



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE VENTAS EN LA  
EMPRESA AGROBANA.**

AUTOR:

MARÍA VERÓNICA SALAS UZHO

DIRIGIDO POR:

ECON. MARCOS QUINTEROS

**TUTOR**

AÑO

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD:**

**MARÍA VERÓNICA SALAS UZHO**

**DECLARO QUE:**

**EL PROYECTO DE GRADO, DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA AGROBANA,**

Ha sido desarrollado con base a una investigación total, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final de cada párrafo correspondiente, cuyas fuentes se anexan en la bibliografía.

Consecuentemente éste trabajo es mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, Diciembre de 2014

---

**MARÍA VERÓNICA SALAS UZHO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ECON. MARCOS QUINTEROS**

**CERTIFICA:**

**Que el trabajo titulado, DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA AGROBANA**, realizado por María Verónica Salas Uzho, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.

Debido a que es una investigación particular y con el propósito de cumplir un requisito previo al grado de ingeniero, nos recomendamos su difusión y publicación.

El mencionado trabajo consta de dos anillados, empastado y un disco compacto.

Autorizo a María Verónica Salas Uzho, que entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal, Diciembre de 2014

---

Econ. Marcos Quinteros

**Tutor**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, MARÍA VERÓNICA SALAS UZHO**

Autorizo a la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL, la publicación en la biblioteca física y virtual de la Institución, el trabajo, DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA AGROBANA, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Diciembre de 2014

---

**MARÍA VERÓNICA SALAS UZHO**

***DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA AGROBANA.***

***DESIGN MANAGEMENT INDICATORS IN THE PROCESS OF SELLING THE COMPANY AGROBANA.***

María Verónica Salas Uzho<sup>1</sup>, Eco. Marco Quinteros Cortázar II.

- I- Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Universidad Católica de Cuenca Extensión San Pablo de La Troncal; km 72. Vía Duran Tambo, La Troncal, Cañar- Ecuador. Cod. Postal 030450. [vero.salas12@hotmail.com](mailto:vero.salas12@hotmail.com)
- II- Catedrático de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo La Troncal, [mpquinterosc@ucacue.edu.ec](mailto:mpquinterosc@ucacue.edu.ec)

**Resumen:**

El cuadro de mando integral es un sistema gerencial que permite a los ejecutivos usarlo como instrumento para alcanzar el éxito de la empresa, permite traducir la misión y estrategia de la empresa en un conjunto de medidas de desempeño que se configuran para construir un sistema para la gestión de la estrategia. Por lo tanto, contar con Indicadores de Gestión en la empresa Agrobana es importante, de allí la necesidad de diseñar indicadores que tributen a la gestión, a partir de considerar que la empresa ya mencionada no cuenta con dicha herramienta, lo que se constituye en punto cardinal para las aspiraciones de la empresa; ya que contar con un sistema de indicadores de gestión servirá para mejorar el proceso de ventas. Al mismo tiempo con un diseño de indicadores de gestión se aliviará la ardua tarea que tienen los directivos de la empresa Agrobana en la toma de decisiones.

**Abstract:**

The balanced scorecard is a management system that allows executives to use as a tool for success of the company, allows translating the mission and strategy of the company on a set of performance measures that are configured to build a system for management

strategy. Therefore, having Indicators Management Company Agrobana is important, hence the need to design-indicators taxing management, after considering the aforementioned company has no such tool, which is in cardinal point for the aspirations of the company; because they have a system of performance indicators will improve the sales process. At the same time with a design of performance indicators that have the arduous task managers of the company Agrobana in decision making will ease.

**Palabras Claves:** Indicadores de gestión, empresas bananeras, proceso de ventas.

**Keywords:** Management indicators, banana companies, the sales process.

### **Introducción:**

La empresa Agrobana tiene 10 años ofreciendo sus productos a la colectividad del cantón El Triunfo y sus alrededores, su dueña es la Lic. Elizabeth Freire, inicio su actividad económica con 4000 dólares con RUC N.- 1801608256001 en sus inicios comenzó vendiendo fundas plásticas para banano y agroquímicos productos que se los ofrecían los proveedores de FEBRESCORDERO y ECUAQUIMICA.

