



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TÍTULO:

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACION Y
VENTAS DE TUBERIA EN COMERCIAL SIGRA”**

AUTOR:

VERONICA JANNETH PANCHEZ GRANDA

Trabajo final presentado como requisito previo a la obtención del
título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA

Año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Sra. Verónica Janneth Panchez Granda

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión en el Proceso de Comercialización y Ventas de tuberías en Comercial SIGRA, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este 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, Abril del 2014

Verónica Janneth Panchez Granda



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

Ingeniero. Marco Aurelio Andrade Maldonado

CERTIFICA

Que el trabajo titulado “Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión en el Proceso de Comercialización y Ventas de Tuberías en Comercial SIGRA”, realizado por el Sra. Verónica Janneth Panchez Granda, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de la Troncal.

Debido a que guarda una estrecha relación con la carrera y es un trabajo realizado con el carácter investigativo, con servicio práctico a la entidad en la cual fue realizada, procedo a aprobar el trabajo final.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al Sra. Verónica Janneth Panchez Granda que lo entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretario de la Sede.

La Troncal, Abril del 2014

Ingeniero Marco Aurelio Andrade Maldonado

TUTOR



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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo, Verónica Janneth Panchez Granda

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, el trabajo de “Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión en el Proceso de Comercialización y Ventas de Tuberías de Comercial SIGRA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Abril del 2014

Verónica Janneth Panchez Granda

Dedicatoria

Este trabajo lo dedicado a mi Dios y a su excelentísima Virgen de la Nube por ser los gestores de todo lo que logrado en la vida, por darme la oportunidad de concluir mi carrera Universitaria, la cual ha estado llena de inconvenientes pero gracias a ellos; y a todo el apoyo que siempre me han brindado mis padres Sr. Luis Siguencia y Sra. Nelly Granda porque sin ellos no lo habría podido lograr, he culminado una más de mis metas.

Además quiero dedicar este trabajo a mis hermanas Jessenia y Nelly, a mis adorados hijos Jeffrey y Beyoncé que supieron soportar días de sacrificio y soledad, a ellos por comprenderme las horas de ausencia duran días de estudio, a Uds. mis hijos quienes de una u otra manera me han motivado para que logre este propósito.

Verónica Janneth Panchez Granda

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a la Santísima Virgen de la Nube, a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal, a su cuerpo docente y administrativo, a los catedráticos del VII Seminario de Graduación, a mi profesor tutor el Ingeniero Marco Andrade, al Ingeniero Iván Tapia, al Licenciado Joffre Boza, al Licenciado Johnny Urgiles quienes con dedicación y esfuerzo aportaron con sus conocimientos para continuar en el camino y culminar mi carrera Universitaria.

Quiero agradecer a mi gran amiga y casi hermana María Chica por brindarme su apoyo incondicional en el cuidado de mis hijos.

También quiero agradecer a mis compañeras y amigas Yadira Burbano y Mary Cordero porque con sus ocurrencias y consejos nunca me dejaron sola en los momentos más difíciles; y a todos mis compañeros de aula de 4 CPA ya que con todos ellos viví momentos de alegrías, tristezas y algunos momentos de irritación, vivencias que con el pasar del tiempo solo estarán en nuestras mentes como anécdotas para contar.

Además quiero agradecer a mi jefes de trabajo Señor Luis Siguencia (padre de crianza) y Licenciada Jessenia Siguencia (mi hermana), por concederme los permisos necesarios para que pueda continuar con mis estudios, por apoyarme y aconsejarme en todo momento.

Verónica Janneth Panchez Granda

ÍNDICE

PORTADA	1
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	2
CERTIFICADO	3
AUTORIZACIÓN.....	4
Dedicatoria	5
Agradecimiento	6
ÍNDICE	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
CAPITULO 1	14
1. INTRODUCCION.....	14
1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
1.1.1 Objetivo Social.	14
1.1.2 Evolución Histórica.	15
1.1.3. Situación financiera histórica y actual	16
1.1.4. Proyección de Ventas.....	21
1.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	23
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	24
1.4 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.4.1 Problema General.....	25
1.4.2 Problemas Complementarios	25
1.5 OBJETIVOS	26
1.5.1 Objetivo General:	26
1.5.2 Objetivos Específicos:	26
CAPÍTULO 2	27
2. MARCO CONCEPTUAL	27
2.1. MARCO CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTION, ESTANDARES E INDICES.	27

2.2 ASPECTOS RELEVANTES EN LA GESTION EMPRESARIAL.	30
2.2.1 Eficiencia.	30
2.2.2 Eficacia.	31
2.2.3 Calidad.	31
2.2.4 Efectividad.	31
2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	32
2.3.1 Las Cuatro Perspectivas.	33
2.4. OBJETIVOS, METAS, INDUCTORES E INDICADORES.	37
2.5. IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA ADMINISTRACION.....	38
CAPÍTULO 3	41
3. ANALISIS DE LA PLANIFICACION EN COMERCIAL “SIGRA”	41
3.1. PLAN ESTRATEGICO.	41
3.1.1 Misión:.....	41
3.1.2 Visión:	41
3.1.3 Valores:	41
3.1.4 Organigrama Estructural de Comercial “SIGRA”	42
3.1.5 Objetivos	43
3.1.6. Flujo grama del Proceso de Comercialización y Ventas en Comercial “SIGRA”	44
3.1.7 Análisis del F.O.D.A.....	48
3.2. CADENA DE VALOR.	50
3.2. 1 Procesos Gobernantes:	50
3.2.2 Procesos de los Agregadores de Valor.....	51
3.2.3 Procesos de Apoyo.	52
3.3 PLANES OPERATIVOS.	53
3.3.1 Diseño de los Indicadores de Gestión	54
3.3.1.1 Indicadores de la Perspectiva Financiera.	54
3.3.1.2 Indicadores de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.	57
3.3.1.3. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos	60
3.3.1.4. Indicadores de la Perspectiva Clientes.	63

CAPÍTULO 4	67
4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL	67
4.1. DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL	67
4.1.1 Perspectiva Financiera	70
4.1.2 Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.	85
4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos.	99
4.1.4 Perspectiva de Clientes.	113
4.2 PLANES DE ACCION (Acta compromiso de aplicación de recomendaciones)..	127
CAPÍTULO 5	128
5.1 CONCLUSIONES	128
5.2. RECOMENDACIONES	130
Bibliografía	132
ANEXOS	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variación del Balance General.....	17
Tabla 2 Variación del total del Balance General según Total de Activos	18
Tabla 3 Variación del Estado de Resultados.....	19
Tabla 4 Variación del Estado de Resultados según total de ventas netas	20
Tabla 5 Datos para la proyección de ventas.....	21
Tabla 6 Segregación de la proyección de ventas	21
Tabla 7 Variación de la proyección de ventas.....	22
Tabla 8 Análisis del F.O.D.A.	48
Tabla 9 Matriz F.O.D.A.....	49
Tabla 10 Planes Operativos	53
Tabla 11 Diseño de Indicadores de Gestión	68
Tabla 13 Indicador de Eficacia – Objetivo Operativo # 1	71
Tabla 14 Indicador de Eficiencia – Objetivo Operativo # 1	74
Tabla 15 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 2.....	78
Tabla 16 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 2.....	82
Tabla 17 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 3.....	86
Tabla 18 indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 3	89
Tabla 19 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 4.....	93
Tabla 20 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 4.....	96
Tabla 21 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 5.....	100
Tabla 22 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 5.....	103
Tabla 23 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 6.....	107
Tabla 24 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 6.....	110
Tabla 25 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 7.....	114
Tabla 26 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 7.....	117
Tabla 27 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 8.....	121
Tabla 28 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 8.....	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Variación del Total de Activos del Balance General	18
Gráfico 2 Variación del Estado de Resultado según ventas netas	20
Gráfico 3 Variación de la proyección de ventas.....	22
Gráfico 4 Relación entre eficiencia/eficacia/calidad	32
Gráfico 5 RELACION DE LA PERSPECTIVAS DEL CMI.....	37
Gráfico 6 Organigrama Estructural de Comercial “SIGRA”	42
Gráfico 7 Relación Causa-Efecto.....	69
Gráfico 8 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 1.....	72
Gráfico 9 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 1.....	75
Gráfico 10 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 2.....	79
Gráfico 11 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 2.....	83
Gráfico 12 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 3.....	87
Gráfico 13 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 3.....	90
Gráfico 14 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 4.....	94
Gráfico 15 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 4.....	97
Gráfico 16 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 5.....	101
Gráfico 17 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 5.....	104
Gráfico 18 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 6.....	108
Gráfico 19 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 6.....	111
Gráfico 20 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 7.....	115
Gráfico 21 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 7.....	118
Gráfico 22 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 8.....	122
Gráfico 23 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 8.....	125
Gráfico 24 Documentos de Comercial SIGRA.....	133
Gráfico 25 Fotos del Grupo Administrativo de SIGRA	134
Gráfico 26 Objetivos Realizados	135

RESUMEN

El Cuadro de Mando de Integral es una herramienta de gestión muy utilizada en la actualidad porque permite a los altos mandos de las empresas dirigir a las mismas de manera proactiva midiendo su desempeño ya sea a corto o a largo plazo de manera global. El Cuadro de Mando Integral está conformada por cuatro perspectivas que son: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Para la aplicación del Cuadro de Mando Integral se analizaran aspectos internos y externos de Comercial SIGRA para aquello utilizaremos el FODA, el plan operativo del año 2013, la misión y visión de la empresa, en base a lo anteriormente nombrado procederemos a diseñar e implementar indicadores de gestión en el proceso de Comercialización y Ventas de Tuberías en Comercial SIGRA.

ABSTRACT

The Integral Scorecard is a management tool widely used today because it allows senior officers of the companies send to them proactively measuring their performance either short or long-term globally. The Scorecard consists of four perspectives are: financial, customer, internal processes and learning and growth.

For the implementation of the Balanced Scorecard internal and external aspects of Comercial SIGRA be analyzed for that use the SWOT, the operating plan in 2013, the mission and vision of the company, based on the above named proceed to design and implement indicators management in the process of Marketing and Sales in Comercial SIGRA.

CAPITULO 1

1. INTRODUCCION.

1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1 Objetivo Social.

En los últimos años en nuestro país se observa un crecimiento de la economía por lo que se incrementan nuevas fuentes de trabajo en especial en el sector agrícola e industrial, por lo que la empresas deben implementar nuevas técnicas y productos para mantener dicho crecimiento.

Comercial SIGRA es una microempresa familiar que tiene como actividad principal la comercialización y venta por mayor y menor de tuberías y accesorios para los sectores agrícolas (instalaciones de riego fijo, foliar y sub-foliar), construcción y la infraestructura pública con la mejor calidad y precios justos. La empresa cuenta con un certificado que le acredita como distribuidor autorizado de Mexichem-Plastigama; mediante autorización del Servicio de Rentas Internas (SRI), el **Señor Luis Siguenca** obtiene su número de Registro Único de Contribuyente (RUC)# 0300437334001

Su administración es llevada a cabo desde el Cantón El Triunfo, Provincia del Guayas, la misma que se encuentra ubicada en la Calle Mozart Safadi 714 y Ave 8 de Abril.

1.1.2 Evolución Histórica.

El 13 de Octubre de 1992, empezó su actividad mercantil con el nombre de “Servicios Técnicos Agrícolas”, donde presta sus servicio de instalador de riego fijo y reparaciones de bombas para el riego agrícola, durante su servicio se observó la demanda de los agricultores para obtener y transportar la tubería necesaria para el mantenimiento de sus respectivas fincas desde la ciudad de Guayaquil, entonces el 2 de Octubre del 2001 suspende su Ruc de servicio como instalador de riego; para el 26 de Abril del 2002 después de varias gestiones da apertura su propio local comercial con el nombre de “Comercial SIGRA”, para la comercialización y venta de tubería y accesorios para los sector agrícola en el Cantón el Triunfo y sus sectores aledaños, el cual empieza con un pequeño capital propio de \$ 4.000 (cuatro mil dólares americanos).

Esta iniciativa tuvo una excelente acogida en el sector agrícola, por lo cual decide ampliar su local comercial y se gestionó para obtener un Contrato de Concesión con la empresa internacional llamada en aquel entonces Amanco-Plastigama (actualmente Mexichem-Plastigama), en Diciembre del 2006.

Con el pasar del tiempo y por el aumento en el volumen de las ventas y clientes Mexichem-Platigama le otorga la Distribución Autorizada para ser el único en la zona el 31 de Marzo del 2007, incrementado su stock d mercadería para los sectores:

- Agrícolas

- Construcción Predial
- Infraestructura Pública.

1.1.3. Situación financiera histórica y actual

La empresa Mexichem-Plastigama solicitaba un aporte de \$85.000 (ciento veinte mil dólares americanos), más la hipoteca de garantía de un bien inmueble; el señor Luis Siguencia aportar con un capital propio de \$34.000 (cuarenta y ocho mil dólares americanos) representando en el 40% del valor total y el 60%, es decir los \$51.000 (setenta y dos mil dólares americanos) con un préstamo al Banco de Fomento.

Para evaluar la situación histórica y actual de la empresa se han tomado los valores del Balance General y del Estado de Resultado desde el año 2008 hasta el año 2013.

Tabla 1 Variación del Balance General

 EVOLUCION HISTORICA Y ACTUAL
 COMERCIAL SIGRA
 DESDE EL 2008 HASTA 2013

CUENTAS	2008	2009	Variacion (2008-2009)	2010	Variacion (2009-2010)	2011	Variacion (2010-2011)	2012	Variacion (2011-2012)	2013	Variacion (2012-2013)
ACTIVO	79.828,33	122.068,50		164.063,52		190.469,42		180.203,24		198.290,92	
Activo Corriente	78.628,33	120.568,50	53,34%	150.888,88	25,15%	177.294,78	17,50%	170.906,46	-3,60%	196.441,64	14,94%
Caja	25.426,32	29.323,66	15,33%	19.783,35	-32,53%	13.783,69	-30,33%	2.047,50	-85,15%	2.571,54	25,59%
Bancos	-	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Cuentas por Cobrar	-	-	0,00%	-	0,00%	7.526,12	0,00%	6.585,89	-12,49%	3.500,00	-46,86%
Documentos por Cobrar	-	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
inventario	51.342,76	89.173,33	73,68%	128.659,44	44,28%	154.734,97	20,27%	160.168,66	3,51%	188.383,77	17,62%
Credito Tributario	1.859,25	2.071,51	11,42%	2.446,09	18,08%	1.250,00	-48,90%	2.104,41	68,35%	1.986,33	-5,61%
Activo Fijo	1.200,00	1.500,00	25,00%	13.174,64	778,31%	13.174,64	0,00%	9.296,78	-29,43%	1.849,28	-80,11%
Terrenos	-	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Edificios	-	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Maquinaria y Equipos	1.200,00	1.500,00	25,00%	1.500,00	0,00%	1.500,00	0,00%	1.500,00	0,00%	1.500,00	0,00%
Vehiculos	-	-	0,00%	17.848,21		17.848,21	0,00%	17.848,21	0,00%	-	-100,00%
Equipo de Oficina	-	-	0,00%	1.582,14	100,00%	1.582,14	0,00%	1.582,14	0,00%	1.582,14	0,00%
Depres Acum de activos fijos	-	-	0,00%	7.755,71	100,00%	7.755,71	0,00%	11.633,57	50,00%	1.232,86	-89,40%
PASIVO											
Pasivo Corriente	36.543,35	44.404,67	21,51%	51.397,55	15,75%	46.719,16	-9,10%	17.489,79	-62,56%	37.747,69	115,83%
Documentos a Pagar	21.456,25	25.804,25	20,26%	28.735,76	11,36%	25.002,44	-12,99%	11.990,73	-52,04%	25.467,89	112,40%
Otras Cuentas y Documentos a pagar	524,21	735,93	40,39%	414,75	-43,64%	371,16	-10,51%	235,81	-36,47%	235,81	0,00%
Cuentas por Pagar	14.562,89	17.864,49	22,67%	22.247,04	24,53%	21.345,56	-4,05%	5.263,25	-75,34%	12.043,99	128,83%
Pasivo No Corriente	15.246,23	18.524,65	21,50%	21.658,89	16,92%	28.383,22	31,05%	33.867,33	19,32%	42.959,36	26,85%
Obligaciones con instituciones Financieras	15.246,23	18.524,65	21,50%	21.658,89	16,92%	28.383,22	31,05%	33.867,33	19,32%	42.959,36	26,85%
Anticipos	-	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Otros Gastos	-	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
CAPITAL	28.038,75	59.139,18	110,92%	91.007,08	53,89%	115.367,04	26,77%	128.846,12	11,68%	117.583,87	-8,74%

