



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

DISEÑO E IMPLEMENTACION EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACION
EN LA BANANERA LA RESBALOSA

AUTOR:

JAIR NOE CHICA CAMPOVERDE

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

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA

Año 2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Sr. Jair Noe Chica Campoverde

DECLARO QUE:

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

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

La Troncal, Enero del 2014

Jair Noe Chica Campoverde

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Lcdo. Jhonny Urgilés

CERTIFICA

Que el trabajo titulado Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al Proceso de Comercialización en la Empresa Bananera La Resbalosa, realizado por el Sr. Jair Noe Chica Campoverde, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de la Troncal.

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

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al Sr. Jair Noe Chica Campoverde lo entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretario de la Sede.

La Troncal, Enero del 2014

Lcdo. Jhonny Urgilés

TUTOR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Jair Noe Chica Campoverde

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, el trabajo de Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al Proceso de Comercialización en la Empresa Bananera La Resbalosa, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Enero del 2014

Jair Noe Chica Campoverde

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios por ser el gestor de todo lo que me ha pasado en la vida, por darme la oportunidad de concluir mi carrera Universitaria, la cual ha estado llena de obstáculos pero gracias a él y al apoyo que siempre me han brindado mis padres Tito y Anita lo he podido lograr.

Además quiero dedicar este trabajo a mis hermanos Marco Polo, Eliana, y Gardenia a mi abuelita Zoila y a mi Tía Blanca Dolores quienes de una u otra manera me han motivado para que logre este objetivo.

Jair Noe Chica Campoverde

Agradecimiento

Agradezco a Dios, a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal, a su cuerpo docente y administrativo, a los catedráticos del VI Seminario de Graduación, a mi profesor tutor el Licenciado Jhonny Urgilés, al Ingeniero Marco Andrade, al Ingeniero Iván Tapia, al Ingeniero Carlos Orellana quienes con dedicación y esfuerzo aportaron con sus conocimientos para continuar en el camino y culminar mi carrera Universitaria.

También quiero agradecer a mi novia por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

Quiero agradecer a mi compañero y amigo Jimmy Campoverde y a todos mis compañeros de aula ya que con todos ellos vivimos momentos de alegrías, tristezas y en algún momento de pánico, vivencias que con el pasar del tiempo solo se convertirán en anécdotas.

Jair Noe Chica Campoverde

INDICE

CAPÍTULO 1	1
1.INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.1.1 Objeto social	1
1.1.2. Evolución Histórica	1
1.1.3. Situación financiera histórica y actual	2
1.1.4. Proyección de Ventas	4
1.2. Justificación de la investigación	5
1.3. Definición del problema	5
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivo General	6
1.4.2. Objetivos Específicos:	6
CAPITULO 2	7
2. MARCO CONCEPTUAL	7
2.1. Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares e índices	7
2.2. Aspectos Relevantes de la Gestión Empresarial.	7
2.2.1 Eficiencia	8
2.2.2. Eficacia	8
2.2.3. Calidad	8
2.2.4. Efectividad	8
2.3 Cuadro de Mando Integral	8

2.3.1.Las Cuatro Perspectivas	10
2.3.1.1Perspectiva Financiera.....	10
2.3.1.2.Perspectiva del cliente	11
2.3.1.3.Perspectivas de procesos internos	11
2.3.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	11
2.3.2. Objetivos, metas, inductores e indicadores.	12
2.3.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral en la administración.	13
CAPÍTULO 3	15
3. ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE BANANERA LA RESBALOSA	15
3.1. Plan Estratégico	15
3.1.1. Misión:	15
3.1.2. Visión:	15
3.1.3. Valores:	15
3.1.4. Organigrama estructural de Bananera La Resbalosa.....	16
3.1.5. Objetivos	16
3.1.6. Análisis Foda.....	17
3.2. Cadena de valor	18
3.2.1. Procesos gobernantes	20
3.2.2. Procesos agregadores de valor.....	20
3.2.3. Procesos de apoyo	20
3.3. Planes operativos.....	21

3.3.1. Principales objetivos de los procesos agregadores de valor	23
3.3.2. Diseño de indicadores de gestión	23
CAPÍTULO 4	37
4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL.....	37
4.1. Diseño de los tableros de control	37
4.1.1. Indicadores de la Perspectiva Financiera	37
4.1.2.Indicadores de la Perspectiva de Clientes	50
4.1.3.Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos	64
4.1.4.Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	77
4.2.Responsables, plazos de ejecución, medios de verificación y firmas	90
CAPÍTULO 5	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
5.1. Conclusiones respecto a los objetivos planteados	92
5.2. Recomendaciones	93
BIBLIOGRAFÍA	94
Páginas de internet.....	94
Anexos	95

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Situación Financiera de Bananera La Resbalosa .	3
Tabla 2: Proyección De Ventas	4
Tabla 3 Plan operativo Bananera La Resbalosa	22
Tabla 4 Indicador de eficacia del objetivo operativo 1	38
Tabla 5 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 1	41
Tabla 6 Indicador de eficacia del objetivo operativo 2	44
Tabla 7 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 2	47
Tabla 8 Indicador de eficacia del objetivo operativo 3	51
Tabla 9 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 3	54
Tabla 10 Indicador de eficacia del objetivo operativo 4	58
Tabla 11 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 4	61
Tabla 12 Indicador de eficacia del objetivo operativo 5	65
Tabla 13 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 5	68
Tabla 14 Indicador de eficacia del objetivo operativo 6	72
Tabla 15 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 6	75
Tabla 16 Indicador de eficacia del objetivo operativo 7	78
Tabla 17 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 7	81
Tabla 18 Indicador de eficacia del objetivo operativo 8	85
Tabla 19 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 8	88
Tabla 20 Responsables, plazos de ejecución, medios de verificación y firmas	91

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Resultados Del Patrimonio de Bananera La Resbalosa	3
Gráfico 2 Resultado De Proyección De Ventas	4
Gráfico 3 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 1	39
Gráfico 4 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 1	42
Gráfico 5 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 2	45
Gráfico 6 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 2	48
Gráfico 7 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 3	52
Gráfico 8 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 3	55
Gráfico 9 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 4	59
Gráfico 10 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 4	62
Gráfico 11 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 5	66
Gráfico 12 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 5	69
Gráfico 13 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 6	73
Gráfico 14 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 6	76
Gráfico 15 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 7	79
Gráfico 16 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 7	82
Gráfico 17 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 8	86
Gráfico 18 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 8	89

RESUMEN

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

Para la aplicación del Cuadro de Mando Integral se analizaran aspectos internos y externos de la empresa Bananera La Resbalosa para aquello utilizaremos el FODA, el plan operativo del año 2012, la misión y visión de la empresa, en base a lo anteriormente nombrado procederemos a diseñar e implementar indicadores de gestión en el proceso de producción en la empresa Bananera La Resbalosa.

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de la empresa

1.1.1. Objeto social

Bananera La Resbalosa tomó apertura en su actividad económica dedicada a la producción y comercialización de banano con el conocimiento y control adecuado encada uno de sus procesos, con la debida autorización del Servicio De Rentas Internas a partir de Diciembre del año 2001, teniendo como dueño y propietario al señor Tito Pablo Chica Baquerizo con R.U.C. # 0300775533001.

Es así de esta manera como contribuye al desarrollo agrícola, económico y social del país ya que genera fuentes de empleo a varias personas de la localidad.

La comercialización de las cajas de banano se realiza de manera oportuna y competitiva de acuerdo a la exigencia de los clientes, estas son vendidas en mercados exteriores, entre esos tenemos Europa, Asia y América del Norte.

1.1.2. Evolución Histórica

Bananera La Resbalosa parte como una finca productora y comercializadora de banano por medio de una herencia que se efectúa a favor del señor Tito Pablo Chica Baquerizo en Diciembre del año 2001.

El lugar donde se encuentra ubicada Bananera La Resbalosa es en la Parroquia Pancho Negro, Recinto San Martin perteneciente a la provincia del Cañar, zona limítrofe con la provincia del Guayas.

Después de un intenso trabajo y cuidado los resultados tienden a ser favorables para el señor Tito Chica tanto en la producción y comercialización de las cajas de banano, entonces luego de un periodo de tiempo Bananera La Resbalosa comienza a crecer en cuanto a su extensión se refiere al adquirir terrenos de sus alrededores.

A principios del año 2004, Bananera La Resbalosa inició comprando la propiedad a su colindante Bertha Chica.

Luego en el año 2005, Bananera La Resbalosa también adquirió la propiedad de su colindante el señor Eduardo Chica.

En el año 2008 Bananera La Resbalosa procedió a comprar al señor Serafín Zurita una extensión de terreno ubicada en el Recinto San Martín en la que continuó plantando banano.

En el año 2009 Bananera La Resbalosa adquirió una plantación de banano por medio de la compra que se realizó al señor Luciano Zurita, la misma que se encuentra ubicada en el Recinto San Martín.

Podemos decir que desde entonces esta es la manera como Bananera La Resbalosa se ha incursionado en la agricultura y así empieza a participar en la actividad bananera en nuestro país.

1.1.3. Situación financiera histórica y actual

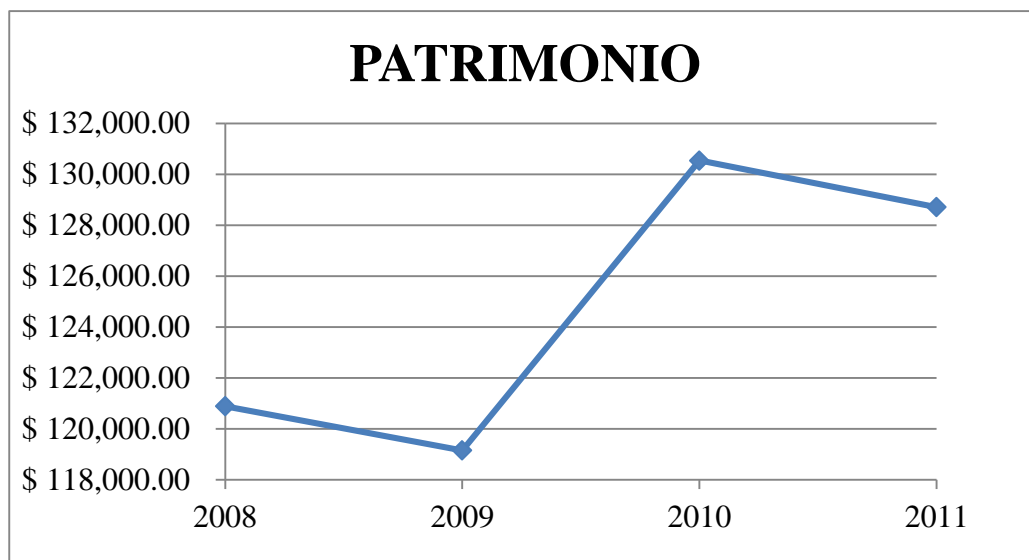
La situación financiera histórica y actual de Bananera La Resbalosa se ha tomado del Balance General a partir del año 2008.

Tabla 1: Situación Financiera de Bananera La Resbalosa

AÑO	BALANCE GENERAL
2008	\$ 120.888,46
2009	\$ 119.150,84
2010	\$ 130.541,35
2011	\$ 128.713,59

Fuente: Autor

Gráfico 1 Resultados Del Patrimonio de Bananera La Resbalosa.



Fuente: Autor

1.1.4. Proyección de Ventas

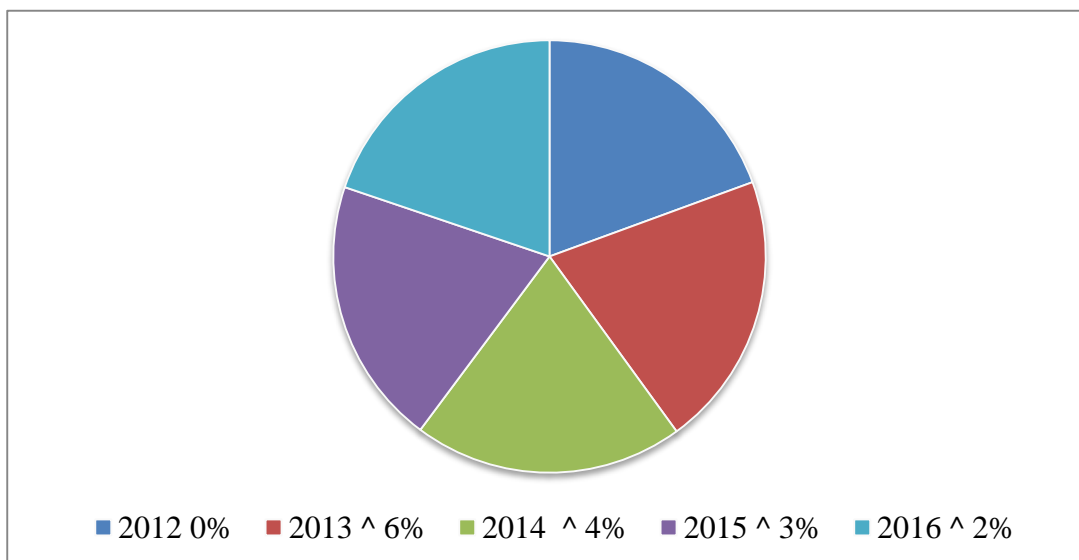
En el negocio del banano resulta muy dificultoso realizar proyecciones de las ventas debido a que los precios no son estables, de todas maneras a continuación detallamos la proyección de ventas.

