



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE  
GESTIÓN APLICADO A PLANTA DE PRODUCTOS CÁRNICOS”**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

Presentado por:

**Edgar Enrique Benavides Maldonado**

Guayaquil - Ecuador

2015

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de mi corazón a Dios, porque a él le debo todo lo que soy y todo lo que tengo; a mi padre por haber significado la inspiración en mi vida para culminar mi carrera; a mi madre por ser un ejemplo de superación constante y no escatimar esfuerzo en convertirme en una persona de bien en la vida.

A mi familia que me ayudaron a superar, complicaciones y problemas en este un escalón más de la vida.

A mis amigos y amigas que han compartido conmigo mi carrera universitaria en las buenas y en las malas, dándome valor, ánimo y las fuerzas necesarias para culminar mi carrera, quienes han sabido apoyarme incondicionalmente.

## **DEDICATORIA**

A nuestro padre Dios por permitirme despertar un día más para luchar por mis ideales y por acordarse de mí en los momentos más difíciles al culminar esta carrera.

A mis padres por poner su entera confianza en mí que con sus esfuerzos y sacrificios constantes supieron guiarme en el camino del estudio para alcanzar una profesión y ser una persona honesta y útil a la sociedad.

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

-----  
Mae. Julio Aguirre Mosquera  
PRESIDENTE

-----  
Master Cristian Arias Ulloa  
DIRECTOR

-----  
Master Caterine Vásquez  
VOCAL

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo final de graduación de grado, corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politecnica del Litoral“

-----

Edgar Benavides Maldonado

## RESUMEN

El presente proyecto de graduación se realizó con el diseño e implementación de un sistema de control de gestión para una planta de productos cárnicos.

**Capítulo 1 Marco teórico**, se describe las definiciones y beneficios del Balanced Scorecard, además las perspectivas y los indicadores estratégicos. Por último las actividades de control interno.

**Capítulo 2 Diagnóstico de la situación actual**, primero se recopiló la información acerca del inventario de las bodegas, almacenamiento, despacho y distribución. Con respecto a la documentación se revisó los gastos de distribución y despacho. También se realizaron inspecciones visuales de las actividades operativas con respecto al movimiento de inventario y se evidenció que la empresa presentaba diferencias en el inventario de producto terminado, las cuales generaban problemas en la rentabilidad de los productos, es por ello que la merma en el despacho afectaba directamente al

cliente y esto provoca problemas en las devoluciones y pérdida de clientes, también reducía las posibilidades en la obtención de nuevo clientes.

**Capítulo 3 Implementación,** Con la información recopilada en el capítulo dos se estableció la estrategia a seguir y luego se identificaron los indicadores de gestión, los cuales permitan lograr la estrategia en base al uso de herramientas.

Por tal motivo se implementó un sistema de control de gestión con el fin de ejecutar una estrategia que permita alcanzar los objetivos propuestos en la planta con respecto a:

Control y reducción de la merma de despacho y errores en facturación; como falta de peso, productos congelados, diferencia en peso y cantidad y diferencia en tipo de producto.

Mejorar la distribución en devoluciones de productos por motivos avería de camión y no llegar a tiempo indicado.

Control en los gastos de despacho y distribución.

**Capítulo 4 Auditoría de sistema de Gestión,** La auditoría permitirá detectar oportunidades de mejora para el sistema de control de gestión, para ello se analizarán las cuatro etapas de la metodología del BSC que incluyen: El Enfoque Estratégico, El Traslado hacia el BSC, La Sincronización y La Cultura de Ejecución

**Capítulo 5 Análisis de Resultados**, se muestra las iniciativas estratégicas asociadas a los indicadores del BSC, permite comparar de forma objetiva la situación inicial de la planta y lo que se logró con la implementación del SGC y se evidenciara la evolución que ha tenido la planta.

**Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones**, Con la implementación del sistema de control de gestión se buscaran contar con información real acerca de las cantidades existente en bodegas de producto terminados. También se esperaba mejorar el despacho y la distribución del producto, para disminuir las mermas y las devoluciones del mismo. Esto permitirá que se logren cumplir los pedidos de los clientes en la cantidad, peso y tiempo indicados, lo cual aumentará la confiabilidad de los clientes.

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1 .....	19
1 .MARCO TEÓRICO.....	19
1.1 BalancedScorecard.....	19
1.1.1 Historia Del BalancedScorecard.....	19
1.1.2 Definición del BalancedScorecard.....	20
1.1.3 Beneficios de BalancedScorecard.....	21
1.1.4 Teoría del BalancedScorecard.....	22
1.1.5 Puesta en práctica del Cuadro de Mando.....	27
1.1.6 Mapa estratégico.....	28
1.1.7 Perspectivas estratégicas.....	29
1.1.8 Cadena de valor .....	36
1.1.9 Indicadores Estratégicos.....	38
1.2 Control interno.....	41
1.2.1 Concepto control interno .....	41
1.2.2 Estructura control interno.....	41
1.2.3 Actividades del control interno .....	42
1.2.4 Indicadores del control interno.....	43
CAPÍTULO 2 .....	44
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	44
2.1. Información General de la Empresa.....	44
2.1.1. Actividad Económica .....	45

2.1.3 Objetivo.....	45
2.1.4 Estructura Organizacional.....	45
2.2 Descripción de instalaciones.....	46
2.2.1 Planta de productos cárnicos.....	46
2.3 Principales productos.....	48
2.4 Maquinarias utilizadas.....	52
2.5 Materia prima.....	54
2.6 Número de trabajadores.....	55
2.7 Proceso de Faena el pollo.....	57
2.8 Materiales e insumos utilizados.....	63
2.9 Principales problemas encontrados.....	64
2.9.1 Gasto de distribución del producto en devolución.....	65
2.9.2 Reducción en la utilidad por producto que dejan de vender.....	66
2.9.3 Diferencia de inventario.....	67
2.10 Diagrama de Pareto.....	69
2.11 Análisis Causa – Efecto.....	70
2.3 Técnica de los 5 Por qué?.....	71
2.3.1 Análisis de causa mano de obra.....	71
2.3.2 Análisis de la Maquinaria.....	73
2.3.3 Análisis de la tecnología.....	74
2.3.4 Análisis método.....	75
CAPÍTULO 3.....	77
3. IMPLEMENTACIÓN.....	77
3.1. Introducción.....	77
3.2 Análisis de FODA.....	78

3.3 Definición del Negocio de la empresa.....	79
3.4 Propuesta de valor .....	81
3.4.1 Propuesta de valor de la planta .....	81
3.4.2 Declaración Departamento de distribución .....	84
3.5 Introducción.....	85
3.6 Índice de sistema de control de gestión.....	85
3.7 Declaración Organizacional .....	86
3.8.1. Planta de faena .....	86
3.8.2 Departamento de Distribución.....	88
3.8.3 Departamento de despacho .....	90
3.8.3 Mapa estratégico del departamento de despacho.....	90
3.9 Declaración de los Indicadores Estratégicos Organizacionales. ....	92
3.9.1 Declaración de los Indicadores Estratégicos de la planta. ....	93
3.9.2. Declaración de los indicadores estratégicos de distribución.....	108
3.9.3 Declaración de los indicadores estratégicos de despacho.....	114
3.10 Tableros de control y grafico de tendencia .....	123
3.10.1 Tablero de control Gerencia Organizacional. ....	123
3.10.2 Declaración Tablero de Control y gráficos de tendencia de departamento de distribución.....	129
3.10.3 Declaración Tablero de Control de despacho. ....	134
3.11 Declaración Iniciativas Estratégicas de la planta. ....	143
3.12 Diseño de las Iniciativas Estratégicas.....	147
CAPÍTULO 4 .....	148
4. AUDITORÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	148
4.1. Introducción .....	148
4.2 Objetivos .....	149

