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{45.000}{50.000} \right) * 100 \right]$ Índice = 90% Brecha favorable = 10%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

<i>Índice</i>	90%
<i>Brecha favorable</i>	10%

Ilustración 13 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El presupuesto utilizado para lograr el cumplimiento de la cantidad de 35 pedidos por los clientes de pollos bebes de cría en la Incubadora Guerrero Guerinsa S.A fue de 45.000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 3 se presupuestó un valor de 50.000 USD, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 90% en la ejecución del presupuesto en el año 2013.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha desfavorable de 10% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión: El presupuesto que se utilizó para la entrega de los pedidos de pollos bebes de cría fue de 45.000 USD.

Recomendación: Reasignar el presupuesto que no se utilizó para la incubación del año próximo y lograr cumplir con la entrega de pedidos.

Objetivo operativo 4

Antecedentes

Los datos proporcionados por el departamento de producción reflejan que en el año 2012 los huevos que no fueron incubados fueron de 15.600 y en el año 2013 la cantidad de huevos que ingresaron a la incubadora fueron de 690.500 huevos, la cual el resultado de la incubación fue de 680.000 pollos vivos y en buen rendimiento y los 10.500 fueron de pollos muertos y bajo rendimiento.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 4, propuesto para la Perspectiva de Cliente. El mismo indica una disminución de 70% en la no incubabilidad de los huevos con un presupuesto de 8.000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Huevos que no fueron incubados en el año 2012= 15.600 huevos
- Total de huevos ingresados a la incubadora en el año 2013= 690.500 huevos
- Total pollos vivos y en buen rendimiento en el año 2013 = 680.000 pollos
- Total pollos muertos durante el proceso de incubación= 10.500 huevos
- Estándar = 70%

Tabla 18 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4

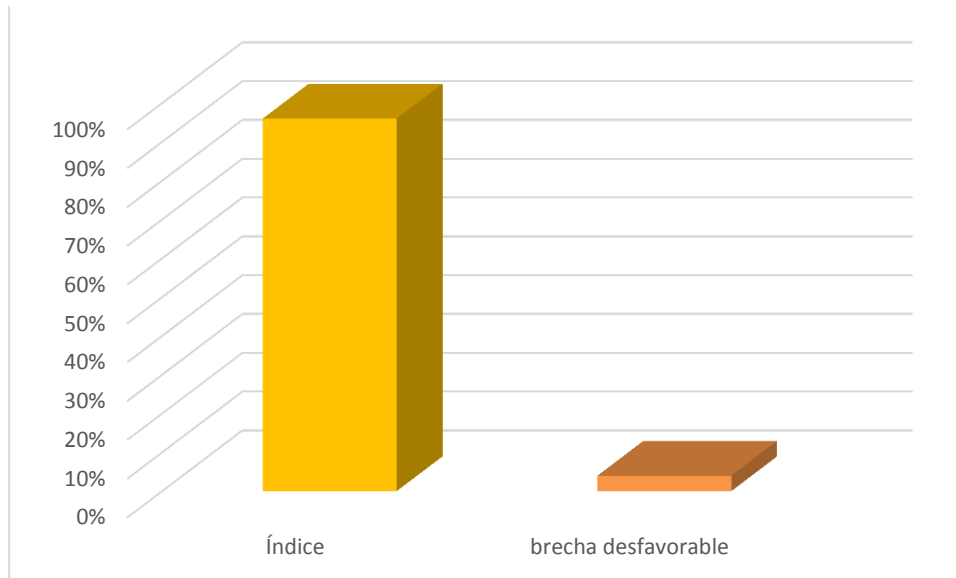
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de no incubabilidad de huevos disminuidos en la etapa de eclosión en el año 2013.	70%	Anual	Indicador = $\left[\left(\frac{\text{Huevos no incubados 2013}}{\text{Huevos no incubados 2012}} \right) * 100 \right]$ Indicador = $\left[\left(\frac{10.500}{15.600} \right) * 100 \right]$ Indicador = 67%	%	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{67}{70} \right) * 100 \right]$ Índice = 96% Brecha desfavorable = 4%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

Indicador	67%
<i>Índice</i>	96%
<i>Brecha desfavorable</i>	4%

Ilustración 14 RESULTADO DE EFICACIA DEL ONJETIVO OPERATIVO 4



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El Departamento de Producción en el año 2013 refleja el 67% de eficacia en la disminución de la incubabilidad de los huevos de pollos de cría.

Criterio: En el objetivo operativo 4 se planificó disminuir en un 70% la incubabilidad de los huevos de pollos de cría en la Incubadora Guerrero.

Causa: Se alcanzó el 96% en la disminución de la incubabilidad de huevos. Esta situación se dio debido al mal traslado de los huevos desde la granja de reproducción hasta la incubadora en el año 2013.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha desfavorable de 4% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 4.

