



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO
DE VENTA DE LA AVÍCOLA EL CISNE DEL CANTÓN LA TRONCAL.**

AUTOR:

CARLOS GUILLERMO SÁNCHEZ SAQUINAULA

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 LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Sr. Carlos Guillermo Sánchez Saquinaula

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al proceso de venta en la Empresa Avícola El Cisne”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorpora en la bibliografía.

Consecuentemente éste trabajo es mi autoría.

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

La Troncal, Febrero de 2014

Carlos Guillermo Sánchez Saquinaula

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Ing. Marco Andrade

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado “Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al proceso de venta en la Empresa Avícola El Cisne”, realizado por el Sr. Carlos Guillermo Sánchez Saquinaula, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.

Debido a que 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 fué 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 Sr. Carlos Guillermo Sánchez Saquinaula entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de secretaria de la Sede.

La Troncal, Febrero de 2014

Ing. Marco Aurelio Andrade

TUTOR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Carlos Guillermo Sánchez Saquinaula

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 al proceso de venta en la Empresa Avícola El Cisne”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Febrero de 2014

Carlos Guillermo Sánchez Saquinaula

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios por haberme dado la vida, por ser mi mejor amigo y no abandonarme en los momentos de tristeza y dolor, por darme la sabiduría para lograr cumplir mi sueño.

A mis Padres por darme siempre ese apoyo incondicional y que desde mi niñez me educaron que con dedicación y esfuerzo se puede lograr todas las metas propuestas,

A mis hermanos Juan, Jaime y Susana, quienes son mi esperanza y mi motivo para seguir adelante, los quiero mucho.

Carlos Guillermo Sánchez Saquinaula

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por el saber y por la oportunidad de vivir para alcanzar los sueños.

A mis queridos padres por haberme dado sus consejos, los cuales han sido mi guía en el camino profesional e espiritual y también por el apoyo que me dan cuando las cosas no salen como se espera.

A mi novia Julissa Sumba por ser mi inspiración, por darme apoyo y amor con lo que ha logrado que con el transcurso de los días pueda ser feliz.

A toda mi familia por todo el cariño y soporte brindado a mi vida y a mis amigos (Carlos Morocho, Fernando Gómez, José Rodríguez, José Torres, Edwin Peñaranda, Nuria Campoverde, Gerardo León, etc.) quienes hemos vivido alegrías, tristezas y quienes que me han enseñado a no rendirse nunca más bien a seguir siempre adelante sobrepasando todos los problemas.

Expreso también mi agradecimiento a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo La Troncal, a todos mis maestros y a los grandes profesionales (Eco. Jaime Subía, Eco. Remigio Vásquez, Eco. Einster Toledo, Eco. Jorge González, Eco. Marco Quinteros, Ing. Marco Andrade, Ing. Carlos Orellana, Ing. Iván Tapia, Ing. Marco Orellana, Ing. Nube González, Ing. Genny Albarracín, Lic. Cesar Malo y Lic. Joffre Boza.), que en mi vida he conocido y que han sido mi guía para convertirme en un profesional.

Y al director de tesis Ing. Marco Andrade, por guiarme adecuadamente en la elaboración exitosa de este trabajo de investigación.

.....Gracias.....

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación consiste en el Diseño e Implementación de indicadores de gestión adaptado al Cuadro de Mando Integral para el proceso de venta de la empresa Avícola “El Cisne”, dedicada a la comercialización de productos y balanceados para animales de granja, ubicada en el cantón La Troncal.

Para el diseño de indicadores de gestión adaptado al Cuadro de Mando Integral se comenzará con la recopilación de información que tiene la empresa con respecto a sus antecedentes y su situación financiera histórica y actual.

Así mismo se realizará la planificación estratégica de la empresa que incluirá la misión, visión, valores, y el análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, como también el diseño de los objetivos estratégicos.

Posteriormente se procederá a realizar la cadena de valor para identificar los procesos y departamentos de la empresa. Con base a lo anterior se formulará el plan operativo para luego diseñar los indicadores de gestión al proceso de ventas de Avícola “El Cisne” con sus respectivos tableros de control.

Por último, de los resultados encontrados se determinarán las conclusiones y recomendaciones. Estas aportaciones servirán para que el Gerente de Avícola “El Cisne” pueda mejorar el desempeño del proceso de venta obteniendo eficiencia, eficacia y calidad.

ÍNDICE

CAPITULO I.....	2
1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Antecedentes de la organización.....	2
1.1.1. Objeto social	2
1.1.2. Evolución histórica	3
1.1.3. Situación financiera histórica y actual	5
1.1.4. Proyección de ventas.....	9
1.2. Justificación de la investigación	11
1.3. Definición del problema.....	11
1.4. Objetivos:	12
1.4.1. General.....	12
1.4.2. Específicos	13
CAPÍTULO II.....	14
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares, índices.....	14
2.2 Aspectos relevantes en la gestión empresarial	18
2.3 Cuadro de mando integral.....	19
2.3.1 El Cuadro de Mando Integral como sistema para medir.....	19
2.3.2 Perspectivas del cuadro de mando integral	20
2.3.2.1 Perspectiva del Cliente.....	21
2.3.2.2 Perspectiva de Procesos Internos	22
2.3.2.3 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	22
2.3.2.4 Perspectiva Financiera	23
2.4 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas	24
2.5 Importancia del cuadro de mando integral en la administración	27
CAPÍTULO III.....	28
3. ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA “EL CISNE”	28
3.1 Plan estratégico	28
3.2 Cadena de valor.....	33
3.2.1 Procesos gobernantes	33
3.2.2 Procesos agregadores de valor	34
3.2.3 Procesos de apoyo.....	35
3.3 Planes operativos	38
3.3.1 Principales objetivos de los procesos agregadores de valor.....	40

3.3.2	Identificación de variables cuantitativas y cualitativas como insumo para la construcción de indicadores	41
3.3.3	Diseño de indicadores de gestión.....	42
CAPÍTULO IV.....		49
4.	DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL.....	49
4.1	Diseño de los tableros de control.....	49
4.2	Resultado del análisis de los indicadores de gestión.....	71
4.3	Planes de acción (acta compromiso de aplicación de recomendaciones)	92
CAPÍTULO V.....		94
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
5.1	Conclusiones con respecto a los objetivos planteados.....	94
5.2	Recomendaciones.	95
BIBLIOGRAFÍA		96
ANEXOS		97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variación según Activos	6
Tabla 2 Variación según Utilidad del Ejercicio	8
Tabla 3 Variación según Ventas	9
Tabla 4 Proyección de Ventas.....	10
Tabla 5 Matriz FODA - Avícola “El Cisne”	31
Tabla 6 Plan Operativo - Avícola El Cisne.....	38
Tabla 7 Variables cuantitativas y cualitativas	41
Tabla 8 Indicador de eficacia del objetivo operativo 1	50
Tabla 9 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 1	51
Tabla 10 Indicador de eficacia del objetivo operativo 2	53
Tabla 11 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 2	54
Tabla 12 Indicador de eficacia del objetivo operativo 3	56
Tabla 13 Indicador de eficacia del objetivo operativo 4	58
Tabla 14 Indicador de eficacia del objetivo operativo 5	60
Tabla 15 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 5	61
Tabla 16 Indicador de eficacia del objetivo operativo 6	63
Tabla 17 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 6	64
Tabla 18 Indicador de eficacia del objetivo operativo 7	66
Tabla 19 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 7	67
Tabla 20 Indicador de eficacia del objetivo operativo 8	69
Tabla 21 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 8	70
Tabla 22 Plan de Acción	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Variación según Activos.....	7
Gráfico 2 Variación según Utilidad del Ejercicio.....	8
Gráfico 3 Proyección de Ventas.....	10
Gráfico 4 Tablero de Control.....	16
Gráfico 5 Cuadro de Mando Integral.....	20
Gráfico 6 Cadena de valor - Avícola El Cisne.....	33
Gráfico 7 Resultado de eficacia del objetivo operativo 1.....	71
Gráfico 8 Resultado de eficiencia del objetivo operativo 1.....	71
Gráfico 9 Resultado de eficacia del objetivo operativo 2.....	74
Gráfico 10 Resultado de eficiencia del objetivo operativo 2.....	74
Gráfico 11 Resultado de eficacia del objetivo operativo 3.....	77
Gráfico 12 Resultado de eficacia del objetivo operativo 4.....	79
Gráfico 13 Resultado de eficacia del objetivo operativo 5.....	81
Gráfico 14 Resultado de eficiencia del objetivo operativo 5.....	81
Gráfico 15 Resultado de eficacia del objetivo operativo 6.....	84
Gráfico 16 Resultado de eficiencia del objetivo operativo 6.....	84
Gráfico 17 Resultado de eficacia del objetivo operativo 7.....	87
Gráfico 18 Resultado de eficiencia– Objetivo operativo 7.....	87
Gráfico 19 Resultado de eficacia del objetivo operativo 8.....	90
Gráfico 20 Resultado de eficiencia del objetivo operativo 8.....	90

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes de la organización

1.1.1. Objeto social

Avícola “El Cisne” es una pequeña empresa legalmente constituida el 2 de enero del 2002. Una semana después, el Sr. Miguel Antonio Saquinaula Sánchez con RUC # 0103285714001 inicia sus operaciones en el Cantón La Troncal con la dirección; Avenida 10 de Agosto y Ángel María Iglesias.

Esta empresa está dedicada completamente a la comercialización de productos balanceados e insumos para aves y animales de granja. Los productos brindados llegan a zonas definidas como internas y externas; es decir se comercializa dentro de la comunidad Troncaleña y a clientes de diferentes sectores aledaños como Zhucay, Comunidad 10 de Agosto, Cochancay, Jabín y El Triunfo, que están dedicados a la producción de pollos, cerdos y tilapias.

La finalidad de Avícola “El Cisne” es ofrecer productos de calidad con su respectivo permiso de funcionamiento de expendio de productos agro-veterinarios y centros de atención veterinario para ayudar a dichos granjeros a mejorar su producción eficazmente.

En el campo legal debe cumplir con las siguientes normas y leyes establecidas por el Estado Ecuatoriano:

- Constitución de la República
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de aplicación a la ley de régimen tributario interno
- Reglamento de comprobantes de venta y retención

- Ley de la Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo
- Código de trabajo
- Código de comercio
- Ley de Compañías

Así mismo están los Organismos de control que son:

- Servicio de Rentas Internas
- Superintendencia de Compañías
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca.
- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de Agro.

1.1.2. Evolución histórica

Avícola “El Cisne” nace de la idea del Sr. Miguel Antonio Saquinaula Sánchez, quien en años anteriores se dedicaba a actividades como es la producción de aves, cerdos y tilapias. Desde el inicio de las actividades hasta la actualidad ésta empresa comercializa productos de diferentes proveedores como GISIS S.A., DISTRIBUIDORA MALÚ CIA. LTDA, LLAGUNO C. LTDA Y DISTRIBUIDORA POLLOS DE MI RANCHO.

A finales del año 2007, Avícola “El Cisne” incrementa su inventario con la relación de más proveedores es decir; obtiene una gran variedad productos como son los implementos y materiales, que ayudarán a satisfacer las necesidades de los clientes del Cantón La Troncal y de los sectores aledaños, haciendo que su proceso de producción de pollos y cerdos sea eficiente y eficaz.

Entonces desde esa fecha hasta la actualidad se puede determinar el incremento de proveedores como se muestra en el siguiente listado:

- GISIS S.A.
- DISTRIBUIDORA MALÚ CIA. LTDA
- LLAGUNO C. LTDA
- ZOOVET S.A
- AGRO PEC VETERINARIA
- SINTERNAC S.A
- JAMES BROWN PHARMA C. A.
- GRANPIR S.A.
- PILADORA ANDRADE
- OROFEED CIA LTDA.
- MAX INTERQUIMICA
- AGRODI S.A.
- AGROFARMA S.A.
- DISTRIBUIDORA ALVEAR
- QUINFATEX
- INCOMAVIC CIA LTDA.
- INCUBADORA DEL PACIFICO
- AGROGANADERO S.A.
- ECUAQUIMICA

Debido al desarrollo de la empresa y la extensión de más productos se puede adjuntar a los clientes o productores potenciales que la empresa conserva en sus registros:

- Sr. Luis Lema
- Sr. Felipe Olmedo
- Sr. William Rodríguez
- Sra. Susana Peralta
- Sr. Orlando Peñalosa
- Sr. Mario Ortiz
- Sr. Julio Bautista

- Sr. Geovanny Bautista
- Sra. Carmen Montesdeoca
- Sra. Rosa Poma quizá
- Sr. Luis Sánchez
- Sr. Pablo Tigre
- Sr. Luis Saquinaula
- Sr. José Saquinaula

Actualmente, Avícola “El Cisne” cuenta con una sucursal que está ubicada en la Av. 25 de Agosto s/n. entre H. Reyes y Galápagos, el lugar es amplio y debido a la facilidad de circulación de los vehículos, el propietario mantiene como bodega general en donde se recibe y entrega a los clientes gran cantidad de balanceados y productos entre otros.

La matriz y la sucursal están administradas por el dueño y 7 empleados, los cuales están destinados para las diferentes áreas administrativas y operativas.

1.1.3. Situación financiera histórica y actual

Avícola “El Cisne” comenzó sus respectivas actividades desde el año 2002 con un capital de 5.000 USD provenientes de los fondos propios del propietario, al transcurso de 5 años es de 90.100 USD y su situación financiera es de 111.600 USD, esta tendencia favorable sigue hasta el año 2009 debido al aumentado de inventario y la cartera de crédito por las ventas realizadas, haciendo que la empresa alcance una situación financiera de 159.070,04 USD

Desde el año 2010 la empresa a pesar de que sigue aumentando su inventario existe una disminución de la cartera de crédito y su dinero en efectivo; es decir que toma una tendencia

no satisfactoria en relación a las ventas que se realizaron demostrando que para este año su situación financiera es de 135.023,83 USD y su capital es de 72.115,43 USD.

