

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



**UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES FACULTAD DE INGENIERIA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

**TEMA: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN
EL PROCESO DE LA COMERCIALIZACION DE CACAO DEL COMERCIAL
TRES HERMANAS**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

AUTORA:

LINDA DEL PILAR UDAY GUERRERO

DIRIGIDO POR:

ECO.REMIGIO VASQUEZ LOPEZ

La Troncal- Cañar-Ecuador

2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES FACULTAD DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORIA CPA

Declaración de Responsabilidad

Yo, Linda del Pilar Uday Guerrero

Declaro Que:

El proyecto de grado, Diseño E Implementación De Indicadores De Gestión En El Proceso de la Comercialización del Cacao del Comercial Tres Hermanas, ha sido desarrollado en base a una indagación profunda, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

La troncal, 6 enero de 2014

Linda Uday Guerrero

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

Eco. Remigio Vásquez López

CERTIFICA

Que el trabajo titulado Diseño e Implementación De Indicadores De Gestión En El Proceso de la Comercialización del Cacao del Comercial Tres Hermanas correspondiente al 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 realizado por Linda Uday Guerrero, ha sido guiado y revisado periódicamente cumple normas establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de la Troncal.

Debido a que es una investigación particular y con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del título de Ingeniero, no recomendamos su publicación y difusión.

El mencionado trabajo consta de un empastado original, dos anillados y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil en pdf.

Autorizo a Linda del Pilar Uday Guerrero entregar a la abogada Marisol Campoverde, en su calidad de secretaria de la Sede Universitaria

La troncal, 6 de enero de 2014

Eco .Remigio Vásquez López

Director

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

AUTORIZACION

Yo, Linda del Pilar Uday Guerrero

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca, Sede San Pablo de la Troncal la publicación , en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo Diseño e Implementación De Indicadores De Gestión En El Proceso de la Comercialización del Cacao en el Comercial Tres Hermanas , correspondiente al 01 enero al 31 diciembre del 2012 , cuyo contenido opiniones y criterios son de mi prerrogativa responsabilidad y autoría.

La Troncal, 6 de enero 2014

Linda Uday Guerrero

DEDICATORIA

Dedico este trabajo final a Dios, por haberme dado la vida e iluminarme y guiarme y darme la sabiduría para poder llegar a culminar esta etapa tan importante de mi formación profesional.

A mi Padre por su apoyo y su confianza incondicional por saber que puedo contar con él, que gracias a su apoyo he podido hacer realidad este sueño de culminar este trabajo final de graduación exitosamente.

A mi Madre por sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional.

Y Economista Remigio Vásquez López por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia ha logrado la culminación de mi trabajo final de graduación.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios todo poderoso por sus infinitas bendiciones y sabidurías fortalezas, salud, que ha derramado sobre mí, por mantenerme con vida y permitirme realizar mis sueños en mi carrera profesional.

Agradezco de manera muy especial a mi Tutor del trabajo final de graduación, Economista Remigio Vásquez López , decano de la Universidad Católica de Cuenca sede San Pablo de la Troncal, por su dirección, paciencia, entrega y valiosos consejos que me permitieron alcanzar los objetivos de este trabajo final.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación profesional, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades

A MI PADRE:

Mi agradecimiento infinito a ti papi por ser el pilar fundamental en mi formación profesional, gracias por tu amor por tu comprensión y por ser mi ejemplo de superación, eres quien hizo que todo esto fuera posible a ti te debo gran parte de lo que soy.

Gracias Luis y Patricia por depositar su confianza en mí espero no defraudarles nunca y recuerden q los amo mucho y que son todo para mí.

A MI SOBRINITA:

Ángela del Cisne quien me alegra con su sonrisa su amor y su cariño de manera especial, te amo mi princesa

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN	13
1.1 ANTECEDENTE DE LA ORGANIZACIÓN	15
1.1.1 OBJETO SOCIAL.	15
1.1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA.	15
1.1.3 SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL.	16
1.1.4 PROYECCIÓN DE VENTAS.	17
2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.- OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	21
CAPÍTULO II	22
4.- MARCO TEÓRICO	22
4.1. MARCO CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN, ESTÁNDARES E ÍNDICES.	25
4.2 ASPECTOS RELEVANTES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.	27
4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	29
4.3.1 LAS CUATRO EXPECTATIVAS	29
4.3.1.1 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	29
4.3.1.2 PROCESO INTERNO	30
4.3.1.3 CLIENTES	30
4.3.1.4 RESULTADOS FINANCIEROS	31
4.4 OBJETIVOS, METAS, INDUCTORES E INDICADORES	32
4.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	32
4.4.2 METAS	32
4.4.3 INDUCTORES	33
4.4.4 INDICADORES DE GESTIÓN	33
4.5 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA ADMINISTRACIÓN	35
CAPÍTULO III.	36
5.- ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CALIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CACAO DEL COMERCIAL “TRES HERMANAS” DEL CANTÓN NARANJAL.	36
5.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	36
5.1.1 ANÁLISIS FODA DEL COMERCIAL “TRES HERMANAS”	37
5.1.2 MISIÓN	38
5.1.3 VISIÓN	38
5.1.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	38
5.1.5 VALORES DE LA EMPRESA	38

5.1.6 ORGANIGRAMA:-----	39
5.2 CADENA DE VALOR -----	39
5.3 PLANES OPERATIVOS -----	42
5.3.1 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LOS PROCESOS AGREGADOS DE VALOR.-----	42
5.3.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS COMO INSUMO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES.-----	44
5.3.3 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN. -----	45
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO -----	45
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS-----	46
PERSPECTIVA DE CLIENTES-----	48
PERSPECTIVA DE RESULTADOS FINANCIEROS-----	49
CAPÍTULO IV-----	51
6.-DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL -----	51
6.1 Resultado del análisis de los indicadores de gestión -----	51
6.2 Diseño de los tableros de control -----	52
6.3 Análisis de causas de las brechas determinadas -----	68
6.4 Planes de acción (acta compromiso de aplicación de recomendaciones) -----	75
CAPÍTULO V. -----	77
7.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	77
7.1 CONCLUSIONES -----	77
7.2 RECOMENDACIONES. -----	78

INDÍCE DE ILUSTRACIONES

IMAGEN 1	15
IMAGEN 2	31
IMAGEN 3	39
IMAGEN 4	43
IMAGEN 5	43
IMAGEN 6	45
IMAGEN 7	46
IMAGEN 9	47
IMAGEN 10	47
IMAGEN 12	48
IMAGEN 13	49
IMAGEN 15	50
IMAGEN 16	50
IMAGEN 18	69
IMAGEN 19	70
IMAGEN 20	70
IMAGEN 21	71
IMAGEN 22	72
IMAGEN 23	72
IMAGEN 24	73
IMAGEN 25	74

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1	18
CUADRO # 2	19
CUADRO # 3	44
CUADRO # 4	51
CUADRO # 5	53
CUADRO # 6	54
CUADRO # 7	57
CUADRO # 8	58
CUADRO # 9	61
CUADRO # 10	62
CUADRO # 11	65
CUADRO # 12	66
CUADRO # 13	76

BIBLIOGRAFÍA

http://www.pascualbravo.edu.co/site/images/stories/administrativo/calidad/indicadores_gestion.pdf

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmhge/parte1.pdf>

<http://www.evisualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html?gclid=Cln0sffnm7UCFQsGnQodlzlAeg>

<http://www.monografias.com/trabajos75/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml#ixzz2LC6rdeoV>

<http://www.itm.edu.co/Data/Sites/1/SharedFiles/CalidadManuales/Manual%20Indicadores.pdf>

<http://es.scribd.com/doc/18823470/Que-son-los-Indicadores-de-Gestion>

GUINART y SOLÁ (2003), “Indicadores de Gestión para las entidades públicas”. VIII Congreso del CLAD. Citado en: ARMIJO, Marianela; BONNEFOY, Juan Cristóbal. Indicadores de desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2005. p.33

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –DANE. Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. p. 19

<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard>

ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON, “El Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona; 1997; pg. 164

<http://es.scribd.com/doc/18823470/Que-son-los-Indicadores-de-Gestion>

<http://berebmtz.blogspot.com/2012/03/importancia-del-balanced-scorecard.html>

<http://www.tiposde.org/general/35-tipos-de-variables/>

CAPITULO I.

1.- Introducción

El presente trabajo final de graduación tiene como fin principal programar e implementar un diseño de Indicadores de Gestión para ayudar a que todo el proceso de comercialización del Cacao del Comercial Tres Hermanas este apoyado en el modelo del Balance Scorecard y para a su vez proporcionar información a cultivadores e inversionistas interesados en la producción de cacao.

La información necesaria para verificar el estado actual de la empresa se recopilo mediante el empleo de técnicas de observación directa.

El Cuadro de Mando Integral se lleva a cabo los cuatro procesos que a continuación detallamos y que ligamos uno con otro definen la misión del Comercial:

 Aprendizaje y crecimiento

 Proceso interno

 Clientes

 Resultados financieros

Con la investigación que se obtuvo se considera que es ideal implementar el uso de indicadores de gestión ya que a través de la medición de los mismos podrán obtenerse la información necesaria para verificar las metas alcanzadas.

Las brechas que obtengamos en el resultado de los mismos nos servirán para valorar el proceso desarrollado, y poder realizar las correcciones necesarias.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

El mayor potencial para una producción rentable de cacao fino radica en regiones de bosques bajos, como aquellos cacaotales que se encuentran ubicados en las provincias de: Los Ríos, Guayas, Manabí, El Oro y el 13 % restante en las provincias de Esmeraldas, Cotopaxi, Bolívar, Pichincha y Azuay.

Cabe señalar que el cacao fino conseguirá una buena posición y se cotizará a un precio ventajoso en el mercado del cacao, siempre que se mantenga la calidad con sus características uniformes de sabor y color ya que este es un factor fundamental que exigen sus demandantes.

Por lo que no es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves que abarquen fácilmente el trabajo total del negocio.

Es por ello que esta investigación constituye el diseño de un sistema de indicadores de gestión a una empresa agrícola basado en el modelo del Balance Scorecard.

1.1Antecedente de la organización

1.1.1Objeto social.

El Comercial Tres hermanas tiene como objeto social la producción y comercialización del cacao.

1.1.2Evolución histórica.

En el año 2000 se da inicio a esta empresa con un terreno de 7.5 hectáreas, propiedad del Sr. Manuel Uday Sarmiento en el 2001 heredo su hijo Luis Alberto Uday Gutama, que desde esa entonces junto a su esposa se dedicaron a invertir en la agricultura y la producción de cacao, mediante financiamiento siendo así este el único cultivo que producen desde dicha fecha hasta la actualidad

Para entrar en la venta de cacao adquirió un tendal de 21 largo x 12 de ancho que allí se secaba aproximadamente 50 quintales en baba en una secadora rustica la denominamos así puesto que se ponía en un piso de caña los quintales, luego de unos años se vio la necesidad de comprar una secadora tecnica con plancha de acero, con 8 salidas de gas y dos llaves con un ventilador industrial que es ya apta para el secado de 100 quintales.