Tabla 2: Proyección De Ventas

AÑO BASE	PROYECCIONES			
2012	2013	2014	2015	2016
	^ 6%	^ 4%	^ 3%	^ 2%
\$ 119.783,26	\$ 126.970,26	\$ 124.574,59	\$ 123.376,76	\$ 122.178,93

Fuente: Autor

Gráfico 2 Resultado De Proyección De Ventas



Fuente: Autor

1.2. Justificación de la investigación

El Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión en el proceso de comercialización, ayudará a la empresa a realizar de la mejor manera el desarrollo de las actividades tanto de control como de monitoreo, con las debidas acciones de mejora que les corresponda.

Bananera La Resbalosa no cuenta con un sistema de indicadores de gestión por lo tanto este trabajo servirá para implementar mejoras en el proceso de comercialización a través de un cuadro de mando integral.

La creación de indicadores de gestión ayudará de manera positiva a la empresa a tomar decisiones de manera fácil y directa.

Por lo tanto es necesario que en Bananera La Resbalosa se Diseñe e Implemente Indicadores de Gestión en el Proceso de Comercialización, para que de esta manera exista una oportuna toma de decisiones y un control correctivo continuo, en el cual la empresa se halle beneficiada obteniendo un rendimiento positivo.

1.3. Definición del problema

En bananera La Resbalosa no existe una comunicación de resultados de manera adecuada de parte de los empleados sobre si se está o no cumpliendo con los procesos de comercialización como lo requiere la empresa. Ya que para ello es necesario contar con un modelo de indicadores en el que se pueda controlar y monitorear todos y cada uno de los procesos en esta área.

También resulta que los recursos no están siendo manejados de forma correcta de tal manera no se estaría racionalizando el presupuesto en el área de comercialización, pese a que no existe una proyección presupuestaria.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión en el proceso de comercialización de la Bananera La Resbalosa.

1.4.2. Objetivos Específicos:

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

CAPITULO 2

2. MARCO CONCEPTUAL

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

Indicadores de gestión: Fuente de medición de cualquier objetivo, meta y procesos. Su insumo principal son las variables que serán evaluadas al aplicar los indicadores.

Estándares: Son las normas de desempeño o niveles deseados de gestión. Su definición consta en la planificación empresarial; marco normativo contable; legal y operativo; modelos de control interno; y constituyen un parámetro de comparación.

Índices: Es la relación cuantitativa entre el indicador y el estándar de gestión. Normalmente se aplica a manera de razones o divisiones y su resultado identifica el nivel de cumplimiento de una norma de desempeño.

2.2. Aspectos Relevantes de la Gestión Empresarial.

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. ¹

El éxito de una empresa depende en gran parte de una buena gestión, que ayude a identificar aquellos factores que influyen en el mejor resultado de la empresa, y

¹<http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

también identificar problemas a tiempo para tomar medidas de solución y nuevas estrategias.²

2.2.1 Eficiencia

Esta categoría hace referencia al manejo adecuado, racional y óptimo de los recursos, estos pueden ser recursos humanos, materiales, financieros, tiempo, etc.³

2.2.2. Eficacia

Se refiere y tiene relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en la planificación estratégica institucional. Estas deben ser cumplidas en forma oportuna y dentro de los parámetros legales, reglamentarios y normativos.⁴

2.2.3. Calidad

Es una dimensión específica de la eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de los usuarios.⁵

2.2.4. Efectividad

Es la relación entre los resultados de una intervención o programa, en términos de efectos sobre la población objetivo (impactos observados), y los objetivos pretendidos (impactos esperados), traducidos por los objetivos finales de la intervención.⁶

2.3. Cuadro de Mando Integral

² <http://www.asfi.es/2012/definicion-gestion-empresarial/>

³ OLAYA, Modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral UCACUEL, 2012

⁴ OLAYA, Modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral UCACUEL, 2012

⁵ SUBÍA, Modulo Auditoría Integral UCACUELT, 2012

⁶ SUBÍA, Modulo Auditoría Integral UCACUELT, 2012

El Cuadro de Mando Integral (CMI) en inglés BalancedScorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton (1997), surgió inicialmente, como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo evoluciono hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégica.

El CMI es una herramienta que permite monitorear el cumplimiento de los propósitos estratégicos de una organización, traduciendo la estrategia de la empresa en un conjunto de metas e índices. Es útil para la dirección de las empresas en el corto y en el largo plazo.

En si el Cuadro de mando Integral, es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. De esta manera, es un sistema de administración del desempeño que puede utilizarse en cualquier organización para alinear la visión, misión, la estrategia del negocio y las tareas diarias.

Además el CMI permite monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional para alcanzar las metas propuestas y comunicar los avances a todo el personal, como también:

- Permite tener una visión integral del negocio.
- Facilita la comunicación, ejecución e implementación de la estrategia.
- Asigna responsables a los objetivos.
- Permite evaluar y ajustar la estrategia y los planes de acción.
- Permite monitorizar las mejoras en la eficiencia de las operaciones⁷.

⁷MORENO, Modulo Liderazgo y planificación: Planificación estratégica, 2012

2.3.1. Las Cuatro Perspectivas

La función de las perspectivas del Cuadro De Mando Integral es fijar, ya antes del proceso para la determinación de la estrategia, un modelo de pensamiento que garantice que se van a tener en cuenta todos los aspectos importantes de la empresa y además en una relación equilibrada.⁸

Las cuatro perspectivas de Cuadro de Mando Integral son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

2.3.1.1.Perspectiva Financiera

Esta perspectiva representa, “siempre que se trate de una empresa orientada hacia la rentabilidad”, la mira para el éxito o el fracaso de una estrategia. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado (financiero) de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera documenta si se ha podido realizar el fin último de la actividad económica, es decir la consecución del éxito económico a largo plazo”⁹.

⁸ HORVATH & PARTHERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona, 2003; pág. 54

⁹ HORVATH & PARTHERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona, 2003; pág. 56

2.3.1.2.Perspectiva del cliente

El objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.¹⁰

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados.¹¹

2.3.1.3.Perspectivas de procesos internos

“La perspectiva de procesos internos define los outputs y los resultados de los rendimientos los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y los financieros. Y no se trata de hacer un listado de todos los procesos que existen en la empresa, sino de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia”¹².

2.3.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva permite analizar la capacidad de los colaboradores y empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos. La satisfacción de los empleados y su fidelización

¹⁰<http://www.ecol.edu.es/curso/3-2-las-cuatro-perspectivas-del-cmi-2.php>

¹¹<http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>

¹²HORVATH & PARTHERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona, 2003; pág. 56

constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema.¹³

2.3.2. Objetivos, metas, inductores e indicadores.

El objetivo estratégico es un fin deseado, cuyo cumplimiento es clave para la consecución de la estrategia. Que los objetivos reproduzcan la estrategia es clave, de lo contrario el CMI sería simplemente un sistema de indicadores.

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o indicadores de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una cuestión muy importante ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

Existen dos tipos de indicadores:

Indicadores inductores, que miden las acciones que realizan para conseguir el objetivo, y los indicadores de resultado, que miden el grado de obtención de los resultados.

La meta es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. En general las metas han de ser retadoras, pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada, para poder corregir desviaciones antes de que suelen ocurrir.¹⁴

¹³<http://www.ecol.edu.es/curso/3-2-las-cuatro-perspectivas-del-cmi-3.php>

¹⁴http://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf

2.3.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral en la administración.

El CMI requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI. El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa.

Sin duda, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

El CMI, además, sirve como un vehículo para comunicar el modelo de negocio subyacente, es decir, la estrategia de la empresa. También es factible ligar los incentivos de las personas a los indicadores, para reforzar el mensaje y motivar un comportamiento adecuado. En empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución, donde el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el CMI no debe usarse como un sistema de control tradicional. En estas empresas, el CMI es una herramienta de aprendizaje organizativo. Los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. La comparación entre lo que se esperaba y lo que ocurre de verdad es una

fuelle de informaci3n 3til para ajustar la forma de competir de la empresa. En este caso, el CMI no sirve para liberar atenci3n directiva de procesos de bajo valor a3adido; al contrario, sirve para enfocar la atenci3n en aprender sobre la evoluci3n del entorno y de la empresa. El CMI traduce la visi3n y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de actuaci3n.¹⁵

¹⁵<http://www.auladeeconomia.com/articulosot-17.htm>

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE BANANERA LA RESBALOSA

3.1. Plan Estratégico

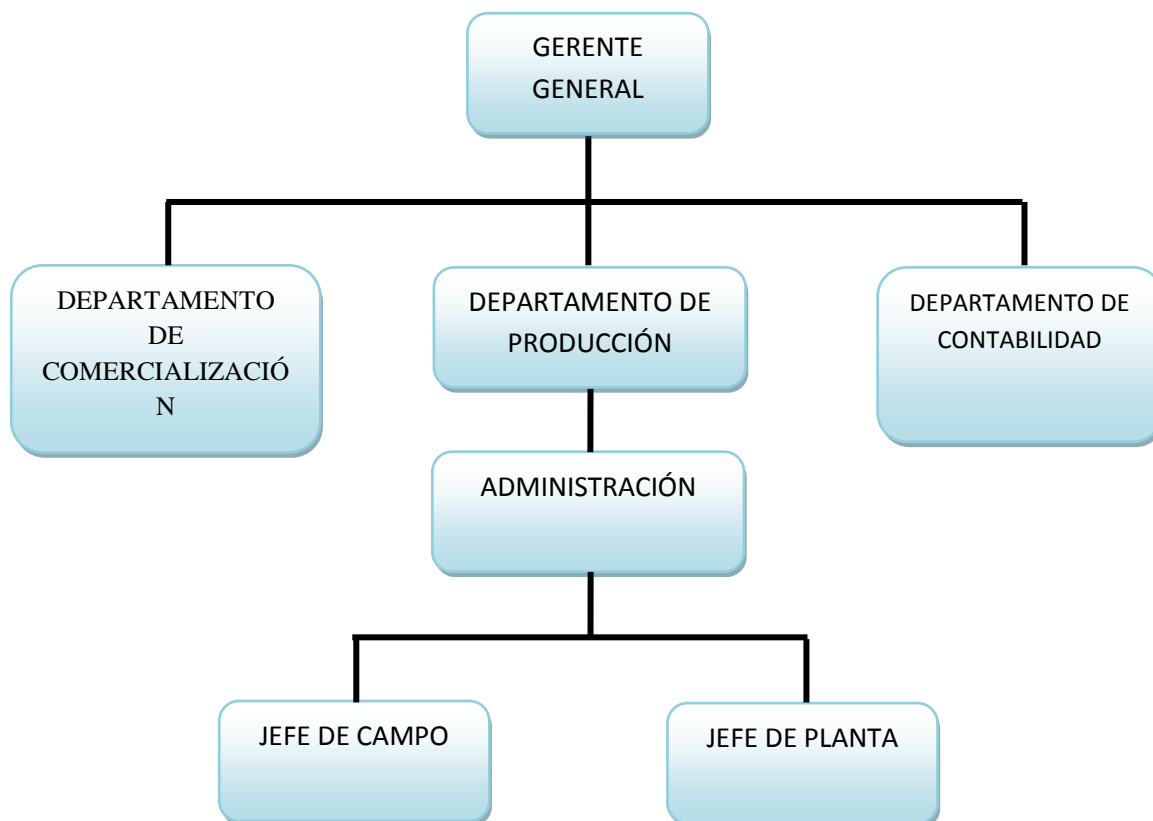
3.1.1. Misión: Producir banano de primera calidad que satisfagan las exigencias de nuestros clientes, en las cantidades y tiempos por ellos requeridos, contribuyendo al desarrollo agrícola y económico de la zona, proporcionando mayor bienestar a nuestro personal.

3.1.2. Visión: Vernos como una empresa líder en la producción y comercialización de banano, en el mercado nacional e internacional, con un manejo ambiental positivo contribuyendo al mejoramiento del ecosistema del país.

3.1.3. Valores:

- Honradez
- Solidaridad
- Respeto al medio ambiente
- Responsabilidad
- Justicia
- Lealtad
- Profesionalismo
- Compañerismo

3.1.4. Organigrama estructural de Bananera La Resbalosa



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por:El Autor

3.1.5. Objetivos

- Satisfacer la exigencia de nuestros clientes.
- Reducir los costos de producción y comercialización.
- Percibir en el mercado un producto de calidad.
- Firmar contratos anualmente con exportadores fijos y seguros.