Para el año 2012, la empresa cuenta con un capital de 34.231,57 USD y la situación financiera es de 116. 572,05 USD, los mismos que se espera recuperar con el transcurso de los años y de esta manera cumplir con los objetivos de los propietarios.

Para evaluar la situación financiera histórica y actual de la empresa se han tomado datos del balance general desde el año 2007 hasta el 2012.

Tabla 1 Variación según Activos

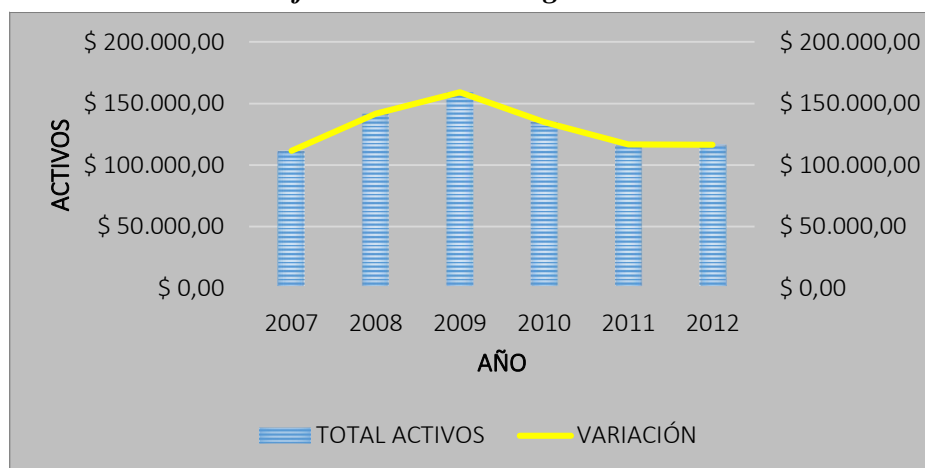
<i>Año</i>	<i>Total Activos</i>	<i>Variación</i>
2007	111.600,00 USD	
2008	141.676,91 USD	26,95%
2009	159.070,04 USD	12,28%
2010	135.023,83 USD	-15,12%
2011	116.664,60 USD	-13,60%
2012	116.572,05 USD	-0,08%

FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: El Autor

En la **tabla 1**, indica los años de evolución de la situación financiera desde el año 2007 con un total de activos de \$111.600,00, mientras que para los dos años siguientes existe un aumento del 26,95% y del 12,28% respectivamente.

Y para los tres últimos años hay una disminución de activos llegando alcanzar en el año 2012 con un total de \$116.572,05 de activos.

Gráfico 1 Variación según Activos



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL Autor

En el **Gráfico 1**, indica la tendencia de la evolución de la situación financiera de la empresa desde el año 2007 hasta el año 2012. Comenzando con un total de 111.600.00 USD en activos. En el año 2008 y en el 2009 muestra una variación de aumento llegando alcanzar un total de activos de 141.676,91USD y 159.070,04 USD respectivamente debido buen desempeño y al aumento de mercadería para estos periodos.

Para los tres últimos años hay decrecimiento debido a la aparición de empresas dedicadas a las mismas actividades, lo cual ha generado pérdida de clientes, disminuyendo las ventas y afectando a la cartera de crédito, obteniendo en el año 2012 un total de 116.572,05 USD.

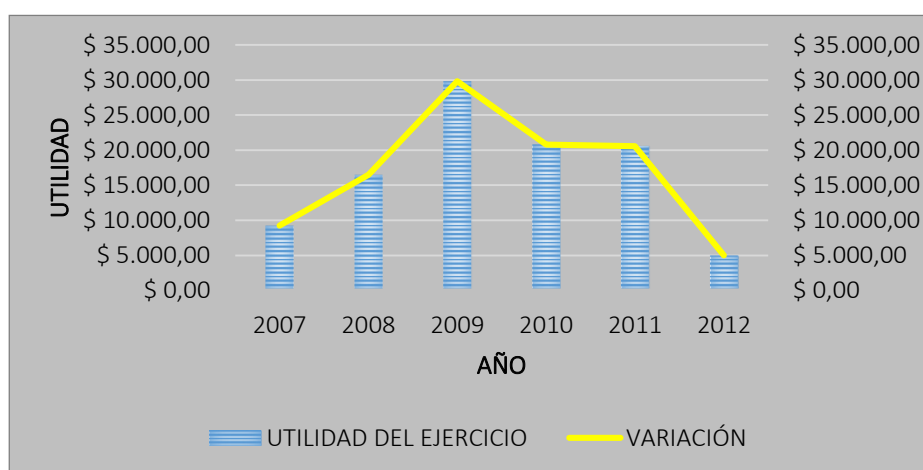
Tabla 2 Variación según Utilidad del Ejercicio

Año	Utilidad	Variación
2007	9.245,11 USD	
2008	16.501,23 USD	78,49%
2009	29.815,46 USD	80,69%
2010	20.815,14 USD	-30,19%
2011	20.588,68 USD	-1,09%
2012	5.001,65 USD	-75,71%

FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL Autor

En la **tabla 2**, indica los años de evolución de la rentabilidad de la empresa, desde el año 2007 hasta el 2012. Empezando en el año 2007 con una utilidad de \$9.245,11 y para el 2008 y 2009 con una variación de aumento del 78,49% y 80,69% respectivamente. Mientras que para los tres años siguientes hay una tendencia decreciente, disminuyendo a -30,19%, -1,09% y -75,71% respectivamente.

Gráfico 2 Variación según Utilidad del Ejercicio



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

En la **Gráfico 2**, indica la tendencia de la utilidad obtenidos desde el año 2007 al 2012. Comenzando el primer periodo con una utilidad de ejercicio de 9.245,11 USD y mostrando

para los dos años siguientes una tendencia favorable con un valor de 16.501,23 USD y 29.815,46 USD. A partir del año 2010 hasta el 2012 la tendencia comienza decaer debido a la disminución de ventas y el exceso gasto en ventas, es por eso que la utilidad de los tres últimos años fue de 20.815,14 USD, 20.588,68 USD, 5.001,65 USD respectivamente.

1.1.4. Proyección de ventas

Tabla 3 Variación según Ventas

<i>Año</i>	<i>Ventas</i>	<i>Variación</i>
2007	593.289,51 USD	
2008	757.769,94 USD	27,72%
2009	609.616,16 USD	-19,55%
2010	533.562,19 USD	-12,48%
2011	572.647,69 USD	7,33%
2012	540.530,07 USD	-5,61%

FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

En la **tabla 3**, indica el periodo y las ventas realizadas por Avícola "El Cisne" desde el año 2007 hasta el 2012. En el año 2007 alcanzó un total de 593.289,51 USD y para el año siguiente hay aumento del 27,72%. Mientras que para el año 2009 y 2010 existe una disminución de -19,55% y -12,48% respectivamente. Mientras para el año 2011 la empresa empieza a recuperarse alcanzando un total de ventas 572.647,69 USD; es decir un aumento de 7,33%, pero para el siguiente año otra vez existe una disminución de 540.530,07 USD.

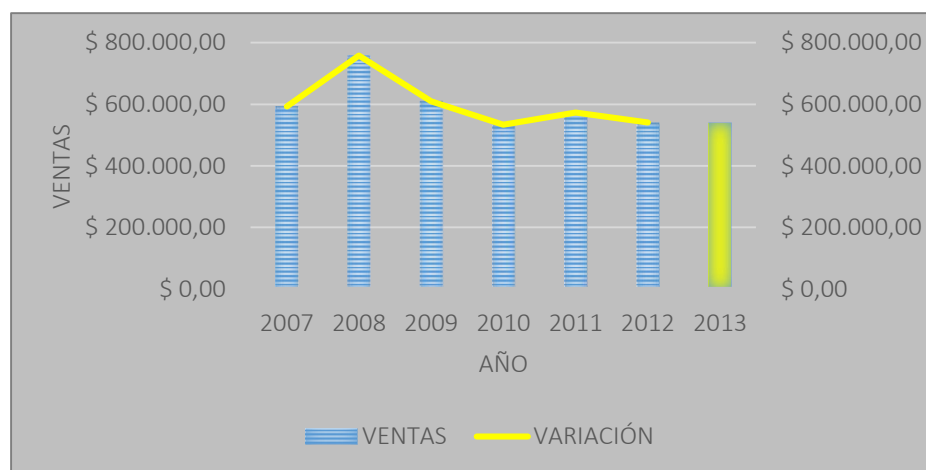
Tabla 4 Proyección de Ventas

SUMA	-2,59%
PROMEDIO	-0,52%
AÑO	VENTAS
2013	537.733,62 USD

FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

En la **tabla 4**, indica la proyección de ventas para el año 2013 aplicando el método del monto. Para esta proyección se ha utilizado los datos de las ventas realizadas desde el año 2007 hasta el 2012 obteniendo un promedio de -0,52%. Siguiendo con el respectivo cálculo, la empresa proyecta vender 537.733,62 USD, siendo este valor un estándar en la que se debe alcanzar y cumplir.

Gráfico 3 Proyección de Ventas



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

El **Gráfico 3** muestra la tendencia de las ventas realizadas desde el año 2007 hasta el 2012 y la proyección de los ingresos a obtenerse en el ejercicio económico del año 2013. Las ventas realizadas de los periodos que indica el gráfico se mantienen dentro del rango del año

2008 donde logra alcanzar las mayores ventas y en el año 2010 donde las ventas bajaron. También se determina que para el año 2013, la empresa debe alcanzar la proyección de ventas de 537.733,62 USD.

1.2. Justificación de la investigación

Avícola “El Cisne” siendo una empresa pequeña y que no realiza ningún control en su proceso de venta y que además en cada periodo terminado, el jefe de ventas realiza un informe de todos los ingresos para entregar al gerente de la empresa, en la cual éste documento, sólo lo requiere para ver si existe una tendencia favorable con respecto a periodos anteriores mas no para realizar un control. En los informes de los dos últimos años se determina que las ventas han disminuido debido a factores críticos que no han sido controlados dentro del proceso de venta, provocando una baja rentabilidad lo que lleva a problemas futuros en la existencia de la empresa.

El control continuo de los procesos ayuda al fortalecimiento de la empresa y al desarrollo del mismo, aspecto que no cuenta la empresa “Avícola El Cisne”, por lo que existe la necesidad de diseñar e implementar indicadores de gestión para mejorar el proceso de venta.

1.3. Definición del problema

Hoy en día en el Ecuador existe muchas PYMES que se desarrollan sin una planificación formal, reinician sus labores en cada periodo económico sin realizar un control total de su situación actual, como también no definen indicadores de gestión que permitan

evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y el desempeño de cada uno de los procesos, áreas o departamentos que tiene una empresa.

En la provincia del Cañar, ciudad de La Troncal hay PYMES desempeñándose día a día de esta manera. “Avícola el Cisne” es una de éstas pequeñas empresas dedicada a comercializar productos para aves y animales de granja que carece de un sistema de indicadores para controlar la gestión del proceso de venta, puesto que se determina que en los dos últimos años existe una disminución de ingresos y un baja rotación de inventario llevando al incumplimiento de los objetivos y metas propuestas por el propietario. Ésta forma de proceder no permite descubrir problemas ni controlar la gestión total del proceso de venta de la empresa, provocando resultados negativos que no permitirán obtener una rentabilidad satisfactoria.

Por lo descrito anteriormente, este trabajo de investigación: *“El diseño e implementación de indicadores de gestión al proceso de venta”* permitirá evaluar la calidad, eficacia y eficiencia del proceso de venta de Avícola “El Cisne”, como también generar acciones correctivas y mejoras para que la empresa asegure la estabilidad en el mercado.

1.4. Objetivos:

1.4.1. General

Diseñar e implementar indicadores de gestión al proceso de venta de la Avícola “El Cisne” del cantón La Troncal.

1.4.2. Específicos

- Determinar la situación actual del departamento de venta de la Avícola “El Cisne” del cantón La Troncal
- 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 II

2. MARCO TEÓRICO

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

Indicadores

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

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.¹

Variable

Es una representación cuantitativa de una característica, la cual puede asumir distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada.²

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

Se proponen los siguientes atributos para la información:

— **Exactitud:** La información debe presentar la situación o el estado como realmente es.

¹ Beltrán, J. M. (s.f.). INDICADORES DE GESTIÓN. 3R Editores.

² Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. UCACUELT.

- **Forma:** Existe diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada.
- **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.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización.
- **Temporalidad:** La información puede “hablarnos” 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.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión.

Son un MEDIO y no un FIN³

Estándar

Es el nivel deseado de gestión. Constituyen los parámetros de comparación óptimos. Se los obtiene de la planificación y se generan mediante modelos de proyección u otros medios. También se los conoce como normas de desempeño o umbrales.⁴

³ Beltrán, J. M. (s.f.). INDICADORES DE GESTIÓN. 3R Editores.

⁴ Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. UCACUELT.

Índice

Es la comparación entre el indicador y el estándar. Es usual utilizarlo a manera de división y presentarlo como porcentaje. Si el cumplimiento óptimo es alcanzar el estándar, es evidente que lo recomendable será un índice equivalente al 100% ó 1.⁵

Tablero de control

El tablero de control consiste en un documento que nos facilita la medición y evaluación de los indicadores de gestión para determinar lo correcto de la gestión empresarial.

El tablero de control correctamente orientado constituye una herramienta útil para la medición continua de la gestión. La reunión de los tableros de control relacionados con las áreas relevantes de la organización, nos permitirá disponer de un cuadro de mando integral, cuyos resultados constituirán un importante insumo para acciones preventivas y correctivas.⁶

Gráfico 4 Tablero de Control

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar y rango</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>

FUENTE: SUBÍA. (2013). *Modulo de Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión. UCACUELT.*

ELABORADO POR: EL AUTOR

⁵ Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. UCACUELT.

⁶ SUBÍA, J. (2013). Módulo de Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión. UCACUELT.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización en el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y futuro. Los planes estratégicos deben contar con cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir.