Imagen 1

Fuente: Comercial Tres Hermanas

Después de un tiempo determinado se construyó la primera bodega donde guarda toda la clase de cacao, y en la actualidad se cuenta con tres bodega con cinco lomas impermeables cada loma tiene 15 de largo x 6 de ancho que es para la cantidad necesaria de sacos de cacao para almacenarlos por procesos y luego ponerlos en el saco y venderlos a las exportadoras.

En la actualidad se tiene una oficina y un camión donde se transporta aproximadamente cincuenta sacos de cacao listos para la venta a nuestros clientes

1.1.3 Situación financiera histórica y actual.

La situación financiera del “Comercial Tres Hermanas” empieza con la primera venta de tres tarros de cacao en baba al mes, luego se fue dando a conocer entre los vecinos y se realizó una venta de veinticinco tarros, y así fue aumentando sus ventas.

Luego de un tiempo se empezó a vender cacao seco, ya que se empieza a calificar el cacao y fue entonces donde se aprendió todo lo referente a cacao en pepa lo cual permitió ir teniendo el capital propio y parte de utilidad para seguir invirtiendo en infraestructura y maquinaria.

Por la poca experiencia que se tenía en la venta de cacao seco o en pepa, lo que se había obtenido se empezó a perder, puesto que no se sabía bien como calificar al cacao por su humedad, impurezas y taras por cada pesada (sacos), ya que se lo hacía en una romana pequeña, siendo esta una herramienta inadecuada para poder pesar ya que lo ideal es pesar en una báscula.

Luego de esto se fue ganando la experiencia donde se pudo ir aumentando el capital y recuperar lo perdido para poder adquirir herramientas útiles y necesarias para la cosecha, producción y venta del cacao.

En la actualidad la comercialización asciende a 100 quintales ya que se cuenta con oficinas, bodegas y tendales para dar el tratamiento adecuado al cacao desde su siembra hasta su cosecha.

1.1.4Proyección de ventas.

Las ventas del comercial se realiza en el mes de enero a diciembre, pero menos el mes de febrero y junio que es cuando está en cosecha el cacao.

Se trabaja con dos empresas exportadoras Cofina y Trasmár, los precios del saco de cacao varía de acuerdo a la bolsa de valor, no tiene precio fijo, a continuación se detalla la proyección de ventas de la empresa que se espera año a año incrementar las ventas en un 20% y también poder comercializar con otras exportadoras del país.

Cuadro # 1

Proyección de Ventas

EMPRESA COFINA

	QUINTALES	PRECIO	TOTAL	PROYECCIÓN EN SACOS	PROYECCIÓN %
ENERO	352,64	93	\$32.795,52	70,53	20%
MARZO	286,90	88	\$25.103,75	57,38	20%
ABRIL	176,06	95	\$16.637,67	35,21	20%
ABRIL	95,44	92	\$8.732,76	19,09	20%
MAYO	65,53	97	\$6.323,65	13,11	20%
MAYO	106,84	97	\$10.363,48	21,37	20%
JULIO	118,83	88	\$10.457,04	23,77	20%
JULIO	104,35	97	\$10.121,95	20,87	20%
OCTUBRE	108,63	105	\$11.406,15	21,73	20%
NOVIEMBRE	123,25	102	\$12.571,50	24,65	20%
NOVIEMBRE	145,88	99	\$14.442,12	29,18	20%
NOVIEMBRE	122,32	101	\$12.414,26	24,46	20%
DICIEMBRE	137,48	103	\$14.160,44	27,50	20%
DICIEMBRE	245,34	103	\$25.270,02	49,07	20%

Mes Producción 10

Mes de no Producción 2

fecha de inicio 01-ene

Fecha Final 31-dic

Elaborado : Autora

Cuadro # 2

EMPRESA TRASMAR

	QUINTALES	PRECIO	TOTAL	PROYECCIÓN EN SACOS	PROYECCIÓN %
AGOSTO	50,89	\$102,00	\$5.190,78	10,18	20%
AGOSTO	25,78	\$107,00	\$2.758,46	5,16	20%
AGOSTO	53,30	\$108,00	\$5.756,40	10,66	20%
SEPTIEMBRE	51,20	\$112,00	\$5.734,40	10,24	20%
SEPTIEMBRE	47,24	\$112,00	\$5.290,88	9,45	20%
SEPTIEMBRE	49,20	\$112,00	\$5.510,40	9,84	20%
SEPTIEMBRE	148,77	\$111,00	\$16.513,47	29,75	20%
SEPTIEMBRE	54,41	\$106,00	\$5.767,46	10,88	20%
OCTUBRE	112,52	\$105,00	\$11.814,60	22,50	20%
OCTUBRE	73,85	\$102,00	\$7.532,70	14,77	20%
OCTUBRE	120,35	\$104,00	\$12.516,40	24,07	20%
OCTUBRE	195,24	\$100,00	\$19.524,00	39,05	20%
OCTUBRE	82,33	\$101,00	\$8.315,33	16,47	20%
OCTUBRE	85,60	\$102,00	\$8.731,20	17,12	20%

Mes Producción 10

Mes de no Producción 2

Fecha de inicio 01-ene

Fecha Final 31-dic

Elaborado: Autora

2.- Justificación de la investigación

En la actualidad las empresas deben equilibrar medidas financieras y no financieras para impulsar la estrategia, para esto nos basaremos en el **Balance Scorecard** para la aplicación de indicadores de gestión en el proceso de comercialización del cacao, buscando mejorar la rentabilidad y utilidad del **COMERCIAL TRES HERMANAS**.

El control de gestión se centra en la identificación de los factores claves de éxito de estos procesos que carece nuestra empresa, por lo cual se quiere por medio de los indicadores dar solución para el mejoramiento del comercial.

Esto implica que como dueños se debe identificar con claridad, lo que sus clientes, ya sean internos o externos, esperan de nosotros como empresa.

Esta herramienta enfatiza en el mejoramiento permanente de la organización, más allá del cumplimiento de las previsiones.

El control de gestión es un proceso mediante el cual, la organización se asegura de la obtención de recursos, y del empleo eficaz, y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los dirigentes de la empresa deben dar apoyo en el control de gestión en la implementación de los indicadores que se aplicara en la empresa, para esto debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Participación intensa y continúa.

- Favorecer la participación de todos los niveles.
- Elección del estilo para el proceso de control de gestión.

3.-Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión en la empresa “COMERCIAL TRES HERMANAS”

3.2 Objetivo Especifico

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

CAPITULO II

4.- MARCO TEORICO

Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard

El Cuadro de Mando Integral, o más conocido como Balance Scorecard, es el resultado de un trabajo de investigación realizado por Robert Kaplan y David P. Norton, patrocinado por la empresa KPMG, y publicado luego como un artículo en la Revista Harvard Bussines Review (Enero – Febrero 1992).

Esta metodología, permite transmitir las estrategias definidas por una organización, de una manera más clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos, indicadores y acciones concretas.

El valor agregado del CMI, es que los sistemas de medición de performance están coherentemente asociados a la estrategia general definida por la dirección de la Empresa. No sólo se trata de medir y controlar ciertas métricas, sino que a la inversa de lo que se tiene con los sistemas de medición de performance tradicionales, primero se plantea hacia dónde se dirige la Empresa, y luego que debemos controlar para saber si la marcha es la correcta, para lo cual implementamos los sistemas de información.

Cada acción desarrollada por las distintas áreas, responde a la estrategia definida y cada una sabe en qué modo afectan dichas acciones a esta estrategia, porque existe un modo de hacer un seguimiento de las mismas, reflejado en el Cuadro de Mando Integral.

En que consiste en Cuadro de Mando integral.

- Agrupa objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perceptivas: financieras, clientes internos e innovación y aprendizaje. **Estructura**

de mapa estratégico.

- Para cada una de estas **perspectivas** se define qué es lo que quiere lograr y como se va medir.

- A continuación de las **metas, que** nos darán las claves que determinen los cambios en la organización.

- Y finalmente las **iniciativas estratégicas**, que son las acciones que provocaran los cambios buscados. de traducir

- Tiene la función primordial de **traducir la visión y la estrategia** de la organización, en un conjunto de indicadores que informen la consecución de los objetivos.

- El cuadro de mando es una herramienta indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico, y de esta forma ayudar a buscar los **objetivos estratégicos** de la Organización.

Para diseñar el CMI, primero la empresa debe haber elaborado sus objetivos y estrategias de largo plazo, esto normalmente a través de la Planificación Estratégica.

Si los cuenta entonces se puede diseñar el CMI, lo que se hará es descomponer la estrategia de la empresa en acciones concretas, estas acciones se las organiza (o sistematiza) en cuatro áreas genéricas, que son la Financiera, del Cliente (o Comercial),

los Procesos Internos y Aprendizaje- Formación interna de la empresa, llamaremos a estas áreas perspectivas aplicando el lenguaje del CMI.

Ahora bien decíamos que la estrategia es descompuesta en las acciones concretas que la forman y luego se sistematizan en estas cuatro perspectivas (o áreas), pero estas acciones deben estar vinculadas unas entre otras o bajo una secuencia que debe ser de CAUSA Y EFECTO (en el CMI relación causa y efecto), explicaremos este punto más adelante.

Indicadores del CMI

“Si no lo puedes medir no lo puedes gestionar”

Dicho de otra manera sino lo puedes medir, no podrás administrarlo, porque no contarás con parámetros para saber si está bien o mal, por ejemplo cualquier docente de la universidad necesita medir el avance académico de cada universitario, esto a través de la calificación y/o los créditos, sin estos parámetros como podría administrar, controlar y evaluar a los alumnos.

Por eso cada objetivo estratégico (es decir las acciones concretas), debe contar con un indicador, en algunos objetivos estratégicos, se tiene la dificultad de saber cómo medirlos, este punto lo ampliaremos posteriormente.

Por último cada componente llamo en el CMI objetivos estratégicos esta acomodado en perspectivas según le correspondan, en el modelo genérico del CMI existen cuatro perspectivas:

Y cada objetivo estratégico por su finalidad debe estar en una de estas perspectivas manteniendo la relación causa y efecto, bajo esta premisa describiremos las perspectivas:

-  Aprendizaje y crecimiento
-  Proceso interno
-  Clientes
-  Resultados financiero

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

La gestión es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es decir, la gestión consiste en modificar una situación actual en otra situación deliberadamente planeada.

El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es necesario tener mucha claridad acerca del estado de la situación actual y de la situación futura que se desea alcanzar. La modificación de la situación actual a la esperada debe medirse para poder determinar el alcance de la gestión.

El proceso de gestión involucra tres aspectos fundamentales: El logro de los objetivos, los productos para alcanzar los objetivos y los recursos utilizados para obtener los productos. Bajo el concepto de gestión, los objetivos son el fin, los productos son el medio para alcanzar los objetivos y los recursos son los insumos utilizados para la obtención de los productos a través de los procesos.

La medición de la gestión se lleva a cabo a través del proceso de seguimiento y evaluación, éstos entendidos como el conjunto de actividades analíticas por medio de las cuales se busca establecer un contraste entre unos objetivos y unas metas programadas y los logros realmente alcanzados.

Dicho contraste debe permitir marcar la distancia entre los dos puntos de comparación y formular hipótesis sobre los factores que la explican.

Los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos

La valoración global del resultado asociado a un objetivo requiere diseñar indicadores relativos a aspectos de eficacia, eficiencia y calidad. Así mismo, con el objeto de conocer el impacto real de la gestión, se introduce el concepto de efectividad.