- Incrementar el área poblacional de hectáreas de banano.
- Mantener un alto nivel competitivo en el mercado bananero.
- Lograr una plena relación laboral entre los diversos departamentos de la organización.

3.1.6. Análisis Foda

Fortalezas:

- Personal capacitado
- Experiencia en el mercado bananero
- Terrenos sumamente fértiles
- Infraestructura adecuada

Debilidades:

- Inestabilidad del personal
- No contar con transporte propio
- Falta de cupo en contrato

Amenazas:

- Plagas (sigatoka negra)
- Calentamiento global
- Precios no respetados por los exportadores de banano
- Países productores de banano más cerca a los mercados

- Economía mundial en crisis

Oportunidades:

- Utilización del banano no apto a la exportación (rechazo), para la elaboración del puré de banano
- Acceso a nuevos mercados
- Vías de acceso en buen estado
- Puertos de entrega cercanos

3.2. Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final de la misma.

La cadena de valor para Bananera La Resbalosa es:



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

3.2.1. Procesos gobernantes

El proceso gobernante de Bananera La Resbalosa tiene que ver directamente con la misión de la empresa, o la actividad a que se dedica es decir con la producción de banano.

3.2.2. Procesos agregadores de valor

Los procesos que agregan valor a Bananera La Resbalosa son los siguientes:

- **Calidad del producto:** Ofrecer fruta de primera calidad que satisfagan las exigencias de los clientes.
- **Licencia medioambiental:** Es el organismo encargado de otorgar la autorización de licencia a toda actividad que pudiere causar impacto ambiental.
- **Autorización de operación MAGAP:** Es el organismo encargado de certificar la calidad de los frutos que se comercializan al exterior.

3.2.3. Procesos de apoyo

- Los procesos de apoyo de Bananera La Resbalosa son todos los departamentos con los que la empresa cuenta.

Los procesos de apoyo del departamento de comercialización serán los siguientes:

Departamento de producción: Es el encargado de verificar de que los procesos se realicen correctamente en la producción del banano.

Departamento de contabilidad: Es el que se encarga de registrar todas las transacciones que se realiza en la empresa.

Departamento de logística: Es el que tiene como responsabilidad fundamental proveer los insumos y materiales para la debida producción del banano.

3.3. Planes operativos

Los planes operativos son aquellos que se realizan a corto plazo su periodo de ejecución máximo es de un año. El plan operativo de Bananera La Resbalosa para el año 2012 es el siguiente.

Tabla 3 Plan operativo Bananera La Resbalosa

PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS	META
Financiera	1. Incrementar en un 10% la comercialización de cajas de banano realizadas en el año 2012, en relación al año anterior con un presupuesto de 10000 USD.	Incrementar la comercialización en un 10%
	2. Reducir en un 25% los costos de comercialización por caja de banano en el año 2012, en relación al año anterior, con un presupuesto de 10000 USD	Disminuir en un 25% los costos de comercialización
Clientes	3. Disminuir en un 35% los reportes de baja calidad evaluados en el año 2012 con relación al año 2011, con un presupuesto de 15000 USD.	Obtener un rango de calidad entre el 90% y 100%
	4. Ampliar en un 50% las hectáreas bajo contrato con los exportadores en el año 2012, en relación al año 2011, con un presupuesto de 5000 USD.	Alcanzar en un 100% contratos con los exportadores
Procesos internos	5. Incrementar en un 10% el área de comercialización en el año 2012, con un presupuesto de 10000 USD.	Aumentar el área de comercialización en un 10%
	6. Cambiar en un 35% los equipos de cómputo en el año 2012, con un presupuesto de 4000 USD.	Tener los equipos de cómputo 100% óptimos
Aprendizaje y crecimiento	7. Capacitar al 30% del personal de comercialización en el año 2012, con un presupuesto de 2000 USD.	Lograr que se cumpla con lo planificado este año
	8. Ejecutar 2 proyectos de capacitación post venta para el personal de venta en el año 2012, con un presupuesto de 2500 USD.	Ejecutar por lo menos 2 proyectos de aprendizaje y crecimiento en el año 2012

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

3.3.1. Principales objetivos de los procesos agregadores de valor

Los principales objetivos de los procesos agregadores de valor son los que nos permite cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa lo que dará como resultado:

- Estabilidad económica
- Sostenibilidad patrimonial
- Reconocimiento nacional e internacional
- Mejorar la calidad del banano
- Métodos eficientes que den resultados a corto plazo (eficacia)

3.3.2. Diseño de indicadores de gestión



Perspectiva Financiera

- **Objetivo operativo 1**

Incrementar en un 10% la comercialización de cajas de banano realizadas en el año 2012, en relación al año anterior con un presupuesto de 10000 USD.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable

Comercialización de cajas de banano

3. Verbo en participio pasado:

Realizadas

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de comercialización de cajas de banano realizadas en Bananera La Resbalosa, 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 incrementar la comercialización de cajas de banano en Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para incrementar la comercialización de cajas de banano en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.

- **Objetivo operativo 2**

Reducir en un 25% los costos de comercialización por caja de banano en el año 2012, en relación al año anterior, con un presupuesto de 10000 USD.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable

Costos de comercialización por caja de banano

3. Verbo en participio pasado:

Disminuidos

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de costos de comercialización por caja de bananodisminuidos en Bananera La Resbalosa, 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 los costos de comercialización por caja de banano en Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para reducir los costos de comercialización por caja de banano en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.

Perspectiva del Cliente

- **Objetivo operativo 3**

Disminuir en un 35% los reportes de baja calidad evaluados en el año 2012 con relación al año 2011, con un presupuesto de 15000 USD.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable

Reportes de baja calidad

3. Verbo en participio pasado:

Evaluados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de reportes por fruta de baja calidad evaluados en Bananera La Resbalosa, en el 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 disminuir los reportes por fruta de baja calidad en Bananera La Resbalosa, en el
año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados Para disminuir los reportes por fruta de baja calidad
en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.

- **Objetivo operativo 4**

Ampliar en un 50% las hectáreas bajo contrato con los exportadores en el año 2012, en relación al año 2011, con un presupuesto de 5000 USD.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable

Hectáreas bajo contratos

3. Verbo en participio pasado:

Firmados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de hectáreas bajo contratos firmados con los exportadores en Bananera La Resbalosa, en el 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 ampliar las hectáreas bajo contrato en Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para ampliar las hectáreas bajo contrato en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.

Perspectiva de Procesos Internos

• **Objetivo operativo 5**

Incrementar en un 10% el área de comercialización en el año 2012, con un presupuesto de 10000 USD.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable

Área de comercialización de banano

3. Verbo en participio pasado:

Incrementada

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de área de comercialización de banano incrementada en Bananera La Resbalosa, en el 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 incrementar el área de comercialización en Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para incrementar el área de comercialización en Bananera La Resbalosa, en el 2012.

- **Objetivo operativo 6**

Cambiar en un 35% los equipos de cómputo en el año 2012, con un presupuesto de 4000 USD.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable

Equipos de cómputo

3. Verbo en participio pasado:

Cambiados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de equipos de cómputo renovados en Bananera La Resbalosa, en el 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 el cambio de los equipos de cómputo en Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para el cambio de equipos de cómputo en Bananera La Resbalosa, en el 2012.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

- **Objetivo operativo 7**

Capacitar al 30% del personal de comercialización en el año 2012, con un presupuesto de 2000 USD.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable

Personal de comercialización

3. Verbo en participio pasado:

Capacitado

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de personal de comercialización capacitado en Bananera La Resbalosa, en el 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 la capacitación del personal de comercialización de Bananera La Resbalosa, en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para la capacitación del personal de comercialización de Bananera La Resbalosa, en el 2012.

- **Objetivo operativo 8**

Ejecutar 2 proyectos de capacitación post venta para el personal de venta en el año 2012, con un presupuesto de 2500 USD.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Numero de

2. Variable

Proyectos

3. Verbo en participio pasado:

Ejecutados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para la capacitación en comercialización post venta al personal de venta en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Número de proyectos ejecutados para la capacitación en comercialización post venta al personal de venta en Bananera La Resbalosa, 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 la capacitación en comercialización post venta al personal de venta en Bananera La Resbalosa, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para la capacitación en comercialización post venta al personal de venta en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.

CAPÍTULO 4

4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

4.1. Diseño de los tableros de control

Indicadores de la Perspectiva Financiera

Objetivo operativo 1

Antecedentes

Según datos facilitados por el departamento de comercialización, se puede identificar que la empresa comercializó 20475 cajas de banano en el año 2011 y en el año 2012 comercializó 20740 cajas de banano.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 1, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica un incremento del 10% en la comercialización de cajas de banano con un presupuesto de 10000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Cajas de banano comercializadas en el año 2011 = 20475
- Cajas de banano comercializadas en el año 2012 = 20740
- Estándar = 10%

Tabla 4 Indicador de eficacia del objetivo operativo 1

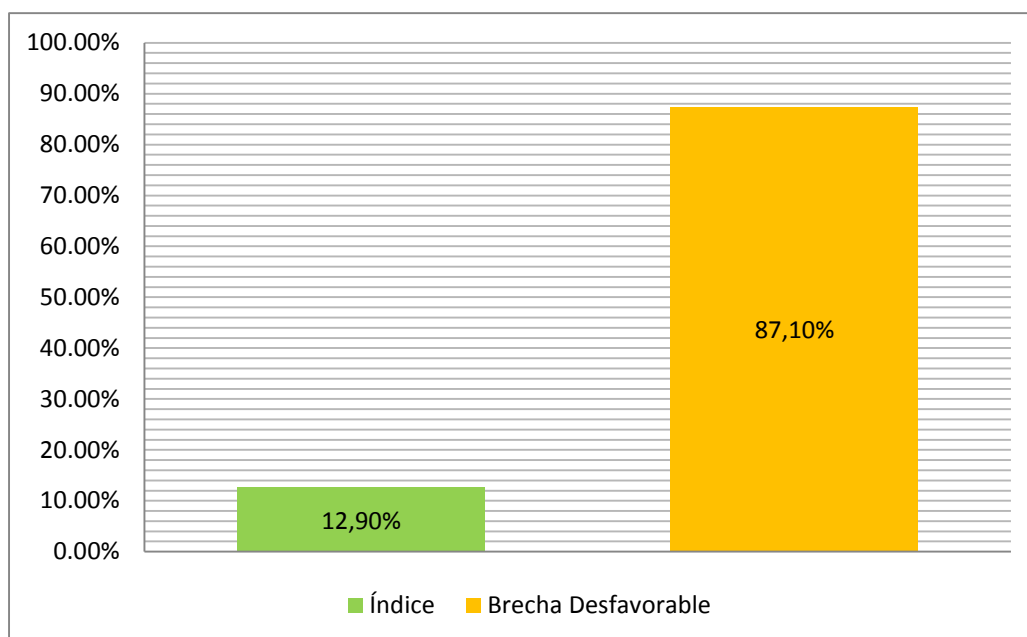
Nombre del indicador	Fórmula del Cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje comercialización de cajas de banano realizadas en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.	Cajas de banano comercializadas en el año 2012 - Cajas de banano comercializadas en el año 2011/Cajas de banano comercializadas en el año 2011 * 100 Cálculo del Indicador: $\frac{20740-20475}{20475} * 100 = 1.29\%$	%	Anual (semestral)	10%	Departamento de Comercialización	Índice = Indicador/Estándar * 100 Índice = 1,29/ 10% * 100 Índice = 12,90% Brecha Desfavorable: 87,10%

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	12,90%
Brecha Desfavorable	87,10%

Gráfico 3 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 1



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de Comercialización de Bananera La Resbalosa en el año 2012 se registró un incremento del 1,29% de cajas comercializadas con relación al año anterior

Criterio: En el objetivo operativo 1 se planifico incrementar en un 10% las cajas de banano comercializadas.

Causa: Se alcanzó el 12,90% en la comercialización de cajas de banano. Este resultado se presentó debido a que hubo una reducción en el contrato de la cantidad de cajas a comercializar, por la falta de cupo para exportar banano en el 2012.