4.3 Alcance.....	150
4.4 Procedimiento de Auditoría.....	150
4.4.1 Revisión de la documentación y elaboración de la lista de verificación..	150
4.4.2 Ejecución de la auditoría.....	150
4.4.3 Análisis y evaluación de la evidencia.....	151
4.4.4 Informe de auditoría.....	151
4.5 Ejecucion de la Auditoría.....	151
4.6 Diagnóstico del sistema de gestión .....	158
CAPÍTULO 5.....	159
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	159
5.1 Analisis de Resultados del Sistema de Control de Gestion.....	159
5.2 Analisis de Resultados de los objetivos.....	161
CAPÍTULO 6.....	163
6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	163
6.1.Conclusiones.....	163
6.2Recomendaciones.....	165

## ABREVIATURAS

CMI	Cuadro de mando integral
BSC	BalancedScorecard.
(TdeC)	Tablero de control
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ISO	Organización Internacional de Estandarización
UNE66175	Guía para la implantación de sistemas de indicadores
SGC	Sistema de Gestion de Control

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 “Estructura del BalancedScorecard.”.....	3
Figura 1.2 Teoría del BalancedScorecard“Proceso de creación de valor” ..	7
Figura 1.3 Perspectivas estratégicas “Definición”.....	15
Figura 1.4 “Perspectivas estratégicas”.....	16
Figura 1.5 Indicadores estratégicos.....	25
Figura 1.6 Indicadores estratégicos “Estructura”.....	27
Figura 2.1 Descripción de instalaciones “Galpón primero de la planta”.....	34
Figura 2.2 Descripción de instalaciones “Galpón segundo de la planta”.....	36
Figura 2.3 Proceso de faenado “Despendedor de plumas”.....	40
Figura 2.4 Proceso de faenado “Caldero”.....	41
Figura 2.5 Proceso de faenado “Recepción de materia prima”.....	42
Figura 2.6 Proceso de faenado “Remojo del pollo”.....	45
Figura 2.7 Proceso de faenado “Desprendimiento de plumas”.....	45
Figura 2.8 Proceso de faenado “Desprendimiento de menudos”.....	46
Figura 2.9 Proceso de faenado “Desprendimiento de patas y cabeza”.....	46
Figura 2.10 Proceso de faenado “Limpieza del pollo”.....	47
Figura 2.11 Proceso de faenado “Hidratación del pollo”.....	48
Figura 2.12 Proceso de faenado “Inyectan al pollos uno a uno”.....	48
Figura 2.13 Proceso de faenado “Escurrimiento del pollo”.....	49
Figura 2.14 Proceso de faenado “Empacamiento del pollo”.....	50
Figura 3.1 Definición de la empresa “Definición”.....	67
Figura 3.2 Definición de la empresa “Definición del negocio”.....	68
Figura 3.3 “Objetivos estratégicos de la planta”.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1.1 “Cadena de valor”.....	24
Grafico 2.1 Información General de la Empresa “Organigrama de la planta”.....	34
Grafico 2.2 “Porcentajes de ventas del producto”.....	37
Grafico 2.3 “Numero de trabajadores de la planta por tipo contrato”.....	43
Grafico 2.4 “Numero de trabajadores de la planta por area”.....	44
Grafico 2.5 “Total de gasto de distribución en dólares”.....	54
Grafico 2.6 “Total de reducción de utilidad en dólares”.....	55
Grafico 2.7 “Total del costo en diferencia de inventario en dolares”.....	56
Grafico 2.8 “Total del costo en diferencia de inventario en kilos”.....	56
Grafico 2.9 “Diagrama de pareto”.....	57
Grafico 2.10 “Análisis Causa Efecto”.....	58
Grafico 3.1 “Análisis de Foda”.....	65
Grafico 3.2 “Índice de sistema de control de gestión”.....	73
Grafico 3.3 “Mapa estratégico de la planta”.....	76
Grafico 3.4 Mapa estratégico “Perspectivas del departamento De distribución.....	78
Grafico 3.5 “Mapa estratégico del departamento de Despacho”.....	80
Grafico 3.5.1 Ficha de indicador “Lograr un 20% de rentabilidad al finalizar el 2015”.....	83
Grafico 3.5.2 Ficha del indicador “Incrementar 25% de la ventas respecto al 2015”.....	84
Grafico 3.5.3 Ficha del indicador “Reducir 25% los gastos generales”.....	85
Grafico 3.5.4 Ficha del indicador “Aumentar la utilidad brutamensual de la planta de faena al 29% al finalizar el último trimestre del 2015”.....	86
Grafico 3.5.5 Ficha del indicador “: Incrementar las ventas en 2% mensual respecto al 2015.”.....	87
Grafico 3.5.6 Ficha del indicador de la planta “Devolución del producto”...88	
Grafico 3.5.7 Ficha del indicador “Incrementar el # de cliente nuevos a 5 por mes”.....	89
Grafico 3.5.8 Ficha del indicador “Mantener el 100%	

de clientes actuales”	90
Grafico 3.5.9 Ficha del indicador “Reducir el 40% en merma de despacho”	91
Grafico 3.5.10 Ficha del indicador de la planta “: Lograr el 90% de entregas en rutas”	92
Grafico 3.5.11 Ficha del indicador “Lograr el 95% en precisión de inventario”	93
Grafico 3.5.12 Ficha del indicador “Aumentar la productividad a 20 pollos por hora de faenado”	94
Grafico 3.5.13 Ficha del indicador “Cumplir 100% el plan de producción de los productos de mayor demanda”	95
Grafico 3.5.14 Ficha del indicador “Reducir el 50% la rotación del personal”	96
Grafico 3.5.15 Ficha del indicador “Capacitar al 75% el personal al finalizar el periodo 2015”	97
Grafico 3.6.1 Ficha del indicador “Cumplir al menos el 90% de entrega en distribución de rutas”	99
Grafico 3.6.2 Ficha del indicador “Reducir al menos el 25% de gastos en distribución”	100
Grafico 3.6.3 Ficha del indicador “Reducir al menos el 20% los gastos de transporte”	101
Grafico 3.6.4 Ficha del indicador “Reducir 0% productos dañados.”	102
Grafico 3.6.5 Ficha del indicador “Cumplimiento 100% el plan de mantenimiento de camiones”	103
Grafico 3.6.6 Ficha del indicador “Aumentar el personal capacitado a 90%.”	104
Grafico 3.7.1 Ficha del indicador “Lograr 95% precisión inventarios.”	106
Grafico 3.7.2 Ficha del indicador “: Reducir el 50% de devoluciones.”	107
Grafico 3.7.3 Ficha del indicador “Reducir 35% gasto de despacho”	108
Grafico 3.7.4 Ficha del indicador “Reducir 50% merma de despacho”	109
Grafico 3.7.5 Ficha del indicador “Reducir en 14% las comisiones ”	110
Grafico 3.7.6 Ficha del indicador “Reducir los tiempos de despachos en 25%”	111
Grafico 3.7.7 Ficha del indicador “Cumplir 100% de especificaciones de requerimientos de despacho”	112
Grafico 3.7.8 Ficha del indicador “Disminuir a 0% el producto que se daña en bodega”	113
Grafico 3.7.9 Ficha del indicador “Aumentar el personal capacitado a 90%”	114