¿Qué son los estándares en los indicadores de gestión?

- ❖ Son considerados una declaración explícita de lo esperado tanto en los procesos de atención, como en sus productos y servicios.
- ❖ Proveen las bases para el desarrollo de sistemas de información que incluyen el desarrollo de indicadores, métodos de colección y análisis de datos.
- ❖ Proveen metas en las búsquedas de soluciones a los problemas y mejora de los procesos.

Existen estándares de entradas, procesos y salidas.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus

metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados. “Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados”

4.2 Aspectos relevantes de la gestión empresarial.

▪ Eficacia

Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- Productos que entregan el programa o el servicio.
- Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.).
- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones).

Lo importante aquí es destacar que: “la ambigüedad en la definición de los objetivos y las metas, no permitirá posteriormente realizar una evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación”

- **Eficiencia**

Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.

Este tipo de indicadores miden la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.

El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible.

- **Calidad**

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

- **Efectividad (impacto)**

Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la efectividad, es decir *“el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”*

.Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.

La efectividad está relacionada con las respuestas que demos al interrogante ¿para qué se hizo?, este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios.

4.3 Cuadro de mando integral

4.3.1 Las cuatro expectativas

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un **BSC**, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

4.3.1.1 Aprendizaje y crecimiento

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas,

sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

4.3.1.2 Proceso interno

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

4.3.1.3 Clientes

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. *"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."* (Kaplan & Norton).

4.3.1.4 Resultados financieros

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Imagen 2



Fuente: Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.
Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

4.4 Objetivos, metas, inductores e indicadores

4.4.1 Objetivos estratégicos.

¿Cómo alinear la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos?
transformando la estrategia diseñada del mapa estratégico en acción.

Aspectos que deben cumplir:

- contar la historia de la estrategia
- reflejar un pensamiento lógico
- ser expresiones en forma de acción
- disponer de una cantidad gerenciales
- considerar a línea de productos de la organización
- considerar los segmentos de clientes.

Los objetivos deben significar transformar la estrategia en un asunto operativo, del día a día y de todos. Para eso es necesario descomponer el BSC corporativo en cascada a todos los niveles organizativos, desde las unidades de negocio, divisiones, áreas funcionales hasta los BSC individuales.

4.4.2 Metas

Representan las cifras que deben alcanzar los indicadores en un determinado período de tiempo para tener la certeza que se están cumpliendo los objetivos. Las metas deben especificar:

❖ Cantidad

- ❖ Unidad de medida
- ❖ Fecha (tiempo de consecución)

4.4.3 Inductores

Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia. *“Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por lo contrario los inductores de actuación, como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos, pueden que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán en poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en la actuación financiera realzada.”*

4.4.4 Indicadores de gestión

Un **indicador** es algo que **sirve para indicar o que indica** (es decir, que muestra algo con señales o indicios). El indicador puede ser físico (como una señal de tráfico) o abstracto (como una estadística).

Gestión, por otra parte, es la **acción y efecto de gestionar o administrar**. Estos procedimientos buscan concretar diligencias para alcanzar un objetivo o lograr algo.

Se conoce como **indicador de gestión** a **aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado** en el marco de una **organización**. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizadas de manera frecuente para evaluar desempeños y resultados.

Los expertos distinguen entre distintos tipos de indicadores de gestión, que estudian las ventajas competitivas, la utilización de recursos, la calidad de servicio y el desempeño financiero, por ejemplo.

Los indicadores más usados son aquellos que se basan en datos económicos y que permiten conocer la evaluación de las ventas y los costos. Todas las empresas pretenden que el indicador de ventas muestre aumentos sostenidos, mientras que el indicador de costos debe descender, al menos, mantenerse bajo control para maximizar las ganancias.

4.5 Importancia del cuadro de mando integral en la administración

El balanced scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Este brinda grandes beneficios ya que induce una serie de resultados que favorecen la administración de la empresa. Entre otro podemos considerar las siguientes ventajas:

- ✓ alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ integración de información de diversas áreas de negocio
- ✓ capacidad de análisis
- ✓ mejoría de los indicadores financieros

CAPITULO III.

5.- Análisis de los procesos de calidad para la comercialización del cacao del Comercial “Tres Hermanas “del Cantón Naranjal.

El cacao para su comercialización debe cumplir con los siguientes requisitos.

Normas de calidad

El control de calidad del cacao constituye uno de los pasos más importantes para la exportación de este producto. Los frutos aptos para la comercialización son determinados a partir de análisis basados en las normas de calidad INEN 175, 176 y 177

Ensayos de Corte

La norma INEN 175 establece el siguiente método: 500 granos -muestra representativa de un lote- son cortados por la mitad. El objetivo es establecer el estado del producto por medio de un examen visual.

5.1 Elementos estratégicos

Según el balanced scorecard permitirá al Comercial “Tres Hermanas” mediante objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas, que son la estructura del mapa estratégico, que permitirá realizar el análisis FODA de la empresa, su misión y visión.

5.1.1Análisis FODA del Comercial “Tres Hermanas”

Fortalezas

- ✘ Disponibilidad y bajo costo de mano obra
- ✘ Experiencia en el cultivo del cacao
- ✘ Contar con las herramientas necesarias para el cultivo, producción y cosecha del cacao.

Oportunidad

- ✘ Incremento de la demanda con otros exportadores.
- ✘ Incursionar en las plantaciones orgánicas del cacao.
- ✘ mejoramiento en el control de plagas

Debilidades

- ✘ Bajo poder de negociación con otras comercializadoras.
- ✘ Alta informalidad en la comercialización
- ✘ Bajo nivel tecnológico del agro y escasa investigación

Amenazas

- ✘ Presencia de plagas y enfermedades no controlables.
- ✘ Inestabilidad política y económica.
- ✘ Condiciones climáticas desfavorables.

5.1.2 Misión

Ser una empresa exportadora de cacao competitiva, integrada por pequeños y medianos cacaoteros, con una alta visión social del desarrollo; que producen cacao de calidad en armonía con el medio ambiente, sembrados y procesados artesanalmente.

5.1.3 Visión

El Comercial Tres Hermanas busca ser una empresa cacaotera líder y rentable, que promueva el desarrollo integral de sus socios y la comunidad en general, en un plazo de 3 años.

5.1.4 Objetivos De La Empresa

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ser reconocidos a nivel Cantonal
- Buscar una alternativa con la aceptación en el mercado con una excelente calidad de producto.

5.1.5 Valores De La Empresa

- ✓ Honradez
- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Servicio

- ✓ Comunicación
- ✓ Equidad
- ✓ Tolerancia

5.1.6 Organigrama:

Imagen 3



Elaborado: Autora

5.2 Cadena de valor

- ✓ **Procesos gobernantes.**

Está relacionado con el entorno de la empresa, donde se definen sus políticas, estrategias siempre alineadas a la misión, visión y valores. Son de carácter global, pero quien toma las últimas decisiones es la alta dirección, para la mejora continua.

✓ **Procesos agregados del valor.**

Esto se basa en el valor agregado q se le da a un producto, quiere decir como empieza desde su siembra, producción, cosecha y producto final que se comercializa con las exportadoras.

✓ **Procesos de apoyo**

Este es el proceso más importante porque se basa en la gestión financiera para llevar a cabo las metas estratégicas expuestas y cumplir con los objetivos.

CADENA DE VALOR – COMERCIALIZACIÓN DEL CACAO



Alta dirección, encargados de llevar a cabo el plan de negocios.

Procesos Agregados de Valor



Fermentación, la fermentación se convierte en acética. Esa transformación vuelve permeable las paredes celulares del grano.

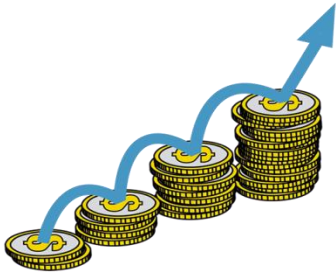


Secado, es donde las semillas pierden el exceso de humedad que les queda y les permite perder la mitad de su peso, la forma del secado es a sol o con calor artificial (secadoras mecánicas), la duración de este proceso es de unos 8 días hasta q el grano tomen el sabor y color a chocolate.



Selección, se pasa a este proceso donde se selecciona el grano el cual se tamiza para de esta forma retirar las impurezas y las semillas rotas o las de mala calidad, además de clasificar los granos según su tamaño. Una vez terminado todo este proceso se envasan en sacos de yute y está listo para enviar el cacao a las fábricas donde lo transforman en chocolate.

Procesos de Apoyo



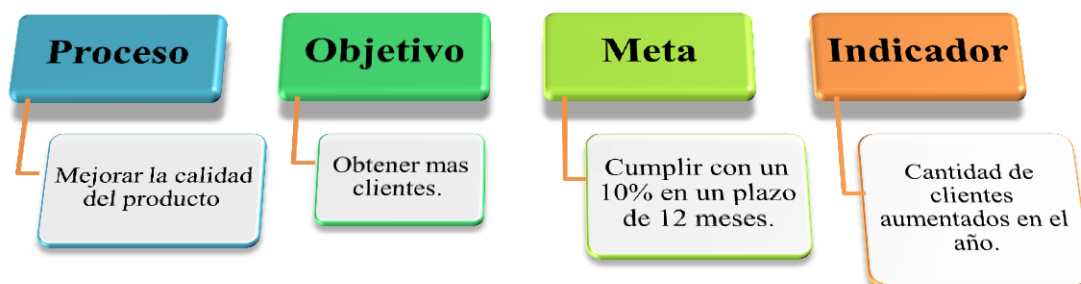
Gestión financiera, el análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

5.3 Planes Operativos

5.3.1 Principales objetivos de los procesos agregados de valor.

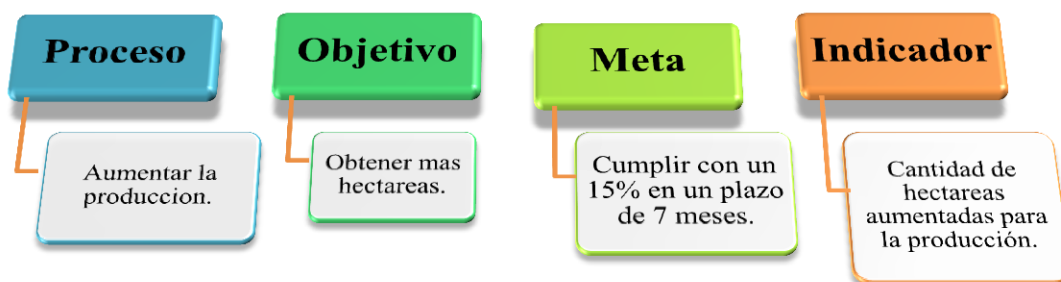
En el mercado actual del cacao, la empresa que lidera es aquella capaz de dar más valor a sus Clientes a través de la entrega de un producto de calidad, es decir, aquella que ha logrado reducir significativamente el tiempo y costo de sus procesos, es ágil y flexible, ha eliminado actividades que no agregan valor desde el punto de vista del cliente.