Conclusión: La tasa de incubabilidad alcanzó el 67% con relación al año 2012. En el objetivo operativo se estableció disminuir las mismas en un 70%, situación la cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda mejorar la actividad de traslado de los huevos desde la granja de reproducción hasta la incubadora para no mover los huevos y evitar que se dañen.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para disminuir la tasa de no incubabilidad de huevos de cría en el año 2013 = 8.000 USD
- Estándar = 8.000 USD

Tabla 19 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4

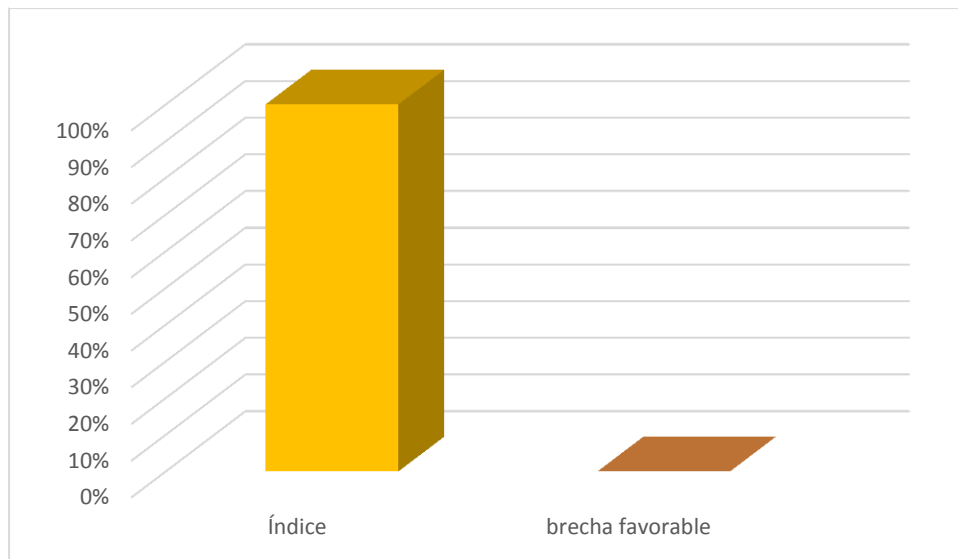
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares invertidos en la disminución de la tasa de no incubabilidad de huevos en el año 2013.	8.000 USD	Anual	no aplica	dólares	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presup.}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{8.000}{8.000} \right) * 100 \right]$ Índice = 100% Brecha favorable = 0%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

<i>Índice</i>	100%
<i>Brecha desfavorable</i>	0%

Ilustración 15 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El presupuesto utilizado para disminuir la tasa de no incubabilidad de huevos de pollos de cría en la Incubadora Guerrero Guerinsa S.A fue de 8.000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 4 se presupuestó un valor de 8.000, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 100% en la ejecución del presupuesto en el año 2013.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 0% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión: El presupuesto que se utilizó para disminuir la tasa no de incubabilidad de huevos de pollos de cría fue de 5.000 USD, utilizando lo presupuestado.

Recomendación: Asignar un presupuesto similar para el año próximo y cumplir con la ejecución.

	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
--	---	--

Objetivo operativo 5

Antecedentes

Los datos proporcionados por el departamento de producción reflejan que en el año 2013 se planifico la construcción de 2 galpones.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 5, propuesto para la Perspectiva Procesos Internos. El mismo indica la construcción de 3 galpones con capacidad para 4000 pollos con un presupuesto de 24.000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Galpones planificados para construcción en 2013 = 3
- Galpones construidos en el año 2013 = 2
- Estándar = 100%

Tabla 20 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5

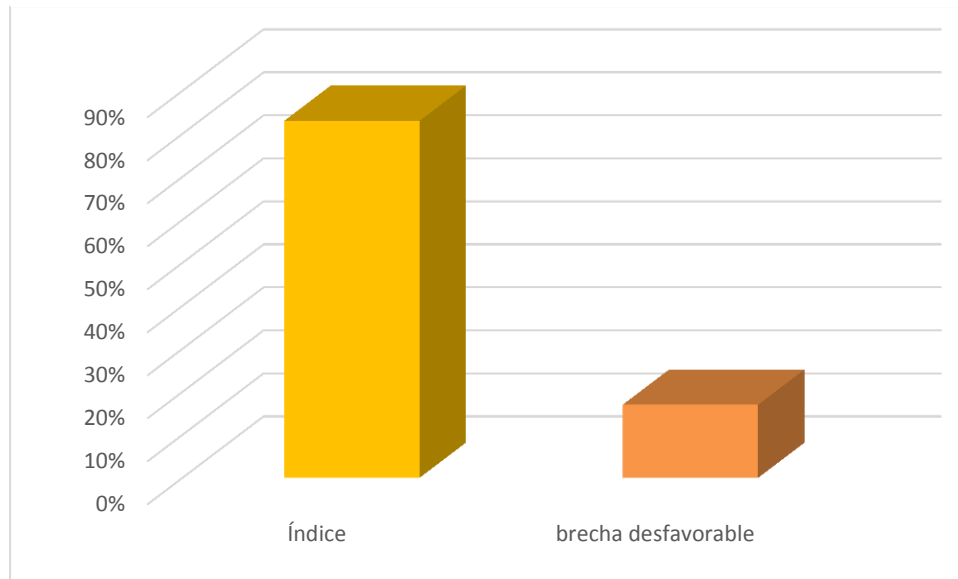
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Número de galpones contruidos para incrementar la producción de pollos en el año 2013.	3	Anual	Indicador = $\left[\left(\frac{\text{galpones contruidos}}{\text{galpones planificados}} \right) * 100 \right]$ Indicador = $\left[\left(\frac{2}{3} \right) * 100 \right]$ Indicador = 67%	unidad	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{67}{100} \right) * 100 \right] - 100$ Índice = 67% Brecha desfavorable = 33%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