Grafico 4.8.1 Tablero de control Gerencial “Índices de Rentabilidad mensual”.....	116
Grafico 4.8.2 “Incrementar Rentabilidad” Grafico de Tendencia Organizacional.....	117
Grafico 4.8.3 Tablero de control Gerencial “Índices de Ventas mensuales”.....	118
Grafico 4.8.4 Gráfico de Tendencia organizacional “Incrementar ventas”.....	119
Grafico 3.8.5 Evaluación Resultados “Fichaje Modelo”.....	121
Grafico 3.9.1 Tablero de control del departamento de Distribución “Índices de distribución de rutas” .....	122
Grafico 3.9.2 Gráfico de Tendencia de departamento de distribución “Distribución rutas”.....	123
Grafico 3.9.3 Tablero de control del departamento de Distribución “Índices de gastos distribución”.....	124
Grafico 3.9.4 Gráfico de Tendencia de departamento de distribución “Gasto de distribución”.....	125
Tabla 4.9.5 Evaluación Resultados “Ficha Modelo”.....	127
Grafico 3.10.1 Tablero de control del departamento de Despacho “Índices de diferencia de inventario”.....	128
Grafico 3.10.2 Gráfico de Tendencia de departamento de Distribución “Precisión de inventarios”.....	129
Grafico 3.10.3 Tablero de control del departamento de Despacho “Índices de devolución de producto”.....	130
Grafico 3.10.4 Gráfico de Tendencia de departamento de distribución “Reducción de devoluciones”.....	131
Grafico 3.10.5 Tablero de control del departamento de Despacho “Índices de Gasto de despacho”.....	132
Grafico 3.10.6 Gráfico de Tendencia de departamento de distribución “Reducción de gasto de despacho”.....	133
Grafico 3.10.7 Tablero de control del departamento de Despacho “Índices de Gasto de despacho”.....	134
Grafico 3.10.8 Gráfico de Tendencia de departamento de distribución “Merma de despacho”.....	135
Tabla 3.10.9 Evaluación Resultados “Ficha Modelo”.....	137
Grafico 3.11 Iniciativas estratégicas.....	138
Grafico 3.12 Iniciativas estratégicas “Ponderación de las iniciativas estratégicas”.....	139
Grafico 3.13 Iniciativas estratégicas “Costeo de iniciativas estratégicas”.....	140
Grafico 3.14 Iniciativas Estratégicas “Análisis de ROI”.....	142

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 “Descripción de producto de pollos faenados y rango de pesos” .....	37
Tabla 2.2 “Descripción de producto de despresados” .....	38
Tabla 2.3 “Descripción del producto de embutidos” .....	39
Tabla 2.4 “Descripción de producto del cerdo” .....	39
Tabla 2.5 Nomina de los trabajadores .....	42
Tabla 2.6 “Materiales utilizados en la producción de embutidos” .....	51
Tabla 2.7 “Insumos utilizados en la faena de pollos” .....	51
Tabla 2.8 “Cuantificación de diferencia de inventario” .....	55
Tabla 2.9 “Diagrama de Cuanto pierde la empresa” .....	57
Tabla 3.1 Objetivos Estratégicos de la planta “Perspectivas Básicas organizacionales” .....	77
Tabla 3.2 Objetivos Estratégicos Financieros “Perspectivas Básicas Distribución” .....	79
Tabla 3.3 Objetivos Estratégicos Financieros “Perspectivas Básicas despacho” .....	81
Tabla 4.1 “Cuestionario para evaluar el Enfoque estratégico” .....	147
Tabla 4.2 “Cuestionario para evaluar el traslado a BSC” .....	149
Tabla 4.3 “Cuestionario para evaluar Monitoreo de información” .....	151
Tabla 4.4 “Cuestionario para evaluar evaluación y mejora del sistema” .....	153
Tabla 4.5 “Formato de reporte de auditoría” .....	156
Tabla 5.1 “Cuadro comparativo de indicadores claves” .....	159

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas deben saber qué es lo que están haciendo, cómo pueden mejorar y, como parte fundamental lograr que todos sus miembros trabajen como un solo equipo consolidado que persigan un mismo objetivo, para así poder enfrentar y adaptarse a los cambios en el entorno sin afectar su rentabilidad

El BalancedScorecard o Cuadro de Mando integral es una metodología que permite plantear estrategias y transformarlas en objetivos que puedan ser medibles y controlables a través de indicadores.

La implementación del sistema de control de gestión en esta empresa es eminentemente estratégica porque mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los resultados plasmados en el tablero de control aportan información para la toma de decisiones gerenciales.

Finalmente, se debe tener en consideración al talento humano de la empresa para hacer que el sistema sea dinámico y tenga efecto. Son los trabajadores los que con su trabajo diario permiten que se replanteen las estrategias, indicadores y proponer iniciativas, haciendo del sistema un proceso de mejoramiento continuo a fin de alcanzar la meta deseada.

# CAPÍTULO 1

## 1 .MARCO TEÓRICO

### 1.1 **BalancedScorecard.**

#### 1.1.1 **Historia Del BalancedScorecard.**

El CMI (Cuadro de mando integral), BSC (*BalancedScorecard*) fue presentado en Enero/febrero de 1992 en la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*Management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

### 1.1.2 Definición del BalancedScorecard

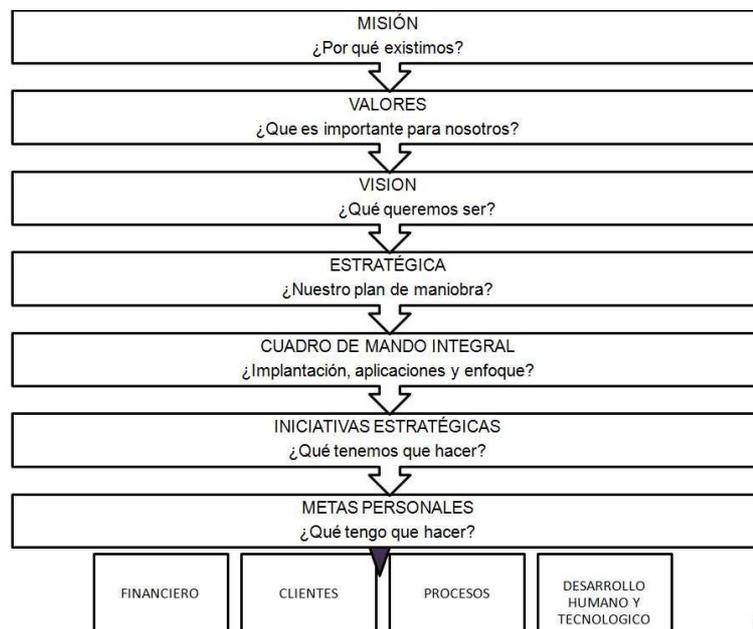
Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

**Figura 1.1**

“Estructura del BalancedScorecard.”



Fuente: Tomado de la referencia bibliografía

### 1.1.3 Beneficios de BalancedScorecard.

Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.

Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.

Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.

La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización

Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.

- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus **clientes**.
- Instaura un proceso continuo de generación y modificación de estrategias.

[1] N. Olve, J. Roy y M. Wetter. (2000), "Implantando y gestionando el cuadro de mando integral", Editorial Gestión.