Imagen 4



Elaborado: Autora

Imagen 5



Elaborado: Autora

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

Cuantitativas: estas variables se expresan por medio de un número, lo que permite utilizarlas para operaciones aritméticas. Dentro de estas encontramos dos clases:

- **Continua:** este tipo de variables puede adquirir valores existentes entre dos números.
- **Discreta:** esta variable no puede adquirir valores intermedios entre dos números, sino aislados.

Cualitativas: hace alusión a aquellas cualidades que no se las puede medir numéricamente. Dentro de estas variables encontramos dos clases:

A continuación la lista de variables cualitativas y cuantitativas a usar para la construcción de los indicadores:

Cuadro # 3

Variables Cuantitativas	Variables Cualitativas
Hectáreas	Siembra
Bodegas	
Dólares	
Utilidad	

Rendimiento financieros	
-------------------------	--

Elaborado: Autora

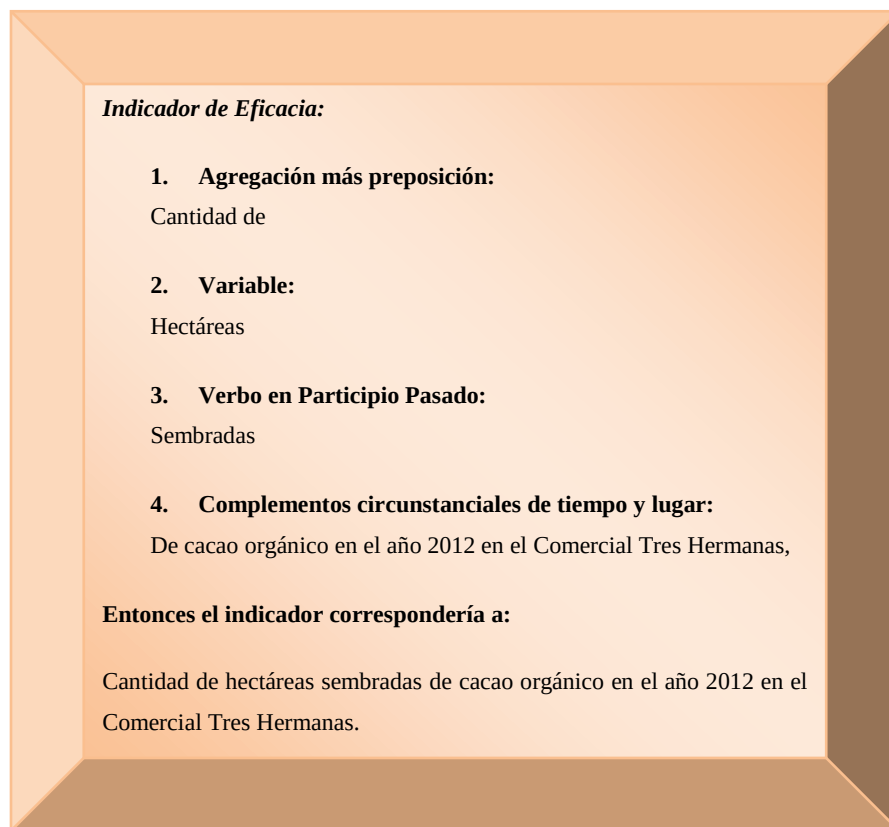
5.3.3Diseño de indicadores de gestión.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo #1

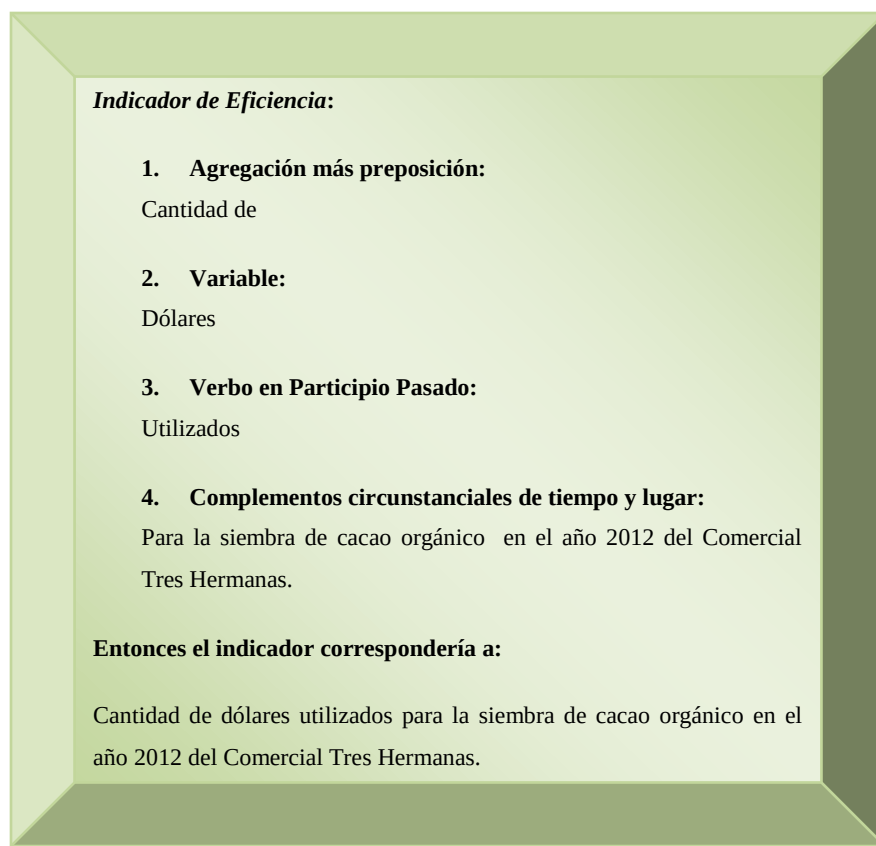
Incursionar en un 50% en la siembra de cacao orgánico en el año 2012, con un presupuesto de 20.000 USD.

Imagen 6



Elaborado: Autora

Imagen 7



Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo #2

Construir 3 bodegas para guardar el Cacao del Comercial Tres Hermanas en el año 2012 con un presupuesto de 21000 USD.

Imagen 8

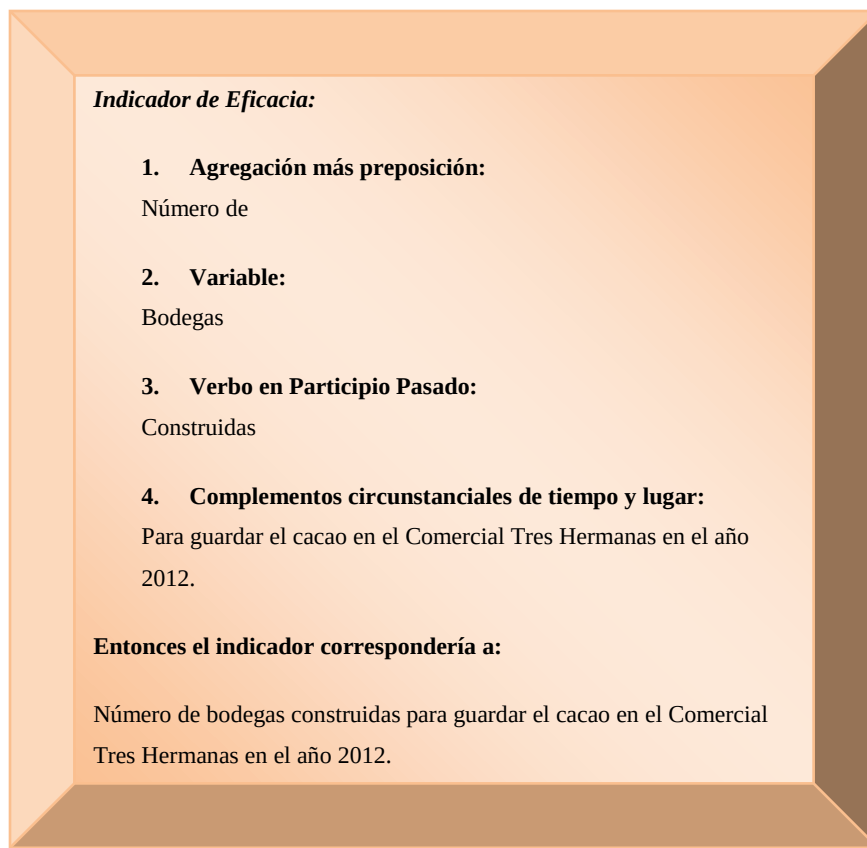
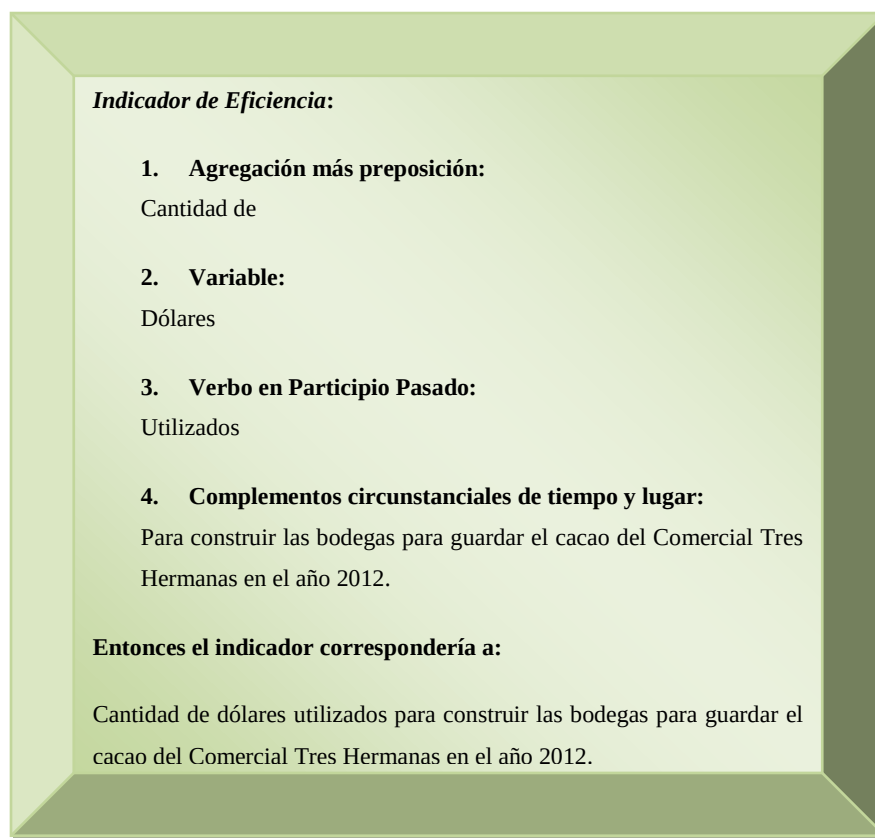