Indicador	67%
<i>Índice</i>	67%
<i>Brecha desfavorable</i>	33%

Ilustración 16 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El Departamento de Producción en el año 2013 refleja 67% de eficacia en la construcción de los galpones.

Criterio: En el objetivo operativo 5 se planifico construir 3 galpones con capacidad de 4000 pollos de cría en la Incubadora Guerrero.

Causa: Se alcanzó el 67% en la construcción de galpones Esta situación se dio debido al incumplimiento del tiempo establecido para la construcción de las obras por parte del maestro constructor en el año 2013.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha desfavorable de 33% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 5.

Conclusión: La construcción de galpones alcanzó el 67% en el año 2013. En el objetivo operativo se estableció construir 3 galpones que representaban el 100% la cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda establecer contratos con ofertantes serios para evitar retrasos en la construcción

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para la construcción de galpones en el año 2013 =
20.000 USD
- Estándar = 24.000 USD

Tabla 21 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5

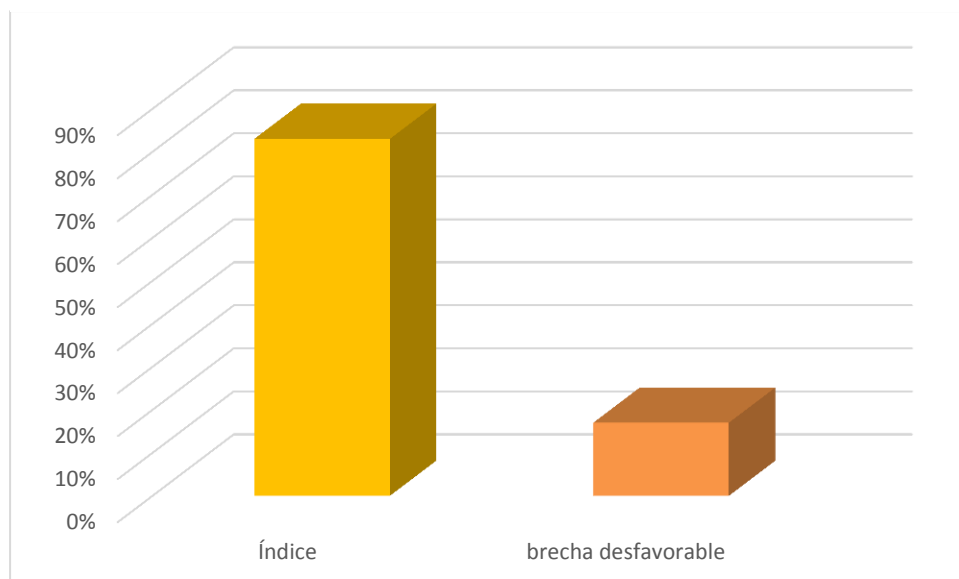
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares utilizados para la construcción de galpones en el año 2013	24.000 USD	Anual	no aplica	dólares	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presup.}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{20.000}{24.000} \right) * 100 \right]$ Índice = 83% Brecha desfavorable = 17%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

<i>Índice</i>	83%
<i>Brecha desfavorable</i>	17%

Ilustración 17 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El presupuesto utilizado para construir los galpones de pollos de cría en la Incubadora Guerrero Guerinsa S.A fue de 20.000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 5 se presupuestó un valor de 24.000, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 83% en la ejecución del presupuesto en el año 2013.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha desfavorable de 17% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión: El presupuesto que se utilizó para construir los galpones de pollos de cría fue de 20.000 USD, no utilizando lo presupuestado, ya que no se terminó la construcción del tercer galpón.

Recomendación: reasignar el presupuesto que no se utilizó para terminar la obra en el siguiente año.

Objetivo operativo 6

Antecedentes

Los datos proporcionados por el departamento de producción reflejan que en el año 2013 se efectuaron 24 fumigaciones para el control de enfermedades en las granjas de crianza de pollos de cría para disminuir la mortandad de pollos.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 6, propuesto para la Perspectiva Procesos Internos. El mismo indica un control de fumigaciones de 2 veces mensuales con un presupuesto de 4.800 USD.