#### 1.1.4 Teoría del BalancedScorecard.

El BalancedScorecard sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégico de la empresa, que consiste en:
  - Formular una estrategia consistente y transparente.
  - Comunicar la estrategia a través de la organización.
  - Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
  - Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
  - Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
  - Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

[2] Luis Muñiz. (2000), "Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica", Editorial Gestión.

## Perspectivas.

**Figura 1.2**

Teoría del Balanced Scorecard  
 “Proceso de creación de valor”



Fuente: Tomado de la referencia bibliografía

### Perspectiva financiera

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando

atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- índice de rendimiento del capital invertido.
- Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

[El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera,

3] Kaplan y Norton (2002), "La Organización focalizada en la Estrategia (Como implementar el Balanced Score Card)", Editorial Gestión 2000, España.

Ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

### **Perspectiva de Procesos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

### **Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje**

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.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.

Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.

Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de mando Integral).

### **1.1.5 Puesta en práctica del Cuadro de Mando.**

Seis serán las etapas propuestas:

- Análisis de la situación y obtención de información.
- Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
- Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
- Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
- Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.

- Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.

### **1.1.6 Mapa estratégico.**

#### Misión y Visión

La Misión de una organización es una frase concisa, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

La misión está vinculada con los *valores centrales*. También describen cómo competir y generar valor al cliente.

La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo.

La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

Las principales diferencias entre Misión y Visión son:

La Misión mira hacia “adentro” de la organización, es el que da sentido a la organización; mientras que la Visión lo que hace es mirar hacia “afuera”.

La Misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la Visión se orienta al muy largo plazo, en el sentido de rescatar la identidad, los aspectos inmutables esenciales.

Una 'estrategia' implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida. El 'mapa estratégico' está relacionado con una visión macro de las estrategias seguidas por la organización.

### **1.1.7 Perspectivas estratégicas**

Son todos los niveles de una organización con los cuales es posible lograr exitosamente la visión de una empresa. Existen cuatro perspectivas básicas que se acomodan a la gran mayoría de las organizaciones pero éstas pueden variar según el modelo de negocios que se desea desarrollar.

Entre las principales perspectivas aplicadas a una empresa manufacturera, siendo la empresa objeto de estudio tenemos: financiera, clientes, procesos y desarrollo humano y tecnológico

[4] Lozada Loza Jaime (2008). "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard". Guayaquil – Ecuador.

**Figura 1.3****Perspectivas estratégicas**

"Definición"

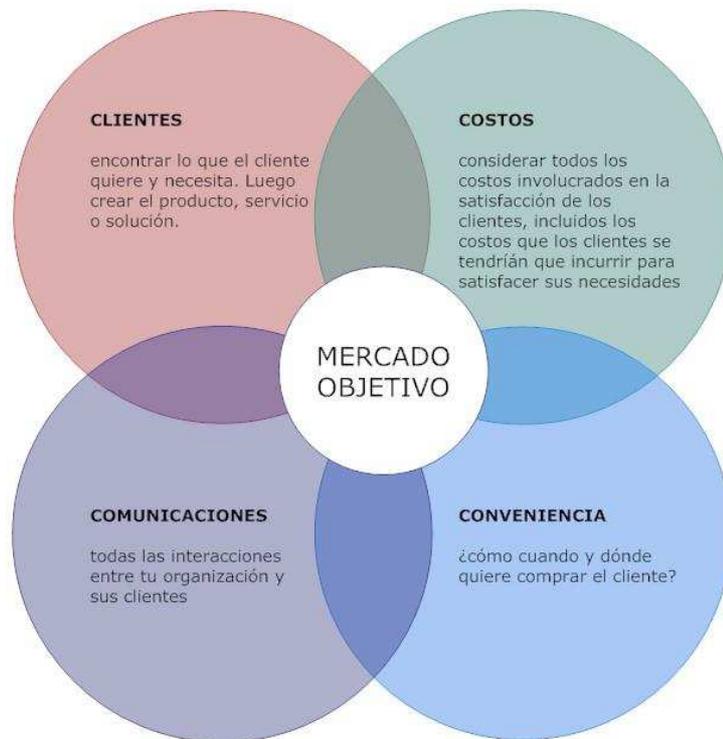


Fuente de captura: Información de la planta.

Son las categorías en que está dividida toda una organización con las cuales es posible lograr exitosamente la visión de una empresa. Existen cuatro perspectivas básicas que se acomodan a la gran mayoría de las organizaciones pero éstas pueden variar según el modelo de negocios que se desea desarrollar.

Entre las principales perspectivas aplicadas a una empresa manufacturera, siendo la empresa objeto de estudio tenemos: financiera, clientes, procesos y desarrollo humano y tecnológico.

[5] LopezViñega Alfonso (2004). "Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del BalancedScorecard", Madrid-España.

**Figura 1.4****“Perspectivas estratégicas”**

Fuente de captura: tomado de la referencia bibliográfica.

**Perspectiva del cliente (Propuesta de valor al cliente)**

La propuesta de valor es la mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. La propuesta de valor apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo (también conocido como segmento objetivo). Se hablan de cuatro clases amplias de propuestas de valor:

Una propuesta de valor adecuadamente desarrollada contempla, entre otras cosas, el proceso integral de vinculación con la clientela, incluyendo el ciclo entero de la relación:

- Selección del cliente
- Adquisición del cliente
- Servicio y desarrollo del cliente
- Retención del cliente
- Perspectiva del proceso interno

Un hecho crucial es que la naturaleza de la propuesta de valor determina el tipo de proceso interno en el que hay que enfocarse.

La correspondencia aproximada entre la propuesta de valor primaria y la perspectiva primaria del proceso interno es la siguiente:

- La mejor compra corresponde a la perspectiva de gestión de las operaciones.
- Las soluciones llave en mano corresponden a la perspectiva de gestión del cliente
- Liderazgo de producto e innovación corresponde a la perspectiva de innovación.
- Proceso de gestión de las operaciones
- Hay cuatro clases principales de procesos:
- Desarrollar y sostener las relaciones con los proveedores

- Producir los productos y los servicios
- Distribuir y entregar los productos y los servicios a los clientes
- Administrar los riesgos.

El esfuerzo se debe hacer para reducir el tiempo de entrega que percibe el cliente, desde que ingresa el pedido y hasta la entrega en su puerta, y no solamente reducir el tiempo de fabricación.

#### Proceso de gestión de clientes

Como se mencionó anteriormente, el proceso de gestión de clientes tiene los siguientes cuatro componentes:

- Selección del cliente: Determinación del segmento objetivo de clientes
- Adquisición del cliente
- Retención del cliente
- Desarrollo del cliente
- Proceso de Innovación

Hay cuatro procesos importantes:

- Identificar las oportunidades para nuevos productos y servicios
- Manejar un portafolio de investigación y desarrollo
- Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios
- Colocar los nuevos productos y servicios en el mercado
- Proceso social y regulatorio

En la era de la conciencia del medio ambiente, las compañías intentan entender las externalidades de sus actividades. Esto es importante en dos sentidos:

Las compañías necesitan cumplir leyes y regulaciones

Las compañías prefieren una buena reputación de amigo del medio ambiente y amigo de la gente que capta el favor de los clientes.

Hay cuatro dimensiones en los procesos sociales y Regulatorios:

Medio ambiente: Temas tales como consumo de energía y recursos, y emisiones al aire, agua y suelo

Seguridad y salud: Peligros de seguridad a los empleados

Prácticas de empleo: Diversidad de empleados

Inversión en la comunidad: Esto se discute más adelante

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Aunque los activos intangibles de una organización son los medios más poderosos para efectuar cambios permanentes en la organización, la idea de los mapas estratégicos es planear de manera top down -- comenzar con las necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel humano, de información y finalmente de organización.