FUENTE: (Comercial SIGRA, 2013)

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (autor)

Tabla 2 Variación del total del Balance General según Total de Activos

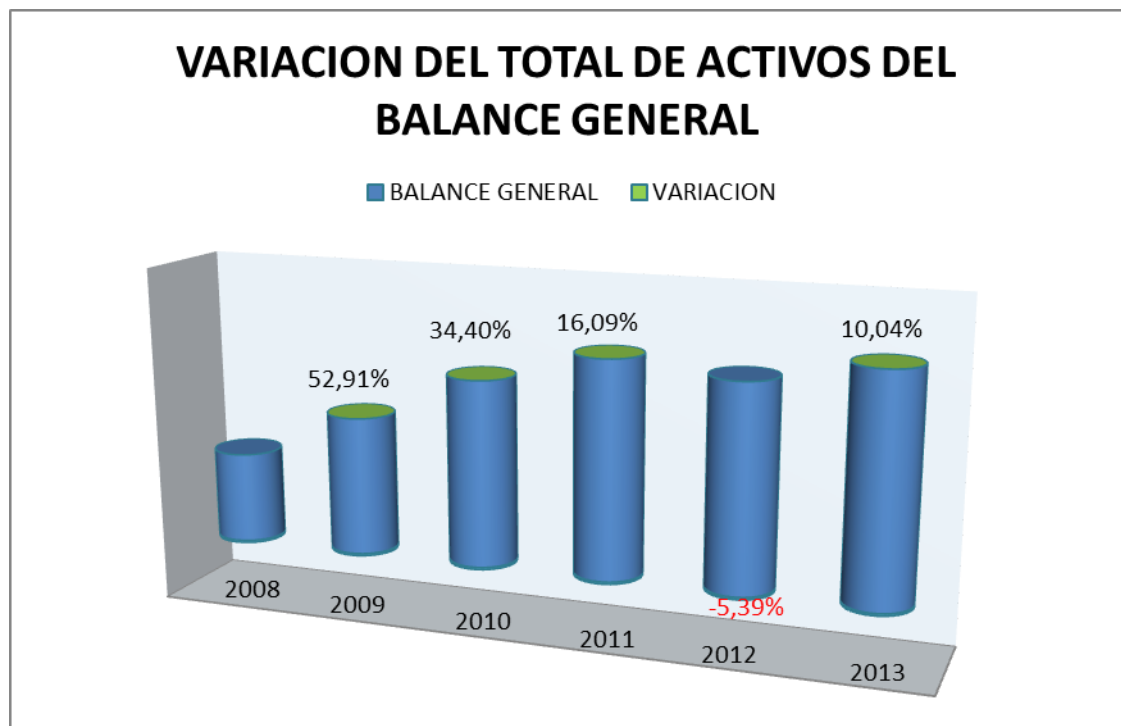
**TOTAL DEL TOTAL DE ACTIVOS DEL BALANCE GENERAL
COMERCIAL SIGRA**

AÑOS	BALANCE GENERAL	VARIACION
2008	79.828,33	
2009	122.068,50	52,91%
2010	164.063,52	34,40%
2011	190.469,42	16,09%
2012	180.203,24	-5,39%
2013	198.290,92	10,04%

FUENTE: (Comercial SIGRA, 2013)

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 1 Variación del Total de Activos del Balance General



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Tabla 3 Variación del Estado de Resultados

EVOLUCION HISTORICA Y ACTUAL
COMERCIAL SIGRA
DESDE EL 2008 HASTA 2013

CUENTAS	2008	2009	Variacion (2008-2009)	2010	Variacion (2009-2010)	2011	Variacion (2010-2011)	2012	Variacion (2011-2012)	2013	Variacion (2012-2013)
VENTAS NETAS	434.020,23	446.800,05	2,94%	474.273,96	6,15%	547.217,67	15,38%	527.106,25	-3,68%	521.189,72	-1,12%
VENTAS BRUTAS	403.221,56	411.225,88	1,99%	449.713,29	9,36%	526.549,29	17,09%	397.820,09	-24,45%	311.215,10	-21,77%
Inv. Inicial	51.342,76	49.377,89	-3,83%	89.173,33	80,59%	128.659,44	44,28%	154.734,97	20,27%	160.168,66	3,51%
Inv. Final	49.377,89	89.173,33	80,59%	128.659,44	44,28%	154.734,97	20,27%	160.168,66	3,51%	188.383,77	17,62%
Compras	401.256,69	451.021,32	12,40%	489.199,40	8,46%	552.624,82	12,97%	403.253,78	-27,03%	339.430,21	-15,83%
GASTOS	15.830,07	18.185,35	14,88%	6.719,46	-63,05%	8.959,98	33,34%	4.000,28	-55,35%	29.400,85	634,97%
Servicios Publicos	624,47	701,14	12,28%	1.011,80	44,31%	687,42	-32,06%	1.086,35	58,03%	1.345,70	23,87%
Mantenimiento y Reparacion	2.547,63	4.304,75	68,97%	2.252,57	-47,67%	4.145,73	84,04%	969,05	-76,63%	543,00	-43,97%
Suministros de Oficina	156,24	278,77	78,42%	278,77	0,00%	85,25	-69,42%	102,36	20,07%	102,36	0,00%
Combustibles	567,28	719,50	26,83%	1.090,57	51,57%	1.760,75	61,45%	405,91	-76,95%	405,91	0,00%
Otros Egresos	11.834,45	12.026,89	1,63%	1.425,75	-88,15%	1.325,00	-7,07%	1.425,75	7,60%	26.993,02	1793,25%
Transporte	-	-	0,00%	-	0,00%	845,56	100,00%	-	-100,00%	-	0,00%
Suministros y Materiales	100,00	154,30	54,30%	660,00	327,74%	110,27	-83,29%	10,86	-90,15%	10,86	0,00%
IMPUESTOS X PAGAR	3.742,15	4.347,21	16,17%	4.460,30	2,60%	2.810,02	-37,00%	28.815,75	925,47%	39.726,23	37,86%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.226,45	13.041,62	16,17%	13.380,91	2,60%	8.898,38	-33,50%	96.470,13	984,13%	140.847,54	46,00%

FUENTE: (Comercial SIGRA, 2013)

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (autor)

Tabla 4 Variación del Estado de Resultados según total de ventas netas

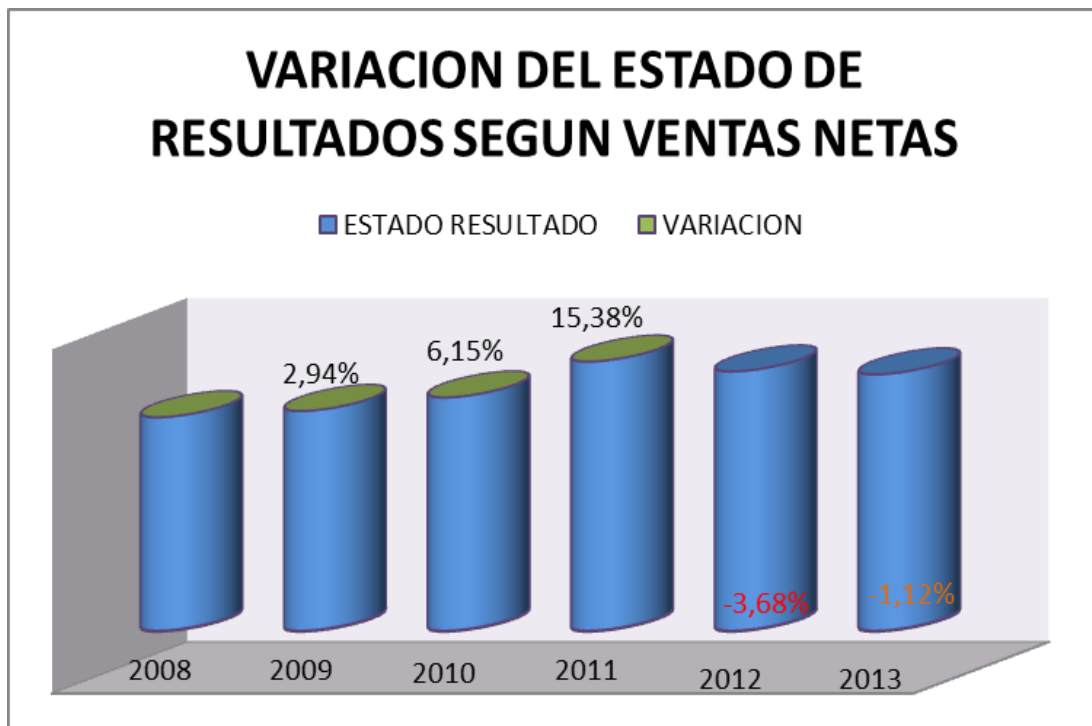
**TOTAL DE VENTAS NETAS
COMERCIAL SIGRA**

AÑOS	ESTADO RESULTADO	VARIACION
2008	434.020,23	0
2009	446.800,05	2,94%
2010	474.273,96	6,15%
2011	547.217,67	15,38%
2012	527.106,25	-3,68%
2013	521.189,72	-1,12%

FUENTE: (Comercial SIGRA, 2013)

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 2 Variación del Estado de Resultado según ventas netas



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

1.1.4. Proyección de Ventas

Comercial SIGRA se ha proyectado vender para el año 2014 un total de \$600.000,00 por lo que ha calculado un crecimiento 10% en los años consecutivos. Estos resultados se lograrán realizando promociones, ofreciendo a sus clientes descuento y capacitando constantemente a los trabajadores de todas las áreas, con esto no sólo logrará aumentar sus ventas sino también cumplirá con los objetivos establecidos por el Contrato de Concesión.

Tabla 5 Datos para la proyección de ventas

PROYECCION DE VENTAS DE COMERCIAL "SIGRA"						
FORMAS DE COBRO			VENTAS HISTORICAS		VENTAS PROYECTADAS	
Al Contado		35%	2012	\$527.106,25	2014	\$600.000,00
					2015	\$650.000,00
A Credito		65%	2013	\$521.189,72	2016	\$700.000,00

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Tabla 6 Segregación de la proyección de ventas

SEGREGACION DE LA PROYECCION EN VENTAS					
DATOS	AÑOS REFERENCIALES		AÑOS PROYECTADOS		
INGRESO POR VENTAS	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas al Contado 35%	\$ 184.487,19	\$182.416,40	\$ 210.000,00	\$ 227.500,00	\$ 245.000,00
Ventas a Credito 65%	\$ 342.619,06	\$ 338.773,32	\$ 390.000,00	\$ 422.500,00	\$ 455.000,00
TOTAL DE EFECTIVO	\$ 527.106,25	\$ 521.189,72	\$ 600.000,00	\$ 650.000,00	\$ 700.000,00

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

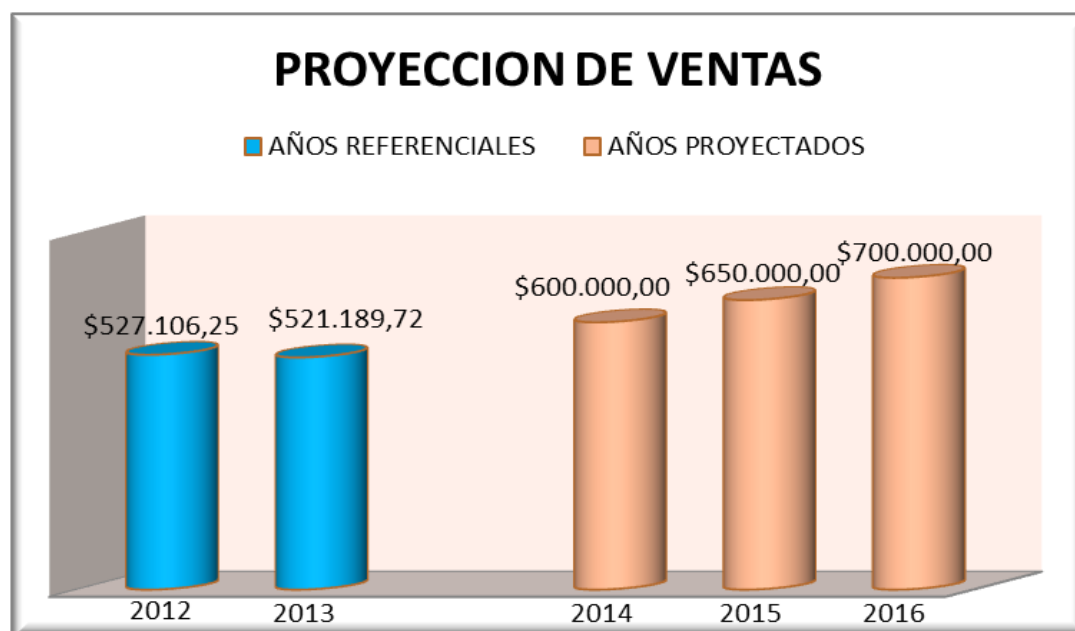
Tabla 7 Variación de la proyección de ventas

TASA DE CRECIMIENTO		
AÑOS	VENTAS	VARIACION
2011	\$ 547.217,67	0%
2012	\$ 527.106,25	-3,68%
2013	\$ 521.189,72	-1,12%
CRECIMIENTO PROMEDIO		-2%
2014	\$ 600.000,00	15%
2015	\$ 650.000,00	8%
2016	\$ 700.000,00	8%
CRECIMIENTO PROYECTADO		10%

FUENTE: (Comercial SIGRA, 2013)

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 3 Variación de la proyección de ventas



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

1.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

En los últimos años el control de gestión ya no es tema únicamente de las grandes organizaciones mundiales y locales; sino que se ha convertido en una necesidad que las medianas y pequeñas empresas requieren para fortalecer su presencia en el mercado en que se desenvuelven; además de reconocer que el control es una labor natural y absolutamente necesaria para el éxito de cualquier gestión empresarial, a todo nivel, se conoce que la verdadera naturaleza del control es proactiva, que es un medio absolutamente eficaz para mantener la organización en el rumbo correcto.

En la actualidad Comercial SIGRA, no posee un sistema de Indicadores de Gestión que le permita verificar el logro de los objetivos así como de las estrategias para alcanzarlos. El sistema de control de gestión que se pretende diseñar e implementar en Comercial SIGRA tiene como objetivo facilitar a la dirección de la organización en la información permanente e integral sobre el desempeño de los procesos de comercialización y ventas que le permita autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso en tiempo real.

Un indicador de gestión es la relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tantos los procesos operativos como los administrativos en una organización y derivarse de acuerdo a los desempeños basados en la misión y los objetivos de la empresa.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Tradicionalmente Comercial SIGRA, controla la gestión empresarial evaluando los resultados de naturaleza financiera, para luego; efectuar las correcciones necesarias en cualquier de sus elementos. Esta forma de proceder impide detectar a tiempo posibles desvíos de la gestión o gastos innecesarios.