Imagen 9

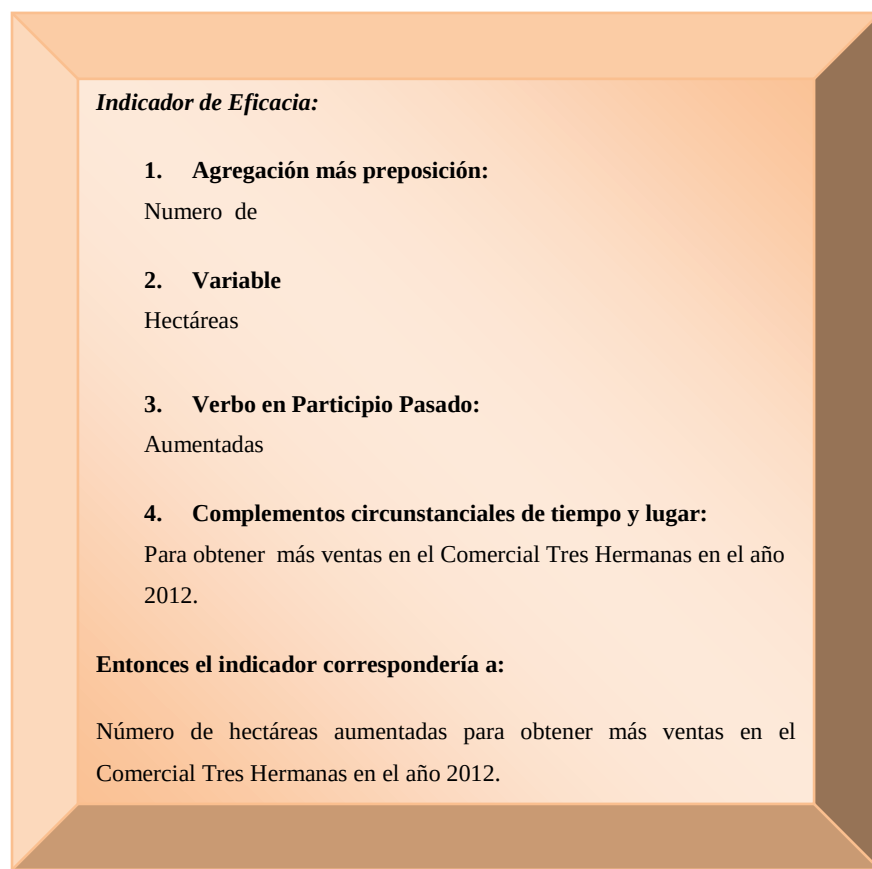


Perspectiva de Clientes

Objetivo #3

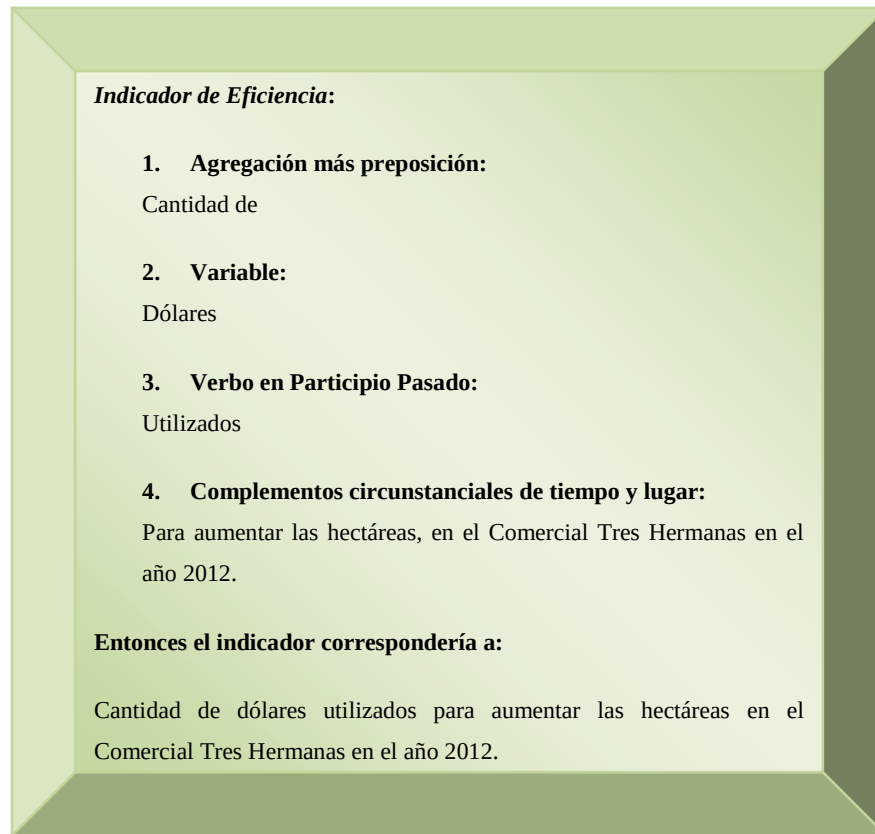
Mejorar la producción del cacao en un 15% optimizando los recursos del mismo para así obtener más clientes en el año 2012, con un presupuesto de 10000 USD.

Imagen 10



Elaborado: Autora

Imagen 11



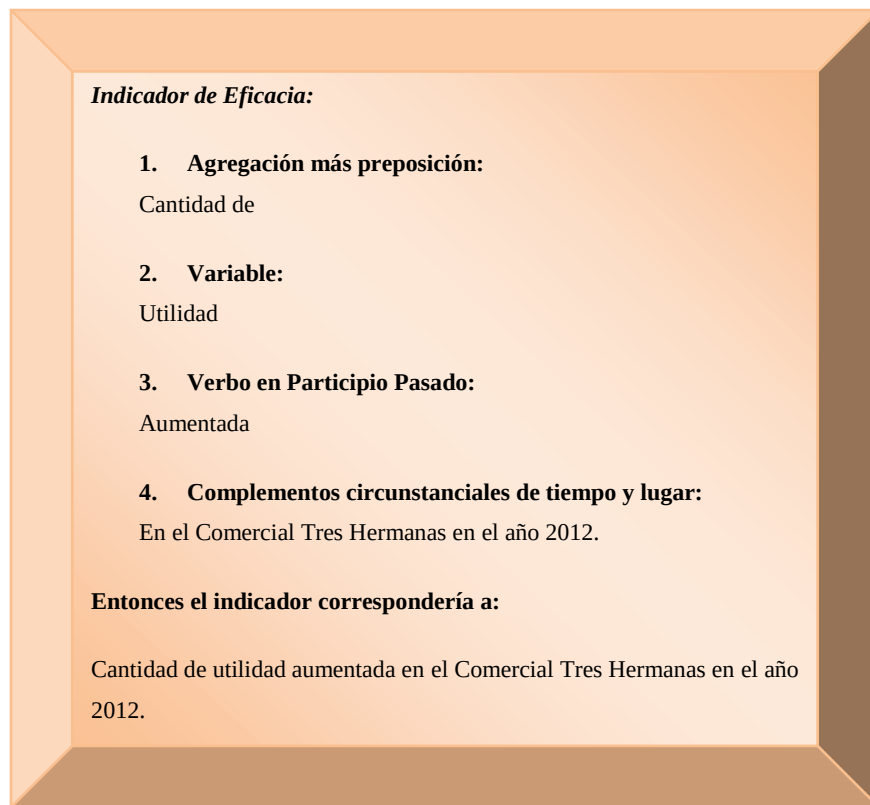
Elaborado: Autora

Perspectiva de Resultados Financieros

Objetivo #4

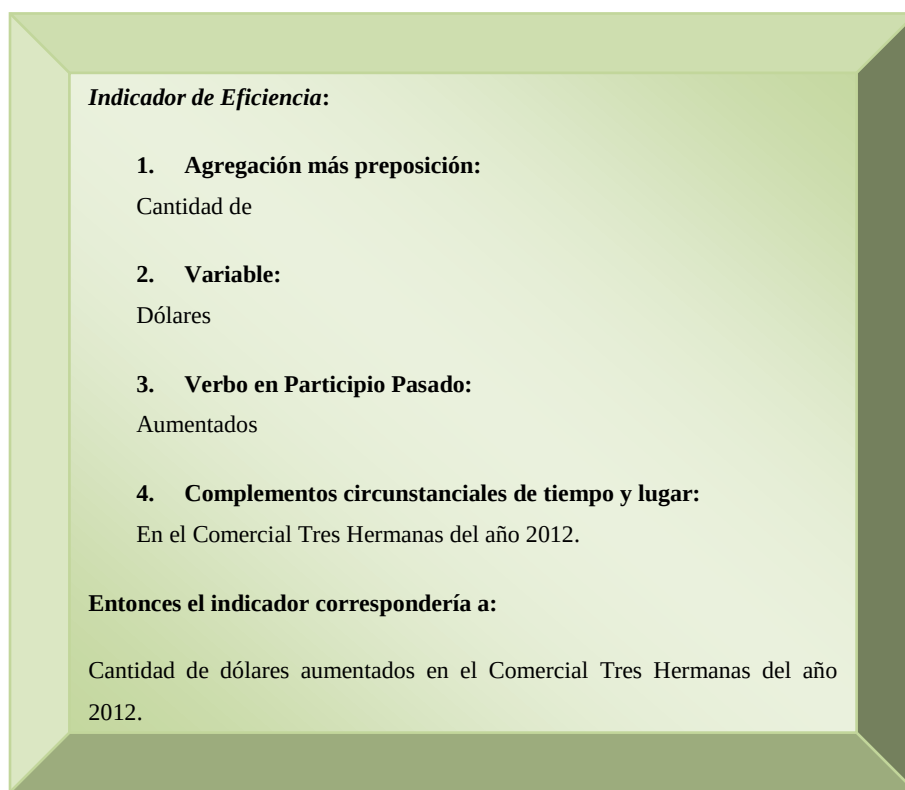
Incrementar en un 40% los rendimientos financieros en un plazo de un año, con un presupuesto de 96000 USD.

Imagen 12



Elaborado: Autora

Imagen 13



Elaborado: Autora

Capítulo IV

6.-Desarrollo Práctico De Los Tableros De Control

El tablero de control es una herramienta, del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas.

El diagnóstico y monitoreo permanente de determinados indicadores e información ha sido y es la base para mantener un buen control de situación en muchas de las disciplinas de la vida.

6.1 Resultado del análisis de los indicadores de gestión

Cuadro # 4

PERSPECTIVA CMI	OBJETIVO OPERATIVO	EFICACIA	EFICIENCIA
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	O.O # 1 Incursionar en un 50% en la siembra de cacao orgánico en el año 2012, con un presupuesto de 20.000 USD.	Cantidad de hectáreas sembradas de cacao orgánico en el año 2012 en el Comercial Tres Hermanas.	Cantidad de dólares utilizados para la siembra de cacao orgánico en el año 2012 del Comercial Tres Hermanas.
Perspectiva de Procesos Internos	O.O # 2 Construir 3 bodegas para guardar el Cacao del Comercial Tres Hermanas en el año 2012 con un presupuesto de 21000 USD.	Número de bodegas construidas para guardar el cacao en el Comercial Tres Hermanas en el año 2012.	Cantidad de dólares utilizados para construir las bodegas para guardar el cacao del Comercial Tres Hermanas en el año 2012.

Perspectiva de Clientes	O.O # 3 Mejorar la producción del cacao en un 15% optimizando los recursos del mismo para así obtener más clientes en el año 2012, con un presupuesto de 10000 USD.	Número de hectáreas aumentadas para obtener más ventas en el Comercial Tres Hermanas en el año 2012.	Cantidad de dólares utilizados para aumentar las hectáreas en el Comercial Tres Hermanas en el año 2012.
Perspectiva de Resultados Financieros	O.O # 4 Incrementar en un 40% los rendimientos financieros en un plazo de un año, con un presupuesto de 96000 USD.	Cantidad de utilidad aumentada en el Comercial Tres Hermanas en el año 2012.	Cantidad de dólares aumentados en el Comercial Tres Hermanas del año 2012.

