

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



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

TRABAJO DE GRADO

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PELILEO JEAN'S DEL
CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DEL TUNGURAHUA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

AUTORA:

KATHERINE ASTRID BARRERA COELLO

DIRIGIDO POR:

ING. MARCO ANDRADE MALDONADO

LA TRONCAL-CAÑAR-ECUADOR

2014

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



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

Declaración de Responsabilidad

YO, KATHERINE ASTRID BARRERA COELLO

Declaro Que:

El proyecto de grado, Diseño e implementación de indicadores de gestión en la empresa Pelileo Jean`s, 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, 28 Mayo de 2014

KATHERINE ASTRID BARRERA COELO



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

Ing. Marco Andrade Maldonado

CERTIFICA

Que el trabajo titulado Diseño e implementación de indicadores de gestión en el departamento de contabilidad en la empresa Pelileo Jean`s correspondiente al 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 realizado por Katherine Astrid Barrera Coello, 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 Katherine Astrid Barrera Coello entregar a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal, 28 de Mayo de 2014

Ing. Marco Andrade Maldonado

TUTOR



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, Katherine Astrid Barrera Coello, 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 departamento de contabilidad en la empresa Pelileo Jean`s, correspondiente al 01 enero al 31 diciembre del 2012, cuyo contenido opiniones y criterios son de mi propia responsabilidad y autoría.

La Troncal, 28 Mayo de 2014

KATHERINE ASTRID BARRERA COELO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser el motor principal que me dio fuerza, paciencia, y sabiduría para poder realizar lo que me parecía imposible, a mis padres y esposo por ayudarme con los cuidados de mis hijas mientras yo realizaba trabajos de investigación.

Al Ing. Marco Andrade por brindarme su valioso tiempo para guiarme en este proyecto para poder culminar con éxitos mis estudios, a mi hermano y amigo Nelson Balarezo el cual siempre ha estado ahí cuando lo he necesitado y en especial a mi madre que sin su ayuda e impulso a alcanzar este peldaño más en mi vida profesional no lo habría podido lograr gracias madre.

DEDICATORIA

Este Trabajo final de grado lo dedico con mucho amor a la luz de mis ojos, mis hijas Scarlett y Miley, esos 2 angelitos que Dios me regalo ya que ellas son el motivo principal para quererme superar en la vida para con humildad y honradez poder ofrecerles un futuro mejor. A mi esposo Jhonny Ruiz mi compañero y amigo que siempre confió en mí y me ayudo en todo lo que estaba a su alcance para poder terminar este proyecto gracias amor.

A mi madre ya que a pesar de nuestras diferencias siempre me ha demostrado su amor y me ha apoyado en cada uno de los pasos que he dado sin importarle nada siempre ha estado ahí, cuidándome, velando por mi bienestar y el de mis hijas; no tengo palabras para expresar lo infinitamente agradecida que me siento con Dios por regalarme una madre tan maravillosa como lo eres tu Laura Coello.

A mí padre Víctor Barrera, al cual amo y admiro ya que con su ejemplo siempre me ha inculcado que el respeto, sinceridad, honradez y justicia son los valores que siempre deben prevalecer en el ser humano.

Gracias a todos los amo y para ustedes dedico este trabajo final de graduación.

INDICE

CAPITULO I	P18
INTRODUCCIÓN	P18
ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	P19
OBJETO SOCIAL	P20
EVOLUCIÓN HISTÓRICA	P21
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	P23
OBJETIVOS	P24
OBJETIVO GENERAL	P24
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	P24
CAPITULO II	P25
MARCO TEÓRICO	P25
MARCO CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN E ÍNDICES DE GESTIÓN	P25
INDICADORES DE GESTIÓN	P25
ESTÁNDARES	P25
ÍNDICE	P25
PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	P26
PROCESOS DE GESTIÓN DE CLIENTES	P26
PROCESOS DE INNOVACIÓN	P26
TABLEROS DE CONTROL	P26
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	P26
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y EL CRECIMIENTO	P26
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	P27
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	P27

PERSPECTIVA FINANCIERA	P27
ASPECTOS RELEVANTES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL	P27
EFICIENCIA	P27
EFICACIA	P27
CALIDAD	P28
EFFECTIVIDAD	P28
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	P29
LAS CUATRO PERSPECTIVAS	P29
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	P29
PROCESOS INTERNOS	P30
CLIENTES	P32
TIEMPO	P32
CALIDAD	P33
PRECIO	P33
RESULTADOS FINANCIEROS	P33
CRECIMIENTO	P34
SOSTENIMIENTO	P34
COSECHA	P34
OBJETIVOS METAS, INDUCTORES E INDICADORES	P34
OBJETIVOS	P34
METAS	P35
INDUCTORES	P35
INDICADORES	P35
IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA ADMINISTRACIÓN	P36

CAPITULO III	P38
ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA MANUFACTURERA PELILEO JEAN'S	P38
PLAN ESTRATÉGICO	P38
MISIÓN DE LA EMPRESA	P38
VISIÓN DE LA EMPRESA	P38
OBJETIVOS DE LA EMPRESA	P38
POLÍTICA DE CALIDAD	P39
VALORES	P39
ORGANIGRAMA	P40
ANÁLISIS FODA	P40
ANÁLISIS EXTERNO	P40
ANÁLISIS INTERNO	P41
CUADRO DE ANÁLISIS FODA	P42
MATRIZ OFENSIVA	P43
MATRIZ DEFENSIVA	P44
CADENA DE VALOR	P44
PROCESOS GOBERNANTES	P45
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	P46
PROCESOS DE APOYO	P46
PLANES OPERATIVOS	P46
PRINCIPALES OBJETIVOS DE LOS PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	P46
IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES Y DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA PELILEO JEAN'S	P47
VARIABLES	P47

INDICADORES DE EFICACIA	P47
INDICADORES DE EFICIENCIA	P47
INDICADORES DE CALIDAD	P47
OBJETIVO OPERATIVO 1	P48
INDICADOR DE EFICACIA	P48
INDICADOR DE EFICIENCIA	P48
OBJETIVO OPERATIVO 2	P49
INDICADOR DE EFICACIA	P49
INDICADOR DE EFICIENCIA	P50
OBJETIVO 3	P50
INDICADOR DE EFICACIA	P50
INDICADOR DE EFICIENCIA	P51
OBJETIVO 4	P51
INDICADOR DE EFICACIA	P52
INDICADOR DE EFICIENCIA	P52
OBJETIVO 5	P53
INDICADOR DE EFICACIA	P53
INDICADOR DE EFICIENCIA	P53
OBJETIVO 6	P54
INDICADOR DE EFICACIA	P54
INDICADOR DE EFICIENCIA	P54
INDICADOR DE CALIDAD	P55
CAPITULO IV	P56
DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL	P56
DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO CONTABLE DE	

PELILEO JEAN'S	P56
PERSPECTIVA FINANCIERA	P58
OBJETIVO OPERATIVO N°1	P58
ANTECEDENTES	P58
INDICADOR DE EFICACIA	P58
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 1	P59
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO N° 1	P60
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 1	P61
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICIENCIA DE OBJETIVO N° 1	P62
COMENTARIO	P63
CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA, EFECTO, CONCLUSION, PLANDE ACCIÓN, INDICADOR DE EFICIENCIA	P63
OBJETIVO OPERATIVO N° 2	P65
ANTECEDENTES	P65
INDICADOR DE EFICACIA	P65
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 2	P66
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO N° 2	P67
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 2	P68
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICIENCIA DE OBJETIVO N°2	P69
COMENTARIO	P70
CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA, EFECTO, CONCLUSION, PLANDE ACCIÓN,	

INDICADOR DE EFICIENCIA	P70
OBJETIVO OPERATIVO N° 3	P72
ANTECEDENTES	P72
INDICADOR DE EFICACIA	P72
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 3	P73
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO N° 3	P74
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 3	P75
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICIENCIA DE OBJETIVO N° 3	P76
COMENTARIO	P77
CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA, EFECTO, CONCLUSION, PLANDE ACCIÓN, INDICADOR DE EFICIENCIA	P77
OBJETIVO OPERATIVO N° 4	P79
ANTECEDENTES	P79
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 4	P80
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO N° 4	P81
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 4	P82
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICIENCIA DE OBJETIVO N° 4	P83
COMENTARIO	P84
CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA, EFECTO, CONCLUSION, PLANDE ACCIÓN, INDICADOR DE EFICIENCIA	P84
OBJETIVO OPERATIVO N° 5	P86

ANTECEDENTES	P86
INDICADOR DE EFICACIA	P86
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 5	P87
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO N° 5	P88
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 5	P89
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICIENCIA DE OBJETIVO N° 5	P90
COMENTARIO	P91
CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA, EFECTO, CONCLUSION, PLANDE ACCIÓN, INDICADOR DE EFICIENCIA	P91
OBJETIVO OPERATIVO N° 6	P93
ANTECEDENTES	P93
INDICADOR DE EFICACIA	P93
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 6	P94
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO N° 5	P95
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 6	P96
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICIENCIA DE OBJETIVO N° 6	P97
TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE CALIDAD DEL OBJETIVO OPERATIVO N° 6	P98
GRAFICO DEMOSTRATIVO DE CALIDAD DE OBJETIVO N° 6	P99
COMENTARIO	P100
CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA, EFECTO, CONCLUSION, PLANDE ACCIÓN	P100

CAPITULO V	P102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	P102
CONCLUSIONES CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	P102
RECOMENDACIONES	P102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	P104
ANEXOS	P105

ÍNDICE DE TABLAS

FIGURA 1, ORGANIGRAMA	P40
FIGURA 2, MATRIZ DE ANÁLISIS FODA	P42
FIGURA 3, MATRIZ OFENSIVA	P43
FIGURA 4, MATRIZ DEFENSIVA	P44
FIGURA 5, CADENA DE VALOR	P45
FIGURA 6, DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN (DEP. CONTABLE)	P56
FIGURA 7, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 1	P59
FIGURA 8, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 1	P60
FIGURA 9, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 1	P61
FIGURA 10, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 1	P62
FIGURA 11, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 2	P66
FIGURA 12, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 2	P67
FIGURA 13, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 2	P68
FIGURA 14, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICIENCIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 2	P69
FIGURA 15, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 3	P73
FIGURA 16, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 3	P74
FIGURA 17, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 3	P75
FIGURA 18, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 3	P76
FIGURA 19, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 4	P80

FIGURA 20, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 4	P81
FIGURA 21, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 4	P82
FIGURA 22, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICIENCIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 4	P83
FIGURA 23, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 5	P87
FIGURA 24, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 5	P88
FIGURA 25, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 5	P89
FIGURA 26, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICIENCIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 5	P90
FIGURA 27, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 6	P94
FIGURA 28, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 6	P95
FIGURA 29, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 6	P96
FIGURA 30, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE EFICIENCIA DE OBJETIVO OPERATIVO N° 6	P97
FIGURA 31, TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE CALIDAD OBJETIVO OPERATIVO N° 6	P98
FIGURA 32, GRAFICO DEMOSTRATIVO DE CALIDAD DE OBJETIVO OPERATIVO N° 6	P99
FIGURA 33, ANEXO (FOTOGRAFIA 1)	P105
FIGURA 34, ANEXO (FOTOGRAFIA 2)	P106
FIGURA 35, ANEXO (FOTOGRAFIA 2)	P106
FIGURA 36, ANEXO (FOTOGRAFIA 2)	P107

RESUMEN

En el presente trabajo de grado se desarrollara un esquema para el Diseño e implementación de Indicadores de Gestión para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Pelileo Jean`s esta es una empresa manufacturera dedicada a la fabricación de jeans para mujeres, y se encuentra ubicada en el Cantón Pelileo Provincia del Tungurahua.