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de indicadores de gestión, dicha herramienta es vital para las aspiraciones de la empresa y servirá para mejorar el diseño del proceso de ventas, ya que las empresas públicas y privadas necesitan implementar mecanismos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática, es así que en la mayoría de los casos, el desempeño está sustentado en un discurso orientado en acciones presupuestarias, y no a la medición clara, transparente y efectiva de indicadores de gestión.

La presente investigación se desarrollará en el proceso de ventas, por lo tanto se aprovechará este trabajo para implementar mejoras en el proceso de ventas a través de los lineamientos del cuadro de mando integral y el diseño de indicadores de gestión, ya que estos serán oportunos para la toma de decisiones para los directivos de la empresa.

## **Desarrollo:**

La empresa Agrobana está dedicada a la comercialización y venta de insumos agrícolas, ya sean estos de procedencia sintética u orgánica.

El destino al cual van dirigidos los productos es interno, siendo los finqueros, hacendados y todo aquel que se dedique a la producción agrícola del cantón El Triunfo y sus alrededores, con la finalidad de ayudarlos a cuidar su inversión y mejorar sus cultivos.

Por autorización del Servicio de Rentas Internas, la Lic. Elizabeth Freire inicia su actividad económica correspondiente a la venta de insumos agrícolas con RUC N.- 1801608256-001. Su gestión es llevada a cabo desde el cantón El Triunfo, Av. 8 de abril y Juan Montalvo.

## **Evolución histórica**

Agrobana inició su actividad económica hace 10 años siendo su única propietaria la Lic. Elizabeth Freire. En sus inicios la empresa comercializaba fundas para banano y agroquímicos, distribuidos por los proveedores de FEBRESCORDERO Y ECUAQUIMICA, siendo sus principales clientes los productores agrícolas del cantón El Triunfo.

Al pasar los años Agrobana incrementa sus inventarios con fertilizantes así como también incrementa el listado de sus proveedores siendo estos:

- Killer
- Farm Agro
- Agrofar
- Agripac

Desde su creación hasta la actualidad Agrobana ofrece sus productos a todos los productores agrícolas del Cantón El Triunfo y sus zonas aledañas.

Entre los clientes potenciales de Agrobana están los siguientes:

- Don Manuel Polo
- Eco. Víctor Espinoza
- Líder Zúñiga

- Ing. Cegley Zúñiga

### **Situación financiera histórica y actual**

La empresa Agrobana inicia su actividad económica con un capital de 4000 dólares, provenientes de los ahorros de la Lic. Elizabeth Freire, el crecimiento de la empresa ha sido lento puesto que se trata de una empresa pequeña.

En la actualidad la empresa cuenta con un capital de 10.000 dólares, los mismos que se espera superar con el transcurso del tiempo y de esta manera cumplir con su finalidad de ser una empresa líder y reconocida en el Cantón El Triunfo.

Agrobana por ser una empresa pequeña no posee una herramienta de gestión que le permitirá controlar y verificar de manera viable el proceso de ventas. “El Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión en el proceso de ventas de la empresa Agrobana”, es por lo tanto la herramienta que permitirá examinar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión empresarial y generara acciones correctivas en beneficio de la organización.

**Indicadores de Gestión:** “Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”.(Beltran Jaramillo, 1999)

### **Aspectos relevantes en la gestión empresarial**

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y la tendencia de cambios generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas.

### **Eficiencia:**

Es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas en la institución con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

**Eficacia:**

Es la virtud o capacidad para realizar una actividad o tarea dentro de un ámbito organizacional.

**Efectividad (impacto):**

Es el resultado de la relación de la eficacia y eficiencia, y se traduce en bienes o servicios de calidad, cuyo efecto o impacto se refleja en la satisfacción del cliente.(Beltran Jaramillo, 1999)

**Calidad:**

Es el conjunto de características de una entidad, que le otorga la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas.(International Organization for Standardization, 2014)

**Cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. El Cuadro de Mando Integral es un robusto sistema de aprendizaje para obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.

Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el 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. El Cuadro de Mando Integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- ✚ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ✚ Comunicar la estrategia a través de la organización.
- ✚ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- ✚ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

- ✚ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.(Niven, 2003)

## **Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Examinaremos cada una de las cuatro perspectivas que forman el cuadro de mando integral, el uso de la palabra *perspectiva* es intencionado y representa el método preferido para discutir el CMI.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral son:

- ✚ Perspectiva Financiera
- ✚ Perspectiva del Cliente
- ✚ Perspectiva de Proceso Interno
- ✚ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

### **Perspectiva Financiera**

Las medidas financieras son un componente importante del cuadro de mando integral, específicamente en las empresas de ánimo de lucro. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia detallado a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos están llevando a resultados finales y mejores. Podríamos concentrar toda nuestra energía y capacidad en mejorar la satisfacción de los clientes, la calidad, las estrategias a tiempo o cualquier otro elemento, pero sin una identificación del efecto que tienen sobre los rendimientos financieros de la empresa, tienen un valor limitado. Los indicadores posteriormente clásicos, normalmente se encuentran en la perspectiva financiera.(Niven, 2003)

### **Perspectiva del Cliente**

Al elegir las medidas que formarán parte de la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? Parece sencillo,

pero ambas preguntas presentan muchos desafíos a las empresas. Casi todas ellas dirán que sí tienen un público objetivo, aunque sus acciones indiquen una estrategia tipo “todo para todos los clientes”. Como indicaba Michael Porter, esta falta de concentración impedirá que una empresa se diferencie de sus competidores. Elegir una proposición de valor adecuada no resulta menos difícil.

Con independencia de la disciplina elegida, esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes, por ejemplo. Con la misma importancia, la empresa debe desarrollar los impulsores que llevarán a mejorar estos indicadores “posteriores” es del éxito con los clientes.

Lo que quiere demostrar esta perspectiva que los directivos expongan la estrategia de los clientes establecida en el mercado, que facilitara unos resultados financieros de naturaleza superior.(Niven, 2003)

### **Perspectiva Procesos Internos**

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas.

Nuestra tarea en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances. Para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable que se tengan que identificar procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejora de las actividades existentes. El desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.

Muchas empresas hacen significado hincapié en las relaciones con proveedores y terceros para servir eficazmente a los clientes. En esos casos es posible considerar el

desarrollo de medidas dentro de la perspectiva del proceso interno que representen los elementos fundamentales de esas relaciones. (Niven, 2003)

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Si se quieren alcanzar resultados ambiciosos con respecto a los procesos internos, los clientes y también los accionistas, ¿que se pueden hacer?, Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras tres perspectivas. En esencia, son los cimientos sobre los que se constituye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral.

Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las medidas pensadas para esta perspectiva ayudarán a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro.

Como en el caso de las otras perspectivas del cuadro de mando, hay que esperar una mezcla de medidas posteriores e impulsoras de la actividad futura como representación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información más la coordinación pueden caber en esta perspectiva. Muchas empresas luchan por desarrollar medidas de aprendizaje y crecimiento. Generalmente es la última perspectiva en desarrollarse y es probable que los equipos estén cansados debido a los esfuerzos previos para establecer nuevas medidas estratégicas. Como ya queda dicho, las medidas aplicadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son las que realmente facilitan todas las otras medidas que forman el cuadro de mando integral. (Niven, 2003)

## **Objetivos, metas, inductores e indicadores.**

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, que suministran dirección, ayuda en evaluación, crear sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración, algunos autores consideran las metas y los objetivos como sinónimos. Otros las diferencian explicando que los objetivos son cualitativos y las metas son cuantitativas.

Las metas tienen las siguientes características:

- ✚ Estar redactadas con claridad y precisión (deben ser claras y objetivas)
- ✚ Ser susceptibles de medirse
- ✚ Tener una fecha específica o período de terminación
- ✚ Ser factibles

Los inductores o Estrategias son las acciones clave desarrolladas para alcanzar los objetivos establecidos, están definidos a través de un principio y un fin, tienen a un responsable y poseen un presupuesto determinado. Los inductores tienen que ser de tipo Estratégico y no de tipo operacional para que permitan dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

Los Indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. (Hamel & Prahalad, 1990)

## **Importancia del Cuadro de Mando Integral en la administración.**

El Cuadro de Mando Integral es importante porque sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran, además pretende unir el control operativo a corto plazo de la empresa con su visión y estrategia a largo plazo. El objetivo fundamental es centrarse en unos pocos indicadores principales que tienen estrecha

relación con los objetivos más significativos. Así, la organización se ve obligada a controlar y vigilar todas las operaciones del presente, conscientes que estas afectaran al desarrollo del mañana. El concepto del Cuadro de Mando Integral se basa precisamente en utilizar la experiencia pasada, para tomar decisiones en el presente, las mismas que afectaran los resultados futuros.