## Capital humano

Kaplan y Norton perfilan la siguiente estrategia “multipaso” para mejorar el capital humano:

- Identificar la familias de trabajo estratégico
- Desarrollar el perfil de competencia
- Determinar la preparación del capital humano
- Formular un plan para mejorar el capital humano
- Establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional.
- Capital de la información

Hay tres áreas:

- Aplicaciones de procesamiento de transacciones: Esto implica las tareas cotidianas, repetitivas.
- Aplicaciones analíticas: Esto implica el análisis estadístico usado para entender y para mejorar.
- Aplicaciones de transformación: Esto implica el cambio en la naturaleza de.
- Capital organizacional

Tiene los cuatro elementos siguientes:

- Cultura: Esto describe la percepción a través de la compañía de sus metas, misión y políticas.

- Liderazgo y responsabilidad
- Alineamiento': Vinculando recompensas a la performance
- Trabajo en equipo: Un sistema global de gestión del conocimiento

### **1.1.8 Cadena de valor .**

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Para localizar cuales son los valores, capacidades o conocimientos que posee la empresa objeto de estudio que agregan valor se realizó un análisis a lo largo de la cadena de valor y los factores que hacen que la empresa sea competitiva y se diferencia de la competencia.

#### Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

[6] Lozada Loza Jaime (2008). "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard". Guayaquil – Ecuador

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

### **Actividades Secundarias**

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias' SE PASA A TEORIA:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.
- Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

**Grafico 1.1**  
 “Cadena de valor”



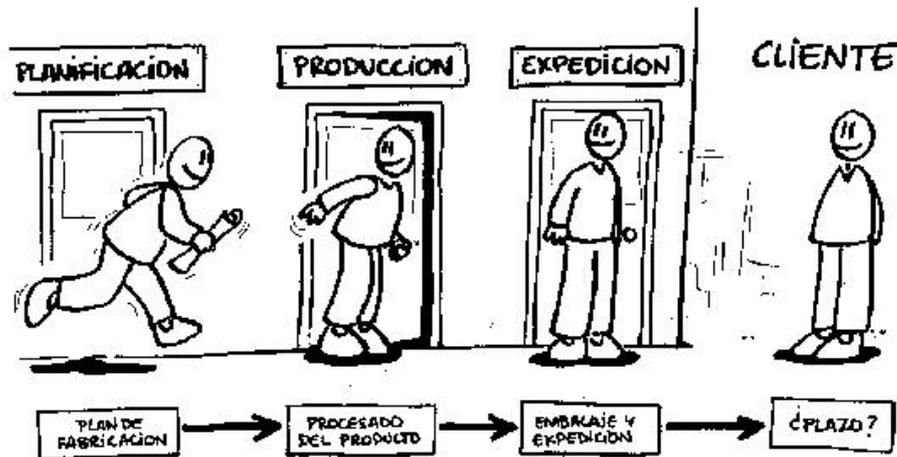
Fuente de captura: Informacion de la planta.

### 1.1.9 Indicadores Estratégicos.

Antes de entrar en materia, hay que puntualizar que se debe de saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

Figura 1.5

Indicadores estratégicos



Fuente de captura: Tomado de referencia bibliografica.

Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

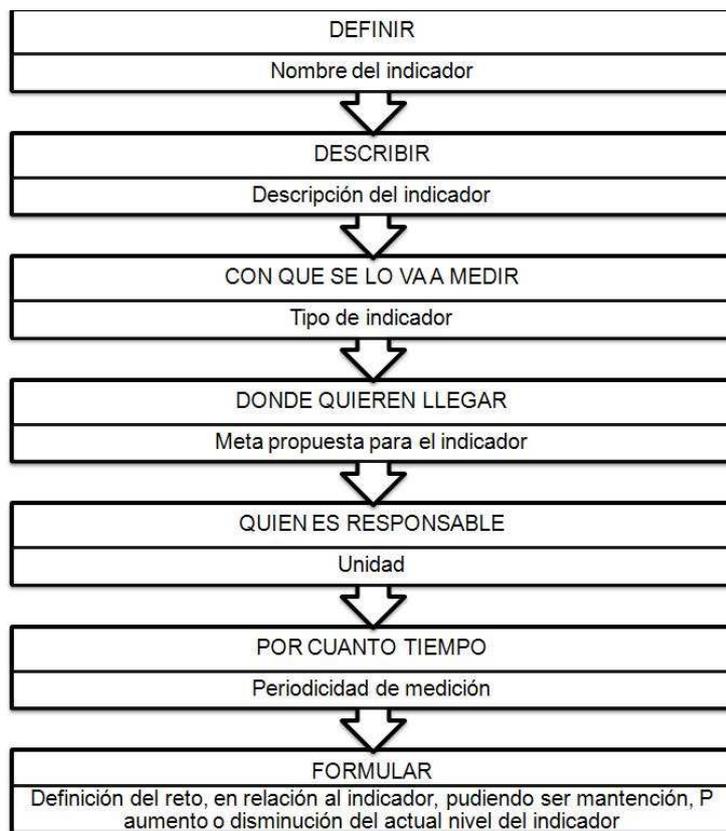
Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Es más que evidente que si estamos hablando de procesos, tenemos o tendremos que identificar los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.

[7] LopezViñega Alfonso (2004). "Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del BalancedScorecard", Madrid-España.

Este panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras.

**Figura 1.6**

**Indicadores estratégicos “Estructura”**



Fuente de captura: Información de la planta.

## **1.2 Control interno**

### **1.2.1 Concepto control interno .**

El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una Empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.

### **1.2.2 Estructura control interno**

Las áreas de gestión incluyen actividades o grupos de actividades que contribuyen al logro de los objetivos empresariales. Tales áreas son:

- Directiva
- Producción
- Mercadeo

- Investigación y desarrollo
- Personal
- Finanzas

El sistema de control interno está íntimamente ligado al sistema decisorio, de tal manera que el gerente recibe datos de sus directivos que gestionan y del sistema financiero. Se encuentran criterios de efectividad en la estrategia de la empresa y las ventas como el coeficiente egreso / ingreso.

### **1.2.3 Actividades del control interno**

Las acciones efectivas son aquellas que mantienen un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción de los resultados deseados y los medios que se utilizan para lograrlos.

Todas las actividades de una compañía se traducen en dinero en efectivo en algún momento.

- Hacen parte de los procesos en la empresa.
- Se traducen en dinero en efectivo en algún momento.
- Afectan otras áreas de la empresa que pueden encontrarse lejos del punto de origen de la actividad.
- Su efecto es directamente proporcional a su eficacia.

[8] *Auditoria del control interno (2005). "Conceptos básicos de control interno" Samuel Alberto Mantilla Blanco, Sara Yolima Cante.*

- Independientemente de la eficiencia con que se usen los recursos, requieren de adecuada eficacia de las personas, para ejercer su efecto.
- Regulan el funcionamiento de la empresa.

#### **1.2.4 Indicadores del control interno**

Los indicadores son los patrones de medida de las acciones efectivas para una empresa, se obtienen por la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias generadas en los procesos de la empresa. Todo cambio en el monto del inventario de una compañía y el crédito otorgado de los clientes o tomado de los proveedores tiene un impacto tanto en la utilidad declarada como en el flujo de efectivo, de manera que lo aumenta o lo reduce.