Elaborado: Autora

6.2 Diseño de los tableros de control

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo #1

Antecedentes:

Obtuvimos la información de la alta dirección que se sembró en el año 2012 una hectárea de cacao orgánico con un presupuesto 4000 USD.

Indicador de Eficacia

Hectáreas Sembrada = 1

Estándar = 10

Cuadro # 5

Nombre del Indicador	Periodicidad	Fórmula	Calculo	Responsable
Cantidad de hectáreas sembradas de cacao orgánico en el año 2012 en el Comercial Tres Hermanas	Anual	$\frac{\text{Cantidad de hectáreas sembradas}}{\text{Total de hectáreas}}$	$\begin{aligned}\text{Índice} &= \text{Indicador} / \\ &\text{Estándar} * 100 \\ \text{Índice} &= 1 / 10 * 100 \\ \text{Índice} &= 10\% \\ \text{Brecha Desfavorable} &= \\ &90\%\end{aligned}$	Gerencia

Elaborado: Autora

Condición:

De la inspección realizada se constató que la empresa en el periodo estudiado, apenas sembró 1 hectárea con de cacao orgánico.

Criterio

La empresa se propuso alcanzar una siembra de 10 hectáreas de cacao orgánico, para incrementar los ingresos de la empresa en relación al objetivo planteado.

Causa:

Por falta recursos económicos, como consecuencia de la inestabilidad de los precios en el quintal de cacao, el Comercial Tres Hermanas, no pudo lograr cumplir con el objetivo de sembrar las 10 hectáreas de cacao orgánico.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 90% del objetivo que no se cumplió, lo que imposibilita incrementar los ingresos de la empresa.

Conclusión:

Solo se sembró una hectárea de cacao orgánico en el Comercial Tres Hermanas, no se llegó a resultados cumplir con los objetivos de la siembra de las 10 hectáreas.

Recomendación:

Al dueño de la empresa, realizar las gestiones pertinentes para acogerse a los proyectos de ayuda siembra orgánica que da el MAGAP como ayuda a los pequeños cacaoteros.

Indicador de Eficiencia

Cantidad de dólares utilizados para la siembra de cacao orgánico = 4000 USD

Estándar = 20000 USD

Cuadro # 6

Nombre del Indicador	Periodicidad	Fórmula	Calculo	Responsable
Cantidad de dólares utilizados para la siembra de cacao orgánico en el año 2012 del Comercial Tres Hermanas.	Anual	$\frac{\text{Cantidad de dólares utilizados}}{\text{Total de dólares presupuestados}}$	Índice = Indicador / Estándar * 100 Índice = 4000 / 20000 * 100 Índice = 20% Brecha Desfavorable = 80%	Gerencia

Elaborado: Autora

Condición:

De la cantidad de dólares presupuestados para invertir en la siembra de cacao orgánico solamente se invirtió 4.000.USD.

Criterio:

El comercial Tres hermanas presupuesto 20.000,00 USD para poder realizar la siembra esperada de 10 hectáreas de cacao orgánico.

Causa:

Por falta de recursos solo se logró el 20% de lo presupuestado para la siembra de cacao orgánico en el Comercial Tres Hermanas.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 80% del dinero invertido para cumplir con el objetivo propuesto.

Conclusión:

No se pudo cumplir la totalidad de la cantidad presupuestada de la hectáreas planteadas para la siembra por ausencia de los recursos suficientes para cumplir con éxito el objetivo planteado.

Recomendación:

A la gerencia:

Definir los presupuestos con mayor objetividad., apegados a la real situación económica financiera de la empresa que permita una mejor gestión del presupuesto.

Perspectiva de Procesos Internos**Objetivo #2****Antecedentes:**

La información adquirida del Comercial Tres Hermanas fue que se logró aumentar solo una bodega de las tres proyectadas en el objetivo con un presupuesto de 21000 USD.

Indicador de Eficacia

Cantidad de bodegas construidas = 1

Estándar = 3

Cuadro # 7

Nombre del Indicador	Periodicidad	Fórmula	Calculo	Responsable
Número de bodegas construidas para guardar el cacao en el Comercial Tres Hermanas en el año 2012.	Anual	$\frac{\text{Numero de bodegas construidas}}{\text{Total de bodegas proyectadas}}$	Índice = Indicador / Estándar * 100 Índice = 1 / 3 * 100 Índice = 33% Brecha Desfavorable = 67%	Gerencia

Elaborado: Autora

Condición:

Se verifico que la empresa solo pudo construir una bodega para el almacenamiento del cacao destinado a la venta.

Criterio:

El Comercial Tres Hermanas se planteó como meta la construcción de tres bodegas para mejor el almacenamiento del cacao.

Causa:

Por falta de recursos, solo se pudo cumplir con el 33% del objetivo planteado, la construcción de tres bodegas de almacenamiento del cacao.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 67% en el cumplimiento del objetivo.

Conclusión:

Por falta de recursos económicos la empresa solo pudo cumplir con el 33% de lo planteado referido a la construcción de bodegas de almacenamiento de cacao del Comercial Tres Hermanas.

Recomendación:

Se sugiere al propietario hacer una planificación apegada a la realidad económica financiera de la empresa, para así la construcción realizarla poco a poco según se vayan generando recursos en la cosechas.

Indicador de Eficiencia

Cantidad de dólares utilizados para la construcción de bodegas = 7000 USD

Estándar = 21000 USD

Cuadro # 8

Nombre del Indicador	Periodicidad	Fórmula	Calculo	Responsable
Cantidad de dólares	Anual	Cantidad de	Índice = Indicador /	Gerencia

utilizados para construir las bodegas para guardar el cacao del Comercial Tres Hermanas en el año 2012.		dólares utilizados Total de dólares presupuestados	Estándar * 100 Índice = 7000 /21000 * 100 Índice = 33% Brecha Desfavorable = 67%	
--	--	---	--	--

Elaborado: Autora

Condición:

La cantidad presupuestada para la construcción de las bodegas fue de 21000 USD de los cuales solo se pudo contar con el 33% para la edificación de una bodega.

Criterio:

La empresa se propuso realizar tres bodegas para el obtener un mejor almacenamiento del producto y obtener mejor rentabilidad.

Causa:

Debido a que no hubo los recursos económicos en su totalidad para realizar lo propuesto no se pudo lograr el objetivo planeado de construir las tres bodegas para almacenar el cacao del Comercial Tres Hermanas.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 80% de los recursos asignados para la construcción de tres bodegas de almacenamiento.

Conclusión:

El presupuesto que se ejecutó para construir las bodegas para almacenar el cacao del Comercial Tres Hermanas en el año 2012 fue de 7000 USD y en el objetivo operativo consta un valor de 21000 USD lo que indica que genera una brecha desfavorable del 67%.

Recomendación:

Se recomienda seguir con la construcción de las bodegas faltantes para incrementar el nivel de almacenamiento y secado de la producción del Comercial Tres Hermanas.

Perspectiva de Clientes

Objetivo #3**Antecedentes:**

Con la información receptada se obtuvo que solo se mejore la producción en un 5% con un presupuesto de 10000 USD.

Indicador de Eficacia

Hectáreas Sembrada = 2

Estándar = 5

Nombre del Indicador	Periodicidad	Fórmula	Calculo	Responsable
Número de hectáreas aumentadas para obtener más ventas en el Comercial Tres Hermanas en el año 2012.	Anual	$\frac{\text{Número de hectáreas sembradas}}{\text{Total de hectáreas}}$	Índice = Indicador / Estándar * 100 Índice = 2 / 5 * 100 Índice = 40% Brecha Desfavorable = 60%	Gerencia

Cuadro # 9

Elaborado: Autora

Condición:

Se cuenta con siete hectáreas sembradas y en producción ya que lo esperado era aumentar cinco hectáreas más para incrementar la producción y las ventas y obtener mejores ingresos que acrecienten el Comercial Tres Hermanas.

Criterio:

Se tenía esperado extender 5 hectáreas de cacao orgánico para obtener una alta cosecha e ingresos para el Comercial Tres Hermanas.

Causa:

Por falta de recursos económicos de la empresa no se pudo realizarla la siembra de las cinco hectáreas de cacao orgánico.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 60% del objetivo planteado de la siembra de cacao orgánico.

Conclusión:

El Comercial Tres Hermanas se propuso incrementar 5 hectáreas en la producción de cacao orgánico pero tan solo se alcanzó un incremento de 2 hectáreas, generándose así una brecha desfavorable del 60% lo cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación:

Se aconseja realizar un plan que ayude a mejorar el incremento de la producción y los recursos de la misma para poder obtener más clientes y así obtener la rentabilidad esperada.

Indicador de Eficiencia

Cantidad de dólares utilizados para aumentar la producción = 4000 USD

Estándar = 10000 USD

Nombre del Indicador	Periodicidad	Fórmula	Calculo	Responsable
Cantidad de dólares	Anual	Cantidad de dólares	Índice = Indicador /	Gerencia

Cuadro # 10

utilizados para aumentar las hectáreas en el Comercial Tres Hermanas en el año 2012.		utilizados Total de dólares presupuestados	Estándar * 100 Índice = 4000 /10000 * 100 Índice = 40% Brecha Desfavorable = 60%	
--	--	---	--	--

Elaborado: Autora

Condición:

La cantidad para invertir en el aumento de producción es de 10000 USD de los cuales solo se tuvo 4000 USD para realizar dicha inversión.

Criterio:

La empresa no cuenta con el presupuesto para invertir en el aumento de la producción por el bajo costo actual del quintal de cacao en el mercado local.

Causa:

Por falta de ajuste de presupuesto no se pudo concretar el objetivo a cabalidad sino en un 40% de la producción esperada.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 60% en la utilización de los recursos.

Conclusión:

El Comercial Tres Hermanas se propuso invertir 10000 USD para incrementar las hectáreas, pero tan solo se invirtió 4000 USD, lo que genera una brecha desfavorable de 60%. Lo que fue efecto de los factores que a continuación detallamos:

- Inestabilidad del precio de cacao
- Baja producción
- Desvió de recursos económicos

Recomendación:

Se recomienda al Gerente del Comercial Tres Hermanas presentar un proyecto para la realización de un crédito en las entidades del estado tales como el Banco Nacional de Fomento o la Corporación Financiera Nacional (CFN), las cuales dan facilidades de pago y mediante esto se puede cumplir con el objetivo planteado.

Perspectiva de Resultados Financieros

Objetivo #4

Antecedentes

Con la información recolectada se obtuvo que la empresa aspire en un año incrementar sus utilidades con un presupuesto de 96000 USD.

Indicador de Eficacia

Cantidad de utilidad aumentada= 15%

Estándar = 40%

Cuadro # 11

Nombre del Indicador	Periodicidad	Fórmula	Calculo	Responsable
Cantidad de utilidad aumentada en el Comercial Tres Hermanas en el año 2012.	Anual	$\frac{\text{Cantidad de utilidad aumentada}}{\text{Total de presupuesto}}$	$\begin{aligned}\text{Índice} &= \text{Indicador} / \text{Estándar} * 100 \\ \text{Índice} &= 15/40 * 100 \\ \text{Índice} &= 37.5\% \\ \text{Brecha Desfavorable} &= 62.5\%\end{aligned}$	Gerencia

Elaborado: Autora

Condición:

De acuerdo a la información que nos brindó la Gerencia del Comercial Tres Hermanas los datos de la proyección de ventas registran un incremento en la utilidad del 15%.