La carencia de un sistema de indicadores de gestión en el proceso de comercialización y ventas en Comercial SIGRA, provoca serio inconvenientes en las metas y objetivos establecidos, así como el servicio al cliente; con estos precedentes es oportuno ejecutar un análisis al proceso de comercialización de la empresa y determinar cuáles son los principales problemas que enfrenta actualmente y de esta manera diseñar indicadores de gestión para monitorear su comportamiento y poder anticiparnos o reducir el impacto que produciría cualquier cambio en su conducta..

Con este trabajo de investigación se fortalecerá el concepto de implementar un cuadro de mando integral que proveerá el monitoreo de los signos vitales o

factores claves para el éxito de la empresa, tales como son la eficiencia, la eficacia y la productividad.

1.4 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Problema General

Para lograr una gestión eficaz y eficiente en las mejoras de productividad en comercial SIGRA. ¿Es conveniente diseñar e implementar de un cuadro de mando integral y un sistema de indicadores de gestión en el proceso de comercialización y ventas de tuberías?

1.4.2 Problemas Complementarios

1.4.2.1 ¿Qué variables intervienen para diseñar una adecuada planificación en Comercial SIGRA?

1.4.2.2 ¿Existe la necesidad de implementar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad?

1.4.2.3 ¿Es necesario la implementación de tableros de control para medir los resultados?

1.4.2.4 ¿Es necesario establecer acciones correctivas luego del análisis de los indicadores de gestión?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General:

Diseñar e implementar un sistema de Indicadores de Gestión en el Proceso de Comercialización y Ventas de Tuberías en “Comercial SIGRA”.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Identificar las variables principales en la planificación empresarial de Comercial SIGRA.
- Diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.
- Elaborar los tableros de control para medir los resultados.
- Generar acciones correctivas luego del análisis de los indicadores de Gestión.

CAPÍTULO 2

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. MARCO CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN, ESTANDARES E INDICES.

Para lograr la misión de diseñar e implementar estrategias que nos conduzcan al gran objetivo institucional; se debe de disponer de una planificación institucional, con niveles corporativos y operativos que permitirá medir los resultados de la gestión y los logros obtenidos tanto en los objetivos y metas y el desempeño de su estructura organizacional. Con esta información se identifican los insumos necesarios que serán utilizados en el diseño de los indicadores que posteriormente se aplicarán para establecer la eficiencia, eficacia y efectividad dentro de cada proceso producción de los bienes y servicios. Para lo cual analizaremos el siguiente concepto de:

Indicadores de Gestión: Es la medición de un objeto, meta o proceso. Deben identificar claramente las variables a medir. Los indicadores para medir la eficiencia, eficacia y calidad son claramente diferenciables.

No necesariamente debe presentarse en porcentajes, un indicador es aplicable si se demuestra en cantidades y valores absolutos, sin embargo en su análisis es necesario mantener consistencia con la unidad de medida y el estándar.¹

¹Subia Guerra, J (2013, 13 de Junio) *Modulo Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión*. UCC. VII Seminario de Graduación pág. 4

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 de forma individual como cuando se presentan agrupados.

Se propone los siguientes atributos para la información:

- *Exactitud:* La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- *Forma:* Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades, habilidades de quien la recibe y procesa.
- *Frecuencia:* Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- *Extensión:* Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión
- *Origen:* Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- *Temporalidad:* La información puede "hablamos" del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

- *Relevancia:* La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- *Integridad:* Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- *Oportunidad:* Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.²

Estándares: Es el nivel deseado de la gestión. Constituye el parámetro al que se comparará el indicador. Se obtiene de la planificación y se genera mediante modelos de proyección u otros medios. También se los conoce como normas de desempeño o umbrales.

La definición de estándares puede realizarse bajo diferentes metodologías:

- Definidos por un fabricante:
- Establecidos por organizaciones especializadas.
- Por consenso.
- Proyecciones.

Índices: Es la comparación entre el indicador y el estándar, de cuyo resultado se pueden establecer brechas o desviaciones, las mismas que pueden ser favorables o desfavorables. En el índice está la esencia del control al proceder a comparar lo realmente ejecutado con aquello que se planificó. Su cuantificación y análisis constituyen la base para generar acciones correctivas.³

² Beltrán Jaramillo, J.M. *Indicadores de gestión; tomo 2; 2da edición; 3r editores .pp.36-37*

³ Subia Guerra, J (2013, 13 de Junio) *Modulo Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión*. UCC. VII Seminario de Graduación pag.4

2.2 ASPECTOS RELEVANTES EN LA GESTION EMPRESARIAL.

La meta de todo administrador es crear *superávit*, productividad, lo que implica eficiencia, eficacia, y efectividad.

La productividad se define como la relación que existe entre los resultados (productos u otros) y los insumos (trabajo, materiales, capital) dentro de un periodo dado, considerando la calidad.

$$Productividad = \text{Resultados} / \text{Insumos (periodo de tiempo dado, calidad)}$$

La productividad implica eficiencia, eficacia, efectividad y siempre en su fórmula se ha considerado la calidad para el buen desempeño individual y organizacional.

2.2.1 Eficiencia.

Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determina o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

La eficiencia es medible ya sea a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de marketing en la organización.

2.2.2 Eficacia.

Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.

2.2.3 Calidad.

La palabra calidad tiene múltiples significados, de forma básica se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confiere capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

2.2.4 Efectividad.

Grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el real/plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita.⁴

Gráfico 4 Relación entre eficiencia/eficacia/calidad



FUENTE: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010)

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) nos sirve para articular y comunicar la estrategia empresarial, la estrategia del negocio y para coordinar y alinear la iniciativas individuales de la organización y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir un objetivo común.

El CMI no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional de un sistema de control. El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

⁴Perez Quinteros, Aida (2013). *Gestión de Calidad*. Recuperado de <http://www.Gestiopolis.com/administración-estrategia-2/eficencia-eficacia-efectividad-en-la-calidad-empresarial.htm>

2.3.1 Las Cuatro Perspectivas.

El CMI transforma la Misión y las estrategias en objetivos e indicadores organizados es decir en cuatro perspectivas diferentes: financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (innovación o formación).

El cumplimiento de los cuatro pilares del CMI contribuyen, en mucho: a la motivación de los empleados; a mejorar todas las etapas de la Cadena de Valor; a satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; por ultimo a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.⁵

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Si se requiere alcanzar resultados ambiciosos con respecto a los procesos internos, los clientes y también con los accionistas. Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras perspectivas. En esencia, son los conocimientos sobre los que se construye 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 proceso internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa, de las habilidades del personal y

⁵Amat Joan, M. (1989). *La Importancia del Control de Gestión en el Proceso Productivo*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>

el sistema de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información más la coordinación puede caber en esta perspectiva; por lo tanto a esta perspectiva no se puede dejarse de lado en el proceso de desarrollo. Las medidas aplicadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son las que facilitan a todas las otras mensuras que forman el cuadro de mando integral.

Perspectiva de los Procesos Internos:

En esta perspectiva se identifican los procesos claves en o que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Cada una de las disciplinas relacionadas con los clientes requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con sus proposición del valor. La tarea en esta perspectiva es identificar y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances. Para satisfacer las expectativas de los clientes y accionistas, es probable que se tenga 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 pos-venta pueden representarse dentro de esta perspectiva.

Perspectiva de los Clientes:

Al elegir las medidas que formaran parte de la perspectiva del cliente dentro del CMI, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?, ambas preguntas presentan muchos desafíos a las empresas. Casi todas ellas dirán que sí tienen un público objetivo, aunque sus acciones indiquen una estrategia “todo para todos los clientes”. Elegir una proposición de valor adecuada no resulta menos difícil.

Algunas empresas elegirán una de las tres disciplinas articuladas, propuestas por Treacy y Wiersema en su libro *The Discipline of Market Leaders*.

Excelencia Operativa: Las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos, conveniencias y a menudo nada de “fruterías”. Wal-Mart es una adecuada representación de una empresa operativamente excelente.

Liderazgo del Producto: Los líderes de productos aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto del mercado. Nike es un ejemplo de líder de producto en el campo de ropa deportiva.

Intimidad con el Cliente: Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes ayudando a definir el concepto de empresa que tiene intimidad con el cliente. No busca una sola transacción sino una relación con el cliente largo plazo, es posible por el profundo

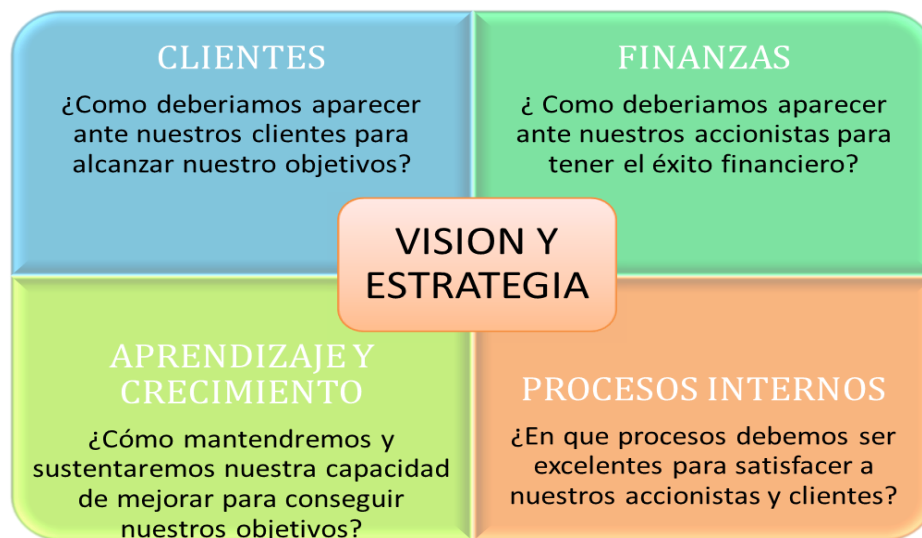
conocimiento de las necesidades de los clientes. En la industria minorista. Nordstom es un ejemplo de la intimidad con el cliente.

Esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota del mercado y adquisición de clientes.

Perspectiva de los Resultados Financieros:

Las medidas financieras son un componente importante del CMI, especialmente en las empresas con ánimos de lucro. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultado finales mejores. Podríamos concentrar toda nuestra energía y capacidad en mejorar la satisfacción de los clientes, la calidad, las entregas a tiempo o cualquier otro elemento, pero sin una indicación del efecto que tienen sobre los rendimientos financieros de la empresa, tienen un valor limitado.

Gráfico 5 RELACION DE LA PERSPECTIVAS DEL CMI.



FUENTE: (Atlantic International University, 2005)

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

2.4. OBJETIVOS, METAS, INDUCTORES E INDICADORES.

La creación del Cuadro de Mando Integral se logra, idealmente, a través de la comprensión y traducción de las estrategias de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas. La traducción de la visión y la estrategia obliga al equipo ejecutivo a determinar específicamente lo que significa términos a menudo vagos y nebulosos como *el mejor de la clase, servicio superior y clientes como objetivos*. Mediante el proceso de desarrollar el Cuadro de Mando Integral, se puede determinar el porcentaje de las entregas a tiempo⁶.

⁶Niven, Paul R. (2003). Cuadro de Mando Integral paso a paso. Prólogo de Robert S Kaplan. Gestión 2000. Pp.38-39-40-41

2.5. IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA ADMINISTRACION.

El Cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard ha pasado a ser un sistema operativo de un nuevo proceso de gestión estratégica, sustituyendo incluso al presupuesto como elemento central del proceso de gestión. Aunque no se debe olvidar que deberá apoyarse en él, pues el presupuesto debe ser la expresión cuantitativa de los recursos destinados a las iniciativas estratégicas.

El cuadro de Mando Integral es una manera de fomentar el clima de confianza y colaboración que cohesiona a un equipo. Es una herramienta idónea para ir cristalizando la cultura organizacional basada en el trabajo y en el consenso; una puerta que facilita la innovación a las empresas, pues enfatiza la comunicación y premia la iniciativa de los colaboradores más alejados de los primeros niveles de la organización, pero que, frecuentemente están más cerca de los clientes.

El CMI permite a la empresa alinear sus procesos de dirección y concentra a toda la organización en la implementación de la estrategia a largo plazo. Paradójicamente, el adaptar los conceptos del CMI ha permitido aclarar, consensuar, desarrollar y concentrarse en mejoras estratégicas de desempeño que han podido ser comunicadas y entendidas como nunca hasta ahora se había hecho.

Todo esto es pura Gestión del Conocimiento que ayuda a mejorar la productividad y a competir en mejores condiciones con nuestros competidores⁷

El Cuadro de Mando Integral es, una representación de la visión compartida de la organización. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando aclaran y comunican esta visión, a fin de movilizar y enfocar la organización. Tener una visión compartida es un punto de partida esencial para el proceso de formación estratégica porque define, en términos claros y operacionales, los resultados que toda la organización está intentando conseguir. Además una visión compartida, el cuadro de Mando Integral establece un modelo común de actuación y comunica un enfoque holístico a la vinculación de esfuerzos y logros individuales con los objetivos de la unidad de negocio. El modelo de visión y actuación compartida, estructurado alrededor del Cuadro de Mando Integral, proporciona el primer elemento para un proceso de formación estratégica.

La capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo-lo que se llama aprendizaje estratégico- es quizás el aspecto más innovador del Cuadro de Mando Integral. El aprendizaje estratégico hace que el viaje valga la pena, para aquellos que aprenden la forma de utilizar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica. El proceso se inicia con la clarificación de la visión compartida que toda la organización está intentando alcanzar. El uso de la mediación como lenguaje ayuda a traducir unos conceptos complejos, y con frecuencia nebulosos, en

⁷Educación Continua On-Line. *Hacia un nuevo modelo de dirección estratégica*. Recuperado de <http://www.ecol.es/4-hacia-un-nuevo-modelo-de-direccion-estrategica.ph>

unas ideas más precisas que alinean y movilizan a todos los individuos en acciones dirigidas a conseguir los objetivos de la organización.

El énfasis sobre la construcción de las relaciones de causa-efecto en el cuadro de mando introduce una mentalidad enfocada hacia sistemas dinámicos. Permite que individuos de varias partes de la organización comprendan la forma en que encajan las piezas y la forma en que su papel influye en el de otros. Facilita la definición inductores de la actuación e iniciativas relacionadas que no solo miden el cambio, sino que además lo apadrinan. Por último, el enfoque facilita la formación de equipo. El cuadro de mando debería ser desarrollado por un equipo de gestión y utilizado por el mismo equipo para monitorizar la actuación. Como sea que el cuadro de mando define la teoría de la empresa sobre la que se basa la estrategia, la monitorización de la actuación puede adoptar la forma de la comprobación de hipótesis y de formación de doble bucle. Creemos que este proceso de formación y adaptación estratégica es fundamental para la correcta implantación de la estrategia empresarial⁸.

⁸Kaplan S, Robert; Norton, David P (1996). *Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard; tomo 2; 2da edición; Gestión 2000 .pp.269-285*

CAPÍTULO 3

3. ANALISIS DE LA PLANIFICACION EN COMERCIAL “SIGRA”

3.1. PLAN ESTRATEGICO.

3.1.1 Misión:

Servir y satisfacer las necesidades de los mercados: agrícola, construcción predial e infraestructura pública; así como también ofrecer productos y servicios complementarios agregando de esta manera valor para sus clientes, proveedores y empleados.

3.1.2 Visión:

- **Con nuestros clientes:** Asegurar el suministro de nuestros productos con los estándares de calidad, seguridad, entrega y servicio.
- **Con nuestros proveedores:** Cumplir con los compromisos pactados bajo las normas comerciales establecidas propiciando su crecimiento y desarrollo.
- **Con nuestro entorno:** Incrementar la infraestructura para generar mayores espacios para el abastecimiento de nuestros productos; así como también espacio de crecimiento y desarrollo donde se pueda aprovechar el talento y creatividad de nuestros colaboradores.