Slobodianick (2011) Señala que únicamente lo que se puede medir, se puede gestionar, y que lo que no se puede gestionar es imposible medir”, es por ello la necesidad de implementar indicadores de gestión en el departamento de contabilidad, enfocados en los costos directos como indirectos.

Lezama, (2007), al respecto señala que “Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades”.

Kaplan y Norton, (1992) señalo, un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", este, debe reflejar la estrategia del negocio.

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite "monitorear" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, que permitirá tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos planteados”.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En el capítulo 1

“Introducción”, En este se pretende relacionar la importancia, la justificación y los objetivos del Diseño e Implementación de indicadores de gestión para la empresa Pelileo Jean`s.

En este capítulo realizaremos una descripción de la Institución, su evolución histórica, los objetivos de la empresa.

El capítulo 2

Se ha considerado como el Marco Teórico de acuerdo a la temática y a los objetivos de la investigación se ha dividido en conocer los aspectos relevantes en la gestión empresarial como su eficiencia, eficacia, calidad y efectividad de los indicadores de gestión que se va a aplicar en esta empresa.

También aplicaremos las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, el aprendizaje y crecimiento, sus procesos internos, clientes, y sus resultados financieros. Como también sus objetivos, metas, inductores e indicadores.

Al final de este capítulo consta la importancia de que una institución establezca indicadores de gestión y su aplicación del cuadro de mando integral, por lo que se destaca la importancia de estos indicadores;

En el capítulo 3

“Análisis de la planificación para la empresa Pelileo Jean`s se ha dividido en tres secciones:

La primera sección indicara su plan estratégico conociendo su misión, su visión, su estrategia, políticas y su situación actual de la empresa.

La segunda sección nos indicara su Cadena de Valor que contara con los procesos gobernantes, agregadores de valores y su proceso de apoyo.

La tercera sección contara con los planes operativos, ayudando a conocer los principales

objetivos de los procesos, a identificar las variables cuantitativas y cualitativas para la construcción de indicadores y así poder diseñar ya los indicadores de gestión.

En el capítulo 4

“Desarrollo práctico de los tableros de control” uno de los capítulos más importantes en el cual se diseñara, analizara los resultados de los indicadores de gestión, sus causas, las brechas determinadas., por último se verificara los siguientes puntos:

- ✓ Actividades
- ✓ Responsables
- ✓ Plazo de ejecución
- ✓ Medios de verificación
- ✓ Firmas

Por último “Conclusiones y recomendaciones” se presentara las conclusiones con respecto a los objetivos planteados y sus recomendaciones de este trabajo de investigación; y en el capítulo 5 la bibliografía utilizada y los anexos respectivos.

1.1. Antecedentes de la Organización

La empresa Pelileo Jean`s con número de RUC 1708373699001 de propiedad de la señora Vilma Maritza Falcón Aguirre se encuentra ubicada en el Cantón Pelileo. La ciudad de Pelileo está ubicada a 18 km (11 millas) de Ambato a una altura de 2636 m.s.n.m (8699 pies). Se encuentra en la Provincia de Tungurahua, muy cerca de la Cordillera Occidental, a 17 km al noreste de Ambato, es territorio del pueblo Salasaca, tanto la ciudad como sus alrededores, en donde existen diferentes asentamientos y comunidades.

La palabra Pelileo, tiene diferentes significados como "Laguna grande", "Cacique poderoso", "Fuerte como el rayo"; la ciudad de Pelileo fue fundada por Don Antonio Clavijo en el año 1570; y fue declarada cantón el 22 de julio de 1860. Esta ciudad fue reconstruida después del terremoto 1949 y fue llamada Pelileo Grande.

Además de sus bellos paisajes naturales, Pelileo presenta el atractivo de su artesanía de tejidos, madera, calzado y, sobre todo, la industria de jeans, que le han dado fama a la ciudad, y los cuales son muy apreciados por turistas nacionales y extranjeros.

La industria de la confección de ropa, tiene una antigüedad de 40 años y tiene relación directa con el terremoto que destruyó la ciudad de Ambato, en donde Pelileo sufrió las mayores consecuencias debido a que fue el epicentro.

La industria del jeans se presenta a partir de 1980, cuando se conoce la técnica del pre-lavado que permite dar una textura adecuada a la tela para su comercialización y se la realiza en forma artesanal. Desde 1995 Pelileo obtiene una excelente calidad con la preparación de sus artesanos.

Uno de los sitio turístico, cultural y artesanal, situado en el cantón Pelileo, es la comunidad indígena de Salasaca, en donde los indígenas del lugar, hábiles tejedores, comercializan sus artesanías en la feria del domingo, la que se ubica en la plaza central y en las casas particulares, en donde se exponen una gran variedad de diseños de tapices, ponchos, sacos, carteras, sombreros y una gran diversidad de recuerdos confeccionados a mano, también existen lugares donde los turistas pueden deleitarse con la comida típica de esta comunidad.

Sus fiestas tienen una especial esencia prehispánica e incaica, en la que se recuerdan los míticos y cómicos agradecimientos al Inti Raimi (dios Sol), en cada uno de sus bailes, bebidas y vestimentas.

Pelileo tiene su feria los sábados y martes. Sus atractivos Turísticos son únicos, como es el excursionismo a los montes Teligote, Shaushi y Mul-Mul que la rodean. Además de una espectacular vista panorámica diurna y nocturna de la actividad del volcán Mama Tungurahua, desde los miradores de Zurangay y el mirador de La Cruz

1.11. Objeto Social

PELILEO JEAN`S es una industria textil que tiene como actividad principal el diseño y

fabricación de jeans. En el RUC 1708373699001 la empresa tiene registrado como actividad económica la siguiente:

- Venta al por mayor y menor de prendas de vestir.

Aunque la empresa tiene registrado una actividad el objeto social principal es el Diseño y la fabricación de jeans para hombres y mujeres. Pelileo Jean`s es una empresa que en la actualidad ha logrado colocar sus productos en varias de las grandes cadenas o almacenes comerciales a nivel nacional a partir de las reformas arancelarias implementadas por el COMEXI¹, que tenía como objeto la reducción de las importaciones y así poder estimular la producción nacional.

La empresa debido a la gran demanda de su producto por los consumidores en ocasiones se ha visto en la necesidad de realizar adquisiciones a otras manufactureras de la zona, con el fin de poder cumplir el abastecimiento de productos a sus clientes, en temporadas que existen mayor demanda del producto como por ejemplo en los meses de inicio de clases en las regiones costa o sierra y en temporadas festivas tales como Navidad y Fin de año.

Estas acciones se toman con el fin de optimizar sus activos y la utilización de su recurso humano para tratar de disminuir costos, ya que la adquisición de nueva maquinaria o la contratación de nuevos empleados podrían aumentar los costos de sus productos de manera significativa en los periodos de menor demanda del producto que es en la mayor parte del año.

1.1.2. Evolución Histórica

La empresa Pelileo Jean`s inicia sus actividades reales en el cantón Pelileo, de la provincia de Tungurahua, y lo hace de manera informal en el año de 2001 como un negocio familiar, en sus inicios laboraban tres personas, y los trabajos lo desarrollaban de manera artesanal con

<http://www.ecuale.com/tungurahua/pelileo.php>

máquinas de coser básicas. En sus inicios y por la falta de capital para la adquisición de máquinas industriales, El taller artesanal tenía la necesidad de recurrir a otras manufacturas y alquilar maquinas con el fin de realizar los trabajos que necesitaba para la elaboración de los jean`s.

Ya el 22 de Julio del 2004,² amplía la visión de crecimiento y comienza con la regularización obteniendo su Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas, así como los demás permisos necesarios, y los comprobantes de venta legales necesarios para poder emitir y entregar a sus clientes.

En el mes de Noviembre del año 2004, como una estrategia de crecimiento abrió un almacén para la exhibición y venta al público de sus productos, el primer almacén se estableció en ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua el mismo que fue reubicado a el cantón Pelileo en el mes de agosto del año 2007 esta decisión se tomó con la finalidad que el almacén este cerca de la fábrica para reducir costos tanto de personal como transporte.

En el año 2008 la empresa realizado la adquisición de maquinaria de alta tecnología, ha demás de la adquisición de las maquinarias, también se realizó una importante inversión para la capacitación de su talento humano, los mismos que se realizaron en Colombia para mejorar los diseños y la utilización de sus recursos. En este año la empresa había experimentado un crecimiento razonable pero una constante amenaza que era la desventaja en la balanza comercial frente a las importaciones. (Ver anexo 1)

Es en marzo del año 2009 que se comienza a incrementar las ventas gracias a un acuerdo de un año de vigencia celebrado entre el Gobierno Nacional del Ecuador y un grupo de importadores, en el que se resuelve establecer salvaguardias para equilibrar en algo la balanza comercial y con el fin de que se reduzcan las inversiones.

² Información Obtenida del Registro Único de Contribuyentes

Giler, López y Vargas (2010) señalan que en el año 2009 las importaciones de jeans experimentan una disminución considerable y que se redujeron en un 20% con respecto al año 2008, como consecuencia de las políticas arancelarias a fin de proteger la producción nacional, a través del arancel establecido en la resolución 466 del Consejo de Comercio.