Efecto: Por lo citado anteriormente se provocó una brecha desfavorable de 87,10% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión: Las cajas de banano comercializadas en el 2012 en Bananera La Resbalosa alcanzaron el 1,29% de incremento con relación al año anterior. En el objetivo operativo se estableció incrementar las mismas en un 10%, situación la cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda firmar contratos con otras exportadoras para que el banano sea comercializado a plenitud y la empresa no sufra pérdidas.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para incrementar la comercialización de cajas de banano producidas en el año 2012 = 6500 USD
- Estándar = 10000 USD

Tabla 5 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 1

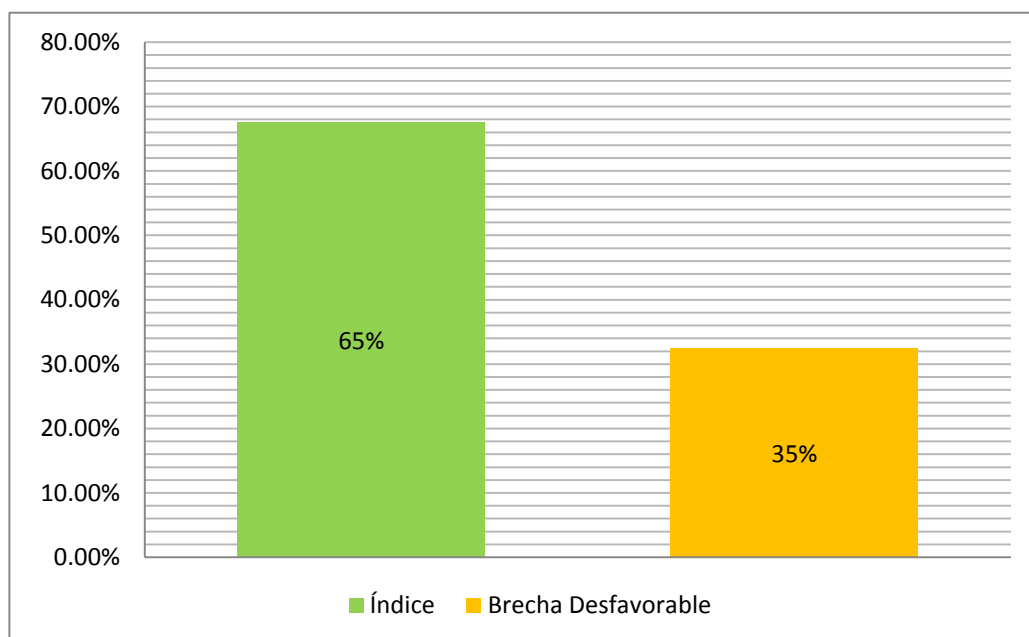
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para incrementar la comercialización de cajas de banano, en el año 2012	El cálculo no es factible por ser dato Cantidad utilizada 6500 USD	Dólares	Anual (semestral)	10000 USD	Departamento de Comercialización/ Departamento Contable	<p>Índice = Indicador/Estándar *100</p> <p>Índice = 6500/10000 *100</p> <p>Índice = 65%</p> <p>Brecha Desfavorable: 35%</p>

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	65%
Brecha Desfavorable	35%

Gráfico 4 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 1



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: El presupuesto utilizado para incrementar la comercialización de cajas de banano en Bananera La Resbalosa fue de 6500 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 1 se presupuestó un valor de 10000, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 65% en la ejecución del presupuesto del año 2012. Esto se presentó debido a la reducción de cupos al sector bananero ecuatoriano en el año 2012.

Efecto: Por lo citado anteriormente se provocó una brecha desfavorable de 35% en relación al cumplimiento del objetivo.

Conclusión: El presupuesto que se utilizó para incrementar la comercialización de cajas de banano fue de 6500 USD, quedando por utilizarse 3500 USD.

Recomendación: Se recomienda utilizar el valor que no se ejecutó en el año 2012 para agregarlo al presupuesto del año siguiente.

Objetivo operativo 2

Antecedentes

Los datos proporcionados por el departamento de comercialización reflejan que en el año 2011 el costo de comercialización por caja de banano fue de 1,55USD y en el año 2012 fue de 1,64 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 2, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica una disminución del 25% en los costos de comercialización de cajas de banano con un presupuesto de 10000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Costos de comercialización por caja de banano en el año 2011 = 1,55 USD
- Cajas de banano comercializadas en el año 2012 = 1,64 USD
- Estándar = 25%

Tabla 6 Indicador de eficacia del objetivo operativo 2

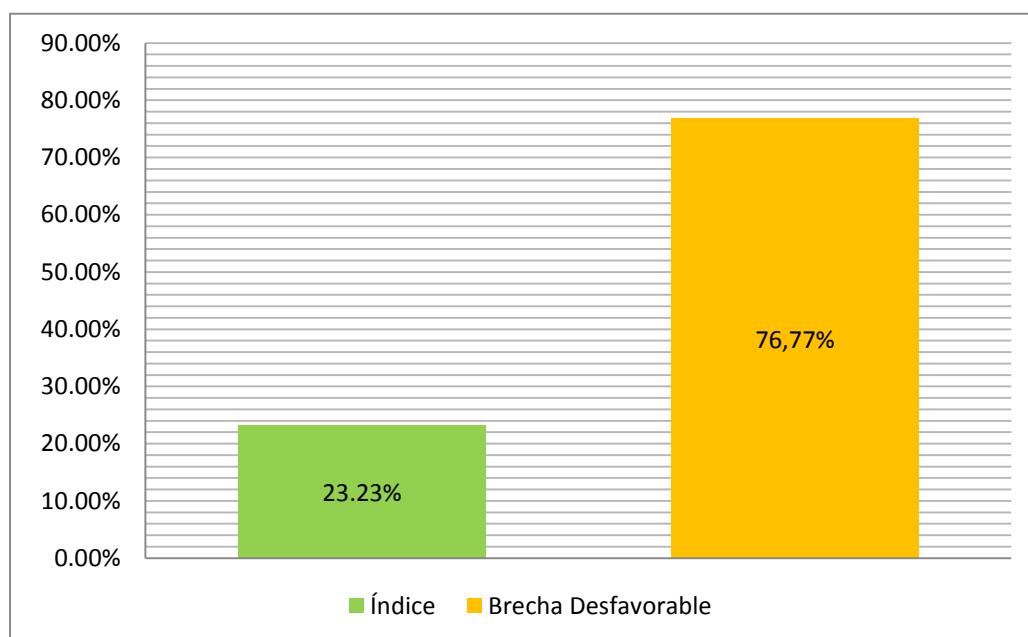
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de costos de comercialización por caja de banano disminuidos en Bananera La Resbalosa, en el año 2012	<p>Costos de comercialización por caja de banano año 2012 –costos de comercialización por caja de banano año 2011 / costos de comercialización por caja de banano año 2011 * 100</p> <p>Calculo del indicador $\frac{1,64 - 1,55}{1,55} * 100$ =5,8%</p>	%	Anual (semestral)	25 %	Departamento de Producción	<p>Índice = Indicador/Estándar *100</p> <p>Índice = 5,8%/ 25% *100</p> <p>Índice = 23,23%</p> <p>Brecha Desfavorable: 76,77%</p>

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	23,23%
Brecha Desfavorable	76,77%

Gráfico 5 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 2



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de comercialización en el año 2012 refleja el 5.8% incremento en los costos de comercialización por caja de banano.

Criterio: En el objetivo operativo 2 se planifico disminuir en un 25% los costos de comercialización por caja de banano.

Causa: Se alcanzó el 23,23% de cumplimiento en los costos de comercialización por caja de banano. Esta situación se dio debido a la alza en los sueldos a los trabajadores de venta.

Efecto: Por lo citado anteriormente se provocó una brecha desfavorable de 76,77% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 2.

Conclusión: Los costos de comercialización por caja de banano alcanzaron 5,8 % de incremento con relación al año 2011. En el objetivo operativo se estableció disminuir las mismas en un 25%, situación la cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda capacitar a los trabajadores de venta con el fin de utilizar personal eficiente y no sobrecargar el presupuesto para cubrir los costos en el área de venta.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para reducir los costos de comercialización por caja de banano en Bananera La Resbalosa, en el año 2012. = 2000 USD.
- Estándar = 10000 USD.

Tabla 7 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 2

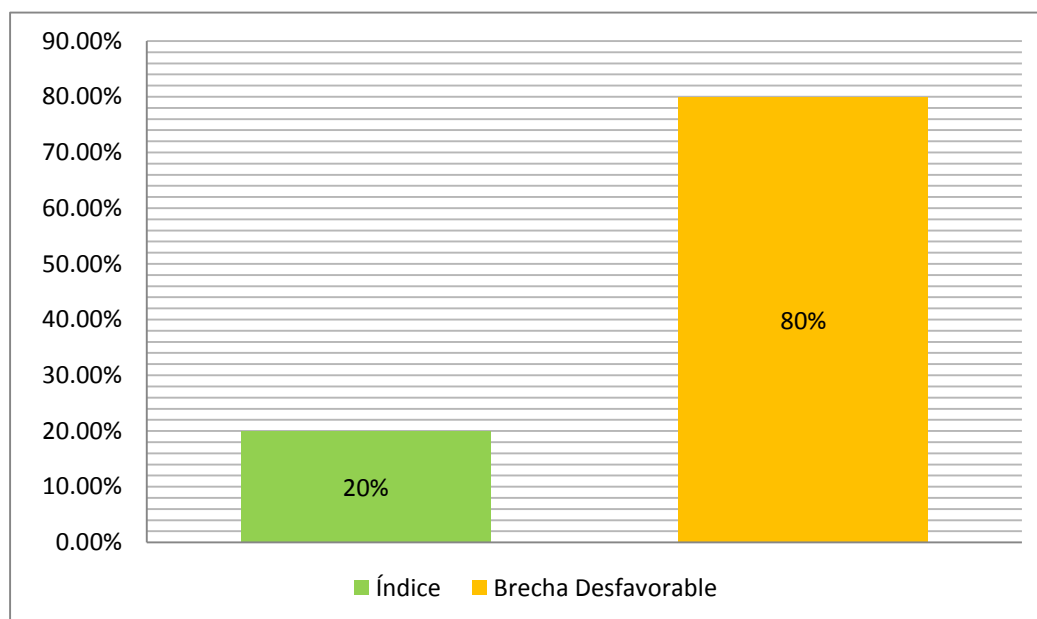
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para reducir los costos de comercialización por caja de banano en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.	El cálculo no aplica por ser dato Cantidad utilizada 2000 USD	Dólares	Anual (semestral)	10000 USD	Departamento Contable/ Departamento de Logística	<p>Índice = Indicador/Estándar *100</p> <p>Índice = 2000USD/10000 USD* 100</p> <p>Índice = 20%</p> <p>Brecha Desfavorable: 80%</p>

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	20%
Brecha Desfavorable	80%

Gráfico 6 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 2



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: La cantidad presupuestada utilizada para reducir los costos de comercialización de banano en Bananera La Resbalosa fue de 2000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo número 2 se presupuestó un valor de 10000 USD lo que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 20% en la ejecución del presupuesto en el año 2012. Esta situación se presentó debido a que la empresa obtuvo un endeudamiento por la

adquisición de vehículo para transporte por lo cual el presupuesto no se ejecutó en su totalidad.

Efecto: Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 80%, con relación al cumplimiento del objetivo operativo número 2, es decir que el presupuesto no se ejecutó en un valor de 8000 USD.

Conclusión: El presupuesto que se ejecutó para reducir los costos de comercialización por caja de banano en bananera La Resbalosa fue de 2000; en el objetivo operativo número 2 consta un valor presupuestado de 10000 USD, lo que indica que el objetivo no se cumplió en su totalidad.

Recomendación: Se recomienda pagar de manera oportuna a las personas encargadas del transporte de los viajes de banano para que con el tiempo no genere una deuda significativa.

4.1.2. Indicadores de la Perspectiva de Clientes

Objetivo operativo 3

Antecedentes

Según información atribuida por el departamento de comercialización expresa que en el año 2011 los reportes por fruta de baja calidad fueron 8 y en el año 2012 los reportes por fruta de baja calidad fueron 5.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 3, propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica una disminución del 35% en los reporte por fruta de baja calidad con un presupuesto de 25000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Reportes por fruta de baja calidad en el año 2011 = 8
- Reportes por fruta de baja calidad en el año 2012 = 5
- Estándar = 35%

Tabla 8 Indicador de eficacia del objetivo operativo 3

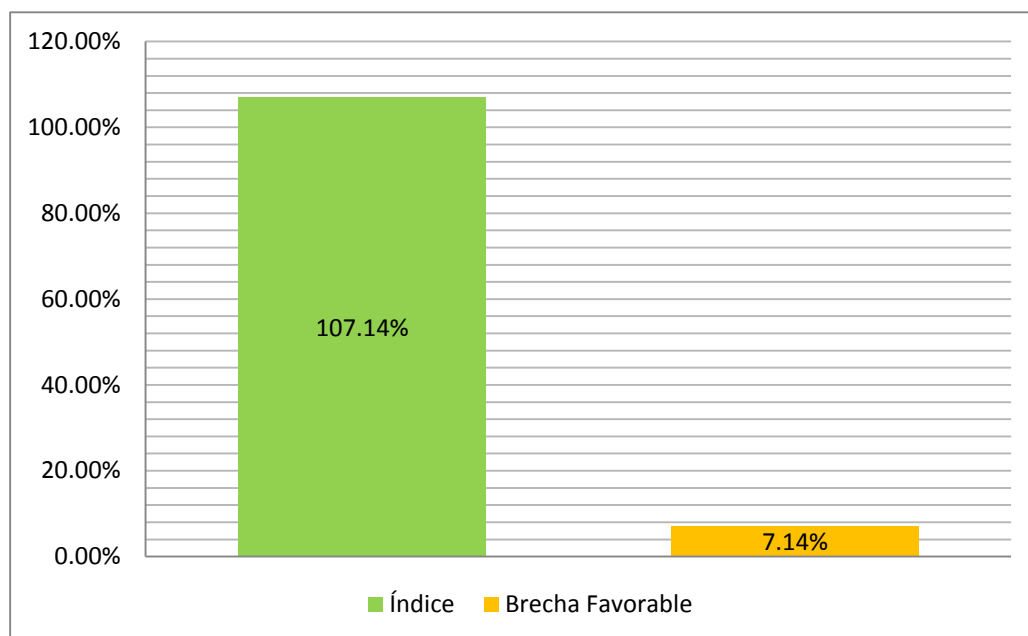
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de reporte por fruta de baja calidad evaluados en Bananera La Resbalosa, en el año 2012	<p>Reportes por fruta de baja calidad en el año 2012 -reportes por fruta de baja calidad en el año 2011 / reportes por fruta de baja calidad en el año 2011 * 100</p> <p style="text-align: center;">Calculo del indicador</p> $\frac{5-8}{37.5} * 100 = 8$ <p style="text-align: center;">37,50%</p>	%	Anual (semestral)	35 %	Departamento de Comercialización	<p>Índice = Indicador /Estándar *100</p> <p>Índice = 37.5% /35% * 100</p> <p>Índice =107,14%</p> <p>Brecha favorable: 7,14%</p>

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	107,14%
Brecha Favorable	7,14%

Gráfico 7 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 3



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el departamento de comercialización de Bananera La Resbalosa se registró el 37.50% de disminución en el reporte por fruta de baja calidad con relación al año anterior.