Indicador de Eficacia:

- Número de fumigaciones proyectadas = 24
- Número de fumigaciones efectuadas = 24
- Estándar = 24

Tabla 22 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6

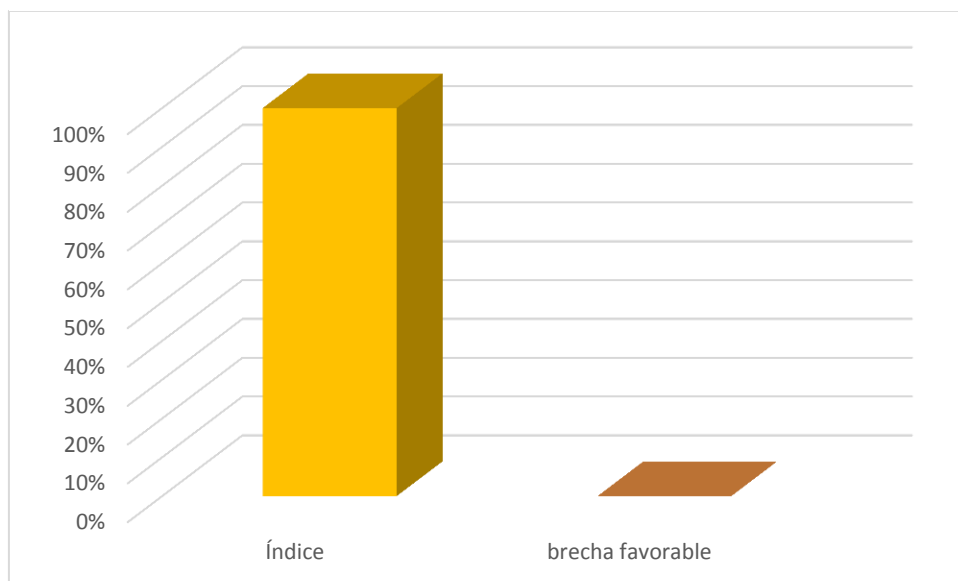
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Número de veces fumigadas por mes para el control de enfermedades derivadas del ambiente en el año 2013.	24	Anual	Indicador = $\left[\left(\frac{\# \text{ de veces de fumigac. efectuadas}}{\# \text{ de veces de fumigac. presupuesp.}} \right) * 100 \right]$ Indicador = $\left[\left(\frac{24}{24} \right) * 100 \right]$ Indicador = 100%	veces	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{100}{100} \right) * 100 \right]$ Índice = 100% Brecha favorable = 0%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

Indicador	100%
<i>Índice</i>	100%
<i>Brecha favorable</i>	0%

Ilustración 18 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El Departamento de Producción en el año 2013 refleja 100% de eficacia en las fumigaciones realizadas para el control de enfermedades.

Criterio: En el objetivo operativo 6 se planifico realizar 24 fumigaciones en el año 2013.

Causa: Se alcanzó el 100% de cumplimiento de las fumigaciones establecidas para el control de enfermedades y reducir la tasa de mortandad de pollos de cría, debido a que se usó el presupuesto que se asignó para esta actividad y se dio cumplimiento al plan de control.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 0% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 6.

Conclusión: Se logró cumplir con el 100% de las fumigaciones en el año 2013. En el objetivo operativo se estableció fumigar 2 veces por mes tal como indica el objetivo, mismo que se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda mantener los planes de fumigación y su correcta asignación de presupuesto.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para las fumigaciones de control de enfermedades de pollos de cría en el año 2013 = 4.800 USD
- Estándar = 4.800 USD

Tabla 23 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6

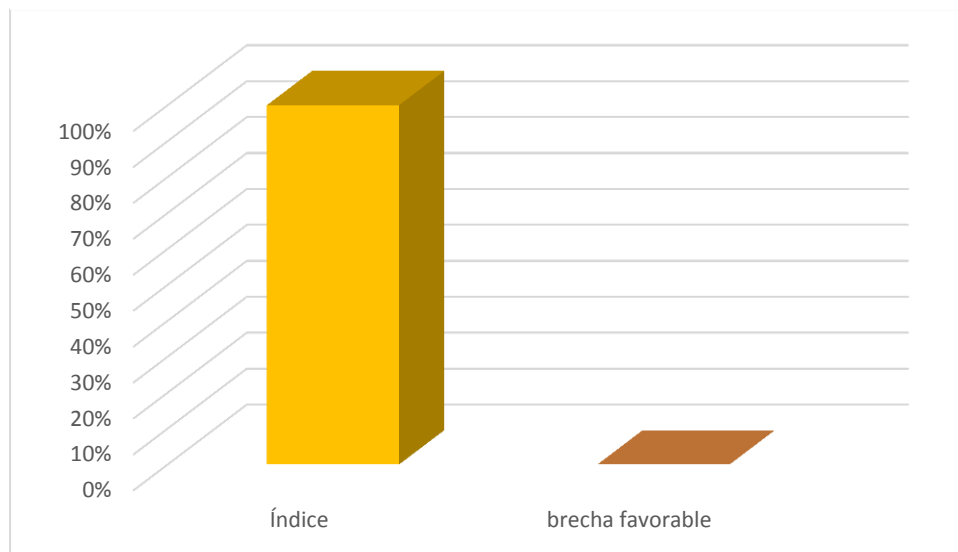
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares gastados en la fumigación para el control de enfermedades derivadas del ambiente en el año 2013.	4.800 USD	Anual	no aplica	dólares	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presup.}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{4.800}{4.800} \right) * 100 \right]$ Índice = 100% Brecha favorable = 0%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