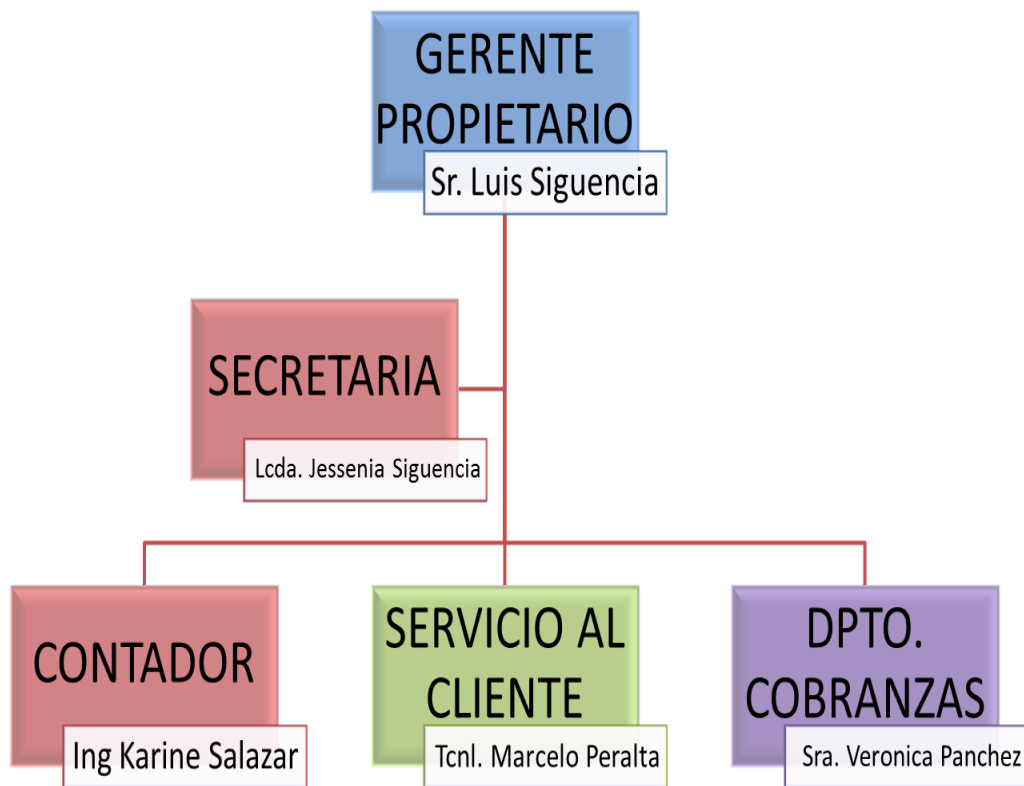
3.1.3 Valores:

- Excelencia.
- Lealtad con nuestros clientes.
- Honestidad.

- Liderazgo.
- Responsabilidad Ambiental.
- Transparencia.
- Integridad.
- Eficiencia.
- Eficacia.

3.1.4 Organigrama Estructural de Comercial “SIGRA”

Gráfico 6 Organigrama Estructural de Comercial “SIGRA”

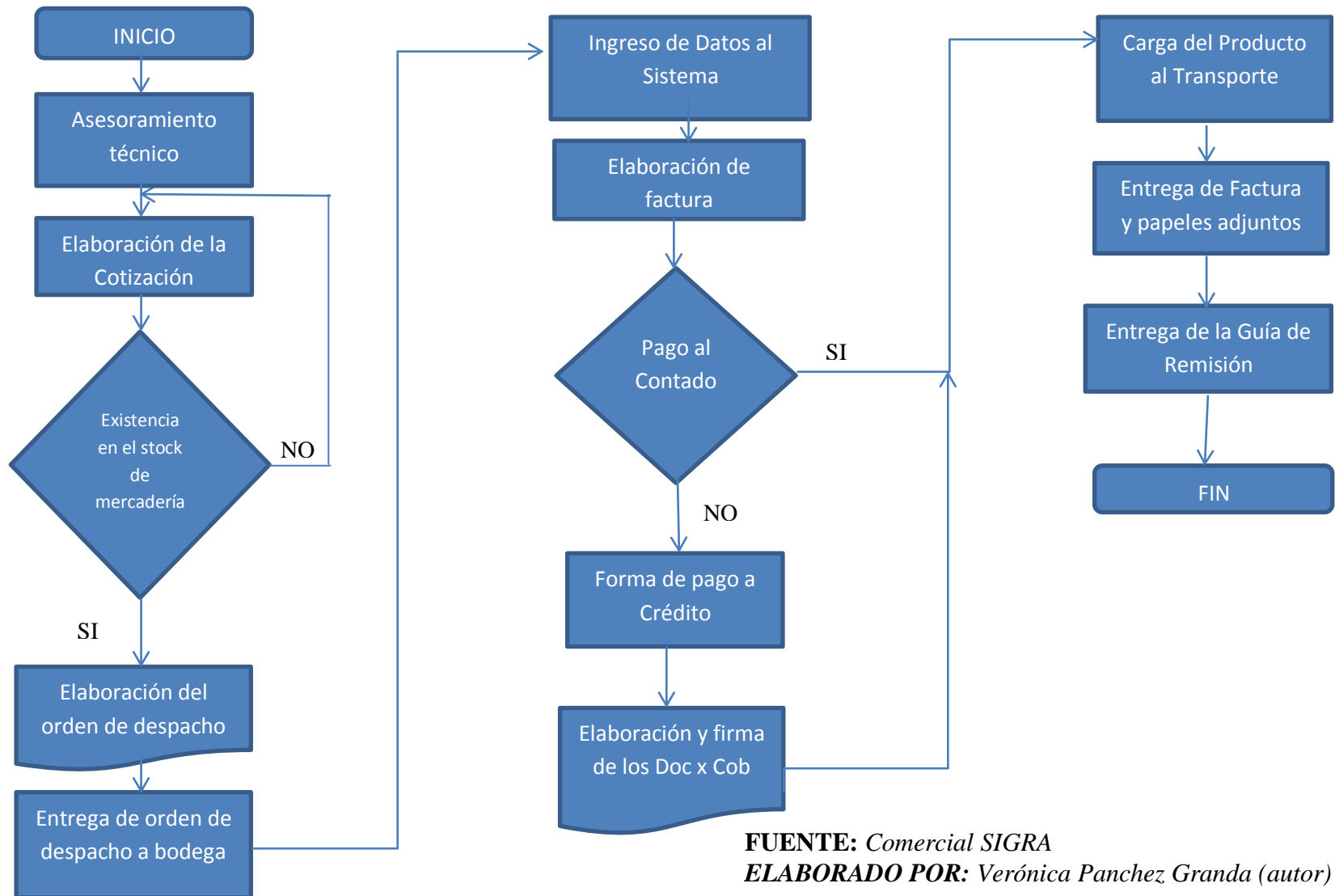


ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

3.1.5 Objetivos

- Incrementar el volumen de ventas anual.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Ser reconocidos y elegidos como la mejor empresa en el sector.
- Brindar a nuestros trabajadores beneficios que lo ayuden a mejorar
- Lograr la fidelidad de nuestros clientes.
- Permanecer en el tiempo y en espacio con productos de calidad.
- Lograr un alto grado de competitividad en el mercado bananero

3.1.6. Flujo grama del Proceso de Comercialización y Ventas en Comercial “SIGRA”



FUENTE: Comercial SIGRA

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (autor)

Desarrollo del Flujograma:

Asesoramiento Técnico: Este es el primer paso que se realiza para la comercialización y venta de tubería, ya que Comercial SIGRA cuenta con un servicio técnico especializado a cargo de su Gerente-Propietario el Sr. Luis Siguencia, quien posee un amplia experiencia de más de 25 de años en la elaboración de planos de instalación del riego, las recomendaciones para la adquisición del material a utilizar, la mano de obra en la instalación del riego, y el constante mantenimiento del mismo. Este tipo de servicio brinda a sus clientes en su local comercial.

Elaboración de la Cotización: Una vez realizado el debido asesoramiento y haber llegado a un acuerdo mutuo entre el cliente y el personal de asesoramiento, se envía la información al departamento de facturación a cargo de la secretaria la Lcda. Jessenia Siguencia Granda, quien elabora la cotización con todo el material a utilizar.

Existencia de Stock de Mercadería: La secretaria de la empresa envía la cotización al Departamento de Servicio al Cliente, en este caso al jefe de Bodegas a cargo del Tnlg. Marcelo Peralta, para que verifique la existencia de la mercadería. Si la mercadería “NO” existiera en stock se regresa la cotización para pedir a la fábrica de Plastigama los materiales necesarios.

Elaboración del orden de despacho: Una vez comprobada la mercadería se elabora la orden de despacho.

Entrega de Orden de Despacho a Bodegas. Realizada la orden de despacho se entrega a bodegas para que se realice el debido despacho del material a solicitar.

Ingreso de Datos al Sistema: Se procede a ingresar los datos de los clientes para elaborar los registros correspondientes a la facturación y verificar la forma de pago en nuestra cartera de clientes.

Elaboración de la Factura: Se realiza la facturación con todos los pasos legales para la compra de la mercadería.

Pago al contado: Comercial SIGRA cuenta con 2 políticas en la forma de pago: Pagos al Contado y Pagos a Crédito. Los pagos al contado se realizan:

- En efectivo
- Mediante Cheques Certificados
- Transferencias Bancarias.

Pago a Crédito: Esta forma de pago solo se realiza con clientes distinguidos para la empresa o que tenga referencias personales. Cabe redactar que en la forma de pago a crédito tiene otras políticas para su realización como son:

- Confianza en el Cliente
- Volumen de la Venta
- Tiempo del Crédito
- Documentos a firmar.

Elaboración de los Documentos a firmar: Si se realiza la venta a crédito comercial SIGRA toma los pasos correspondiente para asegurar el cobro de dicha venta como:

- Recibo de Caja para el abono de garantía (si es primera vez)
- Cheques Certificados
- Cheques a fecha.
- Recibo de mercadería (para clientes permanentes)
- Letras de cambio.

Carga del Producto al Transporte: Una vez realizada cualquiera la 2 forma de pago, se realiza la carga de la mercadería al transporte del cliente con los debidos parámetros de seguridad.

Entrega de Facturas y papeles Adjuntos: Se entrega al cliente su respectiva factura de la compra y los respectivos papeles firmados para los pagos a crédito.

Entrega de la Guía de Remisión: Finalmente se elabora la guía de remisión que será entregada al transportista de la mercadería para que entregue a las respectivas autoridades competentes en el momento de la transportación.


3.1.7 Análisis del F.O.D.A.

Tabla 8 Análisis del F.O.D.A.

F.O.D.A DE COMERCIAL "SIGRA".			
FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Infraestructura propia	Falta de Coordinación Administrativa	D1
F2	Buena ubicación en el sector Comercial	Falta de Sistema Operativo Avanzado	D2
F3	Crecimientos en otros Sectores	Asesoría Contable Inadecuada	D3
F4	Personal Capacitado en Asesoramiento Técnico	Falta de un taller para fabricar accesorios de inmediata necesidad	D4
F5	Productos de Calidad	Impuntualidad en la entrega de accesorios de clase artesanal.	D5
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Innovación de Productos	Crecimiento de la Competencia	A1
O2	Plazo en los pagos con los proveedores	Cambio en las nuevas leyes que rigen la economía del País	A2
O3	Participación INCOP (Instituto Nacional de Contratación Publica)	Incremento de Productos Genéricos	A3
O4	Capacitación y Actualización en el Extranjero	Inestabilidad comercial en ciertas épocas del año.	A4
O5	Reconocimiento y Prestigio a través de su auspiciante Mexichem.	Problemas de carga y descarga debido al crecimiento poblacional	A5

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Tabla 9 Matriz F.O.D.A

		FACTORES INTERNOS			
		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		F1	Infraestructura propia	D1	Falta de Coordinación Administrativa
		F2	Buena ubicación en el sector Comercial	D2	Falta de Sistema Operativo Avanzado
		F3	Crecimientos en otros Sectores	D3	Asesoría Contable Inadecuada
		F4	Personal Capacitado en Asesoramiento Técnico	D4	Falta de un taller para fabricar accesorios de inmediata necesidad
F5	Productos de Calidad	D5	Impuntualidad en la entrega de accesorios de clase artesanal.		
FACTORES EXTERNOS		ESTRATEGIAS			
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS - DO	
O1	Innovación de Productos	F405	Contar con un personal capacitado.	D304	La capacitaciones y actualizaciones en otros países.
O2	Plazo en los pagos con los proveedores	F303	Incursionar en otros sectores no solo en el agrícola.	D102	Poseer una coordinación administrativa pendientes nuestras cuentas
O3	Participación INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública)	F201	Establecernos en el casco comercial	D204	Contar con un buen sistema de operativo .
O4	Capacitación y Actualización en el Extranjero	F505	Contar con productos de calidad	D505	Gozar del respaldo el reconocimiento del auspiciante.
O5	Reconocimiento y Prestigio a través de su auspiciante				
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS - FA		ESTRATEGIAS - DA	
A1	Crecimiento de la Competencia	F5A3	Nuestros productos de calidad evitaría demanda de productos genéricos	D5A3	Reducir la impuntualidad en la entrega de los accesorios.
A2	Cambio en las nuevas leyes que rigen la economía del País	F1A4	Contamos con infraestructura propia.	D1A4	Crear un cronograma del personal administrativo.
A3	Incremento de Productos Genéricos	F3A1	Creer en otros sectores hara que disminuya la presencia de la competencia	D3A2	Contratar los servicio de un personal nuevo en asesoria contable
A4	Inestabilidad comercial en ciertas épocas del año.			D4A1	Incrementar un taller para la entrega de los accesorios necesario
A5	Problemas de carga y descarga debido al crecimiento poblacional				

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

3.2. CADENA DE VALOR.

Gráfico 7 Procesos de la Cadena de Valor en Comercial SIGRA



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

La cadena de valor de Comercial “SIGRA”, describe el desarrollo de sus actividades en el proceso de comercialización y ventas de sus productos fundando valor final al cliente, poniendo al frente de la empresa como una poderosa herramienta de análisis para la Planificación Estratégica.

3.2. 1 Procesos Gobernantes:

El proceso Gobernante de Comercial “SIGRA” se conformó por el departamento de Gerencia y el departamento de ventas.

El gerente de la empresa quien es a su vez el propietario de la misma; es el responsable en ofrecer los productos al mercado teniendo en consideración que son de muy buena calidad para ser vendidos y lograr la satisfacción y fidelidad del cliente.

El Departamento de Venta está relacionado directamente con la misión de la organización, es decir la razón de la propia empresa.

3.2.2 Procesos de los Agregadores de Valor.

Dentro de este proceso se encuentran todo aquello que genera valor para el cliente , es decir la calidad del producto, la facturación y el asesoramiento en la compra e instalación del producto.

En la facturación se encuentra todo los reglamentos de ventas establecidos por el Servicio de Rentas Internas para la facturación luego del pedido del producto.

Los productos ofrecidos por Comercial “SIGRA” a sus clientes son de primera calidad garantizados por su proveedor principal Mexichem S.A, en cuanto a materia prima virgen utilizada para la elaboración de los productos de acuerdo a las normas de calidad ISO 9001.

En cuanto al conocimiento del producto el cliente estará bien orientado a través de su gerente quien tiene amplios conocimientos sobre el diseño en planos e instalación del riego fijo en los campos de producción, ya que cuenta con más de 25 años al servicio de sus clientes en el cantón de El Triunfo y sus sectores aledaños.