Los objetivos de los planes estratégicos, que generalmente son a largo plazo, se los logra a través de la ejecución de los objetivos operativos, conocidos como de corto plazo o planes operativos anuales.⁷

Planes operativos

Conjunto de programas, proyectos, actividades que se ejecutaran en el siguiente ejercicio fiscal, con la utilización de recursos humanos, materiales, financieros que permita la consecución de los objetivos y metas institucionales en el corto plazo. El POA constituye la base esencial para la elaboración del presupuesto de la organización.

Los planes operativos anuales permiten reajustar las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presenta cada año y a los cambios no previstos.⁸

⁷ Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. UCACUELT.

⁸ Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. UCACUELT.

2.2 Aspectos relevantes en la gestión empresarial

Eficiencia

Normalmente la consigna de la empresas es elaborar sus productos o prestar sus servicios a como dé lugar, y se pierde de vista el hecho de cómo se logró el cumplimiento del objetivo propuesto, es decir, de qué manera se utilizaron los recursos que se emplearon en el proceso productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos.⁹

Eficacia

Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto o servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio.¹⁰

Efectividad (impacto)

No es suficiente, aunque es posible, ser solamente eficaces o ser solamente eficientes. Ser efectivos significa que se logran los objetivos a través del mejor método, y el más económico. Se logra la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos.¹¹

Calidad

Aun cuando es muy importante cumplir con especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de calidad implica algo más: la calidad tiene que

⁹ Beltrán, J. M. (s.f.). INDICADORES DE GESTIÓN. 3R Editores.

¹⁰ Beltrán, J. M. (s.f.). INDICADORES DE GESTIÓN. 3R Editores.

¹¹ Beltrán, J. M. (s.f.). INDICADORES DE GESTIÓN. 3R Editores.

ver con los requisitos de los consumidores. Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente.

O, definido de otra manera, la calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor.¹²

2.3 Cuadro de mando integral

Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.¹³

2.3.1 El Cuadro de Mando Integral como sistema para medir

El cuadro de mando integral permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección.

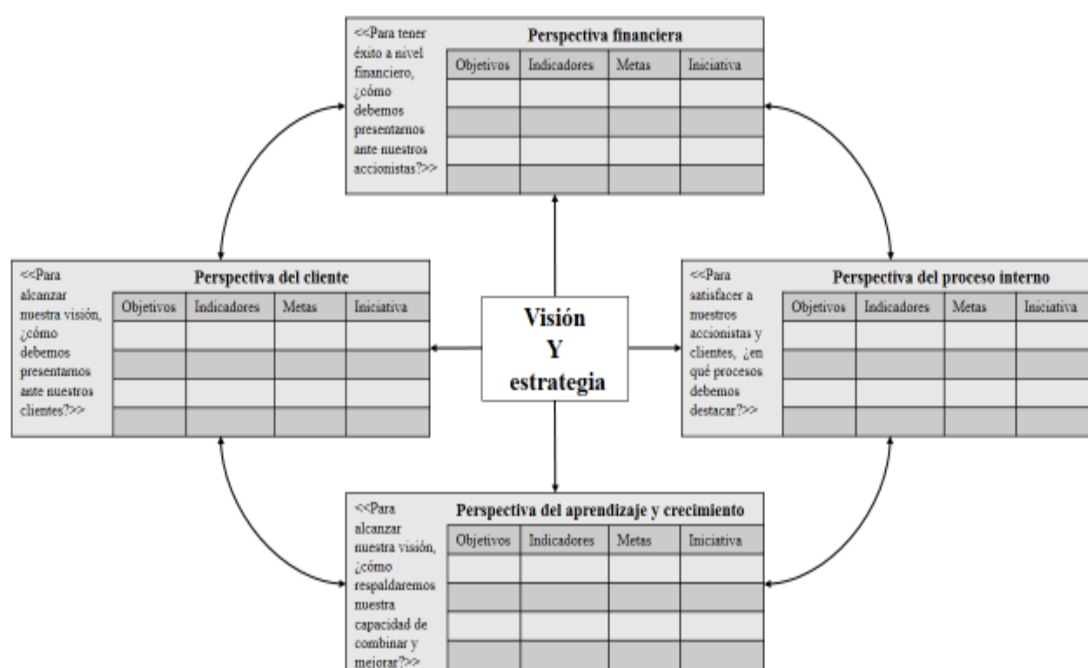
En lugar de basarse en mecanismos de control financiero que aportan poca cosa como guía de las decisiones a largo plazo que toman los empleados, el cuadro de mando usa las medidas como un nuevo lenguaje que describe los elementos clave para el cumplimiento de la

¹² Gutiérrez, M. (2004). ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD. EDITORIAL LIMUSA, S.A. de C.V.

¹³ Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

estrategia. Medir es fundamental para cumplir la estrategia. En su libro *Making Strategy Work*, Timothy Galpin habla de “metas y objetivos mensurables” como uno de los factores clave para hacer que una estrategia funcione. El cuadro de mando mantiene las medidas financieras, pero las complementa con otras tres perspectivas: la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.¹⁴

Gráfico 5 Cuadro de Mando Integral



FUENTE: Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

ELABORADO POR: EL AUTOR

2.3.2 Perspectivas del cuadro de mando integral

El uso de la palabra *perspectiva* es intencionado y creo que representa el método preferido para discutir el cuadro de mando. Otros autores hablan de cuatro <<cuadrantes>> en lugar de perspectivas. Se pueden considerar cinco perspectivas o tan sólo tres. Adoptando la

¹⁴ Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

palabra *perspectiva*, que es un término más genérico y que meramente refleja un punto de vista, no nos veremos obligados a usar un número fijo.

2.3.2.1 Perspectiva del Cliente

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

Elegir una proposición de valor adecuada no resulta menos difícil. Muchas empresas elegirán una de las tres <<disciplinas>> articuladas 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, conveniencia y, a menudo, en <<nada de fruslerías>>

Liderazgo de producto. Los líderes de producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto del mercado.

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

Con independencia de la disciplina elegida, esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes, por ejemplo. Con la misma importancia, la empresa debe desarrollar los impulsores que llevarán a mejorar estos indicadores <<posteriores>> del éxito con los clientes.¹⁵

2.3.2.2 Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Cada una de las disciplinas relacionadas con los clientes que acabamos de mencionar requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con su proposición de valor. Nuestra tarea en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances. Para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable que se tengan que identificar procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejora de las actividades existentes. El desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.¹⁶

2.3.2.3 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Si se quieren alcanzar resultados ambiciosos con respecto los procesos internos, los clientes y también los accionistas, ¿qué se puede hacer? Las medidas concernientes a la

¹⁵ Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

¹⁶ Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras tres perspectivas. En esencia, son los cimientos 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 procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las medidas pensadas para esta perspectiva ayudarán a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro.

Como en el caso de las otras perspectivas del cuadro de mando, hay que esperar una mezcla de medidas posteriores e impulsoras de la actividad futura como representación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información más la coordinación pueden caber en esta perspectiva.¹⁷

2.3.2.4 Perspectiva Financiera

Las medidas financieras son un componente importante del cuadro de mando integral, especialmente en las empresas con ánimo 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 resultados 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.

¹⁷ Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Los indicadores posteriores clásicos, normalmente se encuentran en la perspectiva financiera. Ejemplos habituales son rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico añadido.¹⁸

2.4 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas

Objetivos estratégicos

Primeramente se establece los objetivos estratégicos y corporativos, estos son generales, es decir los que dicen todo y a la vez no dicen nada. Significa que no se conoce cómo se lograrán, quienes lo harán, cuánto costará, cuándo lo harán. Para lograr los objetivos generales, estratégicos o corporativos, se debe ejecutar sus correspondientes desagregados, es decir los objetivos operativos anuales.¹⁹

Objetivos operativos

Los objetivos operativos son específicos, cuya especificidad radica en que deben cumplir con 4 atributos, los que se describen a continuación;

1. Debe redactarse con un verbo en infinitivo
2. Debe establecerse metas claras y cuantificables,
3. Se determinan los plazos; y,
4. Contienen costos.

¹⁸ Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

¹⁹ Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. UCACUELT.

Para determinar la metas, es preciso que estas sean las más cercanas a la realidad, objetivas, alcanzables y sean diseñadas a través de técnicas de proyecciones, a base de un análisis de una serie de datos estadísticos históricos, para conocer el comportamiento de las variables que intervengan en dichas proyecciones.²⁰

Indicador

Es la fuente de medición de cualquier objetivo, meta o proceso. Deben ser claros en lo que se quiere medir. Los indicadores para medir eficiencia, efectividad o eficacia son claramente diferenciables. Inicialmente son concebidos como frases, pero luego de su aplicación se transforman en cifras.²¹

Metas

La operacionalización de los objetivos y sus estrategias se realiza a través de la metas de las cuales, según sea el horizonte planteado para su logro, se dividen en metas de largo, mediano y corto plazo. Vamos a considerar una meta como un objetivo al cual se la han asignado guías como números, plazos, etc., que nos permiten concretarlo y dimensionarlo específicamente.²²

Una **meta** se puede definir como una representación cuantitativa de un indicador en algún momento del futuro (por ejemplo, el nivel de resultados deseados). La palabra futuro es clave para el concepto de metas. Podemos decidir evaluar nuestra actividad con referencia a

²⁰ Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. UCACUELT.

²¹ Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. UCACUELT.

²² Beltrán, J. M. (s.f.). INDICADORES DE GESTIÓN. 3R Editores.

una meta sólo para este mes, trimestre o año, o podemos decidimos por un objetivo más a largo plazo que requiere un esfuerzo adicional.²³

Iniciativas

La última pieza del rompecabezas de usar el cuadro de mando integral como sistema de medición es el desarrollo y la asignación de prioridad a las iniciativas que nos permitirán alcanzar las metas.

Las iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que no embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la <<finalidad en mente>> del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo.²⁴

Plan de acción

Es el conjunto de actividades derivadas de los objetivos y sus correspondientes estrategias. Especifica las metas los medios los responsables, los controles (tipo y frecuencia), los tiempos (lapsos, fecha de iniciación y de terminación) y en lo posible algunas alternativas de acción en caso de presentarse desviaciones. Normalmente incluye un cronograma detallado de actividades.²⁵

²³ Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

²⁴ Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

²⁵ Beltrán, J. M. (s.f.). INDICADORES DE GESTIÓN. 3R Editores.

2.5 Importancia del cuadro de mando integral en la administración

Como queda dicho, las empresas se enfrentan a muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas de mensura de resultados que realmente midan los elementos apropiados. Lo que se necesita es un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos.²⁶

²⁶ Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA “EL CISNE”

3.1 Plan estratégico

Misión

Ser una empresa comercializadora de productos relacionados con las líneas de balanceados, pollos bebés, maíz, trigo, polvillo, sema, materiales y medicinas en general, con precios competitivos para atender las necesidades de los pequeños y medianos productores de aves, cerdos, tilapia, y lograr una relación de confianza que nos permita crecer permanentemente en el mercado.

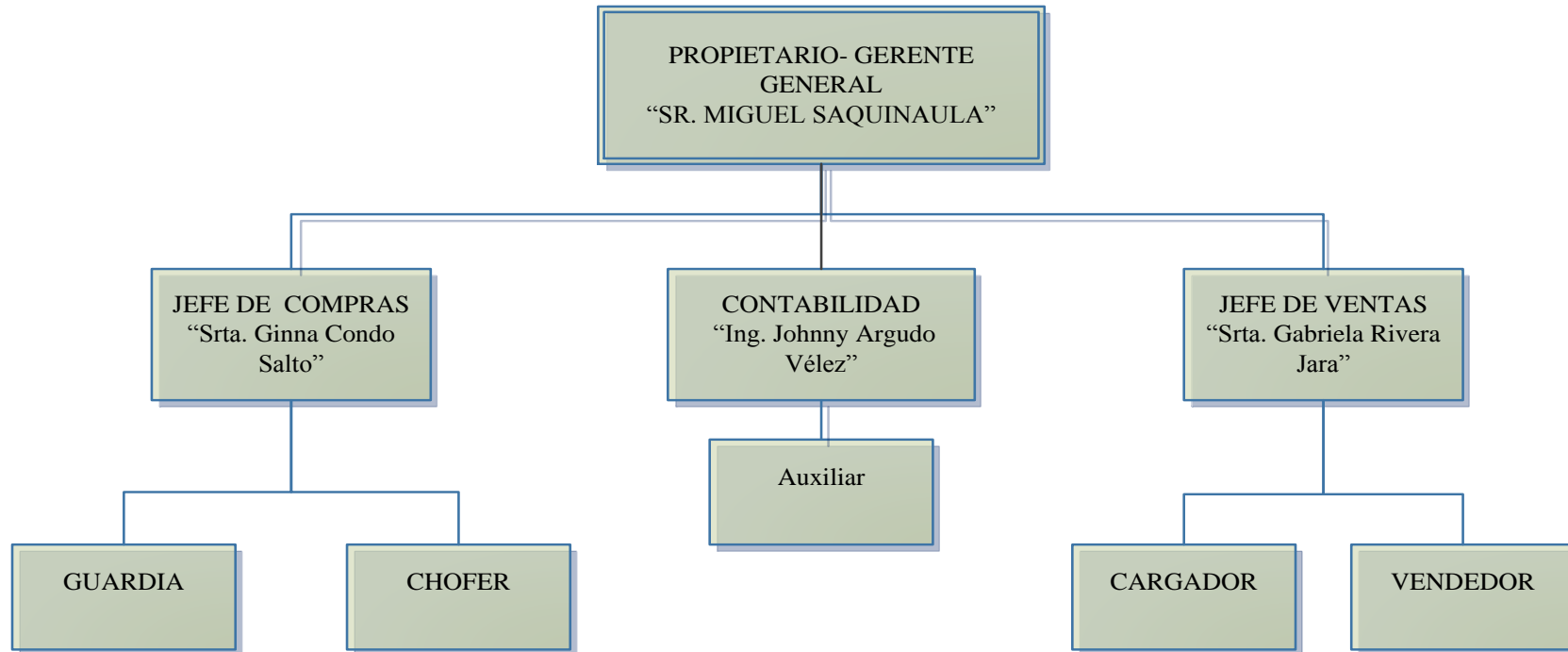
Visión

En el 2018, Avícola El Cisne anhela ser una empresa líder en el mercado local en la comercialización de alimentos para animales de granjas, ser reconocida por proporcionar una excelente atención al cliente y lograr que se distinga con la expansión a nuevas líneas de productos.