Criterio:

En el objetivo operativo se presupuestó un incremento en el porcentaje de las utilidades del 40%.

Causa:

No se pudo lograr lo expuesto debido a que se realizaron algunos cambios en la empresa en cuanto a su infraestructura y producción, restando poca importancia a la utilidad que se esperaba alcanzar por parte del Comercial Tres Hermanas.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 62.5%. En el objetivo planteado.

Conclusión:

Por realizar distintos cambios para mejorar las ventas y producción de la empresa no se logró en su totalidad con lo expuesto por falta de los recursos económicos necesarios por la mala administración.

Recomendación:

Se aconseja cumplir con los objetivos a cabalidad para así lograr aumentar la utilidad en su totalidad que es lo deseado por los propietarios del Comercial Tres Hermanas.

Indicador de Eficiencia

Cantidad de dólares aumentados= 5.760 USD

Estándar = 96000 USD

Cuadro # 12

Nombre del Indicador	Periodicidad	Fórmula	Calculo	Responsable
Cantidad de dólares utilizados para aumentar las hectáreas en el Comercial Tres Hermanas en el año 2012.	Anual	$\frac{\text{Cantidad de dólares aumentados}}{\text{Total de dólares presupuestados}}$	Índice = Indicador / Estándar * 100 Índice = 5760/96000 * 100 Índice = 6% Brecha Desfavorable = 94%	Gerencia

Elaborado: Autora

Condición:

De acuerdo a la información que nos brindó la Gerencia del Comercial Tres Hermanas se utilizaron 5760 USD para el incremento del número de hectáreas.

Criterio:

En el objetivo operativo se presupuestó 96000 USD para el incremento del número de hectáreas en el Comercial Tres Hermanas.

Causa:

Por falta de planificación financiera no se pudo llegar a cumplir con el objetivo que se anhelaba para la empresa.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 94% en el objetivo planteado.

Conclusión:

No se logró cumplir con lo planteado ya que no se cumplió con el objetivo a cabalidad ya que solo se obtuvo el 4% de los cambios esperados por los propietarios del Comercial Tres Hermanas.

Recomendación:

Se recomienda llevar a cabo un plan financiero con las entidades respectivas que se ajuste a las necesidades y prioridades que tiene la empresa para sus mejoras y cosechas de futuros éxitos.

6.3Análisis de causas de las brechas determinadas

El análisis se realizara con los resultados de la construcción de los indicadores de acuerdo a los efectos obtenidos de cada uno de los objetivos planteados, mediante los gráficos que se presenta a continuación:

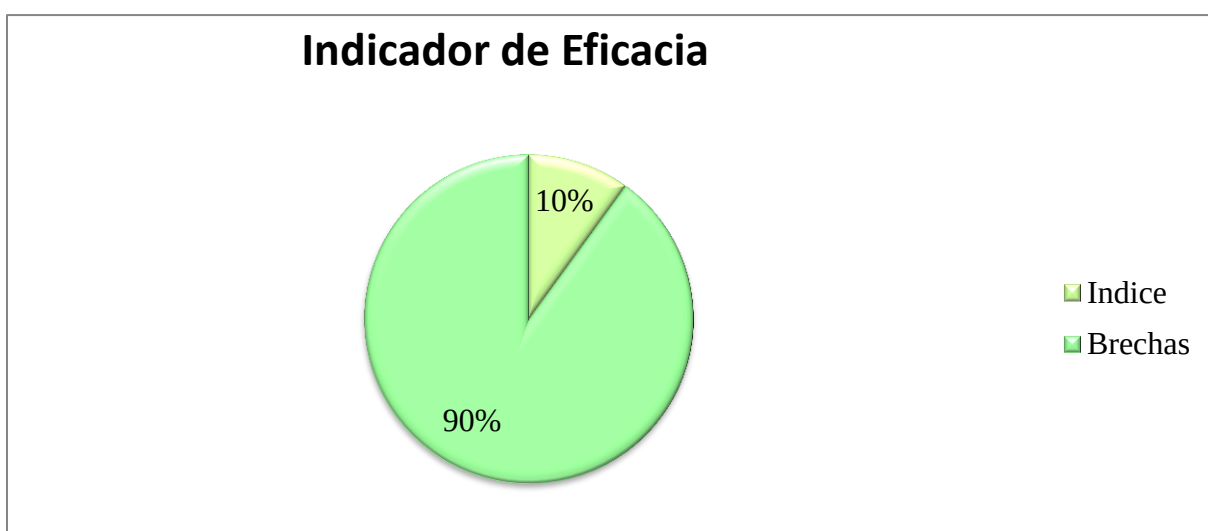
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Indicador de Eficacia del Objetivo #1