3.2.3 Procesos de Apoyo.

En este proceso se ha considerado a la infraestructura como un proceso de apoyo, ya que sus instalaciones es donde se realizan todas las actividades diarias de la empresa y así cumplir con sus objetivos.

En el departamento de contabilidad se encuentran varias actividades que realizan el asesor contable y sus colaboradores como son los registros de ventas y compras diarias de la empresa, la elaboración de los estados financieros así como también las declaraciones respectivas establecidas por la Ley de Régimen Orgánico a través de sus representantes el Servicio de Rentas Internas (SRI).

En cuanto a la recaudación es uno de los procesos primarios están relacionados a la planificación de cobranzas, a brindar a la institución una mejorar en las políticas de crédito, es por eso que la unidad departamental de cobranzas es también un proceso de apoyo para la empresa.

Finalmente como ya se mencionó la infraestructura de la empresa la cual está conformada por un local propio donde se atiende a los clientes y por 2 bodegas de almacenamiento de productos. Estas bodegas están ubicadas en el sector a las fueras de la ciudad respetando así las gestiones de Ambiente, seguridad y salud representados por las normas ISO 14001 y OHSAS 18001.

El propietario anualmente hace los respectivos mantenimientos en cuanto a pinturas, instalaciones eléctricas y otros.

3.3 PLANES OPERATIVOS.

Tabla 10 Planes Operativos

PLANES OPERATIVOS	
COMERCIAL SIGRA	
PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS
FINANCIERA	1.-Incrementar en un 5% el volumen de ventas con un presupuesto de \$600.000,00 para el 2013 con relacion 2012
	2.-Reducir la cartera de clientes en un 2% en el departamento de cobranza con un presupuesto de \$3.550,00 en relacion del 2012 al 2013.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	3.- Capacitar con 2 seminarios anuales al Departamento de Servicio al Cliente con un presupuesto de \$1.500,00 para el año 2013.
	4.- Asistir a 4 seminarios de actualizacion en asesoramiento tecnico en el extranjero con un presupuesto de \$12.000,00 para el 2013
PROCESOS INTERNOS	5.- Implementar un sistema informatico acorde a las necesidades de la empresa con un presupuesto de \$4.500,00 para el mes de Abril del 2013
	6.- Contratar los servicios de un personal en asesoria contable con un presupuesto de \$2.800,00 para el mes de Marzo del 2013
CLIENTES	7.- Construir un taller de fabricacion de accesorios con un presupuesto de \$4.500,00 para el Junio del 2013
	8.-Construir 2 bodegas para el almacenamiento de mercaderia con un presupuesto de \$6.300,00 para el 2013.

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (autor)

3.3.1 Diseño de los Indicadores de Gestión

3.3.1.1 Indicadores de la Perspectiva Financiera.

- **Objetivo Operativo 1.**

Incrementar en un 15% el volumen de ventas con un presupuesto de \$600.000,00 para el 2013

Indicador de eficiencia:

Agregación más preposición:

Cantidad de

Variable

Dólares

Verbo en participio pasado:

Utilizados

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para incrementar del volumen de ventas en Comercial SIGRA, en el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para incrementar el volumen de ventas en Comercial SIGRA, en el año 2013.

Indicador de eficacia:

Agregación más preposición:

Porcentaje de

Variable

Volumen de Ventas

Verbo en participio pasado:

Incrementadas

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Comercial SIGRA, en el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de volumen de ventas incrementadas en Comercial SIGRA, en el año 2013 con un presupuesto de \$600.000,00

- **Objetivo Operativo 2.**

Reducir la cartera de clientes en un 2% en el departamento de cobranza con un presupuesto de \$3.550,00 en relación del 2012 al 2013.

Indicador de eficiencia:

Agregación más preposición:

Cantidad de

Variable

Dólares

Verbo en participio pasado:

Utilizados

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Reducir la cartera de clientes en departamento de cobranzas en Comercial SIGRA, en el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para la recuperación de cartera de clientes en Comercial SIGRA, en el año 2013.

Indicador de eficacia:

Agregación más preposición:

Porcentaje de

Variable

Cartera de clientes vencida.

Verbo en participio pasado:

Reducidas

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Departamento de cobranzas en Comercial SIGRA, en el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de dinero recaudado en departamento de cobranzas en Comercial SIGRA, en el año 2013 con un presupuesto de \$3.550,00

3.3.1.2 Indicadores de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

• **Objetivo Operativo 3.**

Capacitar con 2 seminarios anuales al Departamento de Servicio al Cliente con un presupuesto de \$1.500,00 para el año 2013

Indicador de eficiencia:

Agregación más preposición:

Cantidad de

Variable

Dólares

Verbo en participio pasado:

Utilizados

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para la capacitación del Departamento de Servicio al cliente en Comercial SIGRA, en el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para capacitación en 2 seminarios anuales al departamento de servicio al cliente en Comercial SIGRA, en el año 2013.

Indicador de eficacia:

Agregación más preposición:

Total de

Variable

Seminarios

Verbo en participio pasado:

Capacitados.

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Comercial SIGRA, en el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Total de seminarios capacitados en el departamento de servicio al cliente en Comercial SIGRA, en el año 2013 con un presupuesto de \$1.500,00.

- **Objetivo Operativo 4.**

Asistir a 4 seminarios de actualización en asesoramiento técnico en el extranjero con un presupuesto de \$12.000,00 para el año 2013

Indicador de eficiencia:

Agregación más preposición:

Cantidad de

Variable

Dólares

Verbo en participio pasado:

Utilizados

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para la participación en seminarios de asesoramiento técnico en el extranjero del personal de en Comercial SIGRA, en el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para la participación en 4 seminarios anuales al departamento de asesoramiento técnico del personal de Comercial SIGRA, en el año 2013.

Indicador de eficacia:

Agregación más preposición:

Total de

Variable

Seminarios

Verbo en participio pasado:

Asistidos.

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Comercial SIGRA, en el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Total de seminarios asistidos por el personal de asesoramiento técnico de Comercial SIGRA en el extranjero, en el año 2013 con un presupuesto de \$12.000,00.

3.3.1.3. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

• **Objetivo Operativo 5.**

Implementar un sistema informático acorde a las necesidades de la empresa con un presupuesto de \$4.500 para el mes de Abril del 2013.

Indicador de eficiencia:

Agregación más preposición:

Cantidad de

Variable

Dólares

Verbo en participio pasado:

Utilizados

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para la implementar un sistema informático en Comercial SIGRA, para el mes de Abril en el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para implementación de un sistema informático acorde a las necesidades de Comercial SIGRA, en el mes de Abril del año 2013.

Indicador de eficacia:

Agregación más preposición:

Total de

Variable

Sistema Informático.

Verbo en participio pasado:

Implementados

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Comercial SIGRA, en el mes de Abril del año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Total de sistema informático adquiridos de acuerdo a las necesidades de Comercial SIGRA, en el mes de Abril del año 2013 con un presupuesto de \$4.500,00.

- **Objetivo Operativo 6.**

Contratar los servicios de un personal en asesoría contable con un presupuesto de \$2.800,00 para el mes de Marzo del año 2013.

Indicador de eficiencia:

Agregación más preposición:

Cantidad de

Variable

Dólares

Verbo en participio pasado:

Utilizados

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para contratar los servicios de un personal en asesoría contable en Comercial SIGRA, para el mes de Marzo en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para contratar los servicios de un personal en asesoría contable en Comercial SIGRA, en el mes de Marzo del año 2013.

Indicador de eficacia:

Agregación más preposición:

Total de

Variable

Servicio de asesoría contable.

Verbo en participio pasado:

Contratados.

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Comercial SIGRA, en el mes de Marzo del año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Total de servicios contratados en asesoría contable en Comercial SIGRA, en el mes de Marzo del año 2013 con un presupuesto de \$2.800,00.

3.3.1.4. Indicadores de la Perspectiva Clientes.

- **Objetivo Operativo 7.**

Construir un taller de fabricación de accesorios con un presupuesto de \$4.500,00 para el mes de Junio del año 2013.

Indicador de eficiencia:

Agregación más preposición:

Cantidad de

Variable

Dólares

Verbo en participio pasado:

Utilizados

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para la construcción de un taller de fabricación de accesorios en Comercial SIGRA, para el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para la construcción de un taller para la fabricación de accesorios en Comercial SIGRA, para el año 2013.

Indicador de eficacia:

Agregación más preposición:

Total de

Variable

Taller de fabricación de accesorios

Verbo en participio pasado:

Construidos.

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Comercial SIGRA, para el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Total de talleres construidos para la fabricación de accesorios para los clientes de Comercial SIGRA, para el año 2013 con un presupuesto de \$4.500,00.

- **Objetivo Operativo 8.**

Construir 2 bodegas para el almacenamiento de mercadería con un presupuesto de \$6.300,00, para el año 2013.

Indicador de eficiencia:

Agregación más preposición:

Cantidad de

Variable

Dólares

Verbo en participio pasado:

Utilizados

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para la construcción de 2 bodegas para el almacenamiento de mercadería
en Comercial SIGRA, para el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para construir 2 bodegas para el
almacenamiento de mercadería en Comercial SIGRA, para el año 2013.

Indicador de eficacia:

Agregación más preposición:

Total de

Variable

Bodegas de almacenamiento.

Verbo en participio pasado:

Construidas

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Comercial SIGRA, para el año 2013

Entonces el indicador correspondería a:

Total de bodegas construidas para el almacenamiento de mercadería en
Comercial SIGRA, para el año 2013 con un presupuesto de \$6.300,00.

CAPÍTULO 4

4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

4.1. DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

Para calcular y analizar los indicadores construidos en el capítulo anterior, se obtuvo información de los departamentos involucrados en el proceso, con la finalidad de establecer las brechas que causaron las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos planteados.

A continuación se presenta una matriz detallada de los indicadores que serán calculados y analizados en este capítulo:

Tabla 11 Diseño de Indicadores de Gestión

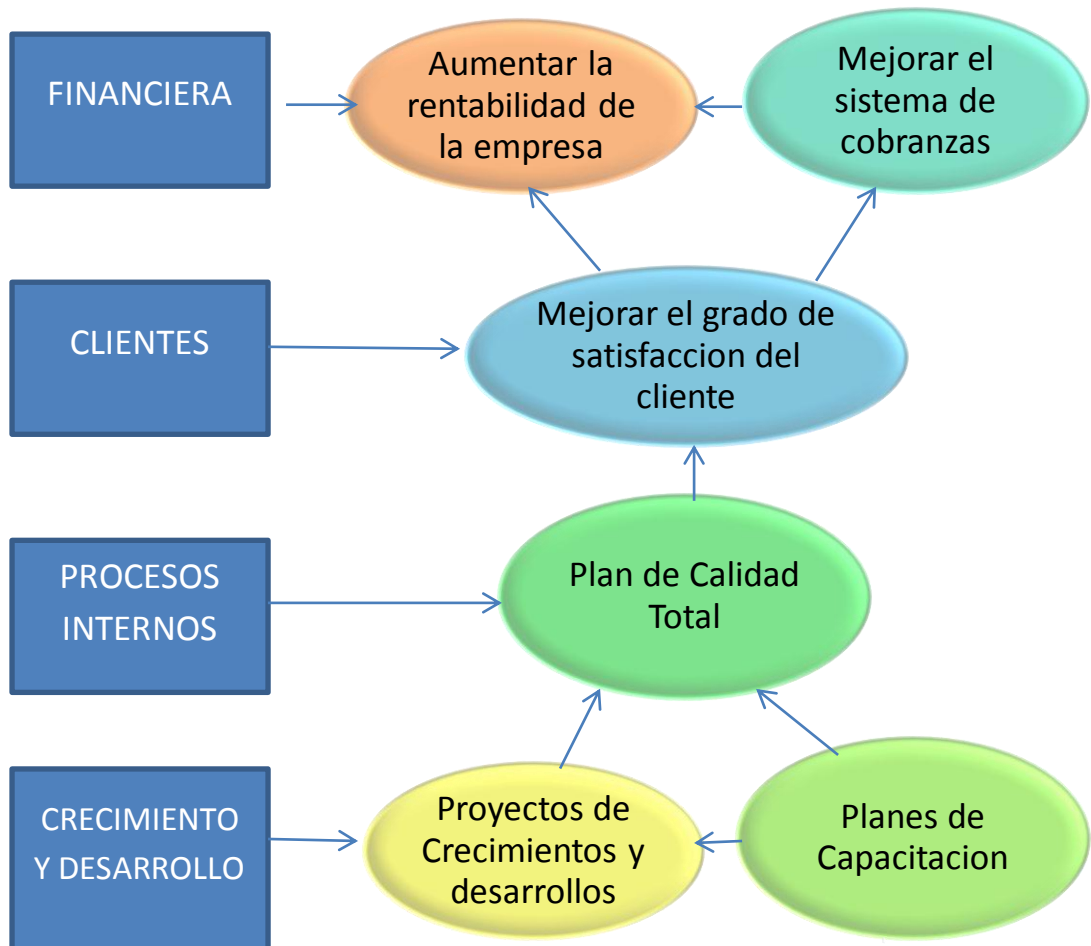
DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION			
Comercial "SIGRA" 2013			
PERSPECTIVAS DEL CMI	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES	
		<i>Eficiencia</i>	<i>Eficacia</i>
FINANCIERA	O.O # 1 Ver ref. Pag # 45-46	Cantidad de dólares utilizados para incrementar el volumen de ventas en Comercial SIGRA, en el año 2013.	Porcentaje de volumen de ventas incrementadas en Comercial SIGRA en el año 2013 con relacion al 2012, con un presupuesto de \$600.000,00
	O.O # 2 Ver ref. Pag # 47	Cantidad de dólares utilizados para la recuperación de cartera de clientes en Comercial SIGRA, en el año 2013.	Porcentaje de dinero recaudado en departamento de cobranzas en Comercial SIGRA, en el año 2013 con relacion del 2012 con un presupuesto de \$3.550,00
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	O.O # 3 Ver ref. Pag # 48-49	Cantidad de dólares utilizados para capacitación en 2 seminarios anuales al departamento de servicio al cliente en Comercial SIGRA, en el año 2013.	Total de seminarios capacitados en el departamento de servicio al cliente en Comercial SIGRA, en el año 2013 con un presupuesto de \$1.500,00.
	O.O # 4 Ver ref. Pag # 50	Cantidad de dólares utilizados para la participación en 4 seminarios anuales al departamento de asesoramiento técnico del personal de Comercial SIGRA, en el año 2013	Total de seminarios asistidos por el personal de asesoramiento técnico de Comercial SIGRA en el extranjero, en el año 2013 con un presupuesto de \$12.000,00.
PROCESOS INTERNOS	O.O # 5 Ver ref. Pag # 51-52	Cantidad de dólares utilizados para implementación de un sistema informático acorde a las necesidades de Comercial SIGRA, en el mes de Abril del año 2013.	Total de sistema informático adquiridos de acuerdo a las necesidades de Comercial SIGRA, en el mes de Abril del año 2013 con un presupuesto de \$4.500,00.
	O.O # 6 Ver ref. Pag # 53	Cantidad de dólares utilizados para contratar los servicios de un personal en asesoría contable en Comercial SIGRA, en el mes de Marzo del año 2013.	Total de servicios contratados en asesoría contable en Comercial SIGRA, en el mes de Marzo del año 2013 con un presupuesto de \$2.800,00.
CLIENTES	O.O # 7 Ver ref. Pag # 54-55	Cantidad de dólares utilizados para la construcción de un taller para la fabricación de accesorios en Comercial SIGRA, para el año 2013.	Total de talleres construidos para la fabricación de accesorios para los clientes de Comercial SIGRA, para el año 2013 con un presupuesto de \$4.500,00.
	O.O # 8 Ver ref. Pag # 56	Cantidad de dólares utilizados para construir 2 bodegas para el almacenamiento de mercadería en Comercial SIGRA, para el año 2013.	Total de bodegas construidas para el almacenamiento de mercadería en Comercial SIGRA, para el año 2013 con un presupuesto de \$6.300,00.