Son indicadores de efectividad, en cuanto al uso de los recursos:

- La rotación de inventarios
- La rotación de activos totales
- La rotación de activos fijos
- La rotación de cuentas
- El periodo promedio de cobro

*[9] LopezViñega Alfonso (2004). "Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del BalancedScorecard", Madrid-España.*

## **CAPÍTULO 2**

### **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1. Información General de la Empresa**

Las operaciones de la planta de faena se inician el cinco de marzo de 1980, habiendo celebrado su trigésimo aniversario en el año 2010, como una de las plantas líderes de mercado interno de pollo faenado.

Actualmente se ha extendido a nivel nacional ya que cuenta con clientes de diferentes provincias, formando una compañía sólida en el mercado nacional.

Pertenece a una corporación nacional prestigiosa la cual decidieron adquirir avícolas en el año 1995 en los diferente lugares de la ciudad. Estas avícolas le permiten extender su mercado a los consumidores.

### **2.1.1. Actividad Económica**

La planta objeto de estudio de dedica al faena miento de pollos en pie y elaboración de embutidos.

Su actividad principal es la venta de productos cárnicos para lo cual hace uso de las instalaciones y maquinaria que posee y es así que en el año 2013 cerró con una venta de \$1'580.909,74 kilogramos de pollo en las diferentes presentaciones.

### **2.1.3 Objetivo**

“Ser una marca líder en el mercado, incrementando las ventas y obtener la mayor rentabilidad”

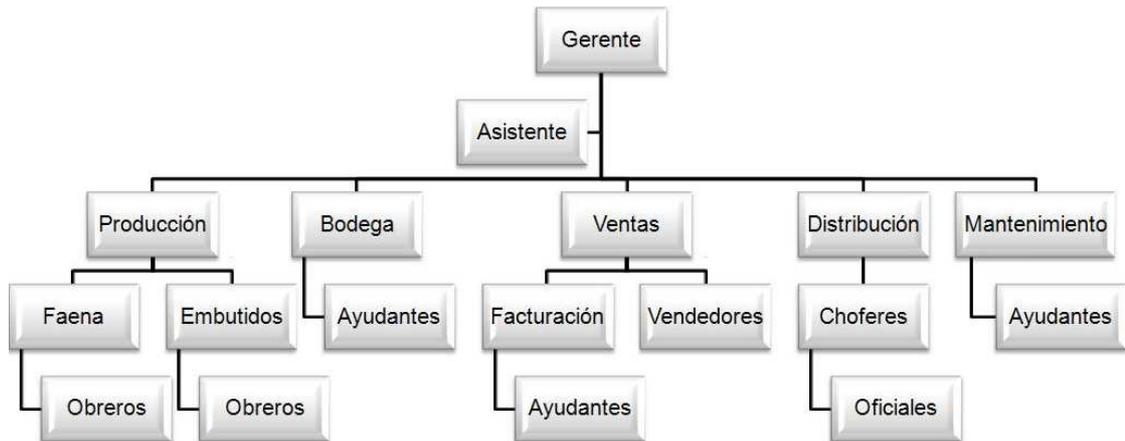
### **2.1.4 Estructura Organizacional**

La empresa objeto de estudio considera importante el establecimiento de una estructura organizacional que establezca un sistema de roles a desarrollar de manera conjunta dentro de la empresa, de tal manera que se logren alcanzar los objetivos y metas propuestas para un período determinado. Dicha estructura se muestra en la Figura 2.1

## Grafico 2.1

### Información General de la Empresa

#### “Organigrama de la planta”



Fuente de captura: Información de la planta.

## 2.2 Descripción de instalaciones

### 2.2.1 Planta de productos cárnicos

La planta de faena cuenta con dos galpones:

En el primero se encuentran: Las bodegas de almacenamiento de productos terminados, Dos cámaras: Una de congelamiento (El túnel), con un superficie de 49 metros cuadrados, en esta se guarda el producto cuando recién sale de la faena y está a una temperatura de  $-5^{\circ}$  a  $5^{\circ}$  grados centígrados.

La segunda cuenta con tres divisiones internas en las que se encuentran una cámara de congelamiento (el túnel) y dos de mantenimiento que están a una temperatura entre 10° a 15° grados centígrados. En las oficinas de administración donde se encuentran los departamentos de ventas, producción, distribución, mantenimiento y gerencia.

### Figura 2.1

Descripción de instalaciones

“Galpón primero de la planta”



En el segundo galpón se encuentra la planta de faena de pollos que está dividida en dos secciones: En la primera encontramos donde se recibe el producto de materia prima para la faena, aquí se comienza el proceso de la faena.

## Figura 2.2

Descripción de instalaciones  
“Galpón segundo de la planta”

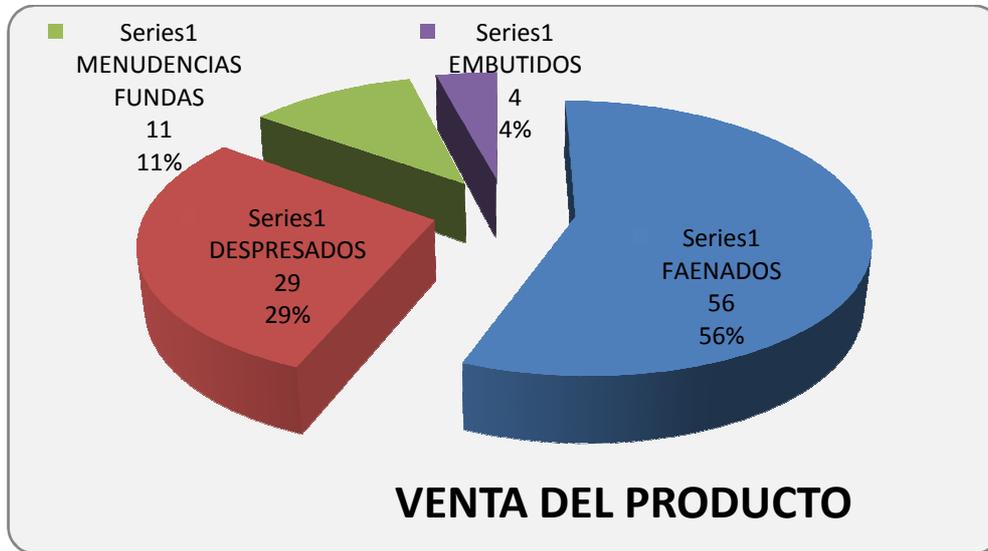


### 2.3 Principales productos.

Dentro de las necesidades de los clientes en los productos de consumo masivo, en la planta de se distribuyen cuatro grupos:

**Grafico 2.2**

“Porcentajes de ventas del producto”



Fuente de captura: Informacion de la planta.

### **Pollo Faenado.-**

El pollo es el grupo de mayor fortaleza dentro de la planta, debido a su capacidad de producción y la gran demanda del mercado, a esto la necesidad de diversificar la presentación del producto entre los principales constan:

**Tabla 2.1**

“Descripción de producto de pollos faenados y rango de pesos”

<b><i>POLLOS FAENADOS</i></b>	<b>Kg Min.</b>	<b>Kg Max.</b>
Vigorous Ileno general	1.59	1.77
Vigorous Ileno Chef	1.82	2
Vigorous Ileno Asadero	2.05	2.23
Vigorous Ileno Parrillero	2.27	2.45
Vigorous Ileno Pechugón	2.5	2.68
Vigorous Ileno Familiar	2.73	2.91
Vigorous Ileno Súper Familiar	2.95	3.14
Vigorous Vacío Hotelero	1.59	1.77
Vigorous Vacío Chef	1.82	2.05
Vigorous Vacío Brasa	2.09	2.27
Vigorous Vacío Vigoroso	2.32	2.5

Fuente de captura: Información de la planta.