Valores

- Respeto
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Compromiso
- Servicio

Organigrama estructural de Avícola “El Cisne”



FUENTE: Avícola “El Cisne”
ELABORADO POR: EL AUTOR

Análisis FODA

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas da a conocer la situación total de la empresa Avícola “El Cisne”, la cual se relaciona en la siguiente lista:

Fortalezas

- Productos de calidad
- Conocimiento del manejo de los productos e insumos
- La empresa mantiene la certificación de “Agro calidad“
- Mantiene un software contable “GADA”
- Fondos disponibles

Oportunidades

- Existencia de nuevos productos e insumos
- Nuevos mercados
- Fácil acceso a créditos del Banco Pichincha.
- Existencia de indicadores de gestión para conseguir un proceso óptimo.

Debilidades

- No existe una planificación formal
- Falta de un sistema de control
- Falta de publicidad
- Falta de capacitación y motivación del recurso humano
- Personal inestable por baja remuneración
- Infraestructura inadecuada

Amenazas

- Empresas dedicadas a las mismas actividades
- Aumento de precios de los productos e insumos
- Inestabilidad de clientes
- Escasez de varios productos (pollos).

Tabla 5 Matriz FODA - Avícola “El Cisne”

		ANÁLISIS EXTERNO (ENTORNO)	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO		<ol style="list-style-type: none"> Existencia de nuevos productos e insumos Nuevos mercados Fácil acceso a créditos del banco PICHINCHA. Existencia de indicadores de gestión 	<ol style="list-style-type: none"> Empresas dedicadas a las mismas actividades Aumento de precios de los productos e insumos Inestabilidad de clientes Escasez de varios productos (pollos).
FORTALEZAS		ESTRATEGÍAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGÍAS DEFENSIVAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> Productos de calidad Conocimiento del manejo de productos e insumos La empresa mantiene la certificación de “agro calidad” Mantiene un Software contable “GADA” Fondos disponibles 	<ol style="list-style-type: none"> Expansión de nuevos productos manteniendo la certificación (F1-F3--O1- O3) Capacitarse sobre las características de los nuevos productos (F2-O1) Explorar nuevos mercados (F5-O2) 	<ol style="list-style-type: none"> Innovar productos (F1-A1) Mantener actualizado el inventario (F3-A2) Capacitar al personal para la utilización completa del software contable. (F4-A3) Buscar nuevos proveedores (F5-A4) 	
DEBILIDADES		ESTRATEGÍAS ADAPTIVAS (DO)	ESTRATEGÍAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
<ol style="list-style-type: none"> No existe una planificación formal Falta de un sistema de control Falta de publicidad Falta de capacitación y motivación del recurso humano Personal inestable por baja remuneración Infraestructura inadecuada 	<ol style="list-style-type: none"> Diseñar una plan estratégico y un sistema de control (D1-D2-O4) Realizar publicidad (D3-O2-O3) Motivar al personal diseñando sueldos e incentivos satisfactorios (D4-D5-O3) Construir una infraestructura apropiada. (D6-O3) 	<ol style="list-style-type: none"> Realizar una planificación formal para incrementar las ventas y disminuir costos. (D1-D3-A1) Mejorar la atención con el cliente mediante seminarios de capacitación (D4-A2) Retener y motivar al personal con una remuneración razonable y vacaciones (D4-D5-A1) 	

FUENTE: Avícola “El Cisne”
ELABORADO POR: EL AUTOR

Objetivos Estratégicos

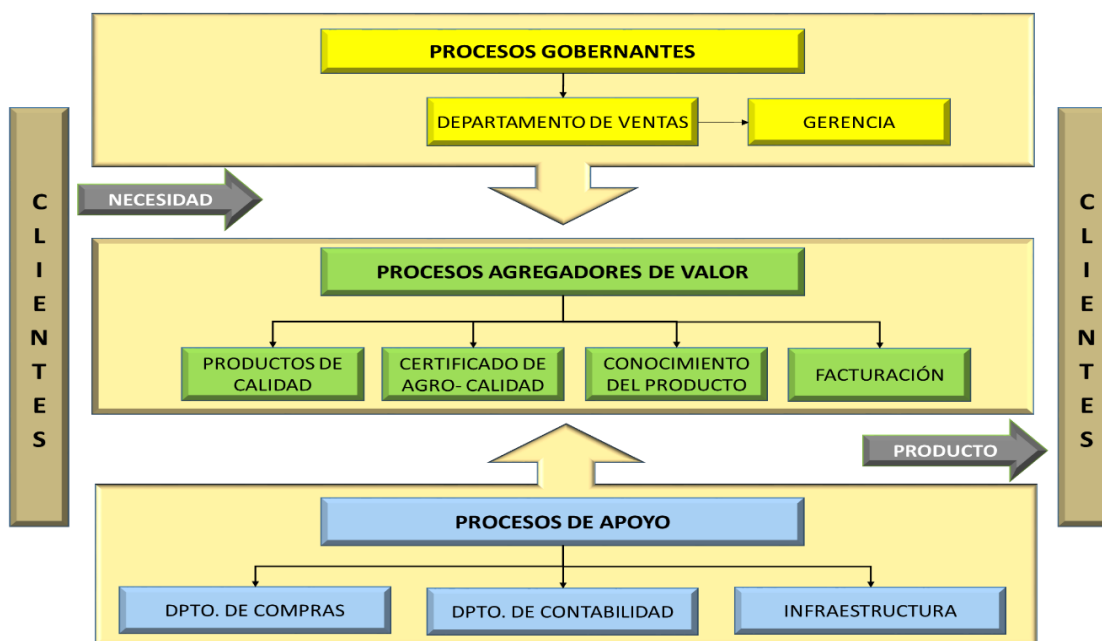
- **OE 1:** Aumentar las ventas mediante la expansión de líneas de nuevos productos para fortalecer su existencia en el mercado.
- **OE 2:** Optimizar costos y gastos mejorando el proceso de comercialización con la reducción de desperdicios para obtener una mayor utilidad.
- **OE 3:** Responder a los requerimientos de los clientes mediante la prestación de un servicio de excelencia para poder mantener ventas satisfactorias.
- **OE 4:** Aumentar el grado de fidelización del cliente ofreciendo productos e insumos de excelente calidad para permanecer y crecer en el mercado.
- **OE 5:** Mantener actualizado el Equipo de Computación para mejorar la compatibilidad con el sistema contable “GADA” y cumplir eficazmente con la facturación de los productos a los clientes.
- **OE 6:** Realizar publicidad buscando el medio de comunicación adecuado para dar a conocer la misión de la empresa a la comunidad troncaleña y a mercados no explorados.
- **OE 7:** Fomentar el equipo de trabajo capacitando a los empleados de la empresa con seminarios para mejorar las relaciones dentro de la empresa y con los clientes.

- **OE 8:** Motivar al personal de la empresa diseñando sueldos satisfactorios para que puedan desempeñarse de manera eficaz en las actividades y puedan cumplir las metas propuesta por el propietario.

3.2 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa Avícola “El Cisne” se ha dividido en tres macro procesos, y éstos, en varios procesos los cuales se determinan en el gráfico 6.

Gráfico 6 Cadena de valor - Avícola El Cisne



*FUENTE: Avícola “El Cisne”
ELABORADO POR: EL AUTOR*

3.2.1 Procesos gobernantes

El proceso gobernante de Avícola “El Cisne” está conformado por el departamento de venta y el departamento de gerencia ya quién es el encargado proveer los recursos para ejecutar las respectivas planificaciones.

El departamento de venta está relacionado directamente con la misión; es decir la razón de ser de la Empresa.

El jefe de ventas junto con los vendedores son los encargados de éste departamento, ofrecen los productos al mercado teniendo en cuenta que los mismos se encuentren en buen estado para ser vendidos y lograr la satisfacción y confianza del cliente.

3.2.2 Procesos agregadores de valor

Dentro de este proceso de la Avícola “El Cisne” se encuentran todos los que generan valor para el cliente, es decir: la calidad del producto, los productos con la certificación de Agro- calidad, conocimiento del producto y facturación.

Productos de calidad

Los productos ofrecidos a todos los clientes son de calidad para atender y satisfacer sus necesidades.

Certificación de Agro-calidad:

La empresa gestiona cada periodo económico para obtener este certificado con la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de Agro, donde se comienza a realizar verificaciones de los productos, en la cual son revisados minuciosamente cada uno de ellos; desde los insumos hasta los tipos de alimentos para los animales, observando la fecha de elaboración y la fecha de expiración y determinar si existe algún defecto en algunas de las características del producto. Si existe caducidad en los productos en vitrina, se los procede a guardar en cajas para ser botados en lugares de basura.

Cumpliendo todas las actividades respectivas, la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de Agro procede a determinar que la empresa debe obtener el certificado de Agro calidad por los productos en buen estado los cuales son aptos para brindar a los clientes.

Conocimiento del producto:

Los clientes son capacitados por el Gerente, quién es el dueño de la empresa Avícola El Cisne y que desde hace 15 años cuando se dedicaba a la producción de aves y cerdos, obtuvo un conocimiento completo sobre las características y el manejo e implementación de los productos a los animales. Es por eso que en el año 2002 hasta la actualidad utiliza este aprendizaje para compartir a todos los clientes y empleados.

Facturación

Luego del pedido de los productos por el cliente, se procede a facturar de acuerdo al Reglamento de comprobantes de venta establecido por el SRI.

3.2.3 Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo de Avícola “El Cisne” están conformado por los demás departamentos del organigrama estructural que alimentan al proceso gobernante (Proceso de venta), en cual se encuentra el departamento de compras y el departamento de contabilidad. También es considerado como un proceso de apoyo la infraestructura, ya que es la instalación donde se va a realizar todas las actividades diarias y así cumplir con la misión de la empresa.

Departamento de compras

El departamento de compras de Avícola “El Cisne” se encuentra formado de los sub-procesos y actividades que son realizadas por el Jefe de compras, chofer y el guardia de la bodega:

El Jefe de compras realiza la orden de compra para ser revisada por el propietario. Una vez aprobada la orden de compra envía al proveedor de la línea del producto, cuando llega la mercadería el jefe de éste departamento la recibe, la verifica y posteriormente hace el debido registro y pago de la mercadería.

Mientras que el chofer es quien transporta la mercadería desde el destino del proveedor hasta la bodega de la Avícola. Una vez depositada la mercadería en el lugar correspondiente es vigilada por un guardia que labora desde las 7PM hasta las 5AM.

Departamento de contabilidad

En éste departamento se encuentra las varias actividades que realiza el Contador de la empresa como son el registro de las transacciones, el resultado de cada periodo es decir los Estados financieros, así también las declaraciones de IVA e Impuesto a la Renta. En fin realiza todo el proceso contable de acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno con su respectivo Reglamento que son establecidos por el SRI.

Infraestructura

La infraestructura de la empresa Avícola “El Cisne” es la adecuada para el desempeño de sus actividades diarias. Está conformada por la matriz y una sucursal que están ubicadas dentro del Cantón la Troncal, en donde cada año el propietario gestiona para realizar su

respectivo mantenimiento como es la pintada de las instalaciones, revisión de los cables de energía eléctrica entre otros.

En la actualidad se construye un local más amplio que va ser considerado como la Matriz que servirá para mejorar el servicio al cliente.

3.3 Planes operativos

Los planes operativos son diseñados para ser ejecutados dentro de un año o periodo económico. El plan operativo de Avícola “El Cisne para el año 2013 está diseñado como lo indica la tabla 6.

Tabla 6 Plan Operativo - Avícola El Cisne

	PERSPECTIVA	OE	ESTRATEGIA	OBJETIVOS OPERATIVOS	META	RESPONSABLE
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	FINANCIERA	OE 1	Expandir líneas de nuevos productos para fortalecer su existencia en el mercado.	1. Aumentar en un 10% las ventas en el año 2013, en relación al año anterior con un presupuesto de 8.500,00 USD.	Aumentar en un 10% las ventas	Gerente Jefe de compras
		OE 2	Mejorar el proceso de comercialización con la reducción de desperdicios para obtener una mayor rentabilidad.	2. Disminuir en un 10% los gastos operativos en el año 2013, en relación al año anterior con un presupuesto de 7.395,99 USD.	Disminuir en un 10% los gastos operativos	Jefe de compras
	CLIENTES	OE 3	Prestar de un servicio de excelencia para poder mantener ventas satisfactorias.	3. Disminuir en un 60% los reclamos de los clientes por la entrega demorada de los productos en el año 2013, en relación con el año anterior.	Disminuir en un 60% los reclamos de los clientes	Jefe de ventas
		OE4	Ofrecer productos e insumos de excelente calidad para permanecer y crecer en el mercado.	4. Aumentar en un 20% los clientes registrados en base de datos en el año 2013, en relación con el año anterior.	Incrementar en un 20% los clientes registrados en base de datos	Jefe de ventas

	PERSPECTIVA	OE	ESTRATEGIA	OBJETIVOS OPERATIVOS	META	RESPONSABLE
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	PROCESOS INTERNOS	OE 5	Renovar el Equipo de Computación para el sistema contable “GADA” y cumplir eficazmente con la facturación de los productos a los clientes.	5. Renovar un 50% el Equipo de Computación en el año 2013, con un presupuesto de 4.500,00 USD.	Renovar un 50% el Equipo de Computación	Gerente
		OE 6	Buscar el medio de comunicación adecuado para dar a conocer la misión de la empresa a la comunidad troncaleña y a mercados no explorados.	6. Realizar 384 publicidades por radio “Troncal Estéreo” en el año 2013 con un presupuesto de 1.200,00 USD.	Realizar 384 publicidades por radio	Gerente
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE 7	Capacitar a los empleados de la empresa con seminarios para mejorar las relaciones interpersonales y con los clientes.	7. Capacitar al personal del proceso de comercialización de la empresa en el año 2013 con un presupuesto de 250,00 USD.	Capacitar al personal del proceso de comercialización	Gerente
		OE8	Diseñar sueldos satisfactorios para que puedan desempeñarse de manera eficaz en las actividades y puedan cumplir las metas propuesta por el propietario.	8. Incrementar en un 10% el sueldo para el personal del proceso de comercialización en el año 2013, en relación con el año anterior con un presupuesto de 1.584,00 USD.	Incrementar en un 10% los sueldos del personal del proceso de comercialización	Gerente

FUENTE: Avícola “El Cisne”
ELABORADO POR: EL AUTOR

3.3.1 Principales objetivos de los procesos agregadores de valor

Calidad del producto

- Ofrecer productos de calidad para satisfacer las necesidades y mantener la fidelidad de los clientes.
- Expandir líneas de productos buscando nuevos proveedores que mantengan la misma calidad.