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Relación Causa-Efecto

Las relaciones de causa-efecto encarnadas en un Cuadro de mando Integral permiten a los ejecutivos establecer unas metas a corto plazo que reflejan sus mejores previsiones sobre los retrasos y los impactos entre cambios de los inductores de la actuación y los cambios asociados en uno o más indicadores de los resultados.

Gráfico 7 Relación Causa-Efecto



FUENTE: ⁸Kaplan S, Robert; Norton, David P (1996). *Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard; tomo 2; 2da edición; Gestión 2000*

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (autor)

4.1.1 Perspectiva Financiera

Objetivo Operativo # 1

Antecedentes

Según los datos proporcionados por el departamento financiero de Comercial SIGRA del Cantón El Triunfo al 31 de Diciembre del 2013, el volumen de ventas fue de \$521.189,72 USD y en el año 2012 fue de \$527.106,25 USD.

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 aumento de ventas de 5% con un presupuesto de \$600.000,00

Indicador de Eficacia:

Tabla 12 Indicador de Eficacia – Objetivo Operativo # 1

INDICADOR DE EFICACIA		Ventas 2012		527.106,25		
		Ventas 2013		521.189,72		
Objetivo Operativo #1		Estandar:		5%		
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de volumen de ventas incrementadas en Comercial SIGRA en el año 2013 con relacion al 2012, con un presupuesto de \$600.000,00	Ventas efectuadas 2013 - Ventas efectuadas 2012/ Ventas efectuadas 2012* 100 <i>Cálculo del Indicador</i> ((521.189,72- 527.106,25)/527.106,25) -1,12% *100	%	Anual	Estandar 5% Rango 1%	Dpto de Finanzas/ Jefe Financiero	Indice= Indicador/Estandar * 100
						Indice=(1,12%/5%)*100
						Indice= 22,45%
						Brecha Desfavorable 77,55%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 8 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 1



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario:

En el Departamento de Finanzas de Comercial SIGRA en el año 2013 registró una minimización de -1,12% en el departamento de ventas con relación al año 2012.

En el objetivo operativo 1 se planifico incrementar en un 5% de ventas y comercialización de tuberías.

Se alcanzó el 22,45% en las Ventas. Esta situación se presentó debido existieron factores internos y externos como: Falta de descuentos y ofertas en los productos, por las condiciones climáticas, y por el pésimo año que tuvo el sector agrícola en el 2013.

Por lo expuesto en el tablero de indicador de eficacia se originó una brecha desfavorable de 78,45% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

Las ventas producidas en el 2013 en Comercial SIGRA disminuyeron en un -1,12% con relación al año anterior. En el objetivo operativo # 1 de la Perspectiva Financiera se estableció incrementar el Volumen de ventas en un 5%, situación la cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación:

Se recomienda implementar mejores ofertas en los productos y dar un mejor plan de crédito a nuestros clientes.

Indicador de Eficiencia:

Tabla 13 Indicador de Eficiencia – Objetivo Operativo # 1

INDICADOR DE EFICIENCIA		Cantidad de dólares utilizados:		521.189,72			
Objetivo Operativo # 1		Estandar:		600.000,00			
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo	
Cantidad de dólares utilizados para incrementar el volumen de ventas en Comercial SIGRA, en el año 2013.	N/A	Dólares	Anual	\$ 600.000,00	Dpto de Finanzas/ Jefe Financiero	Indice= Indicador/Estandar * 100	
	Cantidad de \$ 521.189,72 utilizados					Indice=(521.189,72/600.000,00)*100	
						Indice	86,86%
						Brecha Desfavorable	13,14%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 9 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 1



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

El presupuesto utilizado para incrementar el volumen de ventas en Comercial SIGRA fue de \$ 521.189,72 USD.

En el objetivo operativo 1 se presupuestó un valor de \$600.000,00 USD que corresponde al 100%.

Se alcanzó el 86,86% en la ejecución del presupuesto en el año 2013. Esto se presentó debido al mal año que vivió el sector agrícola ecuatoriano en los años 2012-2013.

Por lo expuesto anteriormente se originó una brecha desfavorable de 13,14% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

El presupuesto que se utilizó para incrementar el volumen de ventas de tuberías \$521.189,72 USD, quedando por utilizarse \$78.810,28 USD.

Recomendación:

Se recomienda utilizar el valor que no se ejecutó en el año 2013 para suministrar en el presupuesto del año siguiente.

Objetivo Operativo # 2

Antecedentes

Según los datos proporcionados por el departamento Financiero de Comercial SIGRA del Cantón El Triunfo al 31 de Diciembre del 2013, el dinero recaudado de la cartera de clientes en morosidad fue de \$3.500,00 USD y en el año 2012 fue de \$6.585,89 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 2, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica una reducción de la cartera de clientes 2% con un presupuesto de \$3.550,00

Indicador de Eficacia:

Tabla 14 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 2

INDICADOR DE EFICACIA		Dinero Recaudado 2012		6.585,89			
Objetivo Operativo # 2		Dinero Recaudado 2013		3.500,00			
		Estandar:		25%			
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo	
Porcentaje de dinero recaudado en departamento de cobranzas en Comercial SIGRA, en el año 2013 con relacion del 2012 con un presupuesto de \$3.550,00	Dinero recaudado 2013 - Dinero Recaudado 2012/Dinero recaudado 12 *	%	Anual	Estandar 25% Rango 10%	Dpto de Finanzas/ Jefe Financiero	Indice= Indicador/Estandar *	
	100					Indice=(46,86%/25%)*100	
	<i>Cálculo del Indicador</i>					Indice=	187,42%
	$((3.500-6.585,89)/6.585,89)*100$ -46,86%					Brecha Desfavorable	87,42%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 10 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 2



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

En el Departamento de Finanzas de Comercial SIGRA en el año 2013 que las recaudaciones registraron una disminución de -46,86% en el departamento de cobranzas con relación al año 2012.

En el objetivo operativo 2 se planifico incrementar en un 2% de las recaudaciones de las ventas de tuberías a crédito a nuestros clientes.

El grado de morosidad en la cartera de clientes alcanzó el 187,42% en las recaudaciones. Esta situación se presentó debido existieron factores internos de la empresa como: Falta de un personal capacitado en la recuperación de la cartera de clientes vencidas, por otorgar demasiado tiempo en el pago de las cuentas por cobrar, y por las condiciones climáticas que afecta a nuestro mejor consumidor en el sector agrícola en el 2013.

Por lo expuesto en el tablero de indicador de eficacia se originó una brecha desfavorable de 87,42% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

El dinero recaudado en el 2013 en Comercial SIGRA disminuyó en un 46,86% con relación al año anterior. En el objetivo operativo # 2 de la Perspectiva Financiera se estableció reducir la cartera de clientes en un 2%, situación la cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación:

Se recomienda realizar:

- Una Evaluación de Control Interno al área de recaudación, con el propósito de verificar las causas que originan que los procesos sean deficientes.

- Designar a una recaudadora para que mediante vía telefónica y visitas programadas se pueda hacer recordatorios a los clientes sus respectivas obligaciones y así se sientan conformes y puedan acudir a realizar sus pagos en las instalaciones de la empresa o en las vistas programadas.

Indicador de Eficiencia:

Tabla 15 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 2

INDICADOR DE EFICIENCIA						
						<i>Cantidad de dolares utilizados:</i> 3.500,00
						<i>Estandar:</i> 3.550,00
Objetivo Operativo # 2						
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para la recuperación de cartera de clientes en Comercial SIGRA, en el año 2013.	N/A	Dólares	Anual	\$ 3.550,00	Dpto de Finanzas/ Jefe Financiero	Indice= Indicador/Estandar * 100
	Cantidad utilizada \$ 3.500,00					Indice=(3.500,00/3.550,00)*100
						Indice= 98,59%
						Brecha Desfavorable 1,41%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 11 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 2



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

El presupuesto utilizado para reducir la cartera de clientes en Comercial SIGRA fue de \$ 3.500,00 USD.

En el objetivo operativo 2 se presupuestó un valor de \$3.550,00 USD que corresponde al 100%.

Se alcanzó el 98,59% en la ejecución del presupuesto en el año 2013. Esto se presentó debido al mal año que vivió el sector agrícola nuestro mayor consumido ecuatoriano en el año 2013.

Por lo expuesto anteriormente se originó una brecha desfavorable de 1,41% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

El presupuesto que se utilizó para reducir la cartera de clientes morosos fue \$3.500,00 USD, quedando por utilizarse \$50,00 USD.

Recomendación:

Se recomienda a motivar mediante llamadas telefónicas y visitas periódicas a los clientes calidad de morosos a pagar sus facturas vencidas en cuotas con la finalidad de recuperar la cuenta por cobrar y aumentar la rentabilidad de la empresa.

4.1.2 Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

Objetivo Operativo # 3

Antecedentes

Según los datos proporcionados por el Gerente – Propietario y el departamento financiero de Comercial SIGRA del Cantón El Triunfo, de las capacitaciones para el departamento de Servicio al Cliente solo se ejecuto 1 seminario de los programados para el año 2013, por un valor \$750,00 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 3, propuesto para la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje. El mismo indica la capacitación de 2 seminarios anuales con un presupuesto de \$1.500,00 USD.

Indicador de Eficacia:

Tabla 16 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 3

INDICADOR DE EFICACIA		Seminario realizados		1		
		Seminarios Planificados		2		
Obejtivo operativo # 3		Estandar:		2		
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo
Total de seminarios capacitados en el departamento de servicio al cliente en Comercial SIGRA, en el año 2013 con un presupuesto de \$1.500,00.	Seminarios Planificados - Seminarios Realizados/Seminarios Realizados <i>Cálculo del Indicador</i> ((2-1)/1)	Cantidad	Anual (semestral)	Estandar 2 Rango 0	Dpto de Servicio al Cliente	Indice= Indicador/Estandar * 100
						Indice=(1/2)*100%
						Indice= 50%
						Brecha Desfavorable 50%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 12 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 3



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

En Comercial SIGRA en el año 2013 se ejecutó 1 seminario para el personal de Servicio al Cliente.

En el objetivo operativo 3 se planificó la ejecución de 2 seminarios anuales para el personal de Servicio al Cliente, que corresponde al (100%)

Se alcanzó el 50% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 3, situación que se dio debido a que el presupuesto destinado para ese rubro se lo utilizo para cubrir otras áreas.

Por lo expuesto en el tablero de indicador de eficacia se originó una brecha desfavorable de 50% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

En Objetivo Operativo 3 se planifico la ejecución de 2 seminarios anuales para el personal de Servicio al Clientes, de los cuales solo se realizó 1 debido a inconvenientes que tuvo la empresa en otras áreas.

Recomendación:

Se recomienda realizar la reprogramación del seminario pendiente para el próximo año; aparte de los nuevos proyectos de seminarios y presupuestar un dinero adicional para estos nuevos proyectos.

Indicador de Eficiencia

Tabla 17 indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 3

INDICADOR DE EFICIENCIA		Cantidad de dolares utilizados:		750,00		
Obejtivo operativo # 3		Estandar:		1.500,00		
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para capacitación en 2 seminarios anuales al departamento de servicio al cliente en Comercial SIGRA, en el año 2013.	N/A	Dólares	Anual	\$ 1.500,00	Gerente/ Dpto de Finanzas	Indice= Indicador/Estandar *
						100
	Cantidad utilizada \$ 750,00					Indice=(750,00/1.000,00)*100
						Indice= 50%
						Brecha Desfavorable 50%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 13 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 3



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

El presupuesto utilizado para la capacitación del Personal de Servicio al Clientes en Comercial SIGRA fue de \$ 750,00 USD.

En el objetivo operativo 3 se presupuestó un valor de \$1.500,00 USD que corresponde al 100%.

Se alcanzó el 50% en la ejecución del presupuesto en el año 2013. Esto se presentó debido a que no se cumplieron los seminarios programados debido a inconvenientes dentro de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente se originó una brecha desfavorable de 50% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

El presupuesto que se utilizó para la capacitación del personal de Servicio al Cliente de Comercial SIGRA fue \$750,00 USD, quedando por utilizarse \$750,00 USD.

Recomendación:

Se recomienda realizar la reprogramación del seminario pendiente para el próximo año; aparte de los nuevos proyectos de seminarios y presupuestar un dinero adicional para estos nuevos proyectos.

Objetivo Operativo # 4

Antecedentes

Según los datos proporcionados por el departamento Financiero y el Gerente de Comercial SIGRA del Cantón El Triunfo al 31 de Diciembre del 2013, el dinero destinado para las capacitaciones programadas en el extranjero al personal de Asesoramiento Técnico fue de \$12.000,00 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 4, propuesto en la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje. El mismo indica que las capacitaciones deben realizarse trimestralmente con un presupuesto de \$12.000,00 USD.

Indicador de Eficacia:

Tabla 18 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 4

INDICADOR DE EFICACIA		Seminario realizados		3		
Objetivo Operativo # 4		Seminarios Planificados		4		
		Estandar:		100%		
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de seminarios asistidos por el personal de asesoramiento técnico de Comercial SIGRA en el extranjero, en el año 2013 con un presupuesto de \$12.000,00.	Seminarios Planificados - Seminarios Realizados/Seminarios Realizados	%	Anual (trimestral)	Estandar 100% Rango 0%	Dpto de Asesoramiento Tecnico	Indice= Indicador/Estandar *
						100
	<i>Cálculo del Indicador</i>					Indice=(75%/100)*100%
	$((4-3)/3)*100%$ 75%					Indice= 75%
						Brecha Desfavorable 25%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 14 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 4



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

En Comercial SIGRA en el año 2013 se ejecutaron 3 seminarios de capacitación en el extranjero para el personal de Asesoramiento Técnico.

En el objetivo operativo 4 se planifico la ejecución de 4 seminarios en extranjero anuales para el personal de Asesoramiento Técnico, que corresponde al (100%)

Se alcanzó el 75% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 4, situación que se dio debido a que la persona responsable del Asesoramiento Técnico no pudo viajar a uno de los seminarios por no tener sus papeles vigentes.

Por lo expuesto en el tablero de indicador de eficacia se originó una brecha desfavorable de 25% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

En Objetivo Operativo 4 se planificó la ejecución de 4 seminarios anuales para el personal de Asesoramiento Técnico, de los cuales solo se realizó 3 debido a inconvenientes que tuvo la empresa en otras con el personal encargado.

Recomendación:

Se recomienda realizar:

- La reprogramación del seminario pendiente para el próximo año; aparte de los nuevos proyectos de seminarios.
- Mantener actualizados los documentos migratorios del personal asignado.
- Designar a un suplente con documentos migratorios.