La razón por la cual las empresas deben migrar hacia una gestión basada en el Cuadro de Mando Integral es que les permite monitorear los indicadores no financieros, los cuales aportan con un feedback de factores decisivos como los sistemas de información, la formación de empleados y la relación con los clientes. Es indispensable dejar de lado el control financiero tradicional, principalmente porque este a menudo proporciona información desfasada e imprecisa y, además, porque es un modelo de gestión que con dificultad se adapta a las características del entorno empresarial actual, el cual tiene a desarrollar un enfoque en el cliente, la excelencia en los procesos y el aprendizaje de la organización.(Geocities.ws, 2014)

## **ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA AGROBANA**

**MISIÓN:** Ofrecer productos de buena calidad para cubrir las necesidades de los productores agrícolas y generar valores y relaciones comerciales a largo plazo con nuestros proveedores y clientes.

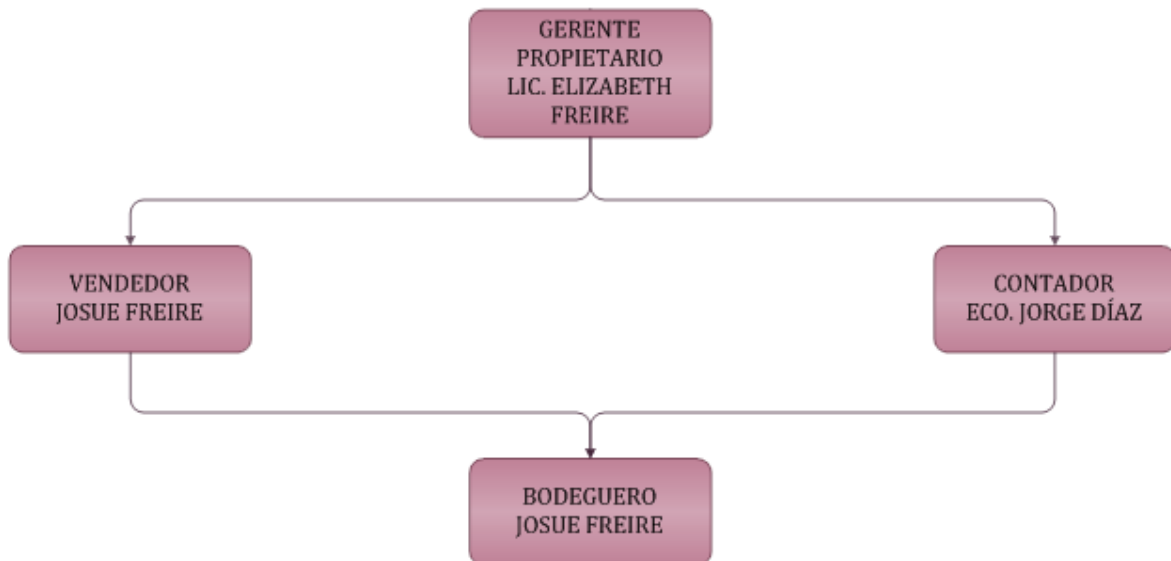
**VISIÓN:** Ser reconocidos como líderes en la comercialización de insumos agrícolas y crear nuevas sucursales en áreas donde tengan buenas demandas de los productos.

### **VALORES:**

-  Respeto: Es el valor propio que nos permite reconocer, aceptar, apreciar y valorar nuestra entidad, encontrando derechos para ambas partes.
-  Responsabilidad: Es el compromiso de cumplir con nuestros clientes los requerimientos exigidos, a través de un servicio de calidad.