Certificado de agro calidad

- Mantener la certificación de Agro-calidad.
- Capacitar a los clientes que los productos ofrecidos cuentan con la respectiva certificación.

Conocimiento del producto

- Conocer sobre el manejo de los nuevos productos que mejoran la producción de las granjas de los clientes.
- Capacitar a los clientes sobre las características y el manejo correspondiente de los productos. (balanceados, medicinas, pollos).

Facturación

- Facturar cumpliendo con el Reglamento de Comprobantes de Venta.
- Salvaguardar los respectivos comprobantes de venta para evidenciar las transacciones y las declaraciones de IVA y Renta ante el Servicio de Rentas Internas.

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

Tabla 7 Variables cuantitativas y cualitativas

OBJETIVOS	VARIABLE CUALITATIVA	VARIABLE CUANTITATIVA
Objetivo operativo 1	Ventas	Dólares
Objetivo operativo 2	Gastos operativos	Dólares
Objetivo operativo 3	Reclamos	-----
Objetivo operativo 4	Clientes fieles	-----
Objetivo operativo 5	Equipo de Computación	Dólares
Objetivo operativo 6	Publicidades	Dólares
Objetivo operativo 7	Empleados	Dólares
Objetivo operativo 8	Sueldo	Dólares

FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

3.3.3 Diseño de indicadores de gestión.



Objetivo operativo 1

Aumentar en un 10% las ventas en el año 2013, en relación al año anterior con un presupuesto de 38.500,00 USD.

Indicador 1 de eficacia

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): Ventas

Verbo en participio pasado (acción): Incrementadas

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 1 de eficacia: Porcentaje de ventas incrementadas en la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013

Indicador 1 de eficiencia

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Dólares

Verbo en participio pasado (acción): Invertidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En el incremento de ventas de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 1 de eficiencia: Cantidad de dólares invertidos en el incremento de ventas de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Objetivo operativo 2

Disminuir en un 10% los gastos operativos en el año 2013, en relación al año anterior con un presupuesto de 7.395,99 USD.

Indicador 2 de eficacia:

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): Gastos operativos

Verbo en participio pasado (acción): Disminuidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En el proceso de comercialización de la Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 2 de eficacia: Porcentaje de gastos operativos disminuidos en el proceso de comercialización de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 2 de eficiencia:

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Dólares

Verbo en participio pasado (acción): Utilizados

Complemento circunstancial: En la disminución de gastos operativos de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 2 de eficiencia: Cantidad de dólares utilizados en la disminución de gastos operativos de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo operativo 3

Disminuir en un 60% los reclamos de los clientes por la entrega demorada de los productos en el año 2013, en relación con el año anterior.

Indicador 3 de eficacia:

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): Reclamos de clientes

Verbo en participio pasado (acción): Disminuidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 3 de eficacia: Porcentaje de reclamos de clientes disminuidos en la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Objetivo operativo 4

Aumentar en un 20% los clientes registrados en base de datos en el año 2013, en relación con el año anterior.

Indicador 4 de eficacia:

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): Clientes

Verbo en participio pasado (acción): Aumentados

Complemento circunstancial: En el registro de datos de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

**PERSPECTIVA DE PROCESOS
INTERNOS**

Objetivo operativo 5

Renovar un 50% el Equipo de Computación en el año 2013, con un presupuesto de 4.500,00 USD.

Indicador 5 de eficacia

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): Equipos de Computación

Verbo en participio pasado (acción): Renovados

Complemento circunstancial: En la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 5 de eficacia: Porcentaje de equipos de computación renovados en la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 5 de eficiencia

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Dólares

Verbo en participio pasado (acción): Invertidos

Complemento circunstancial: En la renovación del Equipo de Computación de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 5 de eficiencia: Cantidad de dólares invertidos en la renovación del equipo de computación de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Objetivo operativo 6

Realizar 384 publicidades por Radio “Troncal Estéreo” en el año 2013 con un presupuesto de 1.200,00 USD.

Indicador 6 de eficacia:

Agregación más preposición: Total de

Sustantivo plural (Variable): Publicidades

Verbo en participio pasado (acción): Realizadas

Complemento circunstancial: Por radio “Troncal Estéreo” en el año 2013

Indicador 6 de eficacia: Total de publicidades realizadas por radio “Troncal Estéreo” en el año 2013.

Indicador 6 de eficiencia:

Agregación más preposición: Total de

Sustantivo plural (Variable): Dólares

Verbo en participio pasado (acción): Invertidos

Complemento circunstancial: En publicidad de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 6 de eficiencia: Total de dólares invertidos en publicidad de la empresa “El Cisne” en el año 2013.

PERSPECTIVA DE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo operativo 7

Capacitar al personal del proceso de comercialización de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013 con un presupuesto de 250,00 USD.

Indicador 7 de eficacia:

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Empleados

Verbo en participio pasado (acción): Capacitados

Complemento circunstancial: Del proceso de comercialización en la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 7 de eficacia: Cantidad de empleados capacitados del proceso de comercialización en la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 7 de eficiencia:

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Dólares

Verbo en participio pasado (acción): Invertidos

Complemento circunstancial: En la capacitación del personal del proceso de comercialización en la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 7 de eficiencia: Cantidad de dólares invertidos en la capacitación del personal del proceso de comercialización en la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Objetivo operativo 8

Incrementar en un 10% el sueldo para el personal del proceso de comercialización en el año 2013, en relación con el año anterior con un presupuesto de 1.584,00 USD.

Indicador 8 de eficacia

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): sueldo

Verbo en participio pasado (acción): Incrementado

Complemento circunstancial: Para el personal de comercialización de la Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 8 de eficacia: Porcentaje de sueldo incrementado para el personal del proceso comercialización de la Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 8 de eficiencia

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Dólares

Verbo en participio pasado (acción): Utilizados

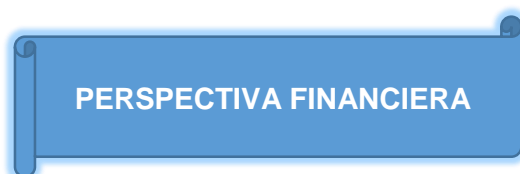
Complemento circunstancial: En el incremento del sueldo para el personal del proceso de comercialización de la Avícola “El Cisne” en el año 2013.

Indicador 8 de eficiencia: Cantidad de dólares utilizados en el incremento del sueldo para el personal del proceso de comercialización de la Avícola “El Cisne” en el año 2013.

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

4.1 Diseño de los tableros de control



Objetivo operativo 1

Antecedentes

Según información obtenida del departamento de venta de la empresa Avícola “El Cisne”, se determina que al 31 de Diciembre del año 2012 las ventas fueron de 540.530,07 USD y en el 2013 fue de 612.550,55 USD

Los Estándares determinados para el cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, están identificados en el objetivo 1 del Plan Operativo anual de la empresa, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica un incremento de ventas del 10% con relación al año anterior (2012) y que debe ser ejecutado con un presupuesto de 38.500,00 USD.

Indicador de eficacia:

- Ventas generadas en el año 2012= 540.530,07 USD
- Ventas generadas en el año 2013= 612.550,55 USD
- Estándar= 10%

Indicador de eficiencia:

Cantidad de dólares utilizados para incrementar las ventas en el año 2013= 38.500,00 USD

Estándar= 38.500 USD

Tabla 8 Indicador de eficacia del objetivo operativo 1

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Porcentaje de ventas incrementadas en la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013	10%	Anual	<p>Indicador =</p> $\left[\left(\frac{\text{Ventas 2013}}{\text{Ventas 2012}} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador =</p> $\left[\left(\frac{612550,55}{540530,07} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador = 13,32%</p>	%	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{13,32}{10} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 133,24%</p> <p>Brecha favorable = 33,24%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”

ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	13,32%
Índice	133,24%
Brecha favorable	33,24%

Tabla 9 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 1

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Cantidad de dólares invertidos en el incremento de ventas de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.	38.500,00 USD	Anual	No aplica	Dólares	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Recursos invertidos}}{\text{Recursos presupuestados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{38500,00}{38500,00} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha no favorable = 0%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
<i>Índice</i>	100%
<i>Brecha no favorable</i>	0%

Objetivo operativo 2

Antecedentes

Según información obtenida del departamento de venta conjuntamente con el departamento de compras de la empresa Avícola “El Cisne”, se determina en el año 2012 los gastos operativos fue de 8.217,77 USD y en el 2013 fue de 7.900,00 USD

Los Estándares determinados para el cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, están identificados en el objetivo 2 del Plan Operativo anual de la empresa, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica una disminución de gastos operativos del 10% con relación al año anterior (2012) y que debe ser ejecutado con un presupuesto de 7.395,99 USD.

Indicador de eficacia:

- Gastos operativos generados en el año 2012= 8.217,77 USD
- Gastos operativos generados en el año 2013= 7.900,00 USD
- Estándar= 10%

Indicador de eficiencia:

Cantidad de dólares utilizados para los gastos operativos del año 2013= 7.900,00 USD

Estándar= 7.395,99 USD

Tabla 10 Indicador de eficacia del objetivo operativo 2

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Porcentaje de gastos operativos disminuidos en el proceso de comercialización de la empresa Avícola “El Cisne” durante el año 2013.	10%	Anual	<p>Indicador =</p> $\left[\left(\frac{G. Op. 2013}{G. Op. 2012} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador =</p> $\left[\left(\frac{7900,00}{8217,77} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador = 3,87%</p>	%	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{Indicador}{Estándar} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{3,87}{10} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 38,67%</p> <p>Brecha no favorable = 61,33%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	3,87%
Índice	38,67%
Brecha no favorable	61,33%

Tabla 11 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 2

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Cantidad de dólares utilizados en la disminución de gastos operativos de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.	7.395,99 USD	Anual	No aplica	Dólares	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presupuestados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{7900,00}{7395,99} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 106,81%</p> <p>Brecha no favorable = 6,81%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”

ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
<i>Índice</i>	106,81%
<i>Brecha no favorable</i>	6,81%



PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo operativo 3

Antecedentes

Según información obtenida del departamento de venta de la empresa Avícola “El Cisne”, se determina que durante el periodo 2012 hubo 48 reclamos por la entrega demorada de los productos y para el año 2013, 31 reclamos.

Los Estándares determinados para el cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, están identificados en el objetivo 3 del Plan Operativo anual de la empresa, propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica una disminución del 60% con relación al año anterior (2012).

Indicador de eficacia:

- Reclamos generados en el año 2012= 48
- Reclamos generados en el año 2013= 31
- Estándar= 60%

Tabla 12 Indicador de eficacia del objetivo operativo 3

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Porcentaje de reclamos de clientes disminuidos en la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.	60%	Anual	<p>Indicador =</p> $\left[\left(\frac{\text{Reclamos 2013}}{\text{Reclamos 2012}} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador =</p> $100 - \left[\left(\frac{31}{48} \right) * 100 \right]$ <p>Indicador = 35,42%</p>	%	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar.}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{35,42}{60} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 59,03%</p> <p>Brecha no favorable = 40,97%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	35,42%
Índice	59,03%
Brecha no favorable	40,97%

Objetivo operativo 4

Antecedentes

Según información obtenida del departamento de venta de la empresa Avícola “El Cisne”, se determina que al 31 de Diciembre del año 2012 se encontraron registrados un total de clientes fieles de 25 y en el 2013 de 28.

Los Estándares determinados para el cálculo del indicador de eficacia, están identificados en el objetivo 4 del Plan Operativo anual de la empresa, propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica un incremento de clientes fieles del 20% con relación al año anterior (2012).

Indicador de eficacia:

- Clientes fieles en el año 2012= 25
- Clientes fieles en el año 2013= 28
- Estándar= 20%

Tabla 13 Indicador de eficacia del objetivo operativo 4

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Porcentaje de clientes aumentados en el registro de datos de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.	20%	Anual	<p>Indicador =</p> $\left[\left(\frac{\text{Clientes 2013}}{\text{Clientes 2012}} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador =</p> $\left[\left(\frac{28}{25} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador = 12%</p>	%	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{12}{20} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 60%</p> <p>Brecha no favorable = 40%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”

ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	12%
<i>Índice</i>	60%
<i>Brecha no favorable</i>	40%



**PERSPECTIVA DE PROCESOS
INTERNOS**

Objetivo operativo 5

Antecedentes

Según información obtenida de los departamentos de la empresa Avícola “El Cisne”, se pudo determinar que en el año 2013 se renovaron 2 Equipos de Computación para mejorar la adaptación con el programa contable denominado “GADA”.

Los Estándares determinados para el cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, están identificados en el objetivo 5 del Plan Operativo anual de la empresa, propuesto para la Perspectiva de Procesos Internos. El mismo indica una renovación de equipo de computación del 50% y debe ser ejecutado con un presupuesto de 4.500,00 USD.