Índice: 10%

Brecha: 90%

Imagen 14



Elaborado: Autora

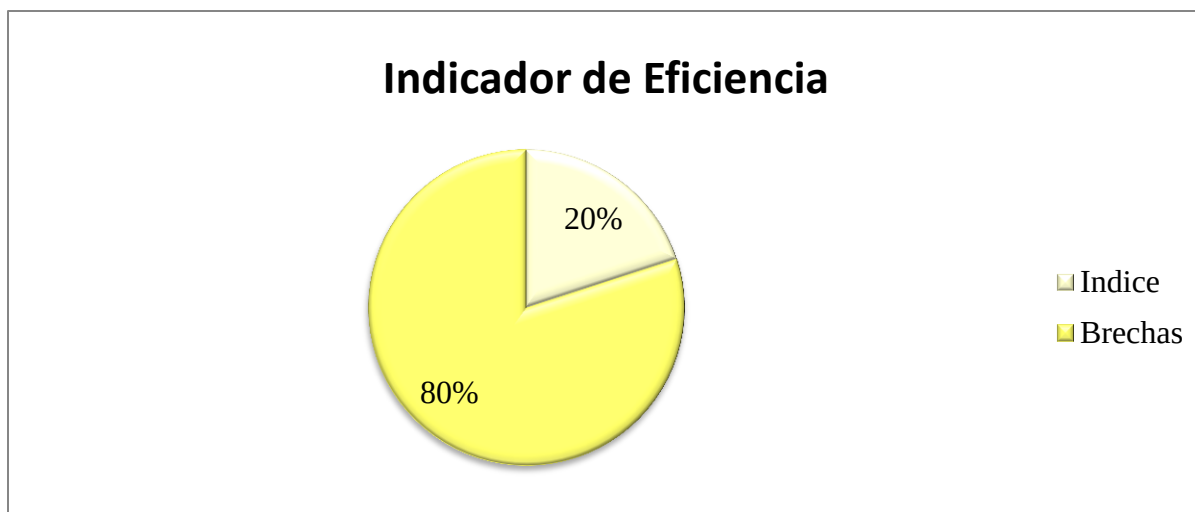
Indicador de Eficiencia

Objetivo #1

Índice: 10%

Brecha: 90%

Imagen 15



Elaborado: Autora

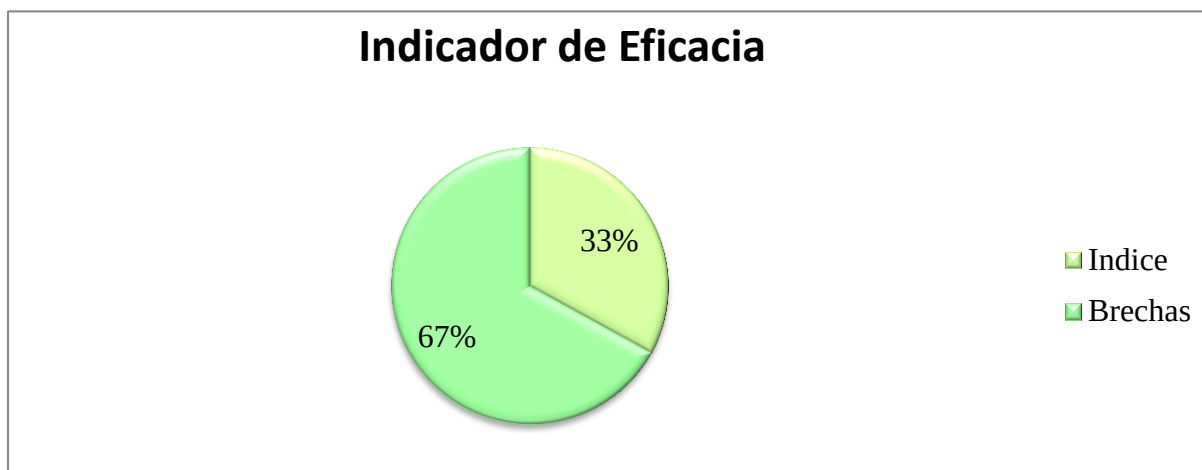
Perspectiva de Procesos Internos

Indicador de Eficacia del Objetivo #2

Índice: 33%

Brecha: 67%

Imagen 16



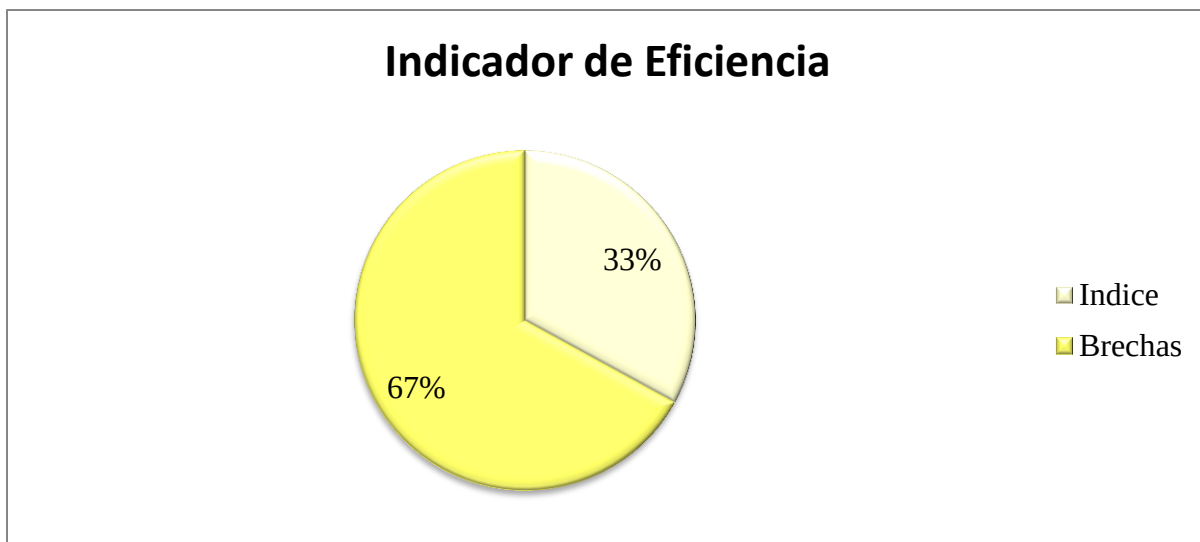
Elaborado: Autora

Indicador de Eficiencia del Objetivo #2

Índice: 33%

Brecha: 67%

Imagen 17



Elaborado: Autora

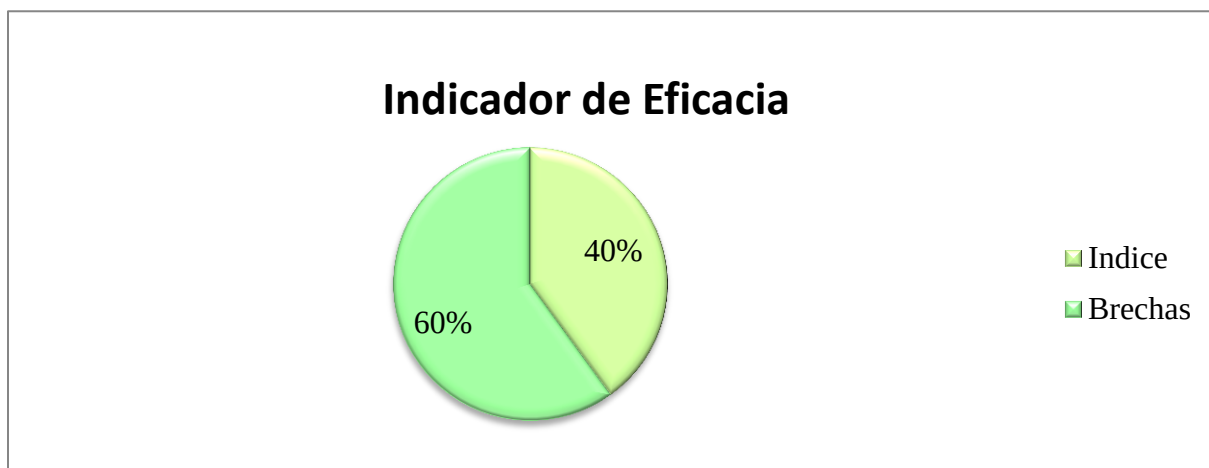
Perspectiva de Clientes

Indicador de Eficacia de Objetivo #3

Índice: 40%

Brecha: 60%

Imagen 18



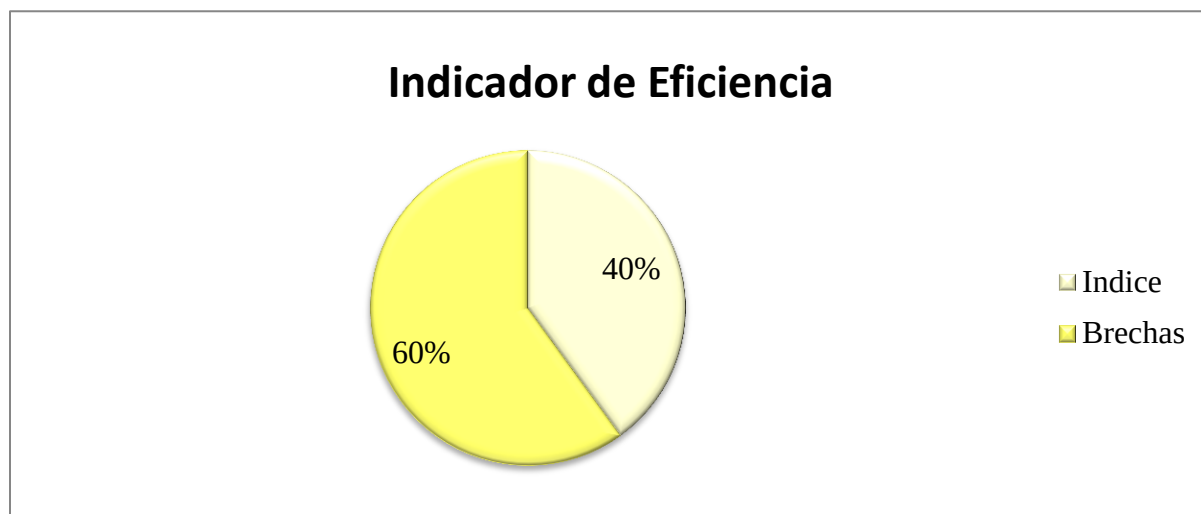
Elaborado: Autora

Indicador de Eficiencia del Objetivo #3

Índice: 40%

Brecha: 60%

Imagen 19



Elaborado: Autora

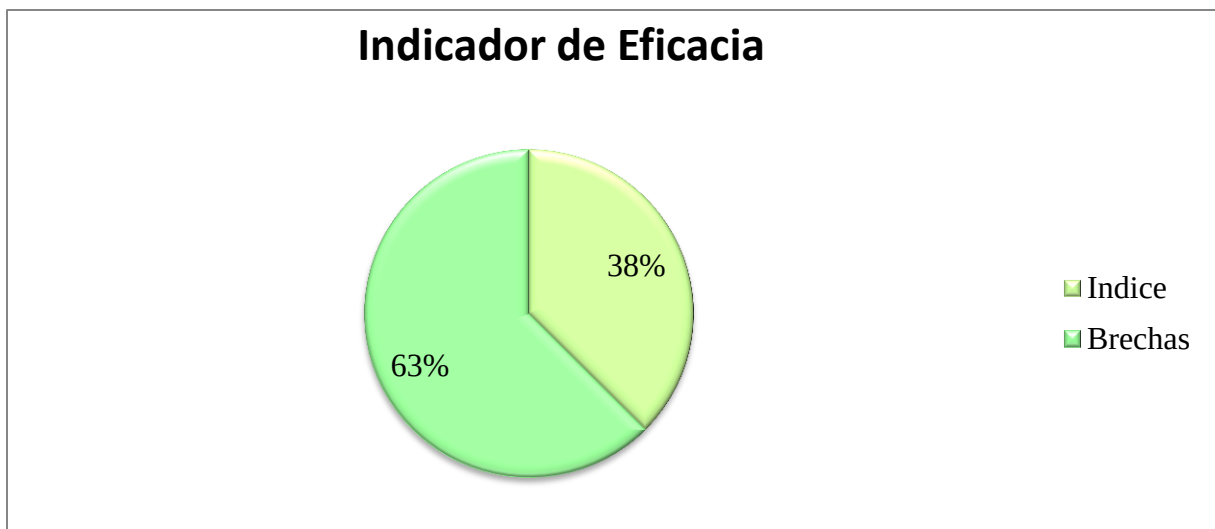
Perspectiva de Resultados Financieros

Indicador de Eficacia de Objetivo #4

Índice: 37.5%

Brecha: 62.5%

Imagen 20



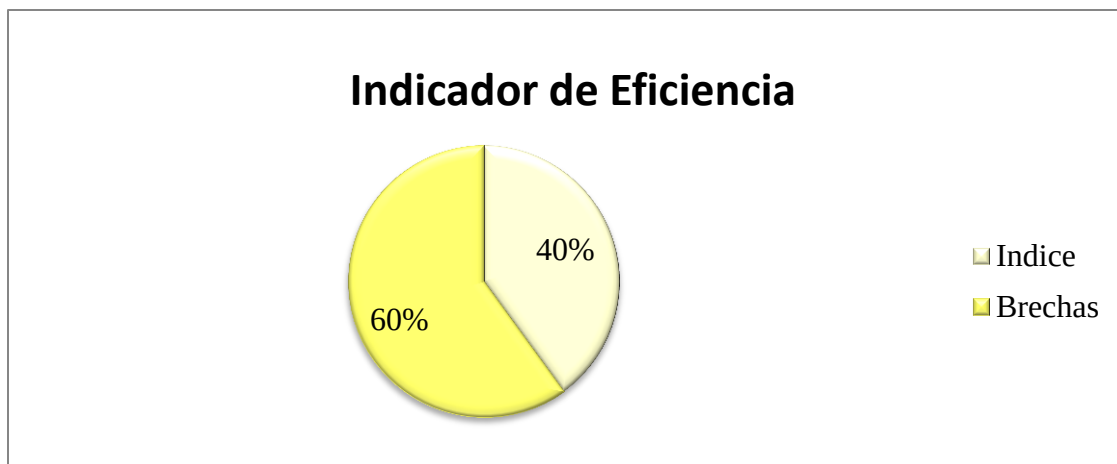
Elaborado: Autora

Indicador de Eficiencia del Objetivo #4

Índice: 6%

Brecha: 94%

Imagen 21



Elaborado: Autora

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

Objetivo Operacional	Actividades	Responsables	Plazos de ejecución	Medios de verificación	Firmas
Incursionar en un 50% en la siembra de cacao orgánico en el año 2012, con un presupuesto de 20.000 USD.	Realizar la siembra del cacao orgánico.	Gerencia	Anual	Constatación física	
Construir 3 bodegas para guardar el Cacao del Comercial Tres Hermanas en el año 2012 con un presupuesto de 21000 USD.	Cumplir la construcción de las bodegas.	Gerencia	Anual	Constatación física	
Mejorar la producción del cacao en un 15% optimizando los recursos del mismo para así	Hacer la siembra de hectáreas con los mejores recursos para obtener un buen producto y a su vez obtener más clientes por medio de las ventas.	Gerencia	Anual	Constatación física	

obtener más clientes en el año 2012, con un presupuesto de 10000 USD.					
Incrementar en un 40% los rendimientos financieros en un plazo de un año, con un presupuesto de 96000 USD.	Obtener más ventas para aumentar la utilidad de la empresa.	Gerencia y Contador.	Anual	Constatación física	

Cuadro # 13

Elaborado: Autora

CAPÍTULO V.

7.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1CONCLUSIONES

Una vez de haber realizado los estudios oportunos que han sido alineados específicamente a la elaboración de la propuesta, se concluye que:

1.-La implementación de los indicadores de calidad para la comercializadora de cacao es una propuesta factible en todos los aspectos evaluados.

2.-Para ahondar en el estudio de esta propuesta en el sector comercial, se realizaron estudios de mercado para conocer un poco más sobre este trabajo, en cual se compruebo que la empresa tiene un alto nivel de competencia dentro de esta actividad.

3.-Por ser una empresa nueva, los clientes pueden dudar en el momento de que se les proponga ser parte de nuestra cartera de cliente y más aún si tienen sus propios proveedores.

4.-Si se cumple con los parámetros establecidos en la evaluación financiera, se podrán cubrir costos y a partir de ahí hacia adelante se iniciará la generación de utilidades.

7.2RECOMENDACIONES.

1.- Se recomienda que esta nueva alternativa de negocio se maneje bajo todos las medidas establecidas en el desarrollo de la propuesta, haciendo énfasis en la aplicación de medios publicitarios de mayor aceptación por parte de la sociedad.

2.- Es importante que se proceda a brindar un servicio y asesoría personalizada como un valor agregado, que nos permita diferenciarnos de la competencia, siendo la primera opción en el momento que deseen adquirir este producto.

3.- Estudiar el comportamiento del consumidor en lo referente a este producto para establecer estrategias comerciales, como buenos precios que llamen la atención del cliente a tal punto de generar su lealtad.

4.- La comercializadora debe cumplir con los presupuestos establecidos en la evaluación financiera, para cubrir los costos y al sobrepasar estos niveles de ingresos, se iniciará la generación de utilidades que permiten un posicionamiento permanente en este mercado.