Criterio: En el objetivo operativo número 3 se planificó disminuir en un 35% los reportes por fruta de baja calidad.

Causa: Se obtuvo el 107,14% de cumplimiento en los reportes por fruta de baja calidad. Esto se produjo debido al trabajo responsable realizado por el personal de campo, personal de cuadrilla y transporte además por el estricto control por parte del supervisor y administrador de la bananera.

Efecto: Por lo citado anteriormente se originó una brecha favorable de 7,14% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 3.

Conclusión: Los reportes por fruta de baja calidad alcanzaron el 37.5% con relación al año 2011. En el objetivo operativo número 3 se estableció disminuir en un 35%, /situación que indica que el objetivo se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda seguir con el mismo nivel estricto de control sobre los trabajadores, así como también incentivar económicamente a los mismos para mantener un nivel de calidad de banano apropiado a los estándares de exportación.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para disminuir los reportes por fruta de baja calidad en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.= 12000
- Estándar = 15000 USD.

Tabla 9 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 3

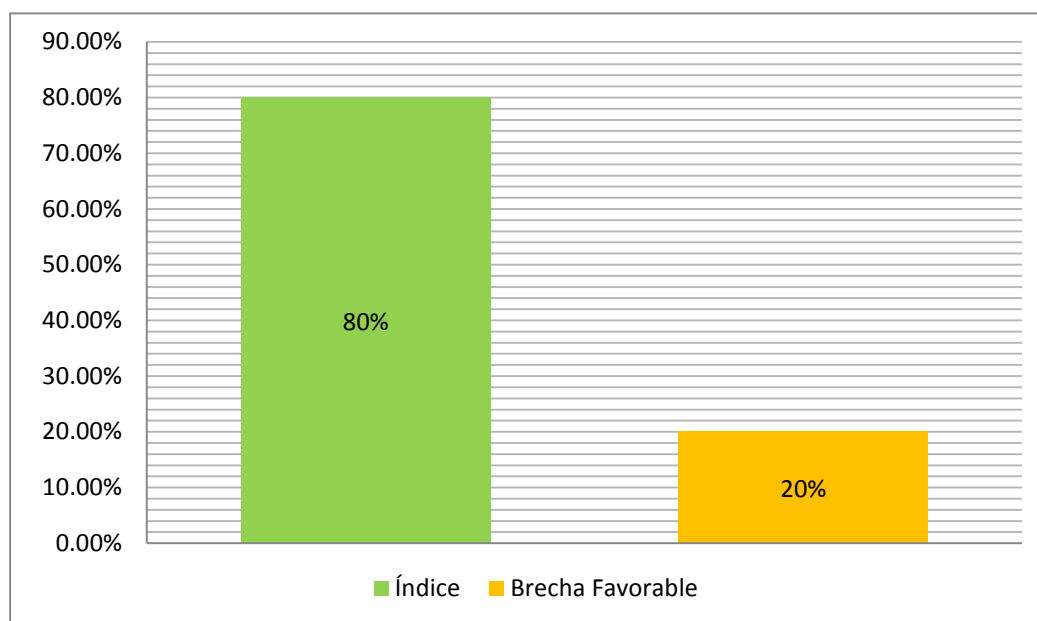
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para disminuir los reportes por fruta de baja calidad en Bananera La Resbalosa, en el año 2012	El cálculo no aplica por ser dato Cantidad utilizada 12000 USD	Dólares	Anual (semestral)	15000 USD	Departamento de Producción/ Departamento Contable	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 12000USD/15000 USD* 100 Índice =80% Brecha Favorable: 20%

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	80%
Brecha Favorable	20%

Gráfico 8 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 3



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: La cantidad presupuestada utilizada para reducir los reportes de fruta por baja calidad banano en Bananera La Resbalosa fue de 12000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo número 3 se presupuestó un valor de 15000 USD lo que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 80% en la ejecución del presupuesto en el año 2012. Esta situación se presentó debido a que la empresa logro óptimos resultados y cumplió con sus objetivos, de tal manera el presupuesto no se ejecutó en su totalidad.

Efecto: Por lo expuesto se determinó una brecha Favorable del 20%, con relación al cumplimiento del objetivo operativo número 3, es decir que el presupuesto no se ejecutó en un valor de 3000 USD.

Conclusión: El presupuesto que se ejecutó para reducir los reportes por fruta por baja calidad en bananera La Resbalosa fue de 12000; en el objetivo operativo número 3 consta un valor presupuestado de 15000 USD, lo que indica que el objetivo se cumplió en su totalidad.

Recomendación: Se recomienda optimización en la ejecución del presupuesto para obtener resultados favorables en los reportes de fruta por baja calidad.

Objetivo operativo 4

Antecedentes

Según datos facilitados por el departamento de comercialización expresa que en el año 2011 las hectáreas bajo contrato con los exportadores fueron 9 y en el año 2012 las hectáreas bajo contrato fueron 12.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 4, propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica un incremento del 50% de hectáreas bajo contrato con un presupuesto de 5000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Hectáreas bajo contrato con los exportadores en el año 2011 = 9
- Hectáreas bajo contrato con los exportadores en el año 2012 = 12
- Estándar = 50%

Tabla 10 Indicador de eficacia del objetivo operativo 4

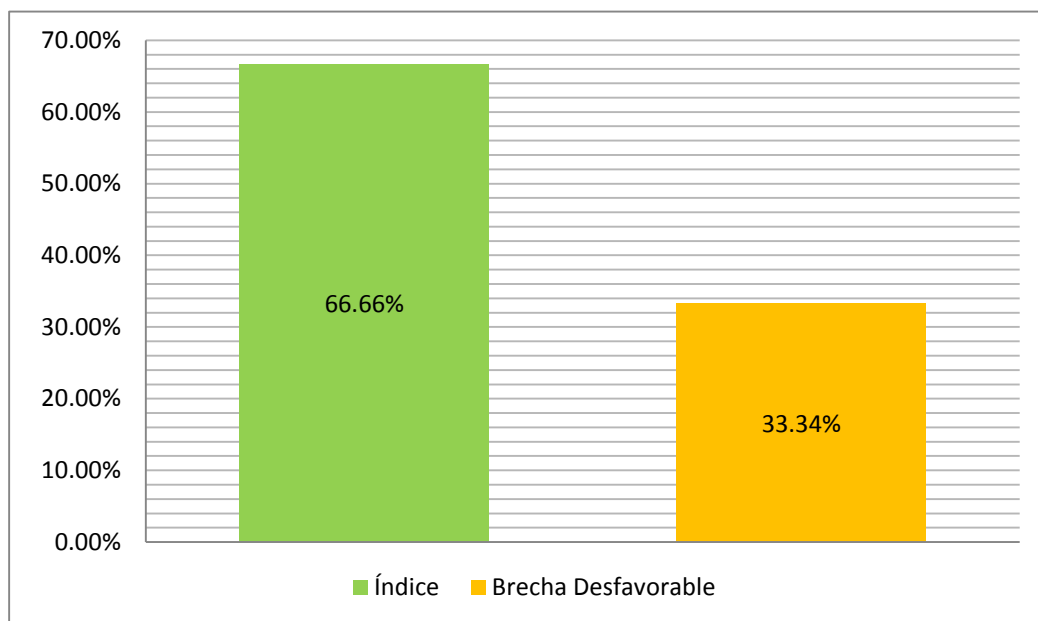
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de hectáreas bajo contratos firmados con los exportadores en Bananera La Resbalosa, en el año 2012	<p>Hectáreas bajo contratos firmados en el año 2012 - hectáreas bajo contratos en el año 2011 / hectáreas bajo contratos en el año 2011* 100</p> <p>Calculo del indicador $\frac{12-9}{9} * 100 = 33.33\%$</p>	%	Anual (semestral)	50 %	Departamento de Comercialización	<p>Índice = Indicador/Estándar *100</p> <p>Índice = 33.33%/ 50% * 100</p> <p>Índice = 66.66%</p> <p>Brecha Desfavorable:33.34%</p>

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	66.66%
Brecha Desfavorable	33.34%

Gráfico 9 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 4



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de Comercialización de Bananera La Resbalosa se registró un incremento del 33,33% de hectáreas bajo contratos con los exportadores con relación al año 2011.

Criterio: En el objetivo operativo número 4 se planificó incrementar las mismas en un 50%, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 66.66% de cumplimiento de hectáreas bajo contratos firmados con los exportadores. Esta situación se dio debido a que los exportadores no se comprometen a firmar contratos por toda la producción y porque no existe control por parte de las entidades del estado para controlar esta situación.

Efecto: Por lo citado anteriormente se estableció una brecha desfavorable de 33,34%, en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 4.

Conclusión: Las hectáreas bajo contratos firmados en Bananera La Resbalosa alcanzaron el 33.33% en relación al año 2011. En el objetivo operativo número 4 se estableció incrementar las mismas en un 50%, lo cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda a los directivos de Bananera La Resbalosa que el área de la bananera que queda sin contrato hacer las gestiones necesarias para firmar contrato con otro exportador.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para ampliar las hectáreas bajo contrato en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.=1500
- Estándar = 5000 USD.

Tabla 11 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 4

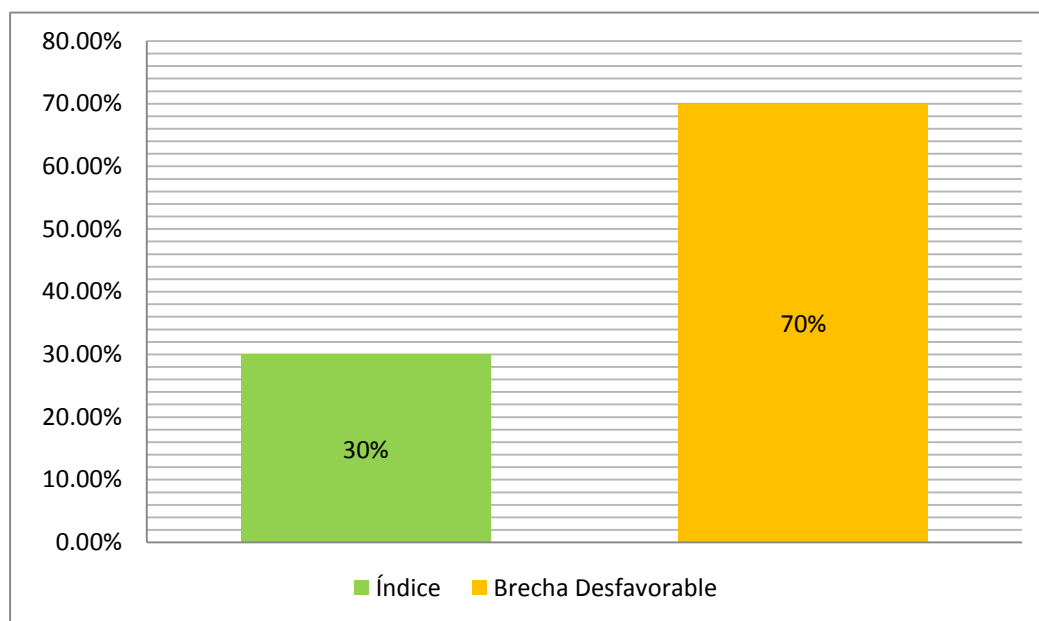
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para ampliar las hectáreas bajo contrato en Bananera La Resbalosa, en el año 2012	El cálculo no aplica por ser dato Cantidad utilizada 1500 USD	Dólares	Anual (semestral)	5000 USD	Departamento de Producción/ Departamento Contable	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 1500USD/5000 USD* 100 Índice =30% Brecha Desfavorable: 70%

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	30%
Brecha Desfavorable	70%

Gráfico 10 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 4



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: La cantidad presupuestada utilizada para ampliar las hectáreas de banano bajo contrato en Bananera La Resbalosa fue de 1500 USD.