1.2. Justificación de la investigación

Como podemos notar la empresa Pelileo Jean`s ha pasado por cambios constantes que la han llevado a un crecimiento sostenible desde sus inicios, pero está aún carece de indicadores que le permitan identificar de manera clara y oportuna los riesgos que se puedan presentar por un manejo deficiente de los recursos que administra la empresa, es por este motivo que se hace indispensable el “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN” para El Departamento de Contabilidad para la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo, que le permita evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión organizacional y generar acciones correctivas en beneficios de la empresa de manera ágil y oportuna .

Es importante que se elabore un esquema de implementación de los indicadores de gestión como proyecto piloto en el departamento de contabilidad y luego de constatar el éxito que se alcance se lo replique a los demás departamentos de la empresa en sus distintos departamentos como indica su orgánico funcional.

Se ha decidido comenzar por el departamento de contabilidad ya que es el área más crítica de la empresa, es en esta donde se emiten los informes que sirven para el análisis financiero de la empresa que comprenden desde la determinación de costos de fabricación hasta el establecimiento de los márgenes de utilidad. Así también es aquí donde se refleja el cumplir con las obligaciones que tiene la empresa tanto con instituciones públicas como por ejemplo el SRI por efectos del pago de impuestos, seguro social con el IEES, en la parte laboral, para

con el recurso humano, y del pago de los proveedores.

Esta investigación será desarrollada con la participación de los administradores de la empresa, en conjunto con el contador de la misma esta servirá para conceder una herramienta que le admita obtener una mejor aportación en el mercado y alcanzar una mayor rentabilidad dándole sostenibilidad en el tiempo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar e implementar indicadores de gestión para el departamento de contabilidad para la empresa Pelileo Jean`s de la provincia de Tungurahua.

1.3.2. Objetivos Específicos

En el presente trabajo de investigación se establecen como objetivos principales los que se enuncian a continuación:

- ✓ Establecer la realidad efectiva en el departamento de contabilidad.
- ✓ Crear indicadores de gestión para el departamento contabilidad.
- ✓ Implementar tableros de control para evaluar los resultados.
- ✓ Crear operaciones correctivas resultado del estudio de los indicadores de gestión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

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

Gestión: Es la capacidad de la empresa para precisar y evaluar sus metas, con uso de sus herramientas disponibles. La gestión consiste en modificar una realidad actual a una planeada.

La definición de gestión está orientada al logro de resultados esperados, por ello se hace necesario tener una idea clara de la situación actual y futura que se quiere alcanzar. El cambio de la situación actual a la esperada mide el resultado de la gestión.

Indicadores de Gestión: Son herramientas administrativas que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales, los indicadores de gestión tienen como objetivo primordial la medición de una determinada realidad durante un periodo de tiempo concreto o en un momento puntual.

Estándares³: Son los niveles esperados de gestión. Se muestra como el parámetro al que se comparará el indicador. Los estándares se obtienen de la planificación y se genera mediante modelos de proyección u otros medios. También se los conoce como normas de desempeño.

Índice⁴: Es la comparación entre el indicador y el estándar, de cuyo resultado se pueden establecer brechas o desviaciones, las mismas que pueden ser favorables o desfavorables.

En el índice está la esencia del control, al proceder a comparar lo realmente ejecutado con aquello que se planificó. Su cuantificación y análisis constituye la base para generar acciones correctivas. Es conveniente que esta comparación se realice en forma de razón o división, ya que esto facilitaría su comparación posterior con un óptimo del 100%.

³ Guía didáctica de Auditoría de control interna 2012

Los conceptos expuestos determinan la comparación como el elemento clave del análisis por medio de indicadores, sin importar si éstos se diseñaron para medir objetivos o procesos (inductores).

Perspectivas Estratégicas: Son los pilares fundamentales para garantizar la creación de valor a los diferentes *Stakeholders*⁵ de la empresa, pilares en los cuales la misma tiene que balancear su desempeño.

Procesos de Gestión de Clientes: Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de Innovación: Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

Tableros de Control: Es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución de una empresa o negocio.

Cuadro de Mando Integral: El CMI es una herramienta de gestión administrativa, que permite monitorizar mediante indicadores el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos institucionales.

Perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento: Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

“El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión”.

⁵Tesis Rosa Silvana Calle.

Perspectiva de Procesos Internos: Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos, los objetivos basados en esta perspectiva permiten a los directivos saber cómo está funcionando su negocio y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del cliente: Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Perspectiva Financiera: Toda organización traza como meta obtener la mayor rentabilidad, y por ende su mayor crecimiento económico, para esta manufacturera no va ser la excepción.

2.2. Aspectos relevantes en la gestión empresarial

La evaluación completa del resultado incorporado a un objetivo requiere el diseño de indicadores coherentes a aspectos de eficacia, eficiencia, efectividad y calidad.

2.2.1. Eficiencia

Es el óptimo uso de las herramientas que tiene la empresa para la consecución de un objetivo. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se centran en el cómo se hicieron las cosas y miden el beneficio de los recursos manejados por un proceso. Es importante tener claro que la eficiencia es inherente a la empresa.

Para el cálculo de la eficiencia es necesario realizar un análisis a través de niveles de referencia o estándares de comparación, ya sean históricos, teóricos o presupuestados.

2.2.2. Eficacia

La eficacia es el nivel del éxito de los objetivos propuestos, a través de los resultados alcanzados, sin referencia alguna el uso de los recursos necesarios para el logro de los citados

objetivos. En este caso los indicadores más frecuentemente utilizados son los proporcionan información sobre los bienes producidos.

2.2.3. Calidad

Es la capacidad de la empresa para reconocer en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes, dando un valor agregado al producto.

Son elementos de la calidad elementos como: la oportunidad, accesibilidad, precisión, comodidad y cortesía en la atención.

Una estrategia directa para conocer estos factores es a través de encuestas de satisfacción. La medición de este indicador es muy importante para que una empresa pueda mejorar la calidad de sus productos.

2.2.4. Efectividad

La efectividad es la relación entre los recursos utilizados y el impacto obtenido. La mayor efectividad se alcanza al hacer un uso óptimo de estas herramientas. Este concepto integra la eficacia y la eficiencia. Por tanto, los Indicadores de Efectividad miden la satisfacción de las necesidades del proceso.

Los siguientes indicadores son considerados como medida del impacto de una gestión:

- ✓ Rendimiento
- ✓ Crecimiento
- ✓ Competitividad
- ✓ Productividad
- ✓ Participación
- ✓ Adaptación

- ✓ Cobertura

2.3. Cuadro de mando integral

El CMI es una herramienta de gestión administrativa, que permite monitorizar mediante indicadores el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos de la empresa.

Kaplan y Norton (2000) se refiere a los grandes esfuerzos realizados por varias empresas para la medición de los resultados y que el enfoque de los indicadores netamente financieros se volvieron obsoletos, por cuanto el resultado logrado en los mismos era más un efecto que una causa y eran obstaculizados por la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. Razón ésta, por la que se dieron a la tarea de conformar un modelo de medición de actuación más integral.

Como resultado de su estudio que contempló la incorporación de varias empresas, surge el modelo “**Cuadro de Mando Integral**” (CMI-balance Scorecard), organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas:

- ✓ La financiera.
- ✓ La del cliente.
- ✓ La de los procesos internos.
- ✓ La innovación y formación

2.4. Las cuatro perspectivas

El CMI – The Balanced Scorecard refleja una armonía entre los objetivos a corto y largo plazo, las medidas financieras y no financieras, al igual que los indicadores previsionales e históricas, y las perspectivas de actuación externas e internas.

2.4.1 Aprendizaje y crecimiento

El CMI desarrolla objetivos e indicadores para promover el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva proveen los recursos que permite que se alcancen las metas ambiciosas en las restantes tres perspectivas. Son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las demás perspectivas del cuadro de mando.

Se recalca la importancia de invertir para el futuro, no sólo en la adquisición de nuevos equipos o herramientas tecnológicas. Es vital en la actualidad invertir en el desarrollo de las competencias del talento humano.

Existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- ✓ Las capacidades de los empleados
- ✓ Las capacidades de los sistemas de información
- ✓ Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

2.4.2 Procesos internos

En esta perspectiva los administradores de la empresa deben identificar los procesos más críticos a la hora de formular los objetivos, después de haber establecido los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.

Esta perspectiva se centra en la mejora de los procesos operativos. En el CMI, se recomienda a los directivos que definan una estricta cadena de valor de los procesos internos que debe cumplir la empresa en todos los niveles, se debe iniciar con procesos innovadores identificando las necesidades de los clientes actuales o potenciales, y desarrollar soluciones para estas necesidades, continua a través de los procesos operativos entregando los productos existentes a los clientes, y termina con el servicio postventa.

Los objetivos e indicadores para los procesos internos se muestran como unas de las distinciones más claras del CMI comparando con los sistemas tradicionales de medición. Los sistemas tradicionales presentan limitaciones ya que dependen exclusivamente de indicadores financieros o de informes para controlar las operaciones de las distintas áreas de la empresa.

Todas las empresas tienen como prioridad mejorar la calidad, reducir los tiempos de producción, aumentar la rentabilidad reduciendo los costos de fabricación. Lo que en algunos casos no es suficiente para mejorar la competitividad, ya que esto no garantiza ventajas competitivas sostenibles.

La cadena de valor al que se refiere esta perspectiva forma un conjunto de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. El CMI revela un modelo genérico de cadena de valor que se puede moldear según las necesidades de la empresa. Este modelo abarca tres procesos principales:

- ✓ Innovación
- ✓ Operaciones
- ✓ Servicio posventa.

La innovación investiga las necesidades de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. Este proceso identifica y capta nuevos mercados.

El proceso operativo, es el segundo de mayor importancia en la cadena de valor interno, ya que es la etapa en donde se producen y se entregan a los clientes los productos requeridos. La excelencia de las operaciones y la reducción de costos en los procesos de fabricación sigue siendo un objetivo importante.

El servicio postventa, es el tercer paso más importante en la cadena de valor y en la

actualidad se vuelve indispensable ya que permite conocer si el producto satisface las necesidades del cliente.

2.4.3 Cliente

Esta perspectiva identifica los segmentos de cliente y el nicho del mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes de ingreso para alcanzar objetivos financieros de la empresa.

En un segmento de mercado los clientes existentes y potenciales no son iguales, tienen preferencias diferentes y observan desde varios puntos de vista al producto (precio, calidad, comodidad, imagen, prestigio), lo que permite la identificación y la diversificación del producto.

Cuando la empresa selecciona su segmento de mercado, puede trazar sus objetivos y medidas para el segmento seleccionado. En esta perspectiva se pueden establecer el siguiente grupo de indicadores.