<i>Índice</i>	100%
<i>Brecha favorable</i>	0%

Ilustración 19 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El presupuesto utilizado para realizar las fumigaciones para el control de enfermedades de los pollos de cría fue de 4.800 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 6 se presupuestó un valor de 4.800, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 100% en la ejecución del presupuesto en el año 2013.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 0% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión: El presupuesto que se utilizó para realizar las fumigaciones de control de enfermedades en los pollos de cría fue de 4.800 USD, utilizando lo presupuestado.

Recomendación: Asignar un presupuesto similar para el año próximo y cumplir con la ejecución.

	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
--	---	--

Objetivo operativo 7

Antecedentes

Los datos proporcionados por el departamento de recursos humanos reflejan que en el año 2013 se capacito al 100% del personal de producción de Incubadora Guerrero Guerinsa S.A.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 7, propuesto para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. El mismo indica una capacitación del 100% al personal de producción con un presupuesto de 4.000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Número de empleados de producción = 15
- Número de empleados de producción capacitados = 15
- Estándar = 100%

Tabla 24 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7

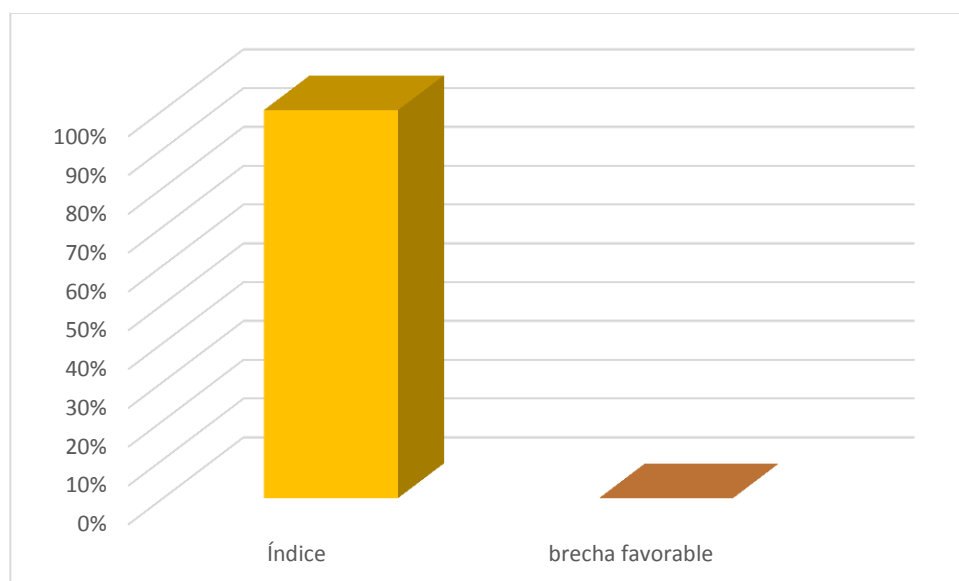
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de personal capacitado del proceso de producción en el año 2013.	100%	Anual	Indicador = $\left[\left(\frac{\# \text{ de empleados de produccion}}{\# \text{ de empleados de prod. capacitados}} \right) * 100 \right]$ Indicador = $\left[\left(\frac{15}{15} \right) * 100 \right]$ Indicador = 100%	%	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{15}{15} \right) * 100 \right]$ Índice = 100% Brecha favorable = 0%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

Indicador	100%
<i>Índice</i>	100%
<i>Brecha favorable</i>	0%

Ilustración 20 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El Departamento de Recursos Humanos en el año 2013 refleja 100% de eficacia en la capacitación al personal de producción de la Incubadora Guerrero Guerinsa S.A.

Criterio: En el objetivo operativo 7 se planificó capacitar en un 100% al personal de producción tanto a los que ejecutan labores en las granjas de crianza como en la incubadora y granja reproductora en la Incubadora Guerrero.

Causa: Se alcanzó el 100% de la capacitación del personal de producción. Esta situación se dio debido al cumplimiento obligatorio que tenía la capacitación sobre nuevas técnicas de crianza en el año 2013.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 0% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 7.

Conclusión: La capacitación al personal de producción se alcanzó un 100% en el año 2013.