### **Pollo despresado.-**

**Tabla 2.2**

“Descripción de producto de despresados”

ALAS CON ESPALDILLA N
CASCO BRASA
CASCO CHEFF
PECHUGA ENTERA BRASA
PECHUGA ENTERA CHEFF
PECHUGA ENTERA HOTELERO
PECHUGA ENTERA JUNIOR
PECHUGA ENTERA MINI-JUNIOR
PECHUGAS CON ALA BRASA
PECHUGAS CON ALA CHEFF

PECHUGAS CON ALA HOTELERO
PECHUGAS CON ALA JUNIOR
PIERNA CON MUSLO BRASA
PIERNA CON MUSLO CHEFF
PIERNA CON MUSLO HOTELERO
PIERNA CON MUSLO JUNIOR
PIERNA CON MUSLO MINI-JUNIOR

Fuente de captura: Informacion de la planta.

### **Embutidos.-**

**Tabla 2.3**

“Descripción del producto de embutidos”

CHORIZO ESCALDADO CUENCANO
CHORIZO CERVECERO
SALCHICHA DE RES
CHORIZO DE POLLO
SALCHICHA DE POLLO
CHORIZO RANCHERO
SALCHICHA COKTEL POLLO
LONGANIZA
CHORIZO COLOMBIANO
SALCHICHA COKTEL DE RES
CHORIZO JUMBO
RECORTE
MORTADELA ESPECIAL DE CARNE

Fuente de captura: Informacion de la planta.

**Fundas de Menudencias.-****Tabla 2.4**

“Descripción de producto de Funda de menudencia”

FUNDA DE MENUDECIA
--------------------

Fuente de captura: Informacion de la planta.

**2.4 Maquinarias utilizadas**

En la planta de faena existe una máquina para la faena de los pollos, está dividida en tres líneas por donde el producto tiene que seguir para que termine su proceso:

**Primera línea:**

Es esta parta se comienza el proceso de faena: El producto pasa por un tanque con agua caliente y por una máquina que despoja de las plumas a pollos.

**Figura 2.3**

Proceso de faenado  
“Despendedor de plumas”



También se encuentra un caldero, que sirve para calentar el agua en unos de los procesos de la faena.

**Figura 2.4**

Proceso de faenado  
“Caldero”



**Segunda línea:**

En este paso el producto se desprende de los menudos y se cortan las cabezas y patas

**Tercera línea:**

En esta línea el producto pasa por dos chiller para su limpieza y hidracina, posteriormente se inyecta para terminar con el empaque listo para almacenar en las cámaras de frio

**2.5 Materia prima**

Esta la recibe de una empresa relaciona y no tiene mayores inconvenientes.

**Figura 2.5**

Proceso de faenado

“Recepción de materia prima”



## 2.6 Número de trabajadores

En la planta de faena cuentan con los siguientes trabajadores:

**Tabla 2.5**

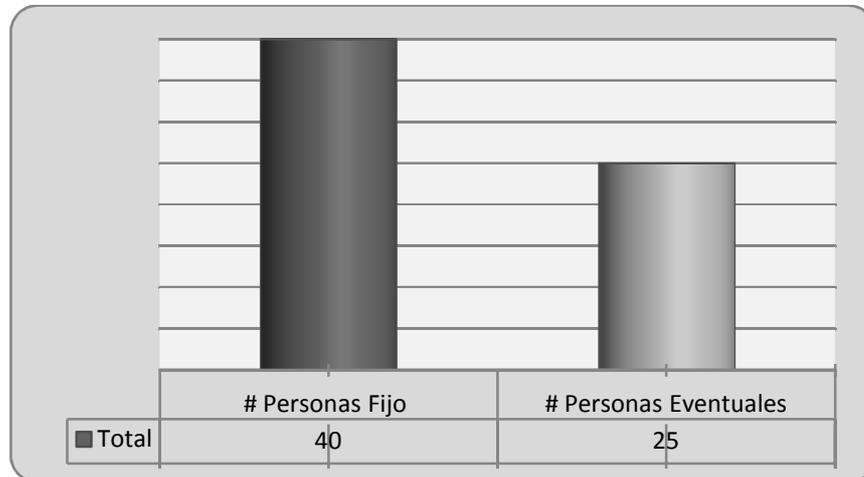
Nómina de los trabajadores

	# Personas	# Personas	
Cargo	Fijo	Eventual	Área
Gerente	1		Administrativa
Asistente Gerencia	1		Administrativa
Jefe Producción	1		Administrativa
Jefe Bodega	1		Administrativa
Jefe Ventas	1		Administrativa
Jefe Distribución	1		Administrativa
Jefe Mantenimiento	1		Administrativa
Jefe Faena	2		Administrativa
Jefe Embutidos	1		Administrativa
Obreros Faena		25	Producción
Obreros Embutidos	5		Producción
Facturadores	2		Administrativa
Vendedores	9		Administrativa
Ayudantes Mantenimiento	2		Producción
Choferes	6		Operativa
Oficiales Carros	6		Operativa
Totales	40	25	

Fuente de captura: Información de la planta.

**Grafico 2.3**

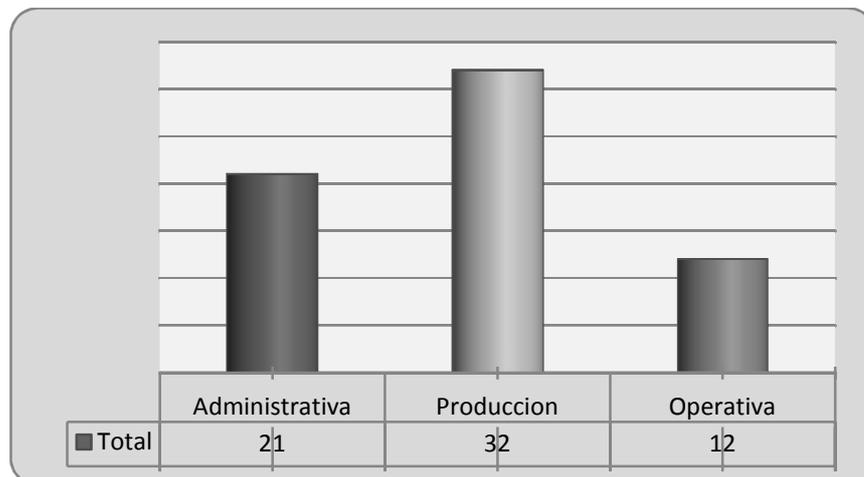
“Numero de trabajadores de la planta por tipo contrato”



Fuente de captura: Informacion de la planta.

**Grafico 2.4**

“Numero de trabajadores de la planta por area”



Fuente de captura: Informacion de la planta.

## 2.7 Proceso de Faena el pollo

En la planta de faena de pollos se encuentra una maquinaria para todo el proceso de faena y está dividida en tres líneas.

### Primera línea:

Aquí es donde comienza el proceso de faenamiento del pollo: se recibe los pollos y se los coloca uno a uno en la primera línea donde primero pasa por una máquina que por medio de corriente los deja medio muertos, después una persona los va matando.