- ✓ Cuota de Mercado
- ✓ Incremento de clientes
- ✓ Adquisición de clientes
- ✓ Satisfacción de clientes
- ✓ Rentabilidad de los clientes.

La rentabilidad del negocio se puede medir para los segmentos seleccionados. Al medir la rentabilidad del cliente se puede revelar que ciertos clientes no son rentables.

Los indicadores que las empresas pueden utilizar para desarrollar las mediciones son el tiempo, calidad y precio.

Tiempo: El tiempo de respuesta se refleja en la capacidad que tiene la empresa para

responder de manera rápida y eficiente la solicitud de un cliente.

Calidad: Para los clientes sus proveedores son un reflejo de las especificaciones del producto que ofrecen, es por ello que los productos deberían ser cero defectos. La empresa tiene la necesidad de incorporar indicadores que sirvan para controlar la calidad, entre ellos tenemos:

- ✓ No. de reclamos de clientes
- ✓ No. de devoluciones de productos defectuosos
- ✓ Costo de reparaciones en servicios de garantía.

Precio: Es una estrategia diferenciada, los clientes, siempre estarán a las expectativas del precio que pagan por el producto o servicio. Las empresas pueden comparar sus precios de venta con los de la competencia.

2.4.4 Resultados financieros

Kaplan y Norton (2000) establecen que las estrategias financieras sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota

de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A continuación se identifican tres fases.

Crecimiento: Es la fase más prematura del ciclo de vida de los negocios. En esta fase los negocios pueden operar con flujos de caja negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido.

Sostenimiento: En esta fase los negocios siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido, los proyectos de inversión se dirigirán más a solucionar cuellos de botella, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua.

Cosecha: En esta fase la empresa quiere recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estas empresas ya no requieren inversiones importantes, sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Los objetivos financieros en esta fase serían el aumentar el flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante.

2.5. Objetivos, metas, inductores e indicadores

Objetivos:⁶ Los objetivos del cuadro de mando integral son los siguientes

- ✓ Motivar al personal de la empresa hacia acciones orientadas al éxito en la ejecución de la estrategia y crear entendimiento compartido sobre la visión futura.
- ✓ Crear modelo integral que permite que todos perciban cuál es su contribución al éxito de la empresa donde se permite enfocar esfuerzos de cambios brindando transparencia a la estrategia corporativa.

⁶ El emprendedor, Ing. Leonardo Barona V.

- ✓ Que el directivo sea capaz de cuestionarse su actual sistema de indicadores, crear el mapa estratégico de su empresa, diseñar su propio sistema de indicadores coherente con los objetivos estratégicos de su organización y desplegarlo e implantarlo.
- ✓ Desarrollar a lo largo del tiempo, los cambios en su sistema de indicadores acordes con la evolución de la estrategia.
- ✓ Combinar los elementos estratégicos y operativos teniendo siempre presentes los aspectos de cambio organizativo.
- ✓ Partir del diseño de la estrategia que se concretará en un Cuadro de Mando de Indicadores Estratégicos en el que están establecidas las relaciones causa/efecto entre los distintos indicadores.
- ✓ Estudiar el despliegue de dichos indicadores en indicadores operacionales que tienen la doble vinculación a Indicadores Estratégicos y a Procesos de Negocio.

Metas⁷: son valores alcanzables y medibles para poder llegar a un objetivo, es la cuantificación del valor que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios.

Las metas deben permitir medir su cumplimiento en un momento dado. Por esto deben ser concretas, cuantificables, temporales, alcanzables y satisfactorias.

Inductores: Indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. El cuadro de mando integral proporcionaba un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde las cuatro perspectivas antes vistas:

Indicadores: Son puntos de referencia que brindan información ya sea cualitativa o cuantitativa conformada por uno o varios datos que están constituidos por percepciones,

⁷ Manual de indicadores de gestión del Instituto Tecnológico Metropolitano 2010

números, hechos, opiniones o medidas que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación.

Deben identificar claramente la variable a medir. Los indicadores para medir eficiencia, eficacia y calidad son claramente diferenciables

2.6. Importancia del cuadro de mando integral en la administración

Es importante porque sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran, además muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores.

El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Este modelo pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la empresa. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los ejecutivos deben conocer los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan el equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están *equilibrados* entre los indicadores de los resultados (de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura. El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un *sistema de gestión*

estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA MANUFACTURERA PELILEO JEAN`S

1.1. Plan estratégico

La implementación de un plan estratégico es indispensable para el diseño de los indicadores de gestión para la empresa Pelileo Jean`s.

El propósito primordial de la Planificación Estratégica es desarrollar y cumplir con la misión institucional y procurar la distribución con la visión y los valores.

Misión de la Empresa

Ofrecer a nuestros clientes un producto de primera que satisfaga sus necesidades en precio y calidad, que nos permita establecer a nuestra empresa como líder en el mercado nacional.

Para alcanzar los objetivos trazados en la empresa así como también el crecimiento integral del personal, ofreciéndoles seguridad y estabilidad laboral.

Somos una empresa innovadora manufacturera, comprometida con la comodidad y satisfacción de nuestros clientes que esta presente en el día a día de los ecuatorianos.

Visión de la Empresa

Consolidar a nuestra empresa manufacturera como líder en el mercado, logrando que nuestros clientes reconozcan nuestras prendas por su calidad y comodidad, poniendo a disponibilidad de nuestros consumidores un producto pensado en su satisfacción. Para su cumplimiento Pelileo Jean`s cuenta con un personal rigurosamente seleccionado comprometido con su trabajo que hace posible que nuestras políticas de calidad sean cumplidas.

Objetivos de la Empresa

- ✓ Ser una de las mejores empresas de confección de jean`s en el país
- ✓ Contar con personal capacitado para optimizar el uso de los recursos.

- ✓ Desarrollar políticas empresariales orientadas en el servicio al consumidor.
- ✓ Ser una empresa reconocida por sus productos.
- ✓ Innovar constantemente nuestros modelos y calidad de los productos.
- ✓ Actuar siempre con ética y responsabilidad social.

Política de Calidad

La empresa manufacturera Pelileo Jean`s tiene adoptada como política principal de la organización el producir de manera eficiente jeans para damas y caballeros de alta calidad que nos permita alcanzar la satisfacción del cliente, a través de la innovación permanente de nuestros productos, logrando así la rentabilidad que nos asegure el crecimiento y continuidad de la Empresa.

Valores

Respeto.- Dar respeto a nuestros clientes, trabajadores, y competencia para así ganar el respeto de ellos y tener un buen ambiente laboral.

Innovación.- Capacidad para poder reinventarse día a día para poder estar siempre a la vanguardia.

Honestidad.- Ofrecer a nuestros consumidores lo que podemos cumplir, actuar siempre con la verdad, con responsabilidad y transparencia.

Trabajo en Equipo.- Sembrar en nuestro personal el compromiso de trabajo en equipo teniendo presente que cuando la empresa gana, ganamos todos.

Puntualidad.- Cumplir con los pedidos de nuestros clientes tanto en tiempo y lugar así también con los compromisos de pagos a proveedores. La eficiente calidad en los servicios que prestamos es la meta, teniendo como finalidad la satisfacción de los clientes.

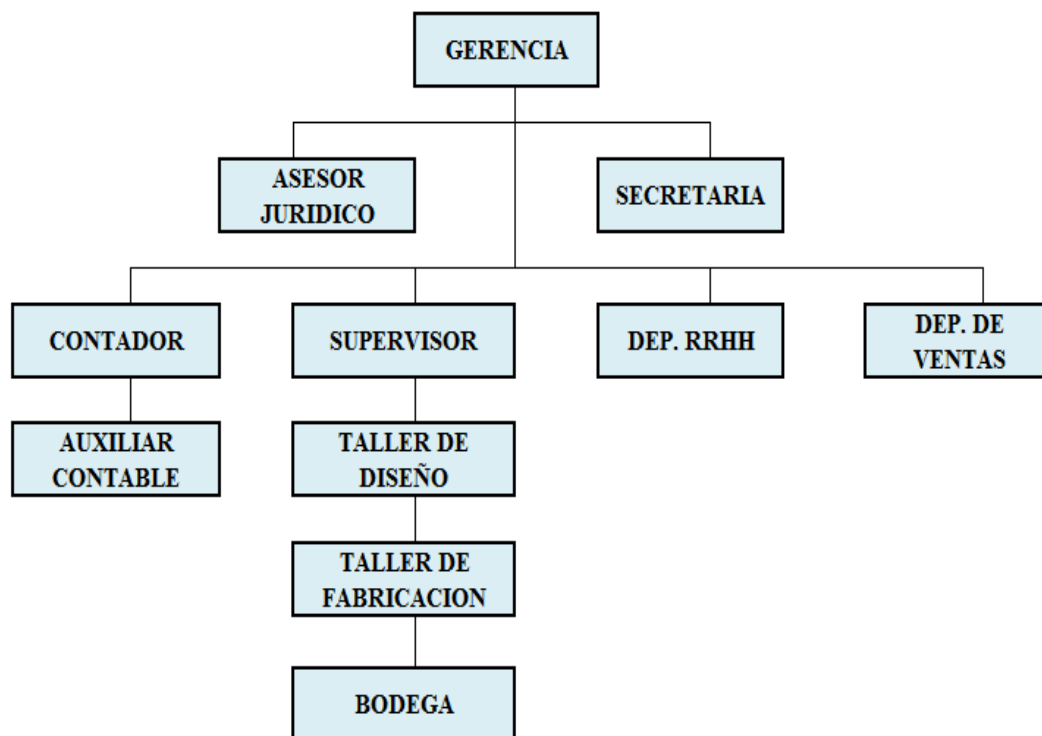
Servicio.- Brindar a nuestros consumidores un servicio postventa que permita efectuar un seguimiento a las necesidades de nuestros consumidores.

Calidad.- Elaborar nuestros productos con los mayores estándares de calidad, brindando

seguridad al adquirir nuestros productos.

Organigrama

Figura. 1



Fuente: Pelileo Jean`s

Elaborado por: Autor

3.1.1. Análisis FODA

Según lo determinado en el proceso para la construcción del CMI, se ha detallado la Matriz FODA, como el análisis de los factores internos y externos de la empresa.

Análisis externo

Como la palabra mismo lo indica el análisis externo se refiere a factores que no dependen de

la empresa si no de elementos externos, estos pueden ser políticos, económicos, sociales, e incluso situaciones originadas en el mercado internacional. Los factores externos hacen referente a las amenazas que pueden afectar a la empresa y las oportunidades de desarrollo y crecimiento de esta.