Criterio: En el objetivo operativo número 4 se presupuestó un valor de 5000 USD lo que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 30% en la ejecución del presupuesto en el año 2012. Esta situación se presentó debido a que la empresa no obtuvo en su totalidad la ampliación

de sus contratos firmados con relación a las hectáreas de banano, por lo cual el presupuesto no se ejecutó en su totalidad.

Efecto: Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 70%, con relación al cumplimiento del objetivo operativo número 4, es decir que el presupuesto no se ejecutó en un valor de 3500 USD.

Conclusión: El presupuesto que se ejecutó para ampliar las hectáreas bajo contrato en bananera La Resbalosa fue de 1500; en el objetivo operativo número 4 consta un valor presupuestado de 5000 USD, lo que indica que el objetivo no se cumplió en su totalidad.

Recomendación: Se recomienda a los directivos de Bananera la Resbalosa realizar convenios o a su vez ampliar contratos con otras exportadoras y ejecutar el presupuesto para lograr el cumplimiento del objetivo.

4.1.3. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo operativo 5

Antecedentes

La información entregada por el Departamento de comercialización de Bananera La Resbalosa expresa que en el año 2011 el área de comercialización fue 0.97 hectáreas y en el año 2012 el área de comercialización de banano fue 1.00 hectáreas.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, está identificado en el Objetivo Operativo 5, propuesto para la Perspectiva de Procesos Internos. El mismo indica un incremento del 10% del área de comercialización de banano con un presupuesto de 10000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Área de comercialización en el año 2011 = 0.97 hectáreas
- Área de comercialización en el año 2012 = 1.00 hectáreas
- Estándar = 10%

Tabla 12 Indicador de eficacia del objetivo operativo 5

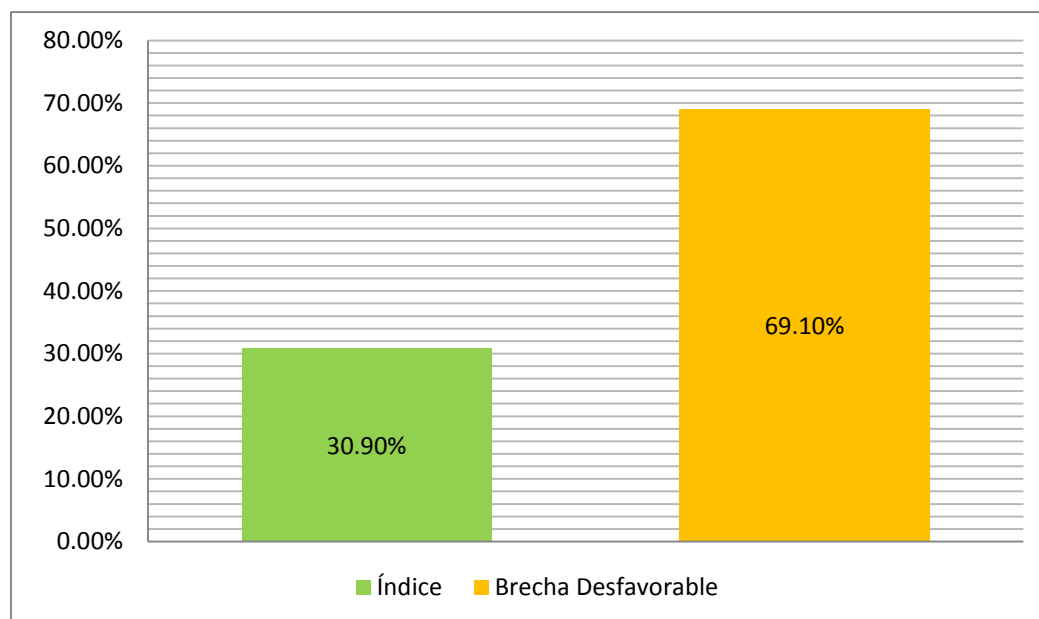
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de área de comercialización de banano incrementada en Bananera La Resbalosa, en el año 2012	<p>Área de comercialización de banano en el año 2012 – área de comercialización de banano en el año 2011 /área de comercialización de banano en el año 2011 * 100</p> <p>Calculo del indicador</p> <p>$\frac{1,00-0,97}{1,00} * 100 = 0,97$</p> <p>3,09%</p>	%	Anual (semestral)	10 %	Departamento de Producción	<p>Índice = Indicador/Estándar *100</p> <p>Índice = 3,09% / 10% * 100</p> <p>Índice = 30,90%</p> <p>Brecha Desfavorable: 69,10%</p>

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	30,90%
Brecha Desfavorable	69,10%

Gráfico 11 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 5



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el departamento de comercialización de Bananera La Resbalosa en el año 2012 se registró el 3,09% de área de comercialización de banano con relación al año 2011.

Criterio: En el objetivo operativo número 5 se planificó incrementar las mismas en un 10%.

Causa: Se alcanzó el 30,90% el área de comercialización. Este entorno se presentó debido a que es difícil conseguir terreno para la explotación y comercialización de banano.

Efecto: Por lo citado anteriormente se estableció una brecha desfavorable de 69,10% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 5.

Conclusión: El área de comercialización de banano en el año 2012 en Bananera La Resbalosa alcanzó el 3,09% en relación al año 2011. En el objetivo operativo número 5 se estableció incrementar en un 10% el área de comercialización de banano, la cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda comprar terrenos que se encuentren cerca o alrededor para poder efectuar la debida adecuación al área de comercialización.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de presupuesto utilizado para incrementar el área de comercialización =3300USD.
- Estándar = 10000 USD.

Tabla 13 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 5

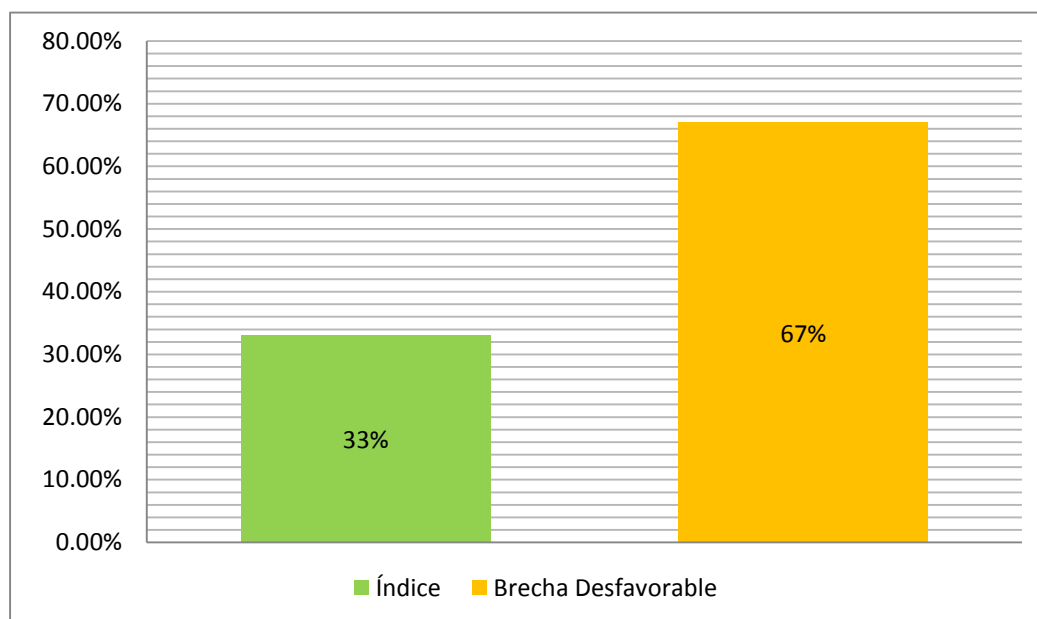
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para incrementar el área de comercialización Bananera La Resbalosa, en el año 2012	El cálculo no aplica por ser dato Cantidad utilizada 3300 USD	Dólares	Anual (semestral)	10000 USD	Departamento de Producción/ Departamento Contable	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 3300USD/10000 USD* 100 Índice = 33% Brecha Desfavorable: 67%

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	33%
Brecha Desfavorable	67%

Gráfico 12 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 5



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: La cantidad presupuestada utilizada para incrementar el área de comercialización de banano en Bananera La Resbalosa fue de 3300 USD.

Criterio: En el objetivo operativo número 5 se presupuestó un valor de 10000 USD lo que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 33% en la ejecución del presupuesto en el año 2012. Esta situación se presentó debido a que la empresa solo adquirió 0,33 hectáreas ya que no

encontró más terrenos aptos para la comercialización de banano, por lo cual el presupuesto no se ejecutó en su totalidad.

Efecto: Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 67%, con relación al cumplimiento del objetivo operativo número 5, es decir que el presupuesto no se ejecutó en un valor de 6700 USD.

Conclusión: El presupuesto que se ejecutó para el incremento del área de comercialización en bananera La Resbalosa fue de 3300; en el objetivo operativo número 5 consta un valor presupuestado de 10000 USD, lo que indica que el objetivo no se cumplió en su totalidad.

Recomendación: Se recomienda buscar una persona que se encargue de investigar donde hayan terrenos en venta óptimos para la comercialización de banano.

Objetivo operativo 6

Antecedentes

Según información atribuida por el Departamento de Comercialización de Bananera La Resbalosa expresa que en el año 2011 el área de comercialización con equipo de computación óptimo fue de un 14% y en el año 2012 el área de comercialización con equipo de computación óptimo fue 20%.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, está identificado en el Objetivo Operativo 6, propuesto para la Perspectiva de Procesos Internos. El mismo indica un cambio de 35% de los equipos de cómputo del área de comercialización con un presupuesto de 4000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Área de comercialización con equipo de cómputo óptimo en el año 2011 =
14%
- Área de comercialización con equipo de cómputo óptimo en el año 2012 =
20%
- Estándar = 35%

Tabla 14 *Indicador de eficacia del objetivo operativo 6*

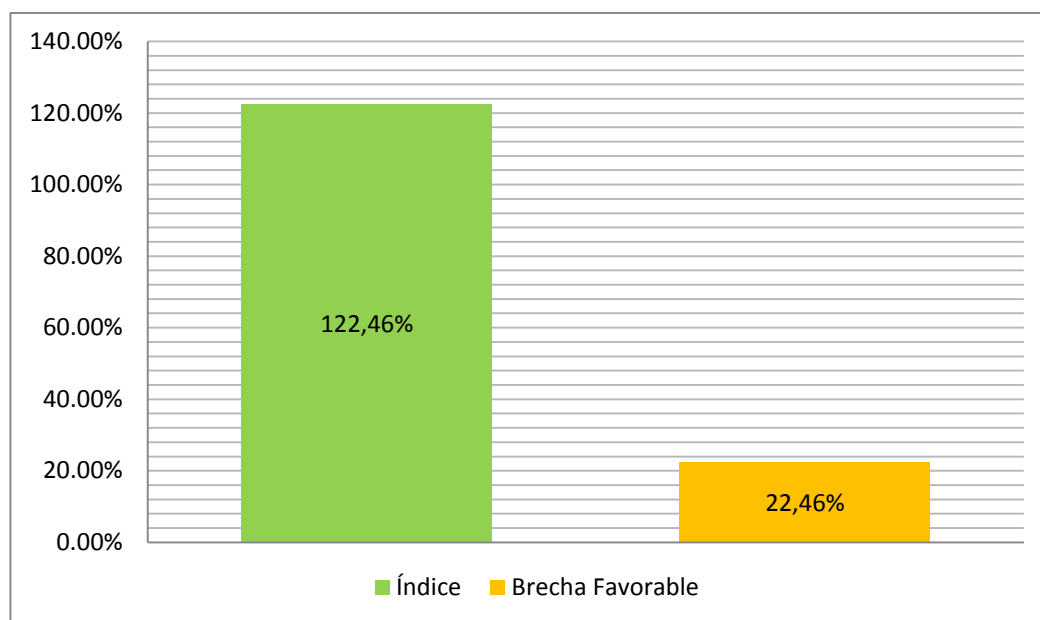
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de equipos de cómputo renovados en Bananera La Resbalosa, en el año 2012	<p>Área de comercialización con equipo de cómputo óptimos en el año 2012 – área de comercialización con equipo de cómputo óptimos en el año 2011 / área de comercialización con equipo de cómputo óptimos en el año 2011 * 100</p> <p>Calculo del indicador $\frac{20\% - 14\%}{14\%} * 100 = 42,86\%$</p>	%	Anual (semestral)	35 %	Departamento de Producción	<p>Índice = Indicador/Estándar * 100</p> <p>Índice = 42,86% / 35% * 100</p> <p>Índice = 122,46</p> <p>Brecha Favorable: 2,46</p>

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	122,46%
Brecha Favorable	22,46%

Gráfico 13 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 6



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de Comercialización de Bananera La Resbalosa en el año 2012 se registró el 42,86% de área de comercialización con equipos de cómputos óptimos.