- ✚ Honestidad: Es un valor que nace de tu interior que se interpreta a través de tus actitudes los cuales en una empresa deben actuar sin buscar el perjuicio de terceros, es decir deberán inspirar confiabilidad y doblez mutuamente.

## ORGANIGRAMA DE AGROBANA



## OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Generar la mayor cantidad de ventas y ser superiores a las demás empresas comercializadores de insumos agrícolas.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✚ Satisfacer a nuestros clientes cumpliendo con las especificaciones de los productos y servicios que brindamos.

- ✚ Realizar nuestras actividades considerando el desarrollo, sustentable de los recursos ambientales.
- ✚ Mantener sitios seguros y saludables de trabajo para nuestros colaboradores, proveedores y visitantes.

### **ANÁLISIS FODA:**

A continuación se mostrara las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de la empresa Agrobana en un análisis FODA.

#### **FORTALEZAS**

- ✚ Excelente calidad de los productos.
- ✚ Productos con certificación orgánica.
- ✚ Experiencia en el campo de la agricultura.

#### **DEBILIDADES**

- ✚ Cartera vencida.
- ✚ No cuenta con local comercial propio.
- ✚ Control de inventario ineficiente.

#### **AMENAZAS**

- ✚ Competencia.
- ✚ Inestabilidad del mercado agrícola en ciertos periodos del año.

#### **OPORTUNIDADES**

- ✚ Sector agrícola de la zona en crecimiento.
- ✚ Diversidad agrícola.
- ✚ Variedad de productos agroquímicos.

## MATRIZ SUPERVIVENCIA

DEBILIDADES		AMENAZAS		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
<b>D1</b>	Pocos vendedores.	<b>A1</b>	Competencia.	Contratar personal de ventas con experiencia y alta calidez de atención al cliente. <b>(D1-A1)</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>
<b>D2</b>	Cartera vencida.	<b>A2</b>	Inestabilidad del		
<b>D3</b>	No cuenta con local comercial propio.		mercado agrícola en		
<b>D4</b>	Control de inventario ineficiente		ciertos periodos del año.		

## MATRIZ DEFENSIVA

FORTALEZAS		AMENAZAS		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
<b>F1</b>	Excelente calidad de los productos.	<b>A1</b>	Competencia.	Realizar promociones publicitarias para captar nuevos clientes. <b>( F3 – A1)</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>
<b>F2</b>	Productos con certificación orgánica.	<b>A2</b>	Inestabilidad del mercado agrícola en ciertos periodos del año.		
<b>F3</b>	Experiencia en el campo de la agricultura.			Capacitar al personal de ventas para mejorar la atención al cliente. <b>(F1,F4-A1)</b>	<b>APREDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>

## MATRIZ OFENSIVA

FORTALEZA		OPORTUNIDADES		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
<b>F1</b>	Excelente calidad de los productos.	<b>O1</b>	Sector agrícola de la zona en crecimiento.	Ofrecer productos de calidad manteniendo la certificación orgánica para incrementar las ventas. <b>(F1,F2-O1,O3)</b>	<b>FINANCIERA</b>
<b>F2</b>	Productos con certificación orgánica.	<b>O2</b>	Diversidad agrícola.		
<b>F3</b>	Experiencia en el campo de la agricultura.	<b>O3</b>	Variedad de productos agroquímicos.		
				Captar nuevos clientes mediante la promoción de los beneficios de nuestros productos. <b>(F1, F3-O1,O2)</b>	<b>CLIENTES</b>

## MATRIZ ADAPTIVA

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
<b>D1</b>	Pocos vendedores.	<b>O1</b>	Sector agrícola de la zona en crecimiento.	Mejorar las políticas de recuperación de cartera mediante la visita al cliente en su hogar. <b>(D2)</b>	<b>FINANCIERA</b>
<b>D2</b>	Cartera vencida.				
<b>D3</b>	No cuenta con local comercial propio.				
<b>D4</b>	Control de inventario ineficiente	<b>O2</b>	Diversidad agrícola.	Actualizar el inventario de las mercaderías para reducir mensualmente las devoluciones de ventas por caducidad. <b>(D4-O3)</b>	<b>CLIENTES</b>
		<b>O3</b>	Variedad de productos agroquímicos.		