El análisis es estructurado por matrices desarrolladas bajo la perspectiva de que todas las amenazas son igualmente importantes, no todas pueden ocurrir como tampoco se espera que se ocasionen al mismo tiempo.

Las amenazas se miden en tres fases: La posibilidad de que sucedan, la época o la tendencia de que ocurra, y el impacto o gravedad que causaría en la empresa.

El análisis de las oportunidades es similar y se miden de igual manera con los mismos tres elementos: posibilidad de ocurrencia, impacto en la empresa, así como su tendencia en el tiempo.

Análisis interno

El análisis interno es el que hace referencia a los factores que provienen directamente de la empresa y que pueden ser controlados o aprovechados al ser identificados oportunamente.

Los factores internos se refieren a las Fortalezas y debilidades de la organización.

Figura. 2

Pelileo Jean`s

Matriz de Análisis FODA

ANÁLISIS FODA			
Análisis Interno	Fortalezas	Oportunidades	Análisis Externo
	F1.- La empresa conoce el mercado y sus productos son reconocidos por su alta calidad.	O1.- Barreras arancelarias a la importación de jean`s nacionales.	
	F2.- Capacidad de expansión de nuevos productos tales como mamelucos, shorts, vestidos etc.	O2. Incremento de la demanda de nuestros productos.	
	F3.- Precios competitivos en el mercado nacional.	O3. Incremento de la capacidad adquisitiva por la inclusión laboral (igualdad de género)	
Análisis Interno	Debilidades	Amenazas	Análisis Externo
	D1.- Falta de marketing y publicidad a nuestra marca y productos.	A1.- Incremento de competidores en el mercado.	
	D2.- Retraso en la entrega de la producción debido al alta demanda.	A2.- Consolidación de marcas de los competidores.	
	D3.- Escases de materia prima de calidad en nuestro país.	A3.- Competencia desleal por contrabando y productores informales en el mercado nacional.	

Fuente: Pelileo Jean`s

Elaborado por: Autor

Matriz Ofensiva

Figura. 3

FORTALEZA		OPORTUNIDADES		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	PERSPECTIVA CMI
F1	Mercado establecido para sus productos	O1	Disminución de barreras arancelarias a la importación	Incrementar la publicidad de nuestros productos.	Financiera
F2	Capacidad de expansión de nuevos productos	O2	Incremento de la demanda de los productos.	Incremento de la producción mediante la adquisición de nuevas máquinas y capacitación de nuestro personal.	Crecimiento y desarrollo
F3	Precios competitivos	O3	Incremento de la capacidad adquisitiva	Ofertar nuestros productos a instituciones públicas y privadas.	Cliente

Fuente: Pelileo Jean`s

Elaborado por: Autor

Matriz Defensiva

Figura. 4

DEBILIDADES		AMENAZAS		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	PERSPECTIVA CMI
D1	Retraso en la entrega de pedidos.	A3	Aumento de competidores en el mercado nacional.	Capacitar al personal para poder optimizar los recursos.	Cliente.
D2	Falta de marketing y publicidad	A1	Consolidación de marcas de competidores.	Establecimiento de estrategias publicitarias.	Crecimiento y desarrollo.
D3	Escases de materia prima de calidad en el país.	A2	Competencia desleal	Priorizar la introducción de nuestra propia marca en el mercado	Procesos internos

Fuente: Pelileo Jean`s

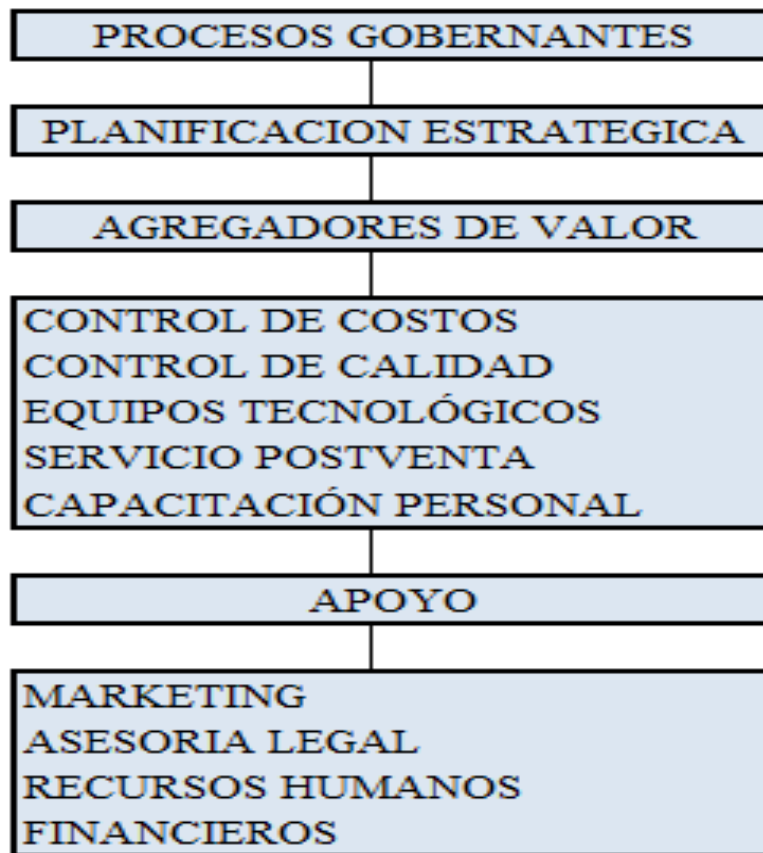
Elaborado por: Autor

1.2. Cadena de Valor

En la actualidad las empresas exitosas tienen sus procesos teóricos en donde se describen el desarrollo de sus actividades, a los cuales los llamaremos Macro procesos. Estos macro procesos se dividen en:

- Gobernantes o estratégicos.
- Agregadores de valor.
- Apoyo.

Figura. 5



Fuente: Pelileo Jean`s

Elaborado por: Autor

1.2.1. Procesos Gobernantes

Los procesos gobernantes se definen también como objetivos estratégicos se enfocan a la optimización de los recursos y se convierten en la naturaleza de la empresa.

La cadena de valores formada durante la investigación señala los puntos donde es más posible tener un impacto favorable. Los objetivos estratégicos definidos en el análisis FODA son los siguientes.

- Incrementar la participación en el mercado

- Incremento de la producción
- Ofertar nuestros productos a instituciones públicas y privadas
- Definición de estrategias publicitarias
- Capacitar al personal para cumplir con los pedidos
- Priorizar la introducción de nuestra propia marca en el mercado

1.2.2. Procesos Agregadores de Valor

Los procesos agregadores de valor se relacionan con los procesos de control interno como son los de costos de producción y comercialización, implementación de equipos tecnológicos, servicios postventa para medir la satisfacción de los clientes y la importancia del departamento de capacitación de nuestro personal con la finalidad de mejorar el desempeño.

1.2.3. Procesos de Apoyo

Estos sirven para dar soporte a los procesos gobernantes y agregadores de valor que son la razón de ser de la empresa, ya que en éstos se realizan los productos que la empresa ofrece. Es por ello que se define como cadena de valor a la sincronización de todos los tres procesos a tal punto que todos ellos contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad del producto. Las áreas de apoyo se centran en Recursos Humanos, Asesoría Legal, Marketing y financiero.

1.3. Planes operativos

3.3.1. Principales objetivos de los procesos agregadores de valor

- ✓ Aumentar en un 70% las capacitaciones a los empleados del departamento de producción y ventas en el año 2012 con respecto al año 2011, con un presupuesto de 1887,50 USD. En la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo.
- ✓ Incrementar en un 25% la producción de jeans en el año 2012 con respecto al año 2011, con un presupuesto de 102.506,05 USD. En la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo.

- ✓ Incrementar en un 30% la publicidad en el año 2012 con respecto al año 2011, con un presupuesto de 2.000,00 USD. En la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo.
- ✓ Incrementar en un 30% el monto de ventas en el año 2012 con respecto al año 2011, con un presupuesto de 2.000,00 USD. USD. En la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo.
- ✓ Reducir en un 60% el monto de cuentas incobrables en el año 2012 con respecto al año 2011. En la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo.
- ✓ Reducir en un 50% las quejas de los clientes en el año 2012 con respecto al año 2011, con un presupuesto de 500,00 USD. En la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo.

3.3.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES Y DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA PELILEO JEAN`S

- **Variables**

Son los atributos observables que expresan magnitudes que varían discretamente en forma continua como por ejemplo las que vamos a utilizar que son: producción de Jean, dólares, capacitaciones, cuentas incobrables, publicidad, etc.

Indicadores de eficacia

La eficacia, es la cuantificación del logro con respecto a la meta, y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia, tienen que ver con hacer realidad una meta u objetivo planteado.

- **Indicadores de eficiencia**

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible.

- **Indicadores de calidad**

Es la forma de hacer las cosas en las que, predomina la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, tanto en procesos como en resultados. En la actualidad el concepto de mejora continua es empleado en cualquier organización en sus distintas áreas.

Perspectiva Financiera

Objetivo Operativo 1:

Aumentar en un 70% las capacitaciones a los empleados del departamento de producción y ventas en el año 2012 con respecto al año 2011, con un presupuesto de 1887,50 USD. En la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo.

Indicador de Eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable:

Capacitaciones

3. Verbo en Participio Pasado:

Incrementadas

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

En el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de capacitaciones incrementadas en el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo

Indicador de Eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable:

Dólares

3. Verbo en Participio Pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

Para incrementar las capacitaciones a los empleados del departamento d producción y ventas en el año 2012 de la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para aumentar las capacitaciones a los empleados del departamento d producción y ventas en el año 2012 de la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo.

Objetivo Operativo 2:

Incrementar en un 25% la producción de jeans en el año 2012 con respecto al año 2011, con un presupuesto de 102.506,05 USD en la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo

Indicador de Eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable:

Producción de jeans

3. Verbo en Participio Pasado:

Incrementados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

En el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de producción de jeans Incrementados en el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo.

Indicador de Eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable:

Dólares

3. Verbo en Participio Pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

Para Incrementar la producción de jeans en el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para Incrementar la producción de jeans en el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo.