Criterio: En el objetivo operativo número 6 se planificó incrementar las mismas en un 35%.

Causa: Se alcanzó el 122,46% en la renovación de equipo de cómputo. Esta situación se dio debido a la necesidad de mejorar la comercialización de banano ya que con los

equipos de cómputos anteriores existían programas que no se podían ejecutar, razón por la cual el objetivo se cumplió satisfactoriamente.

Efecto: Por lo expuesto anteriormente se estableció una brecha favorable de 22,46% en relación al cumplimiento del objetivo número 6.

Conclusión: El área de comercialización de banano con equipos de cómputos óptimos en el año 2012 en Bananera La Resbalosa alcanzó el 42,86% con relación al año anterior. En el objetivo operativo número 6 se estableció renovar en un 35% los equipos de cómputo, lo que indica que el objetivo se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda renovar el 100% de los equipos de cómputos para obtener un funcionamiento eficiente de estos y así ayudar a subir los volúmenes de venta.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de presupuesto utilizado para renovar equipo de cómputo
= 6700USD.
- Estándar = 4000 USD.

Tabla 15 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 6

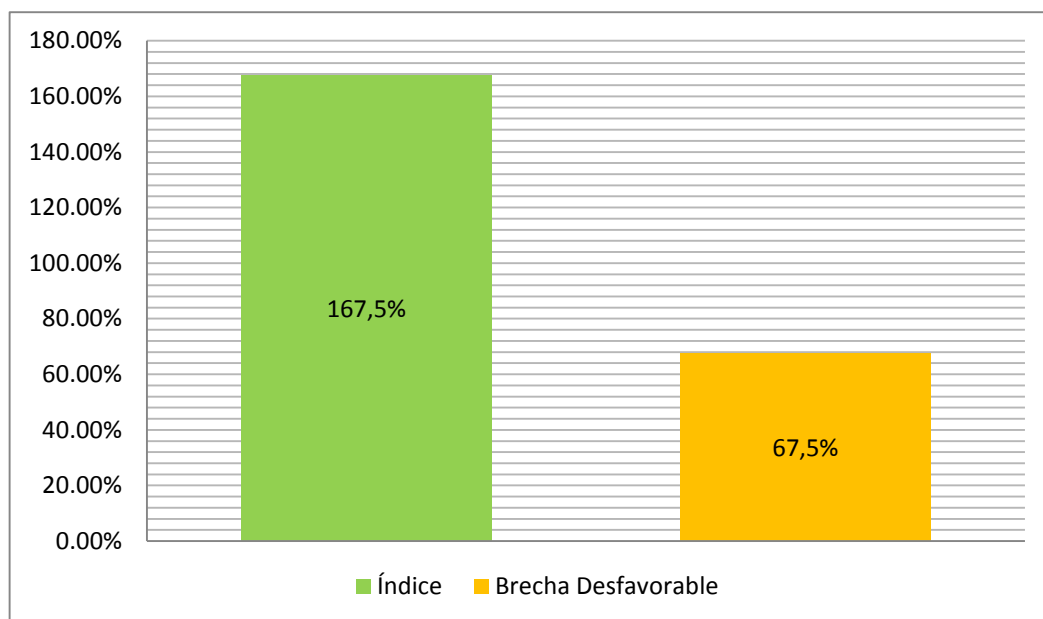
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para la renovación de equipos de cómputo en Bananera La Resbalosa, en el año 2012	El cálculo no aplica por ser dato Cantidad utilizada 6700	Dólares	Anual (semestral)	4000 USD	Departamento de Producción/ Departamento Contable	<p>Índice = Indicador/Estándar *100</p> <p>Índice = 6700 USD / 4000 USD * 100</p> <p>Índice = 167,5%</p> <p>Brecha Desfavorable: 67,5%</p>

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	167,50%
Brecha Desfavorable	67,50%

Gráfico 14 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 6



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: Para la renovar los equipos de cómputo en Bananera La Resbalosa, se ejecutó un valor de 6700 USD.

Criterio: En el objetivo operativo número 6 se presupuestó utilizar 4000 USD que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 167,50% en la ejecución del presupuesto. Esta situación se provocó debido a que los precios de los equipos de cómputos subieron en relación al año 2011.

Efecto: Por lo expuesto anteriormente se determinó una brecha desfavorable 67,50%, lo que quiere decir que el presupuesto se sobre valoro en 2700 USD.

Conclusión: Se recomienda antes de realizar el presupuesto destinado para esta área hacer un análisis de los precios de los equipos de cómputo para que así el margen de error sea mínimo.

4.1.4. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Objetivo operativo 7

Antecedentes

La información otorgada por el Departamento de Logística conjuntamente con el Departamento de Comercialización de Bananera La Resbalosa expresa que en el año 2011 se pudo identificar que los trabajadores que recibieron cursos de capacitación fueron 9 y en el año 2012 los trabajadores que recibieron capacitación fueron 12.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, está identificado en el Objetivo Operativo 7, propuesto para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. El mismo indica un incremento del 30% de capacitación para el personal de comercialización con un presupuesto de 2000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Personal de comercialización capacitado en el año 2011 = 9
- Personal de comercialización capacitado en el año 2012 = 12
- Estándar = 30%

Tabla 16 Indicador de eficacia del objetivo operativo 7

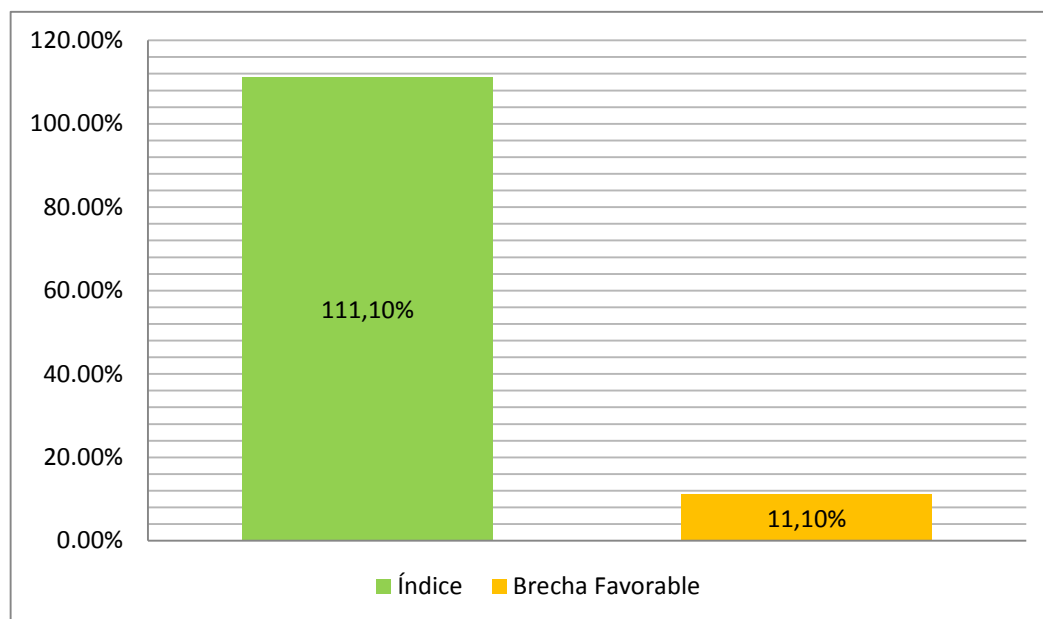
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de personal de comercialización capacitado en Bananera LaResbalosa, en el año 2012.	<p>Personal de comercialización capacitado en el año 2012 –personal de comercialización capacitado en el año 2011 / personal de comercialización capacitado en el año 2011 * 100</p> <p>Calculo del indicador $\frac{12-9}{9} * 100 = 33.33\%$</p>	%	Anual (semestral)	30 %	Departamento de comercialización/ Departamento de Logística	<p>Índice = Indicador/Estándar *100</p> <p>Índice = 33,33% / 30% * 100</p> <p>Índice = 111,10%</p> <p>Brecha Favorable: 11,10%</p>

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	111,10%
Brecha Favorable	11,10%

Gráfico 15 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 7



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de Logística de Bananera La Resbalosa en el año 2012 se registró el 33.33% de personal de comercialización capacitado con relación al año 2011.

Criterio: En el objetivo operativo número 7 se planifico incrementar las mismas en un 30%.

Causa: Se alcanzó el 111,10% en la capacitación del personal de comercialización. Esta situación se dio debido a las exigencias por parte de los exportadores de banano y de las certificadoras.

Efecto: Por lo expuesto anteriormente se estableció una brecha favorable de 11,10% en relación al objetivo operativo número 7.

Conclusión: Las capacitaciones del personal de comercialización alcanzaron en el año 2012 en Bananera La Resbalosa el 33.33% con relación al año anterior. En el objetivo operativo número 7 se estableció capacitar al 30% del personal de campo, lo cual indica que el objetivo se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda al Departamento de Logística y al Departamento de Comercialización seguir trabajando en equipo para así tener al 100% de los trabajadores capacitados para realizar labores de comercialización.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de presupuesto utilizado para capacitar al personal de comercialización = 1250 USD.
- Estándar = 2000 USD.

Tabla 17 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 7

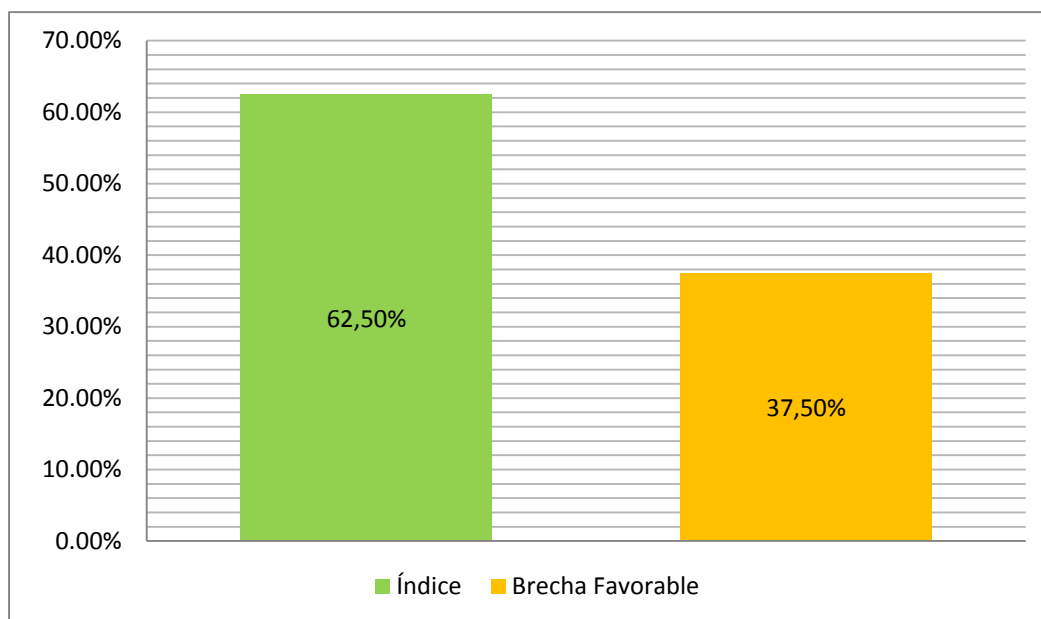
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para la capacitación del personal de comercialización de Bananera La Resbalosa, en el año 2012.	El cálculo no aplica por ser dato Cantidad utilizada 1250	Dólares	Anual (semestral)	2000USD	Departamento de comercialización / Departamento Contable	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 1250 USD / 2000 USD * 100 Índice = 62,50% Brecha Favorable: 37,50%

Fuente:Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	62,50%
Brecha Favorable	37,50%

Gráfico 16 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 7



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: Para capacitar al personal de comercialización en Bananera La Resbalosa en el año 2012 se utilizó un presupuesto de 1250 USD.

Criterio: En el objetivo operativo número 7 se presupuestó un valor de 2000 USD, lo que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 62,50% en la ejecución del presupuesto. Este entono se provocó debido a que la empresa cuenta con profesionales en el campo de comercialización capacitados para dictar charlas a los trabajadores de producción y venta de la empresa.

Efecto: Por lo expuesto se determinó una brecha favorable de 37,50% con relación al cumplimiento del objetivo número 7, es decir que no se utilizó 750USD de lo presupuestado.