Indicador de eficacia:

- Equipos de Computación en el año 2012= 6 Equipos
- Equipos de Computación renovados en el año 2013= 2 Equipos
- Estándar= 50%

Indicador de eficiencia:

Cantidad de dólares utilizados para renovar el equipo de computación en el año 2013= 3.500,00 USD

Estándar= 4.500,00 USD

Tabla 14 Indicador de eficacia del objetivo operativo 5

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Porcentaje de Equipos de Computación renovados en la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.	50%	Anual	<p>Indicador =</p> $\left[\left(\frac{\text{Equipos Renovados 2013}}{\text{Equipos 2012}} \right) * 100 \right]$ <p>Indicador =</p> $\left[\left(\frac{2}{6} \right) * 100 \right]$ <p>Indicador = 33,33%</p>	%	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{33,33}{50} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 66,67%</p> <p>Brecha no favorable = 33,33%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”

ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	33,33%
Índice	66,67%
Brecha no favorable	33,33%

Tabla 15 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 5

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Cantidad de dólares invertidos en la renovación del equipo de computación de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.	4.500,00 USD	Anual	No aplica	Dólares	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Recursos Invertidos}}{\text{Recursos Presupuestados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{3500,00}{4500,00} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 77,78%</p> <p>Brecha no favorable = 22,22%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
<i>Índice</i>	77,78%
<i>Brecha no favorable</i>	22,22%

Objetivo operativo 6

Antecedentes

Según información obtenida del departamento de venta de la empresa Avícola “El Cisne”, se determina que durante el año 2013 mediante la radio Troncal Estéreo se realizaron 384 publicidades para dar a conocer la misión y la adquisición de la nueva línea de productos para satisfacer las necesidades de los productores de la zona.

Los Estándares determinados para el cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, están identificados en el objetivo 6 del Plan Operativo anual de la empresa, propuesto para la Perspectiva de Procesos Internos. El mismo indica realizar 384 publicidades en el año 2012 y que debe ser ejecutado con un presupuesto de 1.200,00 USD.

Indicador de eficacia:

- Publicidades realizadas mediante la radio Troncal Estéreo en el año 2012= 308
- Estándar= 384 publicidades

Indicador de eficiencia:

Cantidad de dólares invertidos para publicidad de la empresa en el año 2013= 1.200,00 USD

Estándar= 1.200,00 USD

Tabla 16 Indicador de eficacia del objetivo operativo 6

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Total de publicidades realizadas por radio “Troncal Estéreo” en el año 2013	384 publicidades	Anual	No aplica	Numérico	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Publicidades 2013}}{\text{Publicidades Proyectadas}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{384}{384} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha no favorable= 0%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”

ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
Índice	100%
Brecha no favorable	0%

Tabla 17 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 6

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Total de dólares invertidos en publicidad de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.	1.200,00 USD	Anual	No aplica	Dólares	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Recursos Invertidos}}{\text{Recursos Presupuestados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{1200,00}{1200,00} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha no favorable = 0%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”

ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
<i>Índice</i>	100%
<i>Brecha no favorable</i>	0%

**PERSPECTIVA DE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Objetivo operativo 7

Antecedentes

Según información obtenida del departamento de gerencia de la empresa Avícola “El Cisne”, se logró identificar que durante el año 2013 los 5 empleados del proceso de comercialización recibieron cursos de capacitación. Dicha capacitación fue realizada para mejorar el manejo del programa “GADA” y las relaciones interpersonales como también con los clientes.

Los Estándares determinados para el cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, están identificados en el objetivo 7 del Plan Operativo anual de la empresa, propuesto para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. El mismo indica la capacitación para el personal del proceso de comercialización; es decir 5 empleados en el año 2013 y que debe ser ejecutado con un presupuesto de 250,00 USD.

Indicador de eficacia:

- Empleados capacitados en el año 2013= 5
- Estándar= 5 empleados

Indicador de eficiencia:

Cantidad de dólares invertidos para la capacitación en el año 2013= 200,00 USD

Estándar= 250,00 USD

Tabla 18 Indicador de eficacia del objetivo operativo 7

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Cantidad de empleados capacitados del proceso de comercialización de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.	5	Anual	No aplica	Numérico	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Empleados Capacitados 2013}}{\text{Total empleados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{5}{5} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha no Favorable = 0%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”

ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
Índice	100%
Brecha no favorable	0%

Tabla 19 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 7

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Cantidad de dólares invertidos en la capacitación del personal del proceso de comercialización de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.	250,00 USD	Anual	No aplica	Dólares	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Recursos Invertidos}}{\text{Recursos Presupuestados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{200,00}{250,00} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 80%</p> <p>Brecha favorable = 20%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”

ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
<i>Índice</i>	80%
<i>Brecha favorable</i>	20%

Objetivo operativo 8

Antecedentes

Según información obtenida del departamento de gerencia de la empresa Avícola “El Cisne”, se pudo identificar que en el año 2012 los sueldos para los 5 empleados fue un total de 15.840,00 USD y en el 2013 fue de 16.632,00 USD

Los Estándares determinados para el cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, están identificados en el objetivo 8 del Plan Operativo anual de la empresa, propuesto para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. El mismo indica un incremento de sueldos del 10% para cada empleado con relación al año anterior (2012) y que debe ser ejecutado con un presupuesto de 1.584,00 USD.

Indicador de eficacia:

- Total de sueldos de los 5 empleados en el año 2012= 15.840,00 USD
- Total de sueldos de los 5 empleados en el año 2013= 16.632,00 USD
- Estándar= 10%

Indicador de eficiencia:

Cantidad de dólares invertidos para incrementar el sueldo en el año 2013= 792,00 USD

Estándar= 1.584,00 USD

Tabla 20 Indicador de eficacia del objetivo operativo 8

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Porcentaje de sueldo incrementado para el personal de comercialización de la Avícola “El Cisne” en el año 2013.	10%	Anual	<p>Indicador=</p> $\left[\left(\frac{\text{Sueldo 2013}}{\text{Sueldo 2012}} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador =</p> $\left[\left(\frac{16632,00}{15840,00} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador = 5%</p>	%	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presupuestados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{5}{10} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 50%</p> <p>Brecha no favorable = 50%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	5%
Índice	50%
Brecha no favorable	50%

Tabla 21 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 8

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Estándar y rango</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Análisis de resultados</i>
Cantidad de Dólares utilizados en el incremento del sueldo para el personal del proceso de comercialización de la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013.	1.584,00 USD	Anual	No aplica	Dólares	<p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presupuestados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[\left(\frac{792,00}{1584,00} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 50%</p> <p>Brecha no favorable = 50%</p>

FUENTE: Avícola “El Cisne”
ELABORADO POR: EL AUTOR

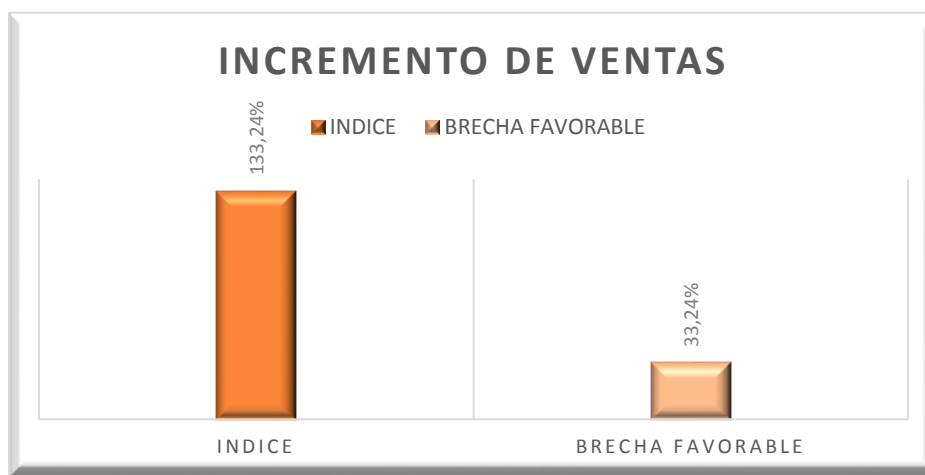
Indicador	-----
<i>Índice</i>	50%
<i>Brecha no favorable</i>	50%

4.2 Resultado del análisis de los indicadores de gestión

PERSPECTIVA FINANCIERA

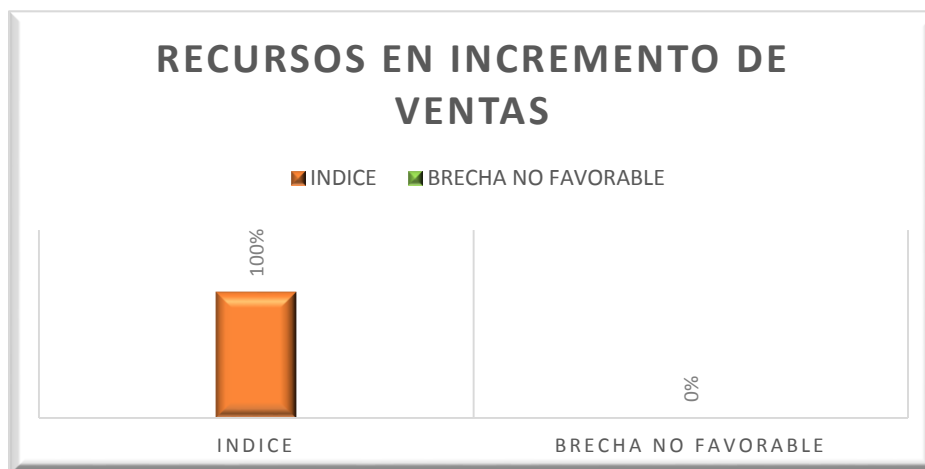
Objetivo operativo 1

Gráfico 7 Resultado de eficacia del objetivo operativo 1



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

Gráfico 8 Resultado de eficiencia del objetivo operativo 1



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

El incremento de ventas cumple con la meta establecida

De la verificación al proceso de venta de la empresa Avícola “El Cisne” se observó que la gestión de ventas alcanzó el 133,24% de eficacia y el 100% de eficiencia por lo que se ejecutó todo lo asignado para esta actividad; es decir los 38.500,00 USD, lo que representa un nivel de eficiencia y eficacia satisfactorio.

Lo expuesto anteriormente evidencia que se logró cumplir con el objetivo operativo establecido en la planificación anual aprobada por el gerente general de la empresa, para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimientos descritos anteriormente detallan que se cumplió con la meta establecida en el objetivo operativo por una adecuada planificación, por la facilidad del contrato con el proveedor para expandir hacia el mercado la nueva línea de productos (balanceados finalizadores y medicamentos en general) y por la acogida de los clientes, generando una brecha favorable del 33,24%.

Conclusión

La empresa Avícola “El Cisne” planificó incrementar en un 10% las ventas en el año 2013 con relación al 2012, al final del periodo se determinó que se logró cumplir con el objetivo operativo 1 de la planificación con el 116,6% de efectividad.

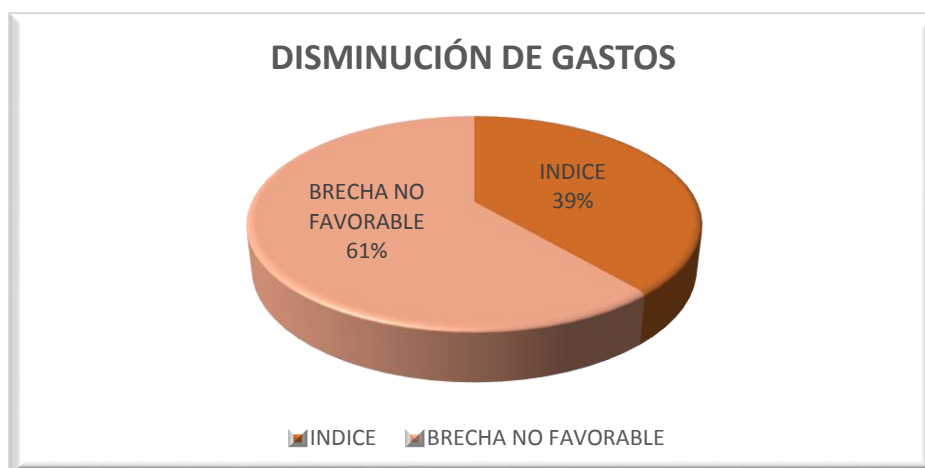
RECOMENDACIÓN

Se recomienda al jefe de venta de la empresa realizar un estudio de mercado para obtener las necesidades de los productores de aves y satisfacerlas mediante la variación de productos que se encuentran en el mercado.

Se recomienda al gerente conjuntamente con el jefe de compras de la empresa seguir innovando las líneas de productos para satisfacer a todos los granjeros del Cantón La Troncal y sectores aledaños.

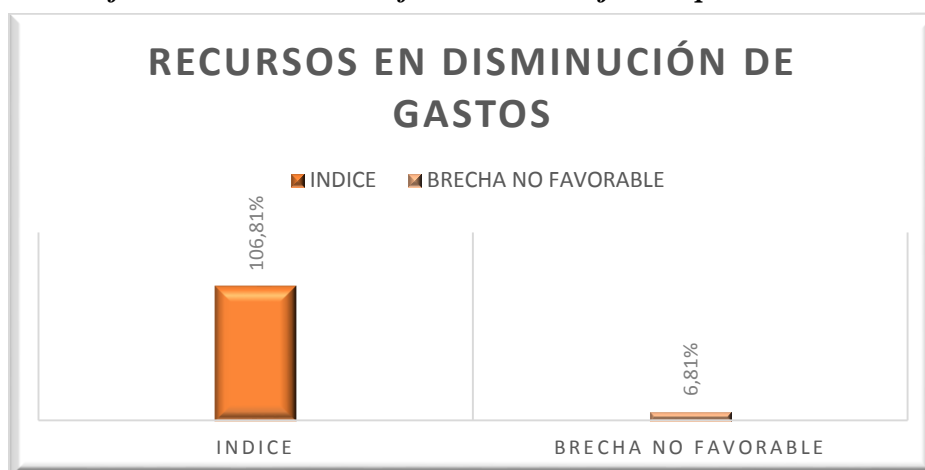
Objetivo operativo 2

Gráfico 9 Resultado de eficacia del objetivo operativo 2



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

Gráfico 10 Resultado de eficiencia del objetivo operativo 2



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

Disminución de gastos operativos no cumple con la meta establecida

De la verificación al proceso de venta conjuntamente con el departamento de compras de la empresa el cisne se observó que la gestión de los gastos operativos alcanzo 38,67% de eficacia, lo que significa que se ejecutó \$7.900, es decir el 106,81% asignado para esta actividad, lo que representa un nivel de eficiencia poco satisfactoria.

Lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el objetivo operativo establecido en la planificación anual aprobado por el gerente general de la empresa, para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimientos descritos anteriormente detallan que no se cumplió con la meta establecida en el objetivo operativo por la falta de comunicación con el proveedor y por la inestabilidad de precios de los productos de mantenimiento y otros suministros, generando que exista una brecha no favorable del 61,33% de eficacia y del 6,81% de eficiencia

Conclusión

La empresa Avícola “El Cisne se planificó disminuir en un 10% los gastos operativos del año 2013 en relación al 2012. Al final del periodo se determina que no se logró cumplir con el objetivo operativo 2 ya que se alcanzó el 38,67% de eficacia.

RECOMENDACIÓN

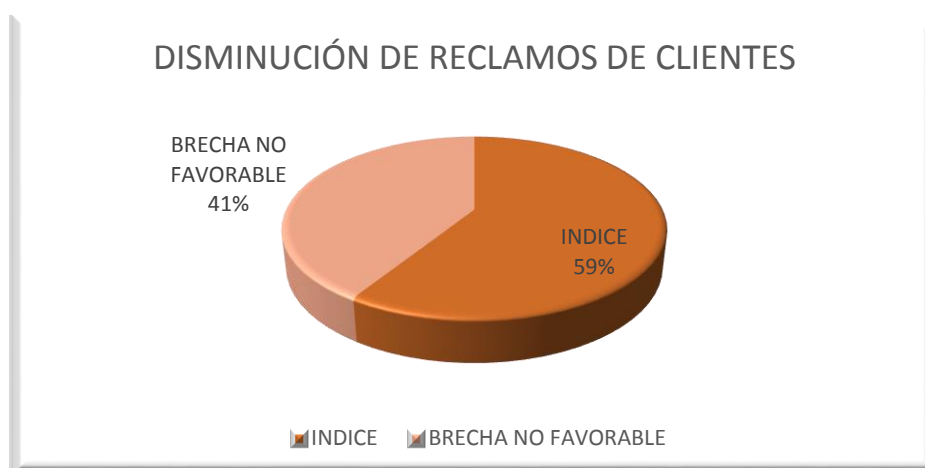
Se recomienda al Jefe de compras buscar nuevos proveedores para los productos de mantenimiento con precios económicos para vehículos de la empresa.

Realizar contratos con el proveedor para el servicio de mantenimiento con tres cotizaciones antes de la ejecución.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo operativo 3

Gráfico 11 Resultado de eficacia del objetivo operativo 3



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

Disminución de reclamos de clientes no cumple con la meta establecida

De la verificación al proceso de venta de la empresa Avícola "El Cisne" se observó que la gestión de los reclamos de clientes alcanzo 59,03% de eficacia, lo que representa un nivel moderadamente satisfactorio

Lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el objetivo operativo establecido en la planificación anual aprobado por el gerente general de la empresa, para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimientos descritos anteriormente detallan que no se cumplió con la meta establecida del objetivo operativo por la existencia de la mala atención y por la demora a la hora de facturar y cargar los productos (balanceados) por la falta de cooperación de los cargadores, generando que exista una brecha incumplida del 40,97%.

Conclusión

La empresa Avícola “El Cisne” planificó disminuir en un 60% los reclamos de clientes del año 2013 en relación al 2012. Al final del periodo alcanzó una eficacia del 59,03%, lo que significa una gestión poco satisfactoria ya que se disminuyó en un 35,42% de reclamos de los clientes.

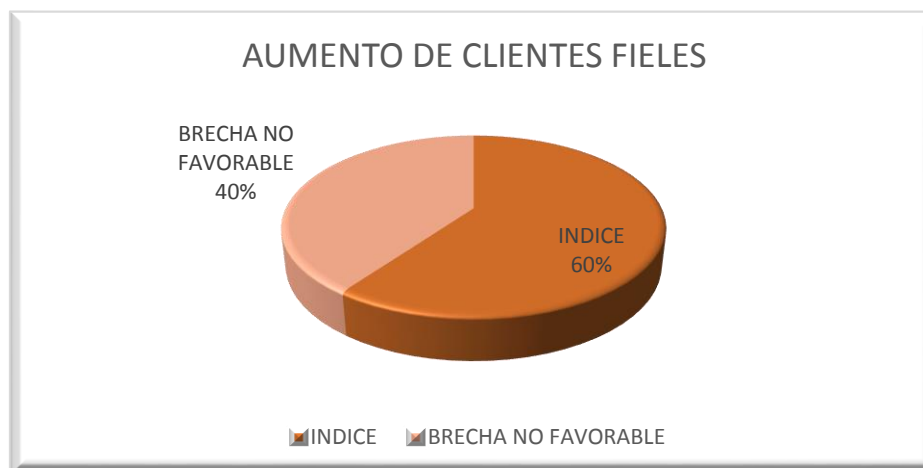
RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Jefe de ventas capacitar a los empleados del proceso de comercialización de la empresa sobre la atención a los clientes.

Capacitar al personal de ventas en lo que corresponde a la utilización y manejo del programa GADA, para que los clientes a la hora del pedido el empleado puedan facturar y comunicar al cargador que se realice la entrega de la mercadería respectiva en el tiempo menos posible.

Objetivo operativo 4

Gráfico 12 Resultado de eficacia del objetivo operativo 4



FUENTE: Avícola “El Cisne”

ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

Aumento de clientes registrados en la base de datos no cumple con la meta establecida

De la verificación al departamento de venta de la empresa Avícola “El Cisne” se observó que la gestión de los clientes que repiten el servicio alcanzó el 60% de eficacia, lo que representa un nivel de eficacia moderadamente satisfactoria.

Lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el objetivo operativo establecido en la planificación anual aprobado por el gerente general de la empresa, para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimientos descritos anteriormente detallan que no se cumplió con la meta establecida en el objetivo operativo por falta de comunicación con los clientes, por la falta de

otorgamiento de créditos a los clientes minoristas y de promociones generando que exista una brecha incumplida del 40%.

Conclusión

En la empresa Avícola “El Cisne” se planificó aumentar en un 20% los clientes que repiten la compra en el año 2013 en relación al 2012, donde alcanzó un 60% de eficacia, lo que significa una gestión medradamente satisfactoria.

RECOMENDACIÓN

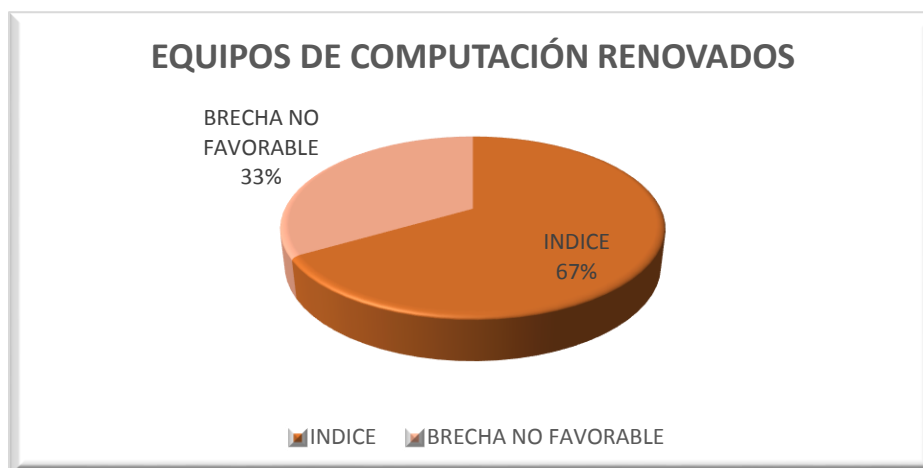
Se recomienda al Jefe de venta ofrecer descuentos y promociones para los clientes que adquieren el producto a gran cantidad.

Se recomienda al Gerente diseñar una política de créditos con la respectiva facilidad de pago a clientes minoristas de acuerdo a su valor de compra de la mercadería.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

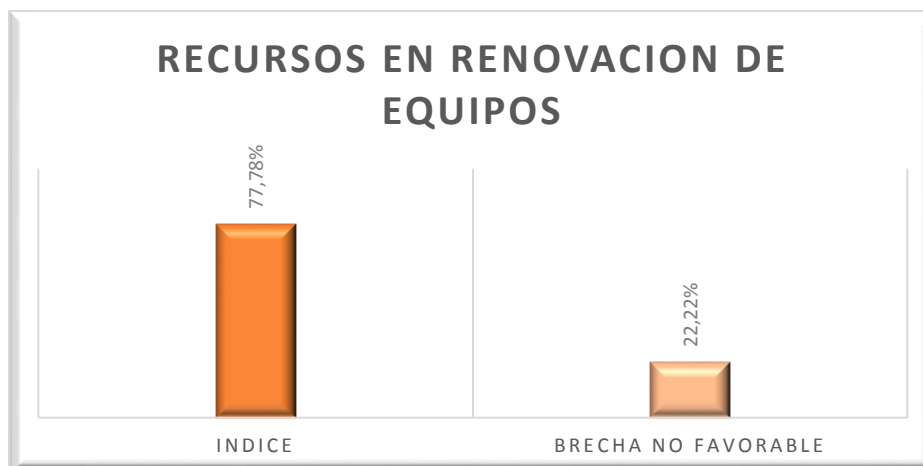
Objetivo operativo 5

Gráfico 13 Resultado de eficacia del objetivo operativo 5



FUENTE: Avicola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

Gráfico 14 Resultado de eficiencia del objetivo operativo 5



FUENTE: Avicola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

Renovación de equipos de computación no cumple con la meta establecida

De la verificación al departamento de venta conjuntamente con los demás departamentos de la empresa Avícola “El Cisne” se observó que la gestión de la renovación de los equipos de computación alcanzo el 66,67% de eficacia y que se ejecutó \$3.500,00, es decir el 77,78% asignado para esta actividad, lo que representa un nivel de eficiencia moderadamente satisfactoria.

Lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el objetivo operativo establecido en la planificación anual aprobado por el gerente general de la empresa, para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimientos descritos anteriormente detallan que no se cumplió con la meta establecida del objetivo operativo, debido que se revisaron todos los equipos de computación para ver si se encontraban en mal estado, donde al final de la revisión el Jefe del departamento de compra informó al Gerente que la impresora solo necesitaba mantenimiento mas no renovación generando que exista una brecha no favorable de eficacia del 33,33%.

Conclusión

La empresa Avícola “El Cisne” planificó renovar un 50% el equipo de computación en el año 2013. Al final del periodo se logra determinar que el objetivo operativo 5 diseñado en la planificación se ha cumplido sólo el 66,67% de eficacia y el 77,78% de eficiencia, generando una efectividad del 72,22% lo que significa una gestión moderadamente satisfactoria.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Gerente verificar en el Departamento de Compra el equipo de computación que se encuentra en mal estado y utilizar el presupuesto que no se ejecutó en el año 2013 para la respectiva renovación del equipo.

Objetivo operativo 6

Gráfico 15 Resultado de eficacia del objetivo operativo 6



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

Gráfico 16 Resultado de eficiencia del objetivo operativo 6



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

Realización de publicidad cumple con la meta establecida

De la verificación al proceso de venta de la empresa el cisne se observó que la gestión de la publicidad alcanzó 100% de eficacia, lo que significa que se ejecutó \$1.200,00, es decir el 100% asignado para esta actividad, lo que representa un nivel de eficacia y eficiencia satisfactorio.

Lo expuesto anteriormente evidencia que se logró cumplir con el objetivo operativo establecido en la planificación anual aprobado por el gerente general de la empresa, para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimientos descritos anteriormente detallan que se cumplió con la meta establecida del objetivo operativo por una adecuada planificación y por la acogida que tiene el medio de comunicación a sectores alejados de la ciudad de La Troncal y por el precio invariable que se fijó en el contrato con la emisora denominada “Troncal Estéreo” generando que exista una efectividad del 100%.

Conclusión

La empresa Avícola “El Cisne” planificó realizar 384 publicidades para el año 2013, en donde al final del periodo se determina que se ha cumplido el objetivo operativo 6, generando una efectividad del 100%

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la Gerente renovar el contratar con la radio “Troncal Estéreo” para dar a conocer la misión de la empresa y las nuevas líneas de productos que se abrirán durante el año 2014.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

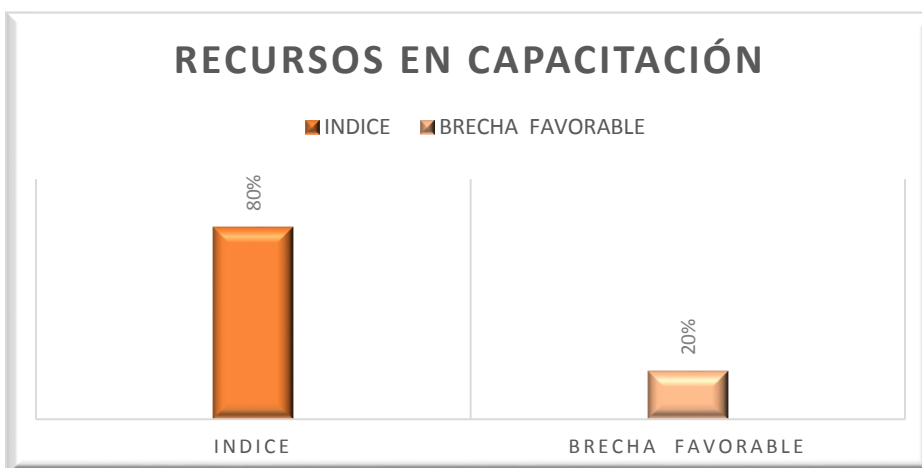
Objetivo operativo 7

Gráfico 17 Resultado de eficacia del objetivo operativo 7



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

Gráfico 18 Resultado de eficiencia- Objetivo operativo 7



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

Capacitación al personal del proceso de comercialización cumple con la meta establecida

De la verificación al proceso de comercialización de la empresa Avícola “El Cisne” se observó que la capacitación de personal del proceso de comercialización alcanzo el 100% de eficacia y se ejecutó \$200,00, es decir el 80% asignado para esta actividad, lo que representa un nivel de eficiencia satisfactoria.