Objetivo Operativo 3:

Incrementar en un 30% la publicidad en el año 2012 con respecto al año 2011, con un presupuesto de 2000,00 USD En la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo

Indicador de Eficacia:

2. Agregación más preposición:

Porcentaje de

3. Variable:

Publicidad

4. Verbo en Participio Pasado:

Incrementados

5. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

En el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de publicidad Incrementada en el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo

Indicador de Eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable:

Dólares

3. Verbo en Participio Pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

Para Incrementar la publicidad de la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para Incrementar la publicidad de la empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo en el año 2012

Objetivo Operativo 4:

Incrementar en un 30% el monto de ventas en el año 2012 con respecto al año 2011, con un presupuesto de 2.000,00 USD. USD en la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo

Indicador de Eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable:

Monto de ventas

3. Verbo en Participio Pasado:

Incrementados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

En el año 2012, en la empresa Pelileo Jean`s.

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de monto de ventas Incrementado en el año 2012, en la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo

Indicador de Eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable:

Dólares

3. Verbo en Participio Pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

Para Incrementar el monto de ventas en el año 2012, en la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para incrementar el monto de ventas en la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo

Objetivo Operativo 5:

Reducir en un 60% el monto de cuentas incobrables en el año 2012 con respecto al año 2011.

En la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo.

Indicador de Eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable:

Cuentas incobrables

3. Verbo en Participio Pasado:

Reducidas

2. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

En la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de cuentas incobrables reducidas en la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo en el año 2012

Indicador de Eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable:

Dólares

3. Verbo en Participio Pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

Para Reducir cuentas incobrables en la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad en dólares reducidos de las cuentas incobrables en la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo en el año 2012

Objetivo Operativo 6:

Reducir en un 50% las quejas de los clientes en el año 2012 con respecto al año 2011, con un presupuesto de 500,00 USD en la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo.

Indicador de Eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable:

Quejas

3. Verbo en Participio Pasado:

Reducidas

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

De los clientes en la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de quejas reducidas de los clientes en la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo en el año 2012

Indicador de Eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable:

Dólares

3. Verbo en Participio Pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

Para Reducir las quejas de los clientes de la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para reducir las quejas de los clientes de la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo en el año 2012

Indicador de Calidad:

2. Agregación más preposición:

Cantidad de

3. Variable:

Clientes

4. Verbo en Participio Pasado:

Satisfechos

5. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

En la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de clientes satisfechos en la empresa Pelileo Jean`s del Cantón Pelileo en el año 2012.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL.- Para el diseño de los tableros de control presentamos el recuadro que expresan los indicadores que serán calculados y analizados. (N/A= No Aplica)

Figura 6

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN				
Departamento de contabilidad de Pelileo Jean`s.				
PERSPECTIVA CMI	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR		
		EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	1	Porcentaje de capacitaciones Aumentada en el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s.	Cantidad de dólares utilizados para Aumentar las capacitaciones a los empleados del departamento de producción y ventas en el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s.	N/A
	2	Porcentaje de producción de jeans incrementados. En el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s.	Cantidad en dólares utilizados para aumentar la producción de jeans en el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s.	N/A
CLIENTES	6	Porcentaje de quejas reducidas de los clientes en la empresa Pelileo Jean`s en el año 2012.	Cantidad de dólares utilizados para reducir las quejas de los clientes de la empresa Pelileo Jean`s en el año 2012.	Cantidad de clientes satisfechos en el 2012
FINANCIERA	3	Porcentaje de publicidad incrementado en el año 2012 en la empresa Pelileo Jean`s.	Cantidad de dólares utilizados para Aumentar la publicidad en la empresa Pelileo Jean`s.	
	5	Porcentaje de cuentas incobrables reducidas en la empresa Pelileo Jean`s en el año 2012	Cantidad de dólares reducidos de las cuentas incobrables en la empresa Pelileo Jean`s en el año 2012.	N/A
PROCESOS INTERNOS	4	Porcentaje de monto de ventas incrementado en el año 2012 en la empresa Pelileo jean`s.	Cantidad de dólares utilizados para Aumentar el monto de ventas en la empresa Pelileo Jean`s 2012.	N/A

El esquema plantea un diseño de indicadores de gestión para que el Departamento de contabilidad de la empresa Pelileo Jean`s acoja un modelo de medidas, que sirva de base para futuras planificaciones.

Los Resultados de los indicadores de gestión, serán comparados en base a los estándares establecidos para los objetivos, esto nos permite constituir un análisis de indicadores, como se resume a continuación:

- ✓ El indicador establece la medición real de una **condición**
- ✓ El estándar es el ambiente deseado y que establece el **criterio**
- ✓ Las causas constituyen el origen de las desviaciones entre el indicador y el estándar y se establecen mediante la aplicación de indicadores al proceso relacionado.
- ✓ La brecha junto a otros impactos negativos puede presentarse como el **efecto**.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo Operativo 1:

Antecedentes:

De acuerdo a la información facilitada por el Departamento contable de la empresa Pelileo Jean`s se identificó que en el año 2011 se dictaron 3 cursos de capacitación al personal con un presupuesto de 1110,29 según los objetivos planteados en el año 2012 los cursos de capacitación fueron 5 a un total de 25 empleados, a los cuales se les efectuó una evaluación, cuyos resultados fueron favorables por todos los participantes. De acuerdo a la información emitida por el Departamento Financiero, se ejecutó un presupuesto de 1885,00 USD en los cursos de capacitación en el año 2012.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el objetivo operativo número uno, propuesto por la Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo, este indica incrementar en un 70% los cursos de capacitación a los empleados, con un presupuesto de 1887,50 USD.

Indicador de Eficacia:

- ✓ Cursos de capacitación al personal en el año 2011= **3**
- ✓ Cursos de capacitación al personal en el año 2012= **5**
- ✓ Estándar = 70%

Figura 7

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 1			FUENTE: PELILEO JEANS ELAVORADO PO: AUTORA		INDICE: 95,24% BRECHA: 4,76%	
NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	ESTANDAR O RANGO	ANALISIS DE RESULTADO	RESPONSABLE
Porcentaje de capacitaciones Incrementado en el año 2012 en la empresa Pelileo Jeans.	$(\text{CURSOS } 2012 * 100 / \text{CURSOS } 2011) - 100$ $(5 * 100 / 3) - 100 = 66,67\%$	%	ANUAL	70%	Indice = $(\text{Indicador} / \text{estándar}) * 100$ $(66,67 / 70) * 100$ Indice = 95,24% Brecha desfavorable = 4,76%	DEP. DE CONTABILIDAD

Figura 8



Elaborado por: El Autor

Fuente: Tablero de control

Figura 9

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 1				FUENTE: PELILEO JEANS ELAVORADO POR: AUTORA		INDICE: 99,87% BRECHA: 0,13
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	CALCULO DEL INDICADOR	ANALISIS DE RESULTADOS	RESPONSABLE
Cantidad de dólares utilizados para Incrementar la publicidad en el año 2012 en la empresa Pelileo Jean's Cantón Pelileo.	\$1887,50	%	ANUAL	CALCULO NO APLICA 1885,00	Indice = (Indicador/estándar)*100 (1885,00/1887,50)*100 Indice = 99.87 Brecha desfavorable = 0,13	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Figura 10



Elaborado por: El Autor

Fuente: Tablero de control

COMENTARIO

Condición

En el año 2012, la Empresa Pelileo Jean`s se logró incrementar el 66,67% en cursos de capacitación con relación al año 2011, utilizando un presupuesto de 1885,00 USD.

Criterio:

En el objetivo operativo se planificó incrementar en un 70% las de capacitaciones en el año 2012 con un presupuesto de 1887,50.

Causa:

Se alcanzó incrementar el 66,67% en relación al objetivo operativo, debido a que no se logró concretar un curso utilizando el 99,87% del presupuesto asignado.

Efecto:

Se determinó una brecha desfavorable del 4,76% con respecto a lo planificado, es decir que no se concretó una de las capacitaciones, así como también una brecha del 0,13% en la utilización de los recursos asignados para las capacitaciones.

Conclusión:

Pelileo Jean`s logró alcanzar un incremento del 66,67% de cursos de capacitación con relación al año 2011, lo planificado fue incrementar un 70% por lo que existió una brecha de 3,33%.

Plan de acción (Recomendaciones)

Actividades: Planificar las capacitaciones en base a temas fundamentales.

Responsables: Administrador

Plazo de ejecución: Anual.

Medios de verificación: Cronograma de Capacitaciones.

Indicador de Eficiencia:

✓ Presupuesto inicial = \$1887,50 USD.

- ✓ Cantidad de presupuesto utilizado en el año 2012 = **\$1885,00** USD.
- ✓ Presupuesto Final = \$2,50

Objetivo Operativo 2:

Antecedentes:

El Departamento de contabilidad de La Empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo informó que para el año 2012 se incrementó la producción de jean, en el año 2011 se invirtió un valor de 410.024,20 USD con una producción de 27.988 jeans elaborados a 14,65 USD cada uno, mientras que para el año 2012 el costo de producción se incrementó a 102.506,05 USD. Que dan como resultado un incremento de 6997 jeans en la producción que cumplieron con los estándares de calidad establecidos, así también podemos indicar que no existió desperdicio de unidades ya que todas cumplieron con controles de calidad.

El estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el objetivo operativo número dos, propuesto por la Perspectiva de crecimiento y desarrollo, que indica que para el 2012 se planifico aumentar la producción en un 25% con un presupuesto de 102.506,05 USD.

Indicador de eficacia:

- ✓ Porcentaje de producción incrementado en el 2012 = 25%
- ✓ Estándar= **25%**

Figura 11

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 2			FUENTE: PELILEO JEANS		INDICE: 100,00%	
			ELAVORADO POR: AUTORA		BRECHA: 0,00%	
NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	ESTANDAR O RANGO	ANALISIS DE RESULTADO	RESPONSABLE
Porcentaje de producción incrementada en el año 2012 en la empresa Pelileo Jeans.	$\frac{(\text{PRODUCCIÓN}2012 * 100 / \text{PRODUCCIÓN}2011) - 100}{(512.530,25 * 100 / 410.024,20) - 100} = 25\%$	%	ANUAL	25%	Índice = (Indicador/estándar) * 100 $(25/25) * 100$ Índice = 100,00% Brecha desfavorable = 0,00%	DEP. DE CONTABILIDAD

Figura 12



Elaborado por: El Autor

Fuente: Tablero de control

Figura 13

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 2				FUENTE: PELILEO JEANS ELABORADO POR: AUTORA		100,00 INDICE: % BRECHA: 0%
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	CALCULO DEL INDICADOR	ANALISIS DE RESULTADOS	RESPONSABLE
Cantidad de dólares utilizados para incrementar la producción en el año 2012 en la empresa Pelileo Jeans Cantón Pelileo.	102.506,05	%	ANUAL	CALCULO NO APLICA 102.506,05	Índice = (Indicador/estándar)* 100 (102.506,05/102.506,05) *100= 100 Brecha desfavorable = 0%	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Figura 14



Fuente: Tablero de control

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO

Condición

En el año 2012, en el Departamento de producción de la Empresa Pelileo Jean`s del cantón Pelileo, aumento la producción de jeans en un 25% de esta manera cumplió con la meta establecida que fue incrementar la producción en un 25% con respecto a la producción del año 2011, para esto ocupó el 100% de los recursos asignados.