En el objetivo operativo se estableció capacitar en un 100%, situación la cual indica que el objetivo se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda mantener los planes de capacitación de forma anual

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para la capacitación de personal de producción de pollos de cría e incubación en el año 2013 = 4.000 USD
- Estándar = 4.000 USD

Tabla 25 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7

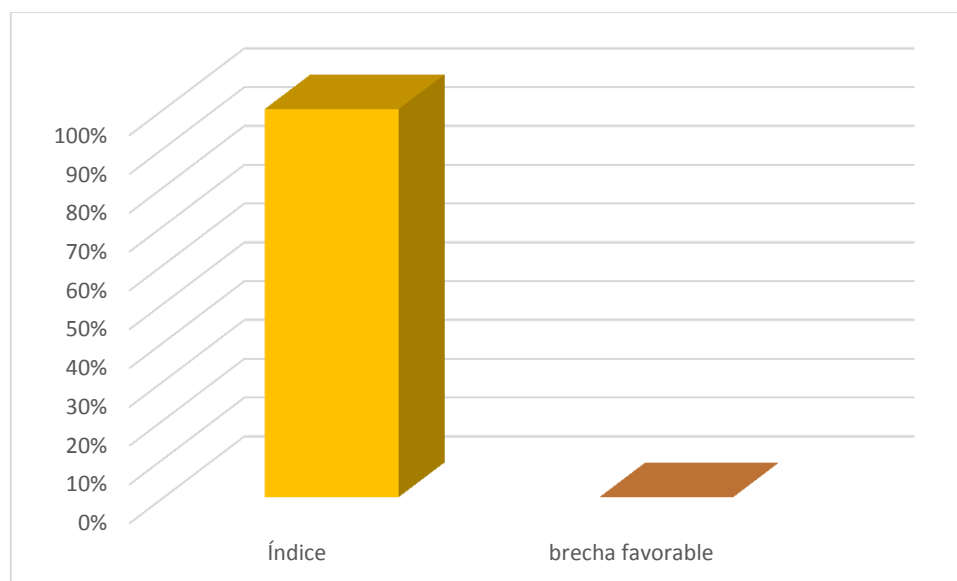
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares invertidos en la capacitación del personal de producción en el año 2013.	4.000 USD	Anual	no aplica	dólares	$\text{Índice} = \left[\left(\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presup.}} \right) * 100 \right]$ $\text{Índice} = \left[\left(\frac{4.000}{4.000} \right) * 100 \right]$ $\text{Índice} = 100\%$ Brecha favorable = 0%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

<i>Índice</i>	100%
<i>Brecha favorable</i>	0%

Ilustración 21 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El presupuesto utilizado para al personal de producción de pollos de cría e incubación en la Incubadora Guerrero Guerinsa S.A fue de 4.000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 7 se presupuestó un valor de 4.000, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 100% en la ejecución del presupuesto en el año 2013.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 0% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión: El presupuesto que se utilizó para al personal de producción de pollos de cría e incubación fue de 4.000 USD, utilizando lo presupuestado.

Recomendación: Asignar un presupuesto similar para el año próximo y cumplir con la ejecución.

Objetivo operativo 8

Antecedentes

Los datos proporcionados por el departamento de producción reflejan que en el año 2013 se cumplieron 5 objetivos operativos los cuales se midieron a través de los indicadores de gestión.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 8, propuesto para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. El mismo indica que se elaboraron 8 objetivos operativos con un presupuesto de 4.000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Número de objetivos planteados en el año 2013 = 8
- Número de objetivos cumplidos en el año 2013 = 5
- Estándar = 100%

Tabla 26 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8

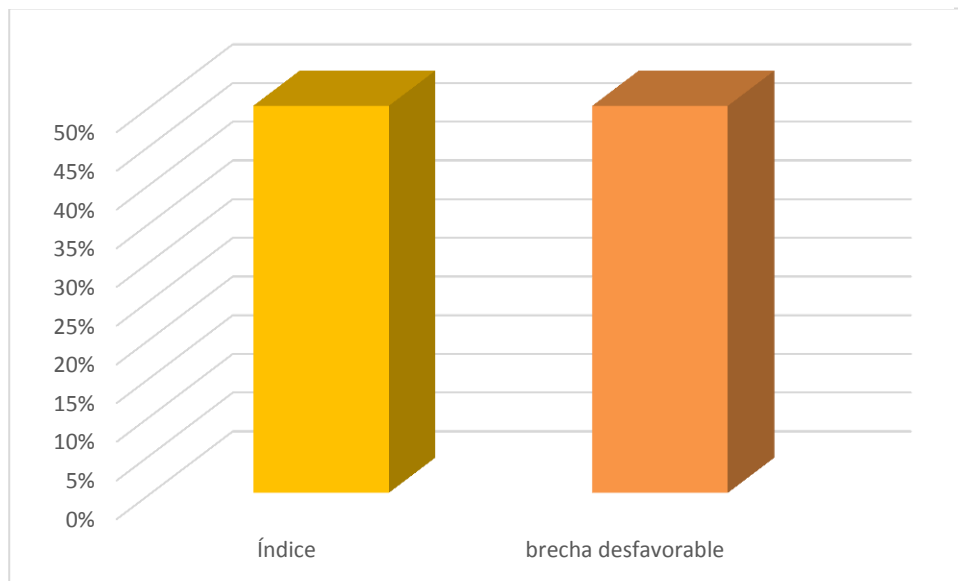
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Número de objetivos operativos cumplidos en el proceso de producción en el año 2013.	100%	Anual	Indicador = $\left[\left(\frac{\text{objetivos operativos cumplidos}}{\text{objetivos operativos planteados}} \right) * 100 \right]$ Indicador = $\left[\left(\frac{5}{8} \right) * 100 \right]$ Indicador = 62.5%	%	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{62.50}{100} \right) * 100 \right] - 100$ Índice = 62.50% Brecha desfavorable = 37.50%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