Conclusión: El presupuesto que se ejecutó para capacitar al personal de comercialización de Bananera La Resbalosa en el año 2012 fue de 1250 USD y en el objetivo operativo número 7 consta un valor presupuestado de 2000 USD, lo cual indica que el presupuesto no fue utilizado en su totalidad.

Recomendación: Se recomienda seguir capacitando al personal de comercialización implementando en Bananera La Resbalosa las nuevas técnicas en los trabajos de producción y venta.

Objetivo operativo 8

Antecedentes

Según información otorgada por el Departamento de Comercialización de Bananera La Resbalosa, se determinó que durante el año 2012 se realizó 1 proyecto de capacitación en post venta, para lo cual se utilizó un presupuesto de 1100 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, está identificado en el Objetivo Operativo 8, propuesto para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. El mismo indica un incremento del 30% de capacitación para el personal de ventas con un presupuesto de 2500 USD.

Indicador de Eficacia:

- Proyectos de capacitación en comercialización post venta ejecutados en el año 2012 = 1
- Estándar = 2 (proyectos programados)

Tabla 18 Indicador de eficacia del objetivo operativo 8

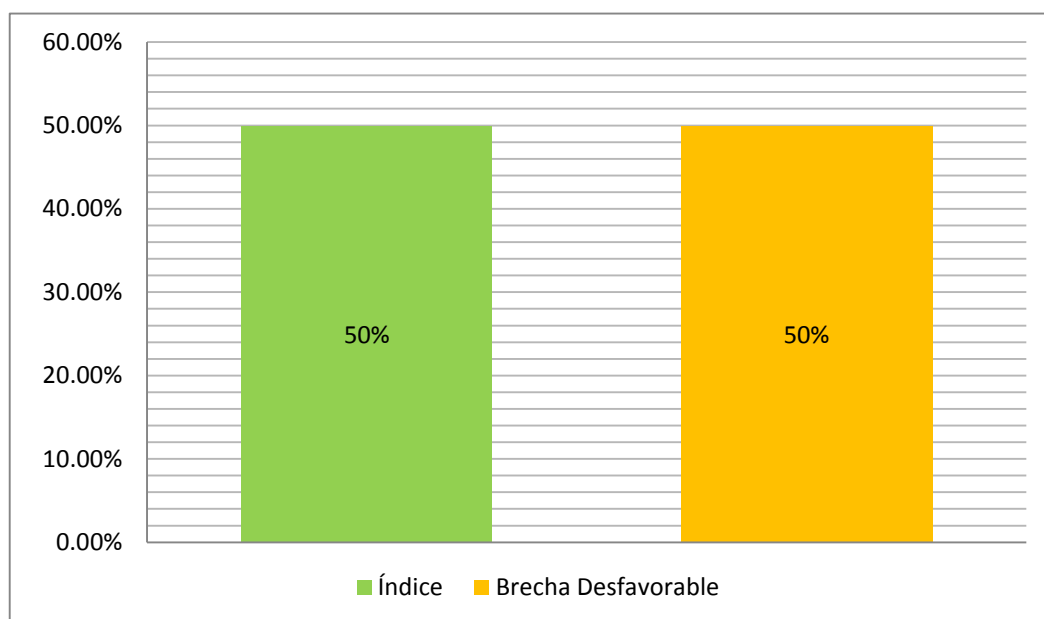
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Número de proyectos ejecutados para la capacitación en comercialización post venta al personal de venta en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.	1 proyecto de capacitación en comercialización post venta	Cantidad	Anual (semestral)	2 proyectos	Departamento de Comercialización/ Departamento Logística	<p style="text-align: center;">Índice = Indicador/Estándar * 100</p> <p style="text-align: center;">Índice = 1 / 2 * 100</p> <p style="text-align: center;">Índice = 50%</p> <p style="text-align: center;">Brecha Desfavorable: 50%</p>

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	50%
Brecha Desfavorable	50%

Gráfico 17 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 8



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el año 2012, en el Departamento de Comercialización de Bananera La Resbalosa se elaboró 1 proyecto de capacitación post venta al personal de venta.

Criterio: En el objetivo operativo se planifico implementar 2 proyectos de capacitación en comercialización post venta al personal de venta.

Causa: Se alcanzó el 50% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 8, situación que se dio debido a que el presupuesto destinado para ese rubro se lo utilizó para cubrir otras áreas.

Efecto: Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 50% o cual indica que no se elaboró proyectos.

Conclusión: En el Departamento de Comercialización se elaboró solamente 1 proyecto de capacitación post venta para el personal de ventas, pese que en el objetivo operativo 8 se planifico implementar 2 proyectos.

Recomendación: Se recomienda elaborar un manual de procedimientos para la elaboración de proyectos con la finalidad que se establezcan los plazos de ejecución y los responsables.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dólares utilizados para implementar proyectos de capacitación post venta al personal de venta = 1100 USD.
- Estándar = 2500 USD.

Tabla 19 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 8

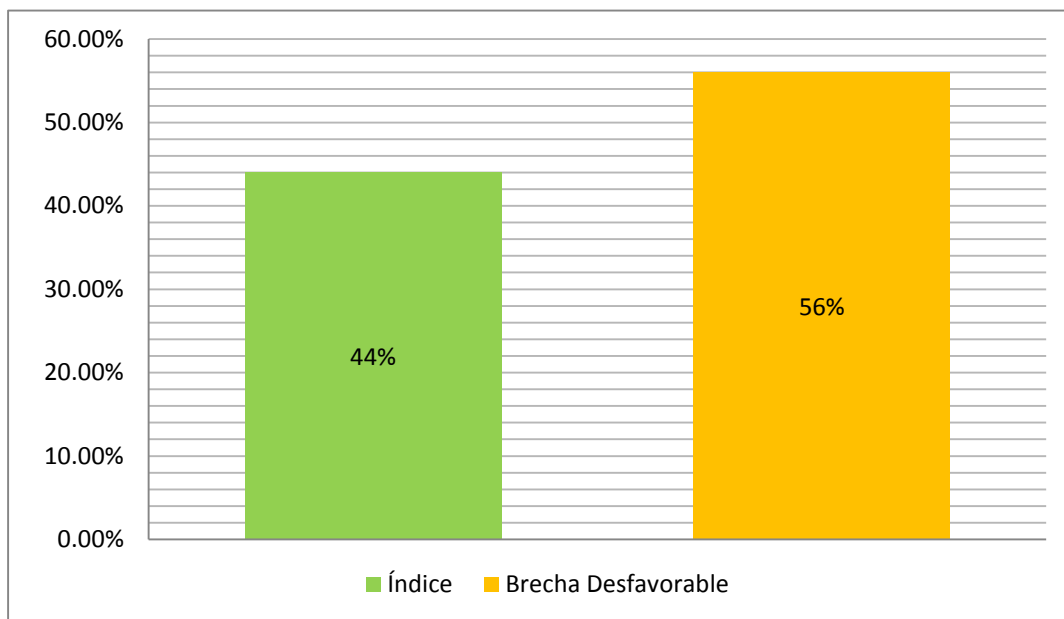
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para la capacitación en comercialización post venta al personal de venta en Bananera La Resbalosa, en el año 2012.	Cantidad utilizada 1100 USD	Dólares	Anual (semestral)	2500 USD	Departamento de Producción/ Departamento Contable	<p>Índice = Indicador/Estándar *100</p> <p>Índice = 1100 USD / 2500 USD * 100</p> <p>Índice = 44%</p> <p>Brecha Desfavorable:56%</p>

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Índice	44%
Brecha Desfavorable	56%

Gráfico 18 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 8



Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: La cantidad de dólares que se utilizaron para implementar los proyectos de capacitación post venta al personal de venta en el Departamento de comercialización en Bananera La Resbalosa en el año 2012

Criterio: En el objetivo operativo número 8 se presupuestó 2500 USD lo que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 56% del presupuesto ejecutado debido a que no se utilizó todo el presupuesto destinado para este objetivo, ya que únicamente se elaboró 1 proyecto de capacitación en comercialización post venta al personal de venta.

Efecto: Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable de 56% con relación al cumplimiento del objetivo operativo número 8, el valor del presupuesto que faltó de ejecutarse es de 1400 USD.

Conclusión: El presupuesto que se utilizó para la elaboración de 1 proyecto de capacitación post venta para el personal de venta fue 1100 USD, quedando por ejecutarse 1400 USD.

Recomendación: Se recomienda elaborar el 1 proyecto faltante, para así utilizar todo el presupuesto para este objetivo; para de esta forma tener al personal de venta capacitado.

4.2. Responsables, plazos de ejecución, medios de verificación y firmas

Para la realización de este punto detallaremos a cada uno de los objetivos operativos descritos anteriormente en una tabla la cual contendrá los parámetros estipulados en esta parte del trabajo de investigación.

Tabla 20 Responsables, plazos de ejecución, medios de verificación y firmas

Objetivos	Actividades de control	Responsables	Plazos	Firmas
Incrementar en un 10% la comercialización de cajas de banano realizadas en el año 2012, en relación al año anterior con un presupuesto de 10000 USD.	Supervisar que las labores de venta se cumplan satisfactoriamente	Departamento de Comercialización / Departamento de Producción	15 días	Sra. Eliana Chica Sr. Tito chica
Reducir en un 25% los costos de comercialización por caja de banano en el año 2012, en relación al año anterior, con un presupuesto de 10000 USD	Capacitar al personal de ventas	Departamento de Comercialización	2 meses	Sra. Eliana Chica
Disminuir en un 35% los reportes de baja calidad evaluados en el año 2012 con relación al año 2011, con un presupuesto de 15000 USD.	Supervisar cada labor realizada en los embarques	Departamento de Producción / Jefe de Cuadrilla	1 mes	Sr. Tito chica Sr. Michael Castro
Ampliar en un 50% las hectáreas bajo contrato con los exportadores en el año 2012, en relación al año 2011, con un presupuesto de 5000 USD.	Realizar autogestión para firmar los contratos	Departamento de Comercialización	3 meses	Sra. Eliana Chica
Incrementar en un 10% el área de comercialización en el año 2012, con un presupuesto de 10000 USD.	Planificar sobre futuras adquisiciones	Departamento de Comercialización	2 meses	Sra. Eliana Chica
Cambiar en un 35% los equipos de cómputo en el año 2012, con un presupuesto de 4000 USD.	Realizar un estudio para saber cuáles son los equipos de cómputo en estado crítico	Departamento de Comercialización / Administración de la Bananera.	1 mes	Sra. Eliana Chica Sr. Tito chica
Capacitar al 30% del personal de comercialización en el año 2012, con un presupuesto de 2000 USD.	Contar con hojas de asistencias de entrada y salida de la capacitación del personal y sancionar a las personas que no acudan	Departamento de Comercialización / Administración de la Bananera.	3 meses	Sra. Eliana Chica Sr. Tito chica
Ejecutar 2 proyectos de capacitación post venta para el personal de venta en el año 2012, con un presupuesto de 2500 USD.	Contratar otros profesionales para cubrir estas vacantes	Departamento de Comercialización / Administración de la Bananera.	2 meses	Sra. Eliana Chica Sr. Tito chica

Fuente: Bananera La Resbalosa

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones respecto a los objetivos planteados

Bananera La Resbalosa al tratarse de una empresa familiar que tiene falencias en planificación estratégica lo cual dificulto evaluar el cumplimiento de sus actividades a través del diseño e implementación de indicadores de gestión; es por esta razón que a través de la investigación realizada por el autor se pudo establecer la misión, visión, valores, el organigrama estructural, etc.

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

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

5.2. Recomendaciones

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

- Se recomienda crear planes estratégicos, políticas que al aplicarlos ayuden a cumplir los objetivos mediante un plan operativo anual y así identificar las falencias del área de producción.
- Teniendo como modelo el diseño de indicadores de gestión de este trabajo de investigación se recomienda implantarlo en la empresa para monitorear y evaluar cada uno de los objetivos operativos.
- Tomar en consideración las causas de porque se determinaron las brechas para corregir los errores cometidos y fortalecer los aciertos que se tuvieron.
- Se propone que el departamento de comercialización cree un plan de contingencia basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando integral, para así cumplir con los objetivos planteados.
- Mantener los tableros de control propuestos por este trabajo de investigación para así contar con una base en cuanto a la evaluación de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

HORVATH & PARTHERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona, 2003; pág. 56

EDWIN OLALLA, “VI Seminario de graduación para ingenieros en contabilidad y auditoría CPA”; Modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral UCACUEL, 2012

JAIME SUBIA, “VI Seminario de graduación para ingenieros en contabilidad y auditoría CPA”; Modulo Auditoría Integral UCACUEL, 2012

MORENO, Modulo Liderazgo y planificación: Planificación estratégica, 2012

Páginas de internet

<http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

<http://www.asfi.es/2012/definicion-gestion-empresarial/>

<http://www.ecol.edu.es/curso/3-2-las-cuatro-perspectivas-del-cmi-2.php>

<http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral.shtml>

http://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf

<http://www.auladeeconomia.com/articulosot-17.htm>

Anexos