Criterio

En el objetivo operativo se proyectó maximizar la producción de jeans en un 25% en el año 2012, en relación a lo producido en el 2011 con un presupuesto de 102.506,05 USD.

Causa:

Se alcanzó el 100% de cumplimiento del objetivo, esto se debió a las capacitaciones que tuvo el personal para maximizar los recursos y eliminar tiempo ocioso, con esto se pudo cumplir a tiempo con los pedidos de los clientes sin necesidad de comprar a otros fabricantes. Ya que la mayor parte de su producción la realiza mediante pedidos de sus clientes los cuales se pudieron entregar a tiempo.

Efecto

Por lo expuesto se determinó no existió una brecha desfavorable. Esto nos indica que se alcanzó la meta planificada.

Conclusión:

Pelileo Jean`s durante el año 2012, tenía planificado un aumento del 25% de su producción lo cual se logró; y los fondos asignados fueron utilizados al 100% lo que nos indica que se alcanzó lo planificado debido a una buena planificación.

Plan de acción (Recomendaciones)

Actividades: Mantener el control de calidad establecido e irlo mejorando de acuerdo con lo planificado.

Responsables: Departamento de producción, ventas, contabilidad y la administración

Plazo de ejecución: Por órdenes de producción, temporadas festivas y climatológicas.

Medios de verificación: Órdenes de producción, tablas de control de calidad.

Indicador de Eficiencia:

- ✓ Presupuesto inicial (Estándar) = 102.506,05 USD
- ✓ Presupuesto utilizado para aumentar la producción = 102.506,05 USD.
- ✓ Presupuesto Final = 0,00 USD.

Objetivo Operativo 3:

Antecedente:

Con la información facilitada por el Departamento Contabilidad de la empresa Pelileo Jean`s, vemos que en el año 2012 se contrató publicidad por un valor de 1995,00 USD, mientras que en el año 2011 se invirtió un valor de 1538,46 por lo que reflejó un incremento del 29,68%.

El estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, indica el aumento del 30% en publicidad, con un presupuesto de USD 2000,00.

Indicador de eficacia:

- ✓ **Porcentaje aumentado de publicidad el año 2012 = 29,68%**
- ✓ **Responsables:** Administración de la empresa, departamento de ventas y el área de producción.
- ✓ **Plazo de ejecución:** En cada orden de producción y de despacho.
- ✓ **Medios de verificación:** Tarjetas de control de orden de producción y órdenes de pedido.

Figura 15

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 3			FUENTE: PELILEO JEANS ELABORADO POR: AUTORA		INDICE: 98,93% BRECHA: 1,07%	
NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTANDAR O RANGO	ANALISIS DE RESULTADO	RESPONSABLE
Porcentaje de publicidad incrementada en el año 2012 en la empresa Pelileo Jeans.	$\frac{PUBLICIDAD\ 2012 * 100}{PUBLICIDAD\ 2011} - 100$ $\frac{1995,00 * 100}{1538,46} - 100$ <p style="text-align: center;">29,68</p>	%	ANUAL	30%	Índice = $\frac{Indicador}{estandar} * 100$ $\frac{29,68}{30} * 100$ Índice = 98,93% Brecha desfavorable = 1,07%	DEP. DE CONTABILIDAD

Figura 16



Fuente: Tablero de control
Elaborado por: El Autor

Figura 17

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 3				FUENTE: PELILEO JEANS ELAVORADO POR: AUTORA		INDICE: 99,75% BRECHA: 0,25
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	CALCULO DEL INDICADOR	ANALISIS DE RESULTADOS	RESPONSABLE
Cantidad de dólares utilizados para incrementar la publicidad en el año 2012 en la empresa Pelileo Jean's Cantón Pelileo.	\$2000,00	\$	ANUAL	CALCULO NO APLICA \$ 1995,00	Indice = (Indicador/estándar) (2000,00/1995,00)*100 Indice = 99,75% Brecha desfavorable = 0,25%	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Figura 18



Fuente: Tablero de control

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO:

Condición

En el año 2012, en el Departamento de contabilidad de empresa Pelileo Jean`s, realizó una inversión en publicidad de 1995,00 que tuvo un alcance del 99,87% con respecto al valor presupuestado para invertir en publicidad para lograr el aumento del 30%, lo cual alcanzó incrementar un 29,68%

Criterio

Bajo la perspectiva del objetivo operativo 3 se planificó aumentar el 30% de publicidad en el año 2012, con relación a lo invertido en el 2011 con un presupuesto de 2000,00 USD.

Causa:

Se alcanzó el 98,93% de relación al cumplimiento del objetivo, esto se debió a un descuento que nos aplicaron en la contratación de una cuña publicitaria planificada en una emisora radial.

Efecto

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable de 1,07% lo cual no representa un porcentaje significativo como para indicar el no cumplimiento de lo planificado.

Conclusión:

Empresa Pelileo Jean`s durante el año 2012, tenía presupuestado un aumento del 30% en el rubro de publicidad, aunque se incrementó fue del 29,68% con respecto al año 2011, le faltó utilizar un 0,32% para cumplir con el objetivo.

Plan de acción (Recomendaciones)

Actividades: Cumplir con cuñas, comerciales publicitarios planificados al inicio del año.

Responsables: Departamento de Ventas

Plazo de ejecución: Según cronograma se actividades planificadas.

Medios de verificación: Facturas de proveedores y cheques por pago de publicidad

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de dólares utilizados para aumentar la de publicidad en el año 2012=1995,00 USD

Estándar = 2000,00 USD (Valor Presupuestado)

Objetivo Operativo 4:

Antecedentes:

Por medio de la información facilitada por el Departamento de contabilidad de la Empresa Pelileo Jean`s, se determinó que en el año 2012 se incrementó las ventas de 136.441,50 USD con respecto al 2011 y por el incremento de ventas se pagó por concepto de comisiones un valor de 1580,00 USD.

El Estándar que se ha utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el objetivo operativo 4, propuesto por la perspectiva de Procesos internos.

Nos plantea que para el año 2012 se planificó incrementar las ventas en 30% USD con un presupuesto de 2.000,00 USD.

Indicador de Eficacia:

- ✓ Ventas 2012 = 682.207,50
- ✓ Ventas 2011 = 545.766,00
- ✓ Estándar= **30%**

Figura 19

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 4			FUENTE: PELILEO JEANS ELAVORADO POR: AUTOR		INDICE: 83,33%	BRECHA: 16,67%
NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	ESTANDAR O RANGO	ANALISIS DE RESULTADO	RESPONSABLE
Porcentaje de ventas incrementadas en el año 2012 en la empresa Pelileo Jeans.	$\frac{\text{VENTAS 2012} \times 100}{\text{VENTAS 2011}} - 100$ $\frac{682.207,50 \times 100}{545.766,00} - 100 = 25\%$	%	ANUAL	30%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} \times 100$ $\frac{25}{30} \times 100$ Índice = 83,33% Brecha desfavorable = 16,67%	DEP. DE CONTABILIDAD

Figura 20



Fuente: Tablero de control

Elaborado por: El Autor

Figura 21

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 4				FUENTE: PELILEO JEANS ELAVORADO POR: AUTORA		INDICE: 79,00% BRECHA: 21%
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	CALCULO DEL INDICADOR	ANALISIS DE RESULTADOS	RESPONSABLE
Cantidad de dólares utilizados para incrementar las Ventas en el año 2012 en la empresa Pelileo Jeans Cantón Pelileo.	\$ 2000,00	Cantidad	Mensual	CALCULO NO APLICA \$1580,00	$\text{Indice} = (\text{Indicador/estándar}) * 100$ $(1580,00/2000,00) * 100$ Índice = 79% Brecha desfavorable = 21%	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Figura 22



Fuente: Tablero de control

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO

Condición:

En el año 2012, el Departamento de contable de la empresa Pelileo Jean`s, informó que las ventas de jeans se incrementaron en un 25% por lo que no cumplió con la meta que era el 30% adicional con relación al año 2011, con un presupuesto de 2000,00 USD, del cual se utilizó 1580,00.

Criterio

En el objetivo operativo se planificó aumentar el 30% de ventas de jeans en el año 2012, en relación al 2011.

Causa:

Se logró el 83,33% de cumplimiento del objetivo, esto se debió a la falta de estrategias al momento de concretar las ventas con varios clientes por parte de los agentes vendedores, utilizando 1580,00 del presupuesto asignado.

Efecto

Por lo expuesto se comprobó una brecha desfavorable de 16,67% en el cumplimiento de la meta planteada, y en la utilización de los recursos se obtuvo una brecha de 21%

Conclusión:

Durante el año 2012, tenía planificado un aumento del 30% de sus ventas, aunque se incrementó un 25% con relación al año 2011, le faltó el 5% para el cumplimiento de la meta planteada.

Plan de acción (Recomendaciones)

Actividades: Establecer cronogramas y plazos de visitas y llamadas a los clientes, e incorporar en las capacitaciones temas relacionadas a atención al cliente, concretar facilidades de entrega y pagos para comodidad de los clientes.

Responsables: Departamento de ventas, contabilidad y la administración

Plazo de ejecución: Trimestral.

Medios de verificación: Sistema de facturación y órdenes de pedido.

Indicador de Eficiencia:

- ✓ Presupuestado Inicial (Estándar) = 2000,00 USD
- ✓ Presupuesto Utilizado = 1580,00 USD.
- ✓ Presupuesto Final = 420,00 USD.

Objetivo Operativo 5:

Antecedente:

De acuerdo a la información emitida por el Departamento de contabilidad de Pelileo Jean`s, se comprobó que en el año 2011 las cuentas incobrables fueron de 10.987,50 USD, y en el año 2012 descendió a 4887,50 USD.

El estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el objetivo operativo 5, propuesto por la perspectiva Financiera, que indica que para el periodo 2012 se debe reducir el 60% del monto de cuentas incobrables.

Indicador de eficacia:

Cuentas incobrables 2012 = 4887,50 USD.

Cuentas incobrables 2011 = 10.987,50 USD.