Indicador	62.50%
<i>Índice</i>	62.50%
<i>Brecha desfavorable</i>	37.50%

Ilustración 22 RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El Departamento de Producción en el año 2013 refleja un 62.50% de eficacia en la consecución de los objetivos operativos.

Criterio: En el objetivo operativo 8 se planifico cumplir un 100% el cumplimiento de los objetivos operativos de la empresa Incubadora Guerrero.

Causa: Se alcanzó el 62.50% en la consecución de los objetivos operativos. Esta situación se dio debido a la falta de planificación al momento de asignar los presupuestos en el caso del objetivo 1 en relación a la eficiencia mientras que en los objetivos 3,4 no se cumplió con eficacia debido a factores externos de la empresa que no supo controlar.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha desfavorable de 37.50% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 8.

Conclusión: Por lo tanto no se logró cumplir con la meta establecida que era de lograr el 100% de cumplimiento de los objetivos operativos en el año 2013. Situación la cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda mantener los el cumplimiento de los planes de fumigación

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares gastados en la implementación de indicadores para el proceso de producción en el año 2013. = 4.000 USD
- Estándar = 4.000 USD

Tabla 27 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8

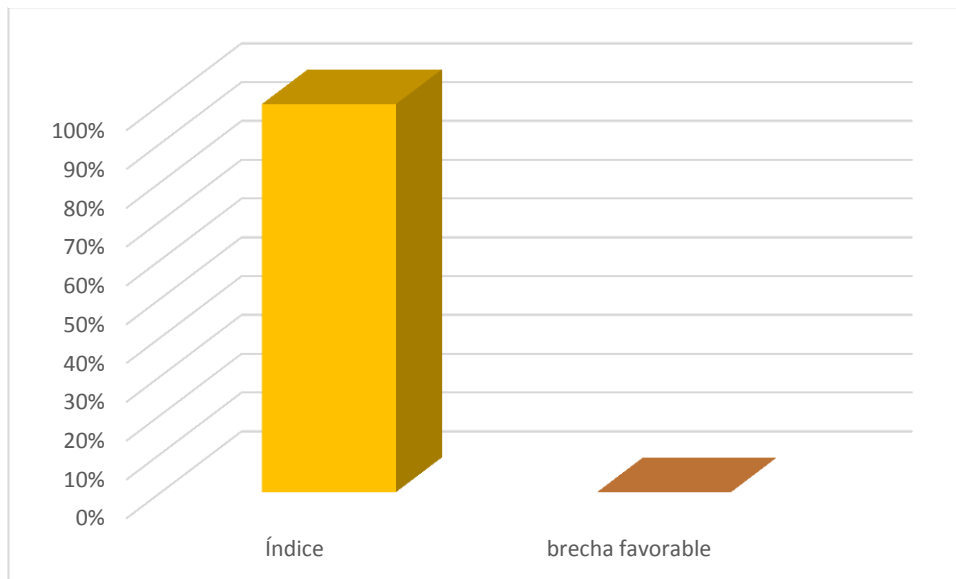
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares gastados en la implementación de indicadores para el proceso de producción en el año 2013	4.000 USD	Anual	no aplica	dólares	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presup.}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{4.000}{4.000} \right) * 100 \right]$ Índice = 100% Brecha favorable = 0%

Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A

Elaborado por: La Autora

<i>Índice</i>	100%
<i>Brecha favorable</i>	0%

Ilustración 23 RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8



Fuente: Compañía Incubadora Guerrero Guerinsa S.A
Elaborado por: La Autora

Comentario

Condición: El presupuesto utilizado para medir el cumplimiento de los objetivos operativos del proceso de producción fue de 4.000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 8 se presupuestó un valor de 4.000, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 100% en la ejecución del presupuesto en el año 2013.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó el cumplimiento cabal del objetivo.

Conclusión: El presupuesto que se utilizó para medir el cumplimiento de los objetivos operativos del proceso de producción fue de 4.000 USD, utilizando lo presupuestado.