Lo expuesto anteriormente evidencia que se logró cumplir con el objetivo operativo establecido en la planificación anual y que fue aprobado por el gerente general de la empresa, para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimientos descritos anteriormente detallan que se cumplió con la meta establecida del objetivo operativo por cumplir con el cronograma de tiempo establecido para esta actividad y por la que la empresa mantiene una relación mutua con el proveedor del programa GADA, ya que fue quien dicto el curso de capacitación a un costo menor a lo planificado generando una brecha favorable de eficiencia del 20%.

Conclusión

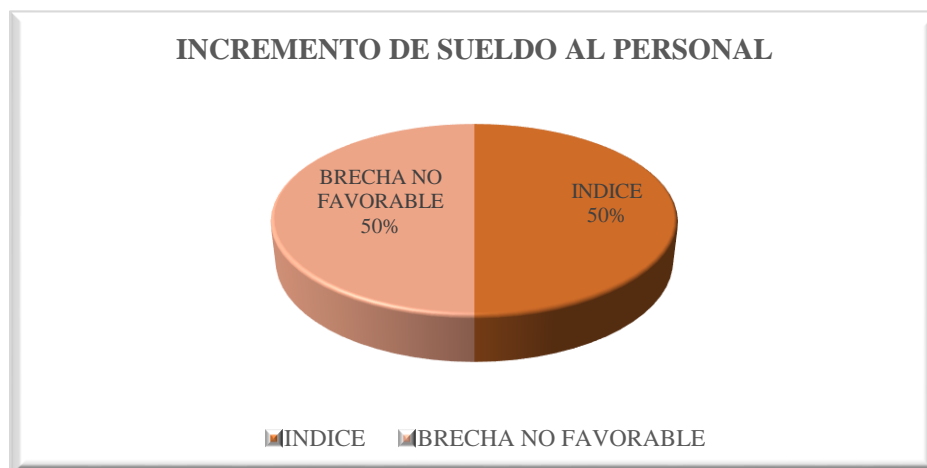
La empresa Avícola “El Cisne” planificó capacitar a todo el personal del proceso de comercialización en el año 2013. Al final de este periodo logró cumplir con el objetivo operativo número 7 con el 100% de eficacia y el 80% de eficiencia, generando una efectividad del 90%

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Departamento de Gerencia utilizar el presupuesto que no se ejecutó en el año 2013 para futuras capacitaciones a los empleados de los diferentes procesos (ventas y compras), para mejorar su desempeño y logren cumplir con las funciones dentro de la empresa.

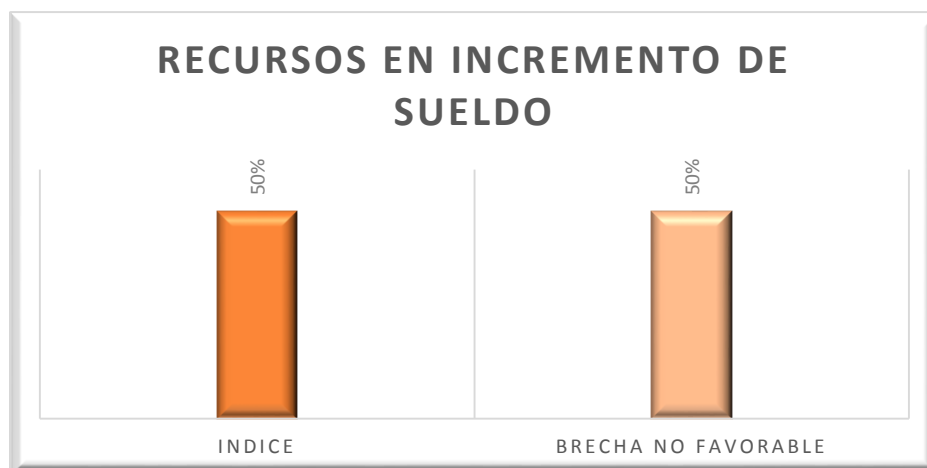
Objetivo operativo 8

Gráfico 19 Resultado de eficacia del objetivo operativo 8



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

Gráfico 20 Resultado de eficiencia del objetivo operativo 8



FUENTE: Avícola "El Cisne"
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

El incremento de sueldos al personal del proceso de comercialización no cumple con la meta establecida

De la verificación al proceso comercialización de la empresa Avícola “El Cisne” se observó que la gestión de los sueldos del personal del proceso de comercialización alcanzo 5% de eficacia, lo que significa que se ejecutó \$792; es decir el 50% asignado para esta actividad, lo que representa un nivel de eficiencia moderadamente satisfactoria.

Lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el objetivo operativo de incrementar el sueldo establecido en la planificación anual y aprobado por el gerente general de la empresa, para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimiento descritos anteriormente detallan que no se cumplió con la meta establecida del objetivo operativo por el incumplimiento de la planificación por parte Gerente General debido a que lo utilizó en una parte de la construcción de la Matriz de la empresa generando una brecha incumplida del 50%.

Conclusión

La empresa Avícola “El Cisne” planificó incrementar en un 10% los ingresos del personal del proceso de comercialización en el año 2013 en relación al 2012, Al final del periodo se identificó que se logró cumplir el objetivo operativo 8 con el 50% de eficacia y el 50% de eficiencia, generándose una efectividad del 50%

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Gerente de la empresa Avícola El Cisne realizar la planificación operativa para el año 2014 e incluir un objetivo operativo donde se incremente un 5% al sueldo de los trabajadores, debido que no se cumplió en la gestión del año 2013.

Realizar el respectivo pago de las horas extras debido a que en la mayoría de los días los trabajadores laboran más de las horas establecidas en el contrato de trabajo.

4.3 Planes de acción (acta compromiso de aplicación de recomendaciones)

Para la realización del acta de compromiso detallaremos los objetivos operativos definidos anteriormente, luego las actividades a realizarse, los plazos, los medios de verificación, los responsables y las respectivas firmas en la tabla siguiente:

Tabla 22 Plan de Acción

<i>Objetivos operativos</i>	<i>Actividades</i>	<i>Resp.</i>	<i>Plazo</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Firmas</i>
Aumentar en un 10% las ventas en el año 2013, en relación al año anterior con un presupuesto de \$ 8.500,00	Realizar un estudio de mercado. Expandir nuevas líneas de productos.	Gerente Jefe de compras	3 meses	Informe Contrato	Miguel Saquinaula Ginna Condo Salto
Disminuir en un 10% los gastos operativos en el año 2013, en relación al año anterior con un presupuesto de \$ 7.395,99	Buscar nuevos proveedores para la adquisición de productos y mantenimiento de los vehículos de la empresa. Realizar contratos con el proveedor seleccionado estableciendo tres cotizaciones.	Jefe de compras	1 mes	Contrato Facturas	Ginna Condo Salto
Disminuir en un 60% los reclamos de los clientes por la entrega demorada de los productos en el año 2013, en relación con el año anterior.	Capacitar al personal de ventas en la atención al cliente Capacitar sobre el manejo completo del programa contable GADA	Jefe de ventas	1 mes	Informe	Gabriela Rivera Jara
Aumentar en un 20% los clientes fieles en el año 2013, en relación con el año anterior.	Ofrecer descuentos y promociones Ofrecer créditos a clientes minoristas	Jefe de ventas	1 mes	Documento de Política de créditos	Gabriela Rivera Jara
Renovar un 50% el Equipo de Computación en el año 2013, con un presupuesto de \$ 4.500,00	Verificación de los equipos de computación Renovación del equipo que se encuentre en mal estado	Gerente	1 mes	Facturas de compra	Miguel Saquinaula Sánchez
Realizar 384 publicidades por radio en el año 2013 con un presupuesto de \$ 1.200,00	Renovar el contrato con el medio de comunicación	Gerente	1 mes	Contrato	Miguel Saquinaula Sánchez
Capacitar al personal del proceso de comercialización de la empresa en el año 2013 con un presupuesto de \$ 250,00	Planificar la capacitación de acuerdo a las necesidades del personal de la empresa.	Gerente	2 meses	Informe	Miguel Saquinaula Sánchez
Incrementar en un 10% los sueldos del personal del proceso de comercialización en el año 2013, en relación con el año anterior con un presupuesto de \$ 1.584,00	Incrementar el sueldo con respecto al 5% Realizar el respectivo pago de horas extras laborables.	Gerente	1 mes	Nómina	Miguel Saquinaula Sánchez

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones con respecto a los objetivos planteados

Avícola “El Cisne” es una empresa pequeña que no cuenta con la planificación estratégica, y que mediante la realización de este trabajo de investigación por el autor se logró determinar la visión, misión, valores y organigrama estructural para luego diseñar los indicadores de gestión con el objetivo de evaluar la calidad, eficacia y eficiencia del proceso de venta de la empresa.

Para la recopilación de información de Avícola “El Cisne”, se hizo un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para conocer la situación actual del departamento de venta. Con esto se formularon los objetivos estratégicos y consecutivamente se realizó los objetivos operativos con sus indicadores de eficacia y eficiencia.

Para la definición de los indicadores de gestión para el proceso de venta, se realizaron ocho objetivos operativos, de los cuales se desarrollaron catorce indicadores distribuidos en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Posteriormente se realizaron tableros de control para los indicadores descritos en los objetivos operativos, formulando conclusiones y recomendaciones.

Al contar con indicadores de gestión Avícola “El Cisne”, se podrá evaluar y dar seguimiento a los riesgos y problemas que presenta el proceso de venta. Esto servirá de base

para los años futuros a que todas las actividades del proceso se desarrollen con eficacia y eficiencia, generando un nivel de efectividad satisfactorio.

5.2 Recomendaciones.

Se recomienda implementar el sistema de indicadores de gestión presentado en este trabajo de investigación para evaluar y dar seguimiento a las causas de las brechas determinadas haciendo que no se cometan los mismos errores y poder cumplir con los objetivos del plan operativo del año 2014.

Realizar un cronograma de actividades para la implementación de las recomendaciones descritas anteriormente con sus respectivas actividades destinadas a cada uno de los responsables.

Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de los productores y poder implementar nuevas líneas de productos.

Al Gerente se recomienda capacitar y motivar continuamente a sus empleados de todos los procesos para que puedan cumplir de manera eficaz y eficiente todas sus actividades a cargo y se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Beltrán, J. M. (s.f.). INDICADORES DE GESTIÓN. 3R Editores.

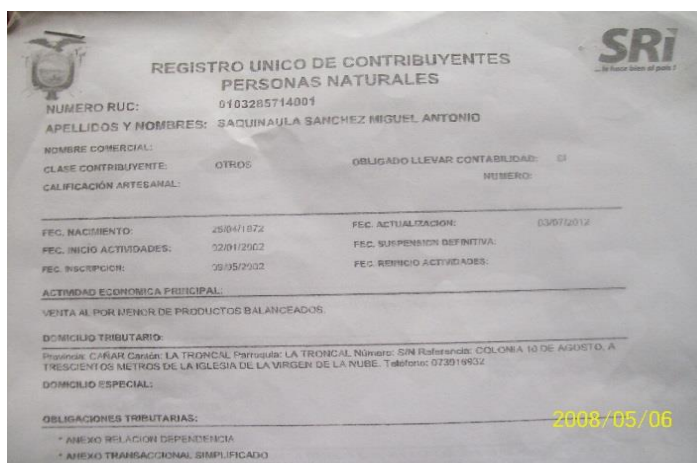
Gutiérrez, M. (2004). ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD. EDITORIAL LIMUSA, S.A. de C.V.

Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. UCACUELT.

SUBÍA, J. (2013). Módulo de Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión. UCACUELT.

ANEXOS



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0103285714001

APELLIDOS Y NOMBRES: SAQUINAULA SANCHEZ MIGUEL ANTONIO

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 25/04/1972 FEC. ACTUALIZACIÓN: 03/07/2012

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 22/01/2002 FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:

FEC. INSCRIPCIÓN: 29/05/2002 FEC. RENICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS BALANCEADOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: CAÑAR Cantón: LA TRONCAL Parroquia: LA TRONCAL Número: SIN Referencia: COLONIA 10 DE AGOSTO, A TRES CIENTOS METROS DE LA IGLESIA DE LA VIRGEN DE LA NUBE. Telefono: 073914932

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO

2008/05/06



REPUBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUICULTURA Y PESCA
AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO-AGROCALIDAD
COORDINACIÓN PROVINCIAL CAÑAR

CONCEDE EL
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO
AL LOCAL DE EXPENDIO DE PRODUCTOS AGROVETERINARIOS
Y CENTROS DE ATENCION VETERINARIO

Año: 2011 N° 0000228

Propietario: Saquinaula Sánchez Miguel

Nombre Local: EL CISNE N°2

Asesor: Ing. Laura Carrión Carrión

Dirección: Av. 10 de Agosto e/ Galágos y Reyes

Provincia: Cañar Cantón: La Troncal Parroquia: La Troncal

Azogues: Azogues, Marzo 31 del 2011

AGROCALIDAD
AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO

COORDINACIÓN PROVINCIAL CAÑAR

COORDINADORA PROVINCIAL

2008/05/06