## Plan Operativo

Los planes operativos son aquellos en los que se establecen objetivos a corto plazo, es decir que estos no pueden ser mayores a un año.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS	META
Financiera	Disminuir en un 40% la cartera vencida del año 2014 con respecto al 2013 con un presupuesto de 500 USD.	Disminuir cartera en un 40%.
	Incrementar en un 30% las ventas en el año 2014 con respecto al 2013 con un presupuesto de 4000 USD.	Incrementar en un 30% las ventas.
Clientes	Desarrollar 2 proyectos de capacitación a los productores agrícolas de la zona en el año 2014 con un presupuesto de 200 USD.	Desarrollar 2 proyectos de capacitación.
	Reducir en un 20% las devoluciones en ventas en el año 2014 con relación al año 2013 con un presupuesto de 100 USD.	Reducir en un 20% las devoluciones en ventas.
Procesos Internos	Contratar 1 vendedor con experiencia en el año 2014 con un presupuesto de 3840 USD.	Incrementar en un 50% el número de vendedores.
	Implementar un plan de promociones publicitarias en el año 2014 con un presupuesto de 300 USD.	Implementar un plan de promociones publicitarias
Crecimiento y Desarrollo	Capacitar en un 100% a los vendedores en atención al cliente en el año 2014 con un presupuesto de 250 USD.	Capacitar en un 100% a los vendedores.
	Renovar en un 50% los equipos de cómputo en el año 2014 con un presupuesto de 2.000 USD	Renovar en un 50% los equipos de cómputo

## DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

### PERSPECTIVA FINANCIERA

#### OBJETIVO OPERATIVO 1

Disminuir en un 40% la cartera vencida del año 2014 con respecto al 2013 con un presupuesto de 500 USD.

#### INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de cartera vencida disminuida en Agrobana, en el año 2014.

#### INDICADOR DE EFICIENCIA:

Cantidad de dólares utilizados para disminuir la cartera vencida en Agrobana, en el año 2014.

#### OBJETIVO OPERATIVO 2

Incrementar en un 30% las ventas en el año 2014 con respecto al 2013 con un presupuesto de 4.000 USD.

#### INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de ventas incrementadas en Agrobana, en el año 2014.

#### INDICADOR DE EFICIENCIA:

Cantidad de dólares utilizados para incrementar las ventas en Agrobana, en el año 2014.

### PERSPECTIVA DE CLIENTES

#### OBJETIVO OPERATIVO 3

Desarrollar 2 proyectos de capacitación a los productores agrícolas de la zona en el año 2014 con un presupuesto de 200 USD.

#### INDICADOR DE EFICACIA:

Número de proyectos de capacitación desarrollados a los productores agrícolas de la zona en el año 2014.

#### INDICADOR DE EFICIENCIA:

Cantidad de dólares utilizados para el desarrollo de los dos proyectos de capacitación a los productores agrícolas de la zona en el año 2014

#### OBJETIVO OPERATIVO 4

Reducir en un 20% las devoluciones en ventas en el año 2014 con relación al año 2013 con un presupuesto de 100 USD.

#### INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de devolución en ventas reducidas por Agrobana, en el año 2014.

#### INDICADOR DE EFICIENCIA:

Cantidad de dólares utilizados para las devoluciones en ventas en el año 2014

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>OBJETIVO OPERATIVO 5</b>	
Contratar 1vendedor con experiencia en el año 2014 con un presupuesto de 3.840 USD.	
<b>INDICADOR DE EFICACIA:</b>	<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>
Número de vendedores contratados con experiencia en la empresa Agrobana, en el año 2014.	Cantidad de dólares invertidos en la contratación de vendedores en la empresa Agrobana en el 2014.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 6</b>	
Implementar un plan de promociones publicitarias en el año 2014 con un presupuesto de 300 USD.	
<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>	
Cantidad de dólares invertidos en la implementación de un plan de promociones publicitarias en el año 2014.	
<b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	
<b>OBJETIVO OPERATIVO 7</b>	
Capacitar en un 100% a los vendedores en atención al cliente en el año 2014 con un presupuesto de 250 USD.	
<b>INDICADOR DE EFICACIA:</b>	<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>
Porcentaje de vendedores capacitados en atención al cliente en el año 2014.	Cantidad de dólares invertidos en la capacitación de vendedores en atención al cliente en el año 2014.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 8</b>	
Renovar en un 50% los equipos de cómputo en el año 2014 con un presupuesto de 2.000 USD	
<b>INDICADOR DE EFICACIA:</b>	<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>
Porcentaje de equipos de cómputo renovados en la empresa Agrobana en el año 2014.	Cantidad de dólares invertidos en la renovación del equipo de cómputo de la empresa Agrobana en el año 2014