Estándar esperado 60%

Figura 23

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 5			FUENTE: PELILEO JEANS ELABORADO POR: AUTOR		INDICE: 74,13%	BRECHA: 25,87%
NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	ESTANDAR O RANGO	ANALISIS DE RESULTADO	RESPONSABLE
Porcentaje de cuentas incobrables reducidas en el año 2012 en la empresa Pelileo Jeans.	$(C.I. 2012 * 100 / C.I. 2011) * 100$ $(4887,50 * 100 / 10.987,50) * 100 = 44,48\%$ C.I.= CUENTAS INCOBRABLES	%	ANUAL	60%	Índice = (Indicador/estándar) *100 $(44,48/60) * 100$ Índice = 74,13% Brecha desfavorable = 25,87%	DEP. DE CONTABILIDAD

Figura 24



Fuente: Tablero de control

Elaborado por: El Autor

Figura 25

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 5				FUENTE: PELILEO JEANS	INDICE: 74,14 %	
				ELAVORADO POR: AUTORA	BRECHA: 25,86 %	
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	CALCULO DEL INDICADOR	ANALISIS DE RESULTADOS	RESPONSABLE
Cantidad de dólares reducidos de cuentas incobrables en el año 2012 en la empresa Pelileo Jeans Cantón Pelileo.	\$ 6.592,50	Cantidad	Anual	CALCULO NO APLICA \$4.887,50	Índice = $(\text{Indicador}/\text{estándar}) * 100$ $(4887,50/6592,50) * 100$ Índice = 74,14 % Brecha desfavorable = 25,86%	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Figura 26



Fuente: Tablero de control

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO

Condición:

Se logró reducir en el año 2012 las cuentas incobrables en un 44,48%, con relación al 2011.

Criterio:

En el objetivo operativo del Departamento Contable de Pelileo Jean`s se programó reducir un 60% de las cuentas incobrables.

Causa:

El objetivo se cumplió en un 74,13% esto se debió a la falta de planificación y a las estrategias de recuperación de cartera adoptadas por la gerencia las cuales no fueron del todo cumplidas.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable de 25,87%, con respecto al 100% de la meta, esto demuestra que no se pudo cumplir con la meta establecida por la empresa por factores externos que dependen básicamente de los clientes de la empresa.

Conclusión:

A pesar de no haberse cumplido con el objetivo establecido que era la reducción de las cuentas incobrables en un 60%, se puede decir que el indicador alcanzado fue satisfactorio para la administración ya que en años anteriores no se ha logrado reducir este rubro.

Plan de acción (Recomendaciones)

Actividades: Fortalecer las políticas de crédito, entregando mercadería con cheques, exigir que todos los clientes cumplan con los requisitos para la aprobación de créditos para que se pueda localizarlos con mayor facilidad en el caso del no cumplimiento de pagos.

Responsables: Departamento de ventas y gerencia

Plazo de ejecución: Diario

Medios de verificación: Facturas de venta- Archivo de documentos de ventas a crédito.

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Cuentas Incobrables 2011 = 10.987,50 USD.

Cuentas Incobrables 2012 = 4.887,50 USD.

Cuentas Incobrables Reducidas a = 6.100,00 USD

Objetivo Operativo 6:

Antecedente:

El Departamento de ventas de la empresa Pelileo Jean`s determinó que en el año 2011 se atendieron un total de 783 diferentes clientes de los cuales existió un total de 19 quejas, la mayoría de estas fueron por causa de la falta de atención e información del departamento de ventas, y que se redujeron de un total de 8 quejas receptadas durante el año 2012.

El estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia, eficacia y calidad, está identificado en objetivo operativo número 6, propuesto por la Perspectiva de Clientes, que indica reducir en un 50% las quejas con respecto al 2011, con un presupuesto de USD 500,00.

Indicador de eficacia:

- ✓ Porcentaje de quejas reducidas durante el 2012 = 42,11%
- ✓ Estándar = 50% Proyectado
- ✓ Quejas reducidas a = 11

Figura 27

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICACIA DE OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 6			PELILEO FUENTE: JEANS ELAVORADO POR: AUTOR INDICE: 84,22% BRECHA: 15,78%			
NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	ESTANDAR O RANGO	ANALISIS DE RESULTADO	RESPONSABLE
Porcentaje de quejas reducidas en el año 2012 en la empresa Pelileo Jeans.	$(\text{QUEJAS 2012} * 100 / \text{QUEJAS 2011})$ $(8 * 100 / 19) = 42,11\%$	%	ANUAL	50%	$\text{Índice} = (\text{Indicador} / \text{estándar}) * 100$ $(42,11 / 50) * 100$ $\text{Índice} = 84,22\%$ $\text{Brecha desfavorable} = 15,78\%$	DEP. DE CONTABILIDAD

Figura 28



Fuente: Tablero de control

Elaborado por: El Autor

Figura 29

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 6				FUENTE: PELILEO JEANS ELAVORADO POR: AUTORA INDICE: 70 % BRECHA: 30 %		
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	CALCULO DEL INDICADOR	ANALISIS DE RESULTADOS	RESPONSABLE
Cantidad de dólares utilizados para reducir las quejas en el año 2012 en la empresa Pelileo Jeans Cantón Pelileo.	\$500,00	Cantidad	Anual	CALCULO NO APLICA \$ 350,00	$\text{Índice} = (\text{Indicador/estándar}) * 100$ $(350/500) * 100$ $\text{Índice} = 70\%$ $\text{Brecha desfavorable} = 30\%$	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Figura 30



Fuente: Tablero de control

Elaborado por: El Autor

Figura 31

TABLERO DE CONTROL DE INDICADOR DE CALIDAD DE OBJETIVO OPERATIVO NUMERO 6			PELILEO FUENTE: JEANS ELAVORADO POR: AUTOR INDICE: 88,25% BRECHA: 11,75%			
NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIORIZAD	ESTANDAR O RANGO	ANALISIS DE RESULTADO	RESPONSABLE
Cantidad de clientes satisfechos en el año 2012 en la empresa Pelileo Jeans.	$\frac{(100 - \text{QUEJAS CLIENTES 2012}) * 100}{\text{CLIENTES ATENDIDOS 2012} - 100}$ $(100 - 8 * 100 / 783 - 100) =$ <p style="text-align: right;">88,25%</p>	%	ANUAL	100%	índice = (Indicador/estándar) *100 $(88,25/100) * 100$ índice = 88,25% Brecha desfavorable = 11,75%	DEP. DE CONTABILIDAD

Figura 32



Fuente: Tablero de control

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO

Condición:

En el año 2012 la empresa Pelileo Jeans elaboró un plan estratégico con la finalidad de disminuir sus cuentas incobrables, la cantidad de quejas que se redujeron durante el año 2012 fue de 8.

Criterio:

En el objetivo operativo establecido fue que se redujeran el 50% de quejas (por lo menos 9) con relación a las recibidas en el año 2011.

Causa:

No se cumplió con la planificación realizada por la administración ya que en el 2012 las quejas se redujeron a un 42,11% pero las mejoras fueron notables ya que el nivel de satisfacción de los clientes fue del 88,25%

Efecto:

Debido a la falta de planificación realizada no se pudo reducir una queja más para poder lograr lo presupuestado por lo que existió una brecha desfavorable de 15,78% con respecto al 100% de cumplimiento del objetivo, 30% con desfavorable en utilización de recursos y el 11,75 con respecto a la satisfacción de los clientes.

Conclusión:

La planificación realizada no fue exitosa al 100% pero permitió cumplir con el 42,11% con respecto a lo planificado que fue el 50%, es decir se planifico que se reduzcan un total de 9 a 10 quejas, pero se redujeron 8.

Plan de acción (Recomendaciones)

Actividades: Se recomienda realizar un sistema que permita controlar que los pedidos sean despachados de manera oportuna, así como también que el departamento de ventas reciba capacitación y evaluación constante.

Responsables: Administración de la empresa, departamento de ventas y el área de producción.

Plazo de ejecución: Mensual.

Medios de verificación: Tarjetas de control de orden de pedido.

Indicador de Calidad:

- ✓ Clientes atendidos = 783
- ✓ Quejas 2012 = 11
- ✓ Cantidad de clientes satisfechos 2012 = 775
- ✓ Estándar = 100%

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones con respecto a los objetivos planteados

Según la investigación elaborada en la empresa Pelileo Jean`s se pueden establecer las siguientes conclusiones.

- ✓ Se pudo evidenciar la falta de conocimiento y de compromiso por parte de la administración de la empresa en la consecución de los objetivos propuestos.
- ✓ El departamento de contabilidad era el encargado del análisis de los resultados al finalizar cada ejercicio económico.
- ✓ La empresa nunca ha realizado un seguimiento continuo a los objetivos estratégicos planteados.
- ✓ La empresa Pelileo Jean`s no cuenta con herramientas que permitan realizar un monitoreo continuo del avance de los objetivos propuestos.
- ✓ Esta investigación servirá como punto de referencia para la implementación y análisis de resultados con la aplicación de un sistema de indicadores de gestión.

5.2 Recomendaciones.

En base a los resultados arrojados por la investigación y a las conclusiones realizadas, se establece las siguientes recomendaciones.

- ✓ Tener mayor compromiso por parte de la administración en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- ✓ Implementar sistemas de control y monitoreo de los resultados alcanzados en los objetivos estratégicos planteados para la empresa Pelileo Jean`s.

- ✓ Establecer de dialogo constante entre la administración y los responsables de cada departamento con la finalidad de fijar metas alcanzables y conocer las necesidades que estos tienen para el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Comprometer a cada uno de los empleados de la empresa, para que se cumplan con los objetivos otorgándoles incentivos, procurando mejorar el desempeño laboral de ellos y haciéndoles entender que si la empresa crece ellos crecerán con ella.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- <http://www.ecuale.com/tungurahua/pelileo.php>
- Información Obtenida del Registro Único de Contribuyentes.
- Guía didáctica de Auditoría de control interna 2012.
- Tesis Rosa Silvana Calle.
- El emprendedor, Ing. Leonardo Barona V.
- Manual de indicadores de gestión del Instituto Tecnológico Metropolitano 2010.
- Trabajo final de grado de María Cristina Pérez.
- <http://kwovadis.com/paseoycompras/jlm1/pelileosjeang.jpg>
- <https://www.youtube.com/watch?v=Ep3Py6tD2g>

ANEXOS

Figura 33



PELILEO JEAN'S EN SUS INICIOS EN EL AÑO 2001

Figura 34

PELILEO JEAN'S EN LA ACTUALIDAD-2011EN EL AÑO 2012



Figura 35



Figura 36