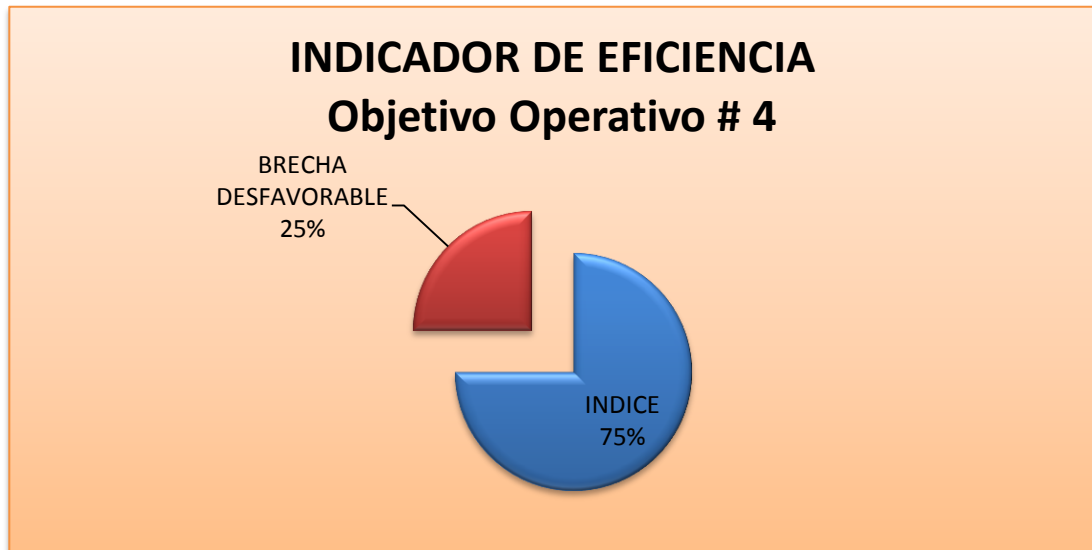
Indicador de Eficiencia:

Tabla 19 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 4

INDICADOR DE EFICIENCIA		Cantidad de dolares utilizados:		9.000,00		
Objetivo Operativo # 4		Estandar:		12.000,00		
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para la participación en 4 seminarios anuales al departamento de asesoramiento técnico del personal de Comercial SIGRA, en el año 2013	N/A	Dólares	Anual	\$ 12.000,00	Gerente/ Dpto de Finanzas	Indice= Indicador/Estandar *
	Cantidad utilizada \$ 9.000,00					100
						Indice=(9.000,00/12.000,00)*
						100
Indice=	75%					
Brecha Desfavorable	25%					

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 15 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 4



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

El presupuesto utilizado para la capacitación en el extranjero del Personal de Asesoramiento Técnico en Comercial SIGRA fue de \$ 9.000,00 USD.

En el objetivo operativo 4 se presupuestó un valor de \$12.000,00 USD que corresponde al 100%.

Se alcanzó el 75% en la ejecución del presupuesto en el año 2013. Esto se presentó debido a que no se cumplieron los seminarios programados en el extranjero debido a inconvenientes dentro de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente se originó una brecha desfavorable de 25% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

El presupuesto que se utilizó para la capacitación en el extranjero al personal de Asesoramiento Técnico de Comercial SIGRA fue \$9.000,00 USD, quedando por utilizarse \$3.000,00 USD.

Recomendación:

Se recomienda la reprogramación de los seminarios en el extranjero para el próximo año.

4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos.

Objetivo Operativo # 5

Antecedentes

Según los datos proporcionados por el Gerente – Propietario y el departamento financiero de Comercial SIGRA del Cantón El Triunfo, de la adquisición de un sistema informático que ayude con el control de inventario, facturación digital y cuentas por cobrar; se ejecutó la implementación del sistema informático requerido para el mes de Abril del año 2013, por un valor \$4.700,00 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 5, propuesto para la Perspectiva de Procesos Internos. El mismo indica la implementación de un sistema informático acorde a las necesidades de la empresa con un presupuesto de \$3.500,00 USD.

Indicador de Eficacia:

Tabla 20 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 5

INDICADOR DE EFICACIA		Sistema Informatico implementado		1		
Objetivo Operativo # 5		Sistema Informativo Planificado		1		
		Estandar		1		
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo
Total de sistema informático adquiridos de acuerdo a las necesidades de Comercial SIGRA, en el mes de Abril del año 2013 con un presupuesto de \$4.500,00.	Sistema Informatico Planificado - Sistema Informatico Implementado/Sistema Informatico Implementado <i>Cálculo del Indicador</i> ((1-1)/1) 0	Cantidad	Anual	Estandar 1 Rango 0	Dpto de Servicio al Cliente	Indice= Indicador/Estandar * 100
						Indice=(0/1)*100
						Indice= 0,00%
						Brecha Favorable 100,00%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 16 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 5



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

En Comercial SIGRA en el mes de Abril del año 2013 se implementó un sistema informático para ayudar al control de inventarios, facturación digital, control de las cuentas por cobrar, acorde a las necesidades de la empresa.

En el objetivo operativo 5 se planifico la adquisición e implementación de un sistema informático acorde a las necesidades de la empresa, que corresponde al (100%)

Se alcanzó el 100% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 5, por lo tanto no existes causa por la que no se realizara la implementación del sistema informático ya que se contaba con el dinero presupuestado.

Por lo expuesto en el tablero de indicador de eficacia se originó una brecha favorable de 100% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

En Objetivo Operativo 5 se planifico la adquisición e implementación de un sistema informático acorde a las necesidades de la empresa, el cual se realizó la adquisición e implementación.

Recomendación:

Se recomienda realizar constante actualizaciones del nuevo sistema informático adquirido y que se capacite al personal sobre dicho sistema.

Indicador de Eficiencia:

Tabla 21 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 5

INDICADOR DE EFICIENCIA		Cantidad de dolares utilizados:		4.700,00		
Objetivo Operativo # 5		Estandar:		4.500,00		
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para implementación de un sistema informático acorde a las necesidades de Comercial SIGRA, en el mes de Abril del año 2013.	N/A	Dólares	Anual	\$ 4.500,00	Dpto de Finanzas/ Jefe Financiero	Indice= Indicador/Estandar *
	Cantidad utilizada \$ 4.700,00					100
						Indice=(4.700,00/4.500,00)*100
						Indice=
Brecha Desfavorable	-4,44%					

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 17 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 5



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

El presupuesto utilizado para la implementación de un sistema informático para el control de inventario, facturación digital y control de las cuentas por cobrar en Comercial SIGRA fue de \$ 4.700,00 USD.

En el objetivo operativo 5 se presupuestó por un valor de \$4.500,00 USD que corresponde al 100%.

Se alcanzó el 104,44% en la ejecución de la adquisición del sistema informático presupuestado para el mes de Abril del año 2013. Esto se presentó debido a que no se cumplieron los procesos de cotizaciones a diferentes proveedores.

Por lo expuesto anteriormente se originó una brecha desfavorable de 4.44% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

El presupuesto que se utilizó para la adquisición del sistema informático necesario para el control de inventario, facturación digital y control de cuentas por cobrar de Comercial SIGRA fue \$4.700,00 USD, quedando un exceden que cubrir en el departamento financiero de \$200,00 USD.

Recomendación:

En el Departamento de Finanzas designo un presupuesto de \$4.500,00 USD de los cuales se utilizó un exceden de \$200,00 USD por lo que se recomienda designar a una persona que obtenga nuevas cotizaciones para futuras innovaciones de los sistemas informáticos acorde a la necesidades de la empresa.

Objetivo Operativo # 6

Antecedentes

Según los datos proporcionados por el Gerente – Propietario y el departamento financiero de Comercial SIGRA del Cantón El Triunfo , de la contratación de un personal de asesoría contable, no se realizó la contratación del personal de asesoría contable requerido para el mes de Marzo del año 2013, por un valor \$2.800,00 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 6, propuesto para la Perspectiva de Procesos Internos. El mismo indica que no se logró la contratación del personal de asesoría contable para el mes de Marzo del 2013 con un presupuesto de \$2.800,00 USD.

Gráfico 18 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 6



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

En Comercial SIGRA en el mes de Marzo del año 2013 no se contrató los servicios de asesoría contable para ayudar el buen funcionamiento de la empresa.

En el objetivo operativo 6 se planifico la contratación de un personal de asesoría contable acorde a las necesidades de la empresa, que corresponde al (100%)

Se alcanzó el 0% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 6, por lo que no se llegó a un acuerdo monetario con la oficina contable y de esta manera no se contrató los servicios de asesoría con el dinero presupuestado.

Por lo expuesto en el tablero de indicador de eficacia se originó una brecha desfavorable de 100% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

En Objetivo Operativo 6 se planifico la contratación de servicios de asesoría contable acorde a las necesidades de la empresa, el cual se no alcanzo el objetivo deseado.

Recomendación:

Se recomienda buscar otras oficinas contables para cotizar los servicios y tomar la mejor que este al alcance del presupuesto asignado.

Indicador de Eficiencia:

Tabla 23 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 6

INDICADOR DE EFICIENCIA		Cantidad de dolares utilizados: -					
Objetivo Operativo # 6		Estandar: 2.800,00					
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo	
Cantidad de dólares utilizados para contratar los servicios de un personal en asesoría contable en Comercial SIGRA, en el mes de Marzo del año 2013.	N/A	Dólares	Anual	\$ 2.800,00	Dpto de Finanzas/ Gerente	Indice= Indicador/Estandar * 100	
	Cantidad utilizada \$ 0					Indice=(0,00/2.800,00)*100	
						Indice=	0,00%
						Brecha Desfavorable	100,00%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 19 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 6



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

El presupuesto utilizado para la contratación de un personal de servicios de asesoría contable para un mejor funcionamiento en Comercial SIGRA fue de \$ 2.800,00 USD.

En el objetivo operativo 6 se presupuestó por un valor de \$2.800,00 USD que corresponde al 100%.

Se alcanzó el 0% en la ejecución de la contratación de los servicios de asesoría contable para el mes de Marzo del año 2013. Esto se presentó debido a que con se llegó a un acuerdo monetario con el representante de la oficina contable.

Por lo expuesto anteriormente se originó una brecha desfavorable de 100% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

El presupuesto que se utilizó para la contratación de servicios de asesoría contable para un buen funcionamiento en Comercial SIGRA fue \$ 0,00 USD, quedando un todo el presupuesto integro sin utilizar de \$2.800,00 USD.

Recomendación:

Se recomienda visitar otras oficinas contables para cotizar valores que estén acorde al presupuesto asignado y tan pronto se obtenga los servicios dar por finalizada el contrato con el actual contador.

4.1.4 Perspectiva de Clientes.

Objetivo Operativo # 7

Antecedentes

Según los datos proporcionados por el Departamento de Servicio al Cliente de Comercial SIGRA del Cantón El Triunfo, de la construcción de un taller para la fabricación de accesorios de riego; no se ejecutó la construcción para el mes de Junio del año 2013, por un valor \$4.500,00 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 7, propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica la construcción de un taller para fabricar los accesorios de riego acorde a las necesidades del cliente de la empresa con un presupuesto de \$4.500,00USD.

Indicador de Eficacia:

Tabla 24 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 7

INDICADOR DE EFICACIA		Talleres Construidos		-				
Objetivo Operativo # 7		Talleres Planificados		1				
		Estandar		1				
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo		
Total de talleres construidos para la fabricación de accesorios para los clientes de Comercial SIGRA, para el año 2013 con un presupuesto de \$4.500,00.	Talleres Planificados - Talleres Construidos/Talleres Construidos	Cantidad	Anual	Estandar 1 Rango 0	Dpto de Servicio al Cliente	Indice= Indicador/Estandar * 100		
	<i>Cálculo del Indicador</i>					Indice=(0/1)*100		
	N/A					0	Indice=	0,00%
							Brecha Desfavorable	100,00%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 20 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 7



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

En Comercial SIGRA en el mes de Junio del año 2013 no se llevó a cabo la construcción del taller para la fabricación de accesorios de riego para satisfacción de nuestros clientes y así evitar el tiempo de demora en la entrega de estos accesorios.

En el objetivo operativo 7 se planifico la construcción de un taller de fabricación de accesorios, que corresponde al (100%)

Se alcanzó el 0% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 7, por lo que no se llegó a un acuerdo con el maestro encargado de la obra, porque no se cuenta con el personal idóneo para formar parte del personal del taller y por encontrarse las malas condiciones climáticas para el sector de la construcción.

Por lo expuesto en el tablero de indicador de eficacia se originó una brecha desfavorable de 100% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

En Objetivo Operativo 7 se planifico la construcción de un taller para la fabricación de accesorios de riego, el cual se no alcanzo el objetivo deseado.

Recomendación:

Se recomienda:

- Buscar los servicios de otros maestros albañiles.
- Reprogramar la construcción del taller en épocas climáticas favorables para el área de la construcción.
- Contratar los servicios de personal en el área de fabricación.

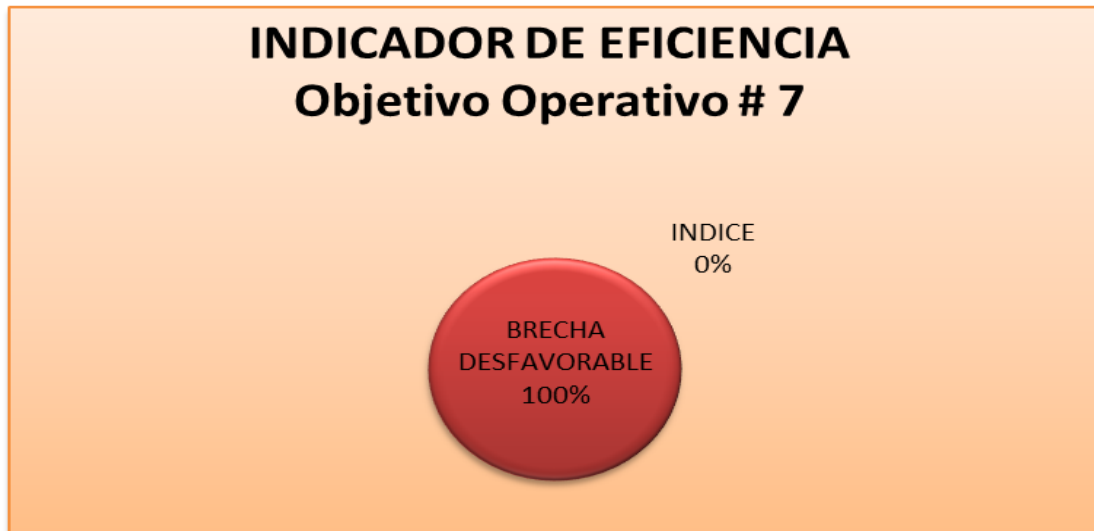
Indicador de Eficacia:

Tabla 25 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 7

INDICADOR DE EFICIENCIA		Cantidad de dolares utilizados: -					
Objetivo Operativo # 7		Estandar: 4.500,00					
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo	
Cantidad de dólares utilizados para la construcción de un taller para la fabricación de accesorios en Comercial SIGRA, para el año 2013.	N/A	Dólares	Anual	\$ 4.500,00	Dpto de Finanzas/ Jefe Financiero	Indice= Indicador/Estandar * 100	
	Cantidad utilizada \$ 0					Indice=(0,00/4.500,00)*100	
						Indice=	0,00%
						Brecha Desfavorable	100,00%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 21 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 7



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

El presupuesto utilizado para la construcción de un taller de fabricación de accesorios para satisfacer las necesidades de los clientes de Comercial SIGRA fue de \$ 0,00 USD.

En el objetivo operativo 7 se presupuestó por un valor de \$4.500,00 USD que corresponde al 100%.

Se alcanzó el 0% en la ejecución de la construcción del taller de fabricación de accesorios para el mes de Junio del año 2013. Esto se presentó debido a que no se llegó a un acuerdo monetario con el maestro encargo de la obra y por no contar con el personal adecuado para el taller.

Por lo expuesto anteriormente se originó una brecha desfavorable de 100% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

El presupuesto que se utilizó para la construcción de un taller de fabricación de accesorios para una buena imagen y prestigio de Comercial SIGRA fue \$ 0,00 USD, quedando un todo el presupuesto integro sin utilizar de \$4.500,00 USD.

Recomendación:

Se recomienda:

- Cotizar con otros maestros dedicados a la rama de la construcción
- Contratar un personal para el área de taller.

Objetivo Operativo # 8

Antecedentes

Según los datos proporcionados por el Departamento de Servicio al Cliente de Comercial SIGRA del Cantón El Triunfo, de la construcción de 2 bodegas para almacenamiento; solo se ejecutó la construcción de 1 bodega en el año 2013, por un valor \$3.150,00 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 8, propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica la construcción de 2 bodegas para almacenamiento de mercadería para mayor satisfacción de los clientes con un presupuesto de \$6.300,00 USD.