**Conclusión:**

La implementación de indicadores de gestión utilizando como modelo el Cuadro de Mando Integral permite a la empresa el establecimiento de la visión y misión, y la descripción de objetivos estratégicos alineados a la misma, en cuatro perspectivas base, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, así como la definición de metas e iniciativas necesarias para lograr los objetivos. Es una herramienta de gestión que permite el involucramiento de personas de los diferentes niveles de la empresa.

Para la elaboración de la presente investigación se utilizó información de Agrobana como la planificación estratégica que consta de misión, visión y valores, además de realizar el Análisis FODA que permite definir la situación actual de la empresa, para posteriormente crear las estrategias y los objetivos.

Una vez definidos los objetivos operativos se procedió al diseño de los indicadores de gestión en la empresa Agrobana, que tienen el objetivo de controlar puntos fundamentales, orientándose a determinar riesgos o resultados para contribuir de manera específica en incrementar el nivel de gestión del proceso de ventas.

## Bibliografía

- Beltran Jaramillo, J. (1999). INDICADORES DE GESTION. En J. Beltran Jaramillo, *INDICADORES DE GESTION* (págs. 2-4). COLOMBIA: 3R Editorial Ltda.
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/definicion-caracteristicas-indicadores-gestion-empresarial.htm>
- Geocities.ws. (15 de Septiembre de 2014). *Geocities.ws*. Obtenido de Geocities.ws: <http://www.geocities.ws/reduran2001/3/fi/ii.htm>
- Hamel, & Prahalad. (1990). La Elaboración del Plan Estratégico. *ECO 3 Ediciones*, 85.
- International Organization for Standardization. (12 de SEPTIEMBRE de 2014). *ISO International Organization for Standardization*. Obtenido de ISO International Organization for Standardization: <http://www.iso.org/iso/home.html>
- Niven, P. (2003). *Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: gestion 2000.
- Olalla, E. (2013). Planificación Estratégica . La Troncal.
- Robbins, & Coulter. (2005). *Administración*. México: Pearson, Prentice Hall.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid : Díaz de Santos .
- Sinnexus. (15 de Julio de 2014). *Sinnexus Business Intelligence*. Obtenido de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)

## ANEXO

PERSPECTIVA	OBJETIVO	DATOS Y COSTOS	CALCULO
FINANCIERA	1	Sueldo mensual de persona del recaudador 420,00 USD  Combustible 4,00 USD diarios  Días trabajados 20	<b>420,00 USD</b>  <b>Costo de combustible=</b> <b>4 * 20 =</b> <b>80,00 USD</b>
	2	Adquirir productos de marcas reconocidas	<b>Volumen de mercadería</b> <b>=</b> <b>4000,00 USD</b>
CLIENTES	3	PROYECTO 1 Costo de Capacitación 100,00 USD  PROYECTO 2 Costo de Capacitación 100,00 USD	<b>Total costo de capacitación =</b> <b>200,00 USD</b>
	4	Contratar a una persona para la actualización de inventario	<b>100.00 USD</b>
PROCESOS INTERNOS	5	Numero de vendedores 1 Sueldo = 320	<b>Sueldo a pagar = 320</b> <b>*12</b> <b>3840,00 USD</b>
	6	Costo mensual por Radio 25,00 USD	<b>Costo total = 25 *12</b> <b>300,00 USD</b>
APRENDIZAJE Y CRECIAMIENTO	7	Servicios profesionales de capacitación	<b>250,00 USD</b>
	8	Equipo de computo 1.000,00 USD	<b>Costo en la adquisición de equipo de cómputo =</b> <b>2*1000</b> <b>2000,00 USD</b>