Recomendación: Asignar un presupuesto similar para el año próximo y cumplir con la ejecución.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

La Compañía Guerrero Guerinsa S.A es una empresa que no posee una planificación estratégica, como aporte adicional de esta investigación estableció la misión, visión, valores, el organigrama estructural, etc. Además de hacer un análisis situacional a la Compañía, que permitiera generar estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

Se pudo determinar el incumplimiento de cuatro objetivos operativos del proceso de producción, lo que afectó para que el proceso no sea efectivo, como lo describen los indicadores que evidencian las respectivas brechas desfavorable, como en el de la construcción de 2 galpones, que alcanzó una brecha desfavorable del 33%, lo que afectó significativamente en la productividad global de la planta.

Finalmente es de relevar la importancia que ha significado para la compañía contar con los indicadores de gestión basados en el cuadro de Mando Integral, lo que le permitirá medir la gestión de los diversos subprocesos minimizando los riesgos y determinando acciones correctivas oportunas, para el cumplimiento de los objetivos y coadyuvando, así mismo, a cumplir con la misión y visión de la empresa.

5.2 Recomendaciones.

Para cada uno de los objetivos operativos se han definido recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos, adicionalmente se cree oportuno realizar las siguientes recomendaciones generales:

- Considerar la implementación permanente del sistema de indicadores de gestión que se ha definido en este trabajo, para medir cada uno de los objetivos operativos y crear acciones correctivas que ayuden al cumplimiento del mismo y no exista inconvenientes.
- Analizar las causas de porque se determinaron las brechas en los objetivos operativos para corregir los errores y fortalecer el proceso de producción.
- Crear planes operativos anuales para los años venideros de cada uno de los procesos, y medirlos a través de indicadores de gestión adaptados acorde a las perspectivas del Cuadro de Mando integral, para así lograr que todos sus procesos sean controlados, medidos y aplicados a acciones correctivas, logrando que toda la gestión de la empresa sea eficiente y eficaz.
- Para la medición del cumplimiento del objetivo se recomienda mantener los tableros de control propuestos por este trabajo de investigación, ya que son de fácil comprensión para cada uno de los responsables de los departamentos de la compañía.

Bibliografía

- Araceli, M. E. (2008). *Diccionario de Contabilidad Auditoria y Control de Gestion*. Madrid: Ecobook.
- Ayala, L. E. (2014). El Tablero de Comando. *Gerencia de Mercadeo*. Recuperado el 2014 de Diciembre de 08, de <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc094.htm>
- BELTRAN, J. M. (1999). *HERRAMIENTAS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD*. Bogota: 3R Editores.
- Carreto, J. (Diciembre de 2014). *Management*. Obtenido de <http://docenciamanagementymkt.blogspot.com/2008/06/balance-scorecard.html>
- JARAMILLO, J. M. (s.f.). *HERRAMIENTAS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD*. 2DA EDICION .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL* . Barcelona : Editorial Gestion 2000.
- Laverde, J. A. (2005). *Manejo Avícola en Colombia*. Colombia: El Tiempo.
- Niven, P. (2003). *Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: gestion 2000.
- Olalla, E. (2013). *Planificacion Estrategica* . La Troncal.
- Pacheco, J. C. (2002). *Indicadores de Gestión Integrales*. Bogotá: Mc GrawHill.
- Paredes, A. (2009). *Certificacion Internacional de especialistas en gestion por procesos*. Quito.
- Salgueiro. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Salgueiro. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestion y Cuadro de Mando*. Madrid: Diaz Santos.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Salguerio, A. (2001). *Indicadores de Gestion y Cuadro de Mando* . Madrid: Díaz de Santos.
- The Balanced Scorecard: Translating Strategy . (1996). *Harvard Business School Press*.

ANEXOS

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NÚMERO RUC: 0992734973001
RAZÓN SOCIAL: GUERRERO INCUBADORA S.A. GUERINSA

NOMBRE COMERCIAL: INCUBADORA GUERRERO
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: FEC. INICIO ACTIVIDADES: 31/10/2011
FEC. INSCRIPCIÓN: 15/11/2011 FEC. ACTUALIZACIÓN: 15/11/2011
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA INCUBACION DE AVES EN GENERAL

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: GUAYAS Canton: EL TRIUNFO Parroquia: EL TRIUNFO Barrio: RECINTO LA CARMELA Numero: S/N Referencia ubicacion: FRENTE A LA CIUDADELA RIO GUAYAS, ANTES DEL PUENTE MANUEL J. CALLE Telefono Domicilio: 093209698

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPE, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	1 REGIONAL LITORAL SURI GUAYAS	CERRADOS	0

**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NÚMERO RUC: 0992734973001
RAZÓN SOCIAL: GUERRERO INCUBADORA S.A. GUERINSA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO:	001	Estado:	ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.:	31/10/2011
NOMBRE COMERCIAL:	INCUBADORA GUERRERO	FEC. CIERRE:		FEC. REINICIO:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA INCUBACION DE AVES EN GENERAL				
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:	Provincia: GUAYAS Canton: EL TRIUNFO Parroquia: EL TRIUNFO Barrio: RECINTO LA CARMELA Numero: S/N Referencia: FRENTE A LA CIUDADELA RIO GUAYAS, ANTES DEL PUENTE MANUEL J. CALLE Telefono Domicilio: 093209698				