Indicador de Eficacia:

Tabla 26 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo # 8

INDICADOR DE EFICACIA		Bodegas Construidas		1				
		Bodegas Planificadas		2				
Obejtivo operativo # 8		Estandar:		2				
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo		
Total de bodegas construidas para el almacenamiento de mercadería en Comercial SIGRA, para el año 2013 con un presupuesto de \$6.300,00.	Bodegas Planificadas - Bodegas Cosntruidas/Bodegas Construidas	Cantidad	Anual	Estandar 2 Rango 0	Dpto de Servicio al Cliente	Indice= Indicador/Estandar * 100		
	<i>Cálculo del Indicador</i>					Indice=(1/2)*100%		
	$((2-1)/1)$					1	Indice=	50%
							Brecha Desfavorable	50%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 22 Indicador de Eficacia - Objetivo Operativo. # 8



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

En Comercial SIGRA en el año 2013 se llevó a cabo la construcción de 1 bodega para el almacenamiento de mercadería para una mayor satisfacción de nuestros clientes y así evitar el tiempo de demora en la entrega de los productos.

En el objetivo operativo 8 se planifico la construcción de 2 bodegas para el almacenamiento de mercadería, que corresponde al (100%)

Se alcanzó el 50% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 8, debido que no se construyó la otra bodega por razones monetarias ya que el dinero destinado para este proyecto se utilizó en otra actividad de la empresa.

Por lo expuesto en el tablero de indicador de eficacia se originó una brecha desfavorable de 50% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

En Objetivo Operativo 8 se planifico la construcción de 2 bodegas para el almacenamiento de mercadería, el cual se no alcanzo el objetivo deseado.

Recomendación:

Se recomienda:

- Reprogramar el presupuesto asignado para este proyecto.
- Mantener vigente el proyecto de construcción de la segunda bodega para contar con más espacio y almacenar mayor volumen de mercadería.
- Una mejor organización en la distribución de los presupuestos designados.

Indicador de Eficiencia:

Tabla 27 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo # 8

INDICADOR DE EFICIENCIA		Cantidad de dolares utilizados: 3.150,00					
Obejtivo operativo # 8		Estandar: 6.300,00					
Nombre del Indicador	Formulas del Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estandar o Rango	Responsable	Cálculo	
Cantidad de dólares utilizados para construir 2 bodegas para el almacenamiento de mercadería en Comercial SIGRA, para el año 2013.	N/A	Dólares	Anual	\$ 6.300,00	Dpto de Finanzas/ Gerente	Indice= Indicador/Estandar * 100	
	Cantidad utilizada \$ 3.150,00					Indice=(3.150,00/6.300,00)*100	
						Indice=	50%
						Brecha Desfavorable	50%

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Gráfico 23 Indicador de Eficiencia - Objetivo Operativo. # 8



ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

Comentario

El presupuesto utilizado para la construcción de las 2 bodegas para el almacenamiento de mercaderías para satisfacer las necesidades de los clientes de Comercial SIGRA fue de \$ 3.150,00 USD.

En el objetivo operativo 8 se presupuestó por un valor de \$6.300,00 USD que corresponde al 100%.

Se alcanzó el 50% que corresponde a la ejecución de construcción de 1 bodega en el año 2013. Esto se presentó debido a que el dinero designado para este proyecto no se lo utilizó en la construcción de la segunda bodega destinada para el almacenamiento de mercadería.

Por lo expuesto anteriormente se originó una brecha desfavorable de 50% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

El presupuesto que se utilizó para la construcción de una de las bodegas programadas para almacenamiento de mercaderías para evitar la demora en la entrega de los productos de los clientes de Comercial SIGRA fue de \$ 3.150,00 USD, quedando un presupuesto sin utilizar de \$3.150,00 USD.

Recomendación:

Se recomienda elaborar un manual de procedimientos para la elaboración de proyectos con la finalidad que se establezcan los plazos y los responsables de la ejecución de la obra no culminada.

4.2 PLANES DE ACCION (Acta compromiso de aplicación de recomendaciones)

OBJETIVOS OPERATIVOS	ACTIVIDADES	RESP.	PLAZO	MEDIOS DE VERIFICACION
Incrementar en un 5% el volumen de ventas con un presupuesto de \$600,00,00 para el 2013 con relacion 2012	Implementar mejores ofertas en los productos y dar un mejor plan de crédito a nuestros clientes.	Gerente	1 mes	Facturas
	Utilizar el valor que no se ejecutó para el año siguiente.	D. Financiero	1 año	Informes
Reducir la cartera de clientes en un 2% en el departamento de cobranzas con un presupuesto de \$3.550,00 en relacion del 2012 al 2013	Designar a una recaudadora mediante vía telefónica y visitas programadas	D. Cobranzas	1 mes	Informes
	Motivar a los clientes calidad de morosos a pagar sus facturas vencidas.	D. Cobranzas	1 mes	Políticas de Credito
Capacitar con 2 seminarios anuales al Departamento de Servicio al Cliente con presupuesto de \$1.500,00 para el año 2013	Reprogramar del seminario pendiente para el próximo año.	Jefe de Personal	1 año	Informes
	Presupuestar un dinero adicional para estos nuevos proyectos.	Gerente	6 meses	Políticas de Finanzas
Asistir a 4 seminarios de actualización en asesoramiento tecnico en el extranjero con un presupuesto de \$12.000,00 para el 2013	Designar a un suplente con documentos migratorios.	Jefe de Personal	1 semana	Nomina
	Reprogramación de los seminarios en el extranjero para el próximo año.	D. Financiero	1 año	Informes
Implementar un sistema informatico acorde a las necesidades de la empresa con un presupuesto de \$4.500,00 para el mes de Abril del 2013	Actualizaciones del nuevo sistema informático adquirido.	D. Financiero	1 mes	Facturas
	Obtenga nuevas cotizaciones para futuras innovaciones de los sistemas informáticos.	Gerente	15 días	Proformas
Contratar los servicios de un personal en asesoria contable con un presupuesto de \$2.800,00 para el mes de Marzo del 2013	Buscar otras oficinas contables para cotizar.	Gerente	1 semana	Proformas
	Dar por finalizada el contrato con el actual contador.	D. Financiero	5 días	Facturas
Construir un taller de fabricacion de accesorios con un presupuesto de \$4.500,00 para Junio del 2013	Contratar los servicios de personal en el área de fabricación.	Jefe de Personal	1 mes	Nomina
	Cotizar con otros maestros en la rama de la construcción.	Jefe de Personal	1 semana	Proformas
Construir 2 bodegas para el almacenamiento de mercaderia con un presupuesto de \$6.300,00 para el 2013	Reprogramar el presupuesto asignado para este proyecto.	D. Financiero	1 año	Informes
	Elaborar un manual de procedimientos para la elaboración de proyectos.	Gerente	3 meses	Informes

ELABORADO POR: Verónica Panchez Granda (*autor*)

CAPÍTULO 5

5.1 CONCLUSIONES

Si bien es cierto que como toda empresa existe la debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la empresa, estas se debilitan íntegramente con las fortalezas de la organización.

Comercial “SIGRA”, es una empresa familiar que tiene insolvencias en la planificación estratégica lo cual dificulto evaluar el cumplimiento de sus actividades a través del diseño e implementación de indicadores de gestión; es por lo expuesto durante la investigación realizada bajo mi responsabilidad, se pudo establecer la misión, visión, valores, el organigrama estructural, etc.

También se pudo establecer las brechas para cada uno de los indicadores establecidos para los objetivos operativos propuestos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, emitiendo conclusiones y recomendaciones individualmente para cada indicador.

Es posible que la empresa haya experimentado un periodo de dificultades en años anteriores, pero no se espera que esas presiones perduren por mucho tiempo,

puesto que la empresa tiene consistentes bases financieras y es bien aceptada en el mercado que fortalecen estas bases.

El contar con indicadores de gestión basados en el cuadro de Mando Integral le permitirá a la empresa evaluar los riesgos propios de la naturaleza del negocio de la misma, esto servirá de gran utilidad para los años próximos ya que están basados en la experiencia de años anteriores no se cometerán los mismos errores que no permitan cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

En base a la investigación realizada y las conclusiones anotadas se puede recomendar lo siguiente:

- En Comercial ‘SIGRA’, se recomienda establecer el sistema de indicadores de gestión en base al diseño y registro propuesto en el presente trabajo de investigación, para luego monitorear los indicadores de gestión y poder analizar la situación en la que se encuentra el departamento de cobranzas.
- Se recomienda también crear planes estratégicos, políticas que al aplicarlos ayuden a cumplir los objetivos mediante un plan operativo anual y así identificar los errores del área de comercialización y ventas.
- Tener en consideración las causas de porque se determinaron las brechas para corregir los errores cometidos y fortalecer los aciertos que se tuvieron.
- Es recomendable contar con un Plan de capacitación en cobranzas y herramientas gerenciales, dentro de las cuales se incluya, la administración del CMI en todos los niveles organizacionales, especialmente en el departamento de cobranzas.
- Se plantea que el departamento de ventas cree un plan de contingencia basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando integral, para así contar con otros planes alternos y así cumplir con los objetivos planteados.

- Mantener los tableros de control propuestos por este trabajo de investigación para así contar con una base en cuanto a la evaluación de los objetivos.
- Enfatizar en las recomendaciones realizadas en los objetivos operativos propuestos para cada una de las perspectivas del CMI, ya que ellas demuestran la situación del área de cobranzas y las causas que originaron las brechas.
- Finalmente, es indispensable elaborar un Plan de Mejoramiento de las competencias y capacidades del personal de los departamentos que conforma a la organización.

Bibliografía

Atlantic International University. (2005). *AIU*. Recuperado el 09 de 03 de 2014, de <http://www.Aiu.edu/publications/student/spanish/Engineering-of-Maintenance.html>

Comercial SIGRA. (2013). *Formulario #102 Servicio de Rentas Internas*. Guayaquil.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *INEGI*. Recuperado el 09 de 03 de 2014, de <http://www.inegi.org.mx/>

Subia Guerra, J (2013, 13 de Junio) *Modulo Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión. UCC. VII Seminario de Graduación* pág. 4

Beltrán Jaramillo, J.M .*Indicadores de gestión; tomo 2; 2da edición; 3r editores .pág.36-37*

Subia Guerra, J (2013, 13 de Junio) *Modulo Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión. UCC. VII Seminario de Graduación* pag.4

Perez Quinteros, Aida (2013). Gestión de Calidad. *Recuperado de <http://www.Gestipolis.com/administración-estrategia-2/eficencia-eficacia-efectividad-en-la-calidad-empresarial.htm>*

Amat Joan, M. (1989).La Importancia del Control de Gestión en el Proceso Productivo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>

Niven, Paul R. (2003). Cuadro de Mando Integral paso a paso. *Prólogo de Robert S Kaplan. Gestión 2000*. Pp.38-39-40-41

Educacion Continua On-Line. *Hacia un nuevo modelo de dirección estratégica*. Recuperado de <http://www.ecol.es/4-hacia-un-nuevo-modelo-de-direccion-estrategica.php>

Kaplan S, Robert; Norton, David P (1996). *Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard; tomo 2; 2da edición; Gestión 2000 .pp.269-285*

ANEXOS

Gráfico 24 Documentos de Comercial SIGRA.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES SRI

NUMERO RUC: 0300437340001
APELLIDOS Y NOMBRES: SIGUENCIA FERNANDEZ LUIS GUILLERMO

NOMBRE COMERCIAL: COMERCIAL SIGRA
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

FEC. NACIMIENTO: 03/03/1953
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 13/10/1992
FEC. INSCRIPCION: 15/12/1992
FEC. ACTUALIZACION: 31/05/2007
FEC. SUSPENSION DEFINITIVA: 02/10/2001
FEC. REINICIO ACT.VIDADES: 20/04/2002

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL: VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL: Provincia: GUAYAS Cantón: EL TRIUNFO Parroquia: EL TRIUNFO CARR. MOZART ZAFARI Número: 714 Edificio: AV. 8 DE ABRIL Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DE LA IGLESIA DE LA VIRGEN DEL CIBNE. Teléfono: 042019892

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
- ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL
- DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA
- DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACION MENSUAL DE IVA
- IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: 081001 01 001 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: REGIONAL LITORAL SURI GUAYAS CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE
Usuario: HRC180905 Lugar de emisión: AZOGUES CALLE 2 DE MAYO 25 DE AGOSTO

STAMP: SRI GUAYAS, 25 DE MAYO 2008, TRANSITADO POR

Documento # 1
Registro Único de Contribuyente (RUC)

REPUBLICA DEL ECUADOR
Ecuador Compras públicas SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA

REGISTRO UNICO DE PROVEEDORES

Una vez revisado los documentos presentados, certifico, que SIGUENCIA FERNANDEZ LUIS GUILLERMO con RUC número 0300437340001, ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos establecidos, por lo tanto queda HABILITADO en el Registro Único de Proveedores, RUP.

Nombre Comercial: COMERCIAL SIGRA

Datos de la Persona
Nombre Completo: LUIS GUILLERMO SIGUENCIA FERNANDEZ
RUC: 0300437340001

Dirección Principal:
Provincia: GUAYAS Cantón: EL TRIUNFO Parroquia: EL TRIUNFO, CABECERA CANTONAL Transversal: AV. 8 DE ABRIL Calle: MOZART SAFADI Número: 714 Edificio: Página Web: Correo Electrónico: COMSIGRA@hotmail.com Teléfono(s): CELULAR:084997599. TRABAJO:042010682.

Bienes, Obras o Servicios Suministrados
Código: 36320 Producto: TUBOS, CANOS Y MANGUERAS Y SUS ACCESORIOS, DE MATERILES PLASTICOS

Dirección de Compras Públicas
Lugar: GUAYAQUIL Responsable: Castañar

STAMP: INCOP, DIRECCION DE COMPRAS PUBLICAS, GUAYAQUIL

Documento # 2
Registro Único de Proveedor (RUP-INCOP)

Gráfico 25 Fotos del Grupo Administrativo de SIGRA



Foto #1
Personal Administrativo y familiar de Comercial SIGRA

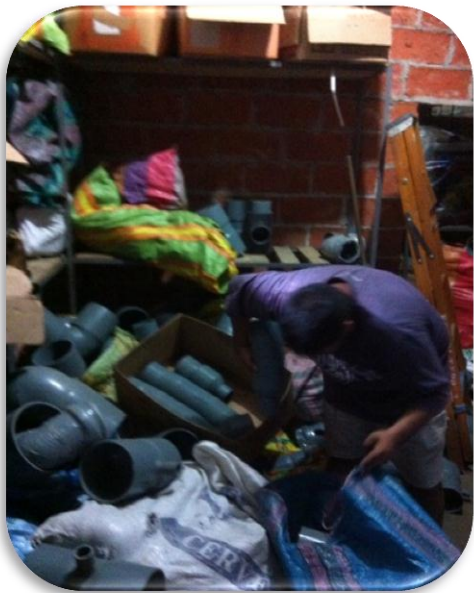


Foto # 2
Gerente – Propietario de Comercial SIGRA. Sr Luis Siguenca

Gráfico 26 Objetivos Realizados



**Foto # 3 .
Nueva Bodega de Comercial SIGRA**



**Fotos # 4 y 5:
Antes y después de la construcción de la nueva bodega**



Fotos # 6 y 7.
Accesorios Artesanales no elaborados en Comercial SIGRA.
Despacho de Mercadería.



Foto # 8
Seminario de Servicio al Cliente



Foto # 9
Sr Luis Siguencia junto a los organizadores del Seminario de Asesoramiento Técnico en Cancun-Mexico