### Figura 2.6

Proceso de faenado

“Remojo del pollo”



En la siguiente parte de la misma línea pasan por un tanque con agua de una temperatura de 60 grados centígrados. Aquí el pollo se moja para el siguiente paso.

**Figura 2.7**

Proceso de faenado

“Desprendimiento de plumas”



En este paso hay una máquina que le despoja de las pluma al pollo y, saliendo de este paso el pollo ya está muerto y listo para la siguiente línea.

Segunda línea:

**Figura 2.8**

Proceso de faenado

“Desprendimiento de menudos”



En esta línea una vez que el pollo ya está despojado de sus plumas, se procede a quitarle las menudencias.

### **Figura 2.9**

Proceso de faenado

“Desprendimiento de patas y cabeza”



Estas se las colocan en tanques con agua a una temperatura de 2 grados centígrados por separado para después armar la menudencia del pollo.

**Figura 2.10**

Proceso de faenado

“Limpieza del pollo”



Esta es la última parte de la segunda línea donde el pollo una vez ya despojado de todas sus partes pasa al chirle, que es una máquina con agua a una temperatura de 2 grados centígrados, aquí en donde el pollo comienza a su purificación y limpieza.

**Figura 2.11**

Proceso de faenado  
“Hidratación del pollo”



**Tercera línea:**

**Figura 2.12**

Proceso de faenado  
“Inyectan al pollos uno a uno”



En esta línea el producto pasa por la maquina inyectora.

**Figura 2.13**

Proceso de faenado

“Escurrimiento del pollo”



En esta parte el producto se escurre, antes de pasar a su proceso de clasificación y de empaque.

En el proceso de clasificación de pollo se lo realiza en base a su peso donde existen cinco tipos.

**Figura 2.14**  
Proceso de faenado  
“Empacamiento del pollo”



Este es el proceso de empacamiento donde el producto se empaqueta en fundas y se sella, listo para pasar a la bodega de productos terminados.

### **2.8 Materiales e insumos utilizados**

En la planta de faena se distribuye en la producción de embutidos y la faena del pollo.

Materiales e insumos utilizados en producción de embutidos.

**Tabla 2.6**  
“Materiales utilizados en la producción de embutidos”

AJI PERUANO
AJO CONCENTRADO – POLVO
ASCORBATO - ACIDO ASCORBICO
COMINO CONCENTRADO

ERITORBATO DE SODIO
EXTENDEDOR DE JAMON DE CERDO
GLUTAMATO (AJINOMOTO)
HARINA PARA EMBUTIDO
NITRITO DE SODIO
OREGANO EN POLVO
PIMIENTA BLANCA CONCENTRADA
SAL INDUSTRIAL
TRIPA DE CERDO
UNIT PACK FRANKFURT-E
PIOLA PARA EMBUTIDOS
POLY CLIP S-4524
FILETE DE PIERNAS-P EMBUTIDO
GRASA DE POLLO

Fuente de captura: Informacion de la planta.

### **Materiales e insumos utilizados en la faena del pollo.**

**Tabla 2.7**

“Insumos utilizados en la faena de pollos”

HIELO
SALMUERA
SAL

### **2.9 Principales problemas encontrados**

Para tener un mayor conocimiento del negocio y así poder realizar una mejor descripción de los problemas encontrados, es necesario realizar un análisis de los procesos y desperdicios a los que está expuesto el mismo.

## Cuantificación del problema

Para la cuantificación de los problemas se utilizaron datos históricos de los periodos: junio, julio y agosto del 2014. Esto se cuantificó en dólares con el precio promedio de costo de venta de los tres últimos meses.

### **2.9.1 Gasto de distribución del producto en devolución.**

La devolución de facturas se la realiza cuando el cliente no desea el producto en su totalidad o parcialmente, es decir el producto sale facturado de la planta de faena, cuando llega al cliente este decide si no lo quiere en su totalidad o parcialmente. En el primer caso el producto regresa a la planta de faena en su totalidad y se procede a anular la factura.

En el segundo caso solo regresa el producto que el cliente no desea y se procede a anular la factura en su totalidad, se realiza otra factura por los productos que el cliente si desea.

Existen tres procesos responsables en la devolución de producto:

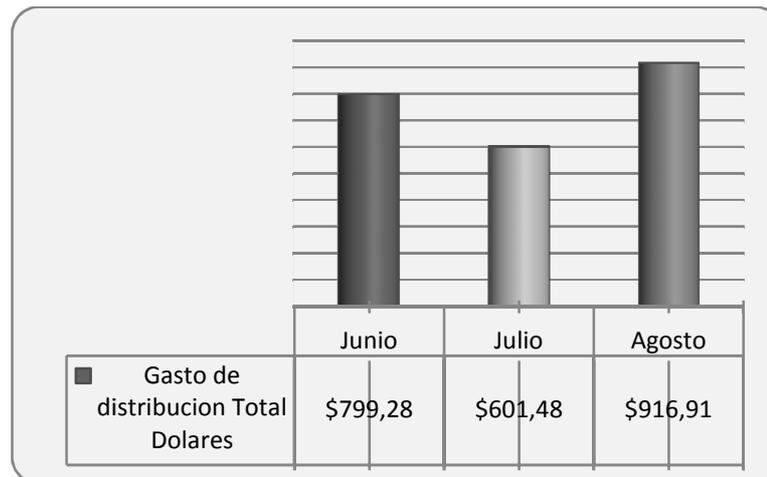
- Ventas.
- Distribución.
- Bodega.
- Facturación

Este gasto se incurre cuando el producto sale de la planta de despacho a su ruta de entrega y por los diferente motivos el cliente los regresa para su

anulación en la planta esto genera una merma de distribución la cual se laa cuantificado.

**Grafico 2.5**

“Total de gasto de distribución en dólares”



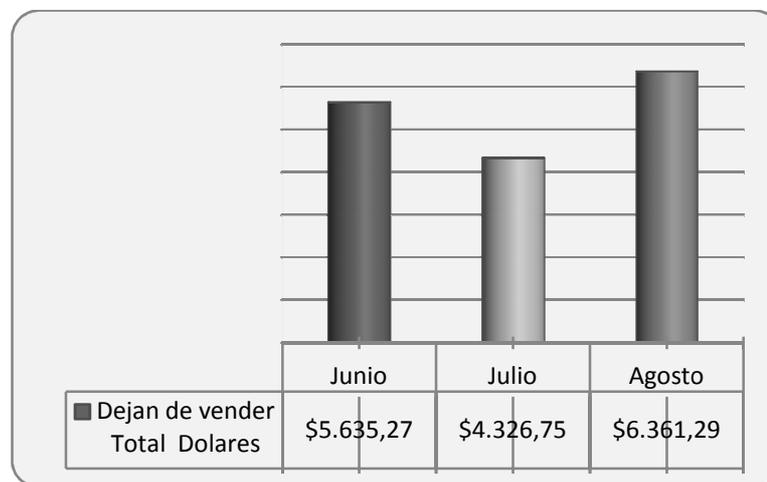
Fuente de captura: Información de la planta.

### **2.9.2 Reducción en la utilidad por producto que dejan de vender.**

Este es el producto que se deja de vender por las devoluciones que existen en la facturación.

**Grafico 2.6**

“Total de reducción de utilidad en dólares”



Fuente de captura: Informacion de la planta.

### 2.9.3 Diferencia de inventario.

Para la diferencia de inventario se compara a toma físicas de inventario con la del sistema.

**Tabla 2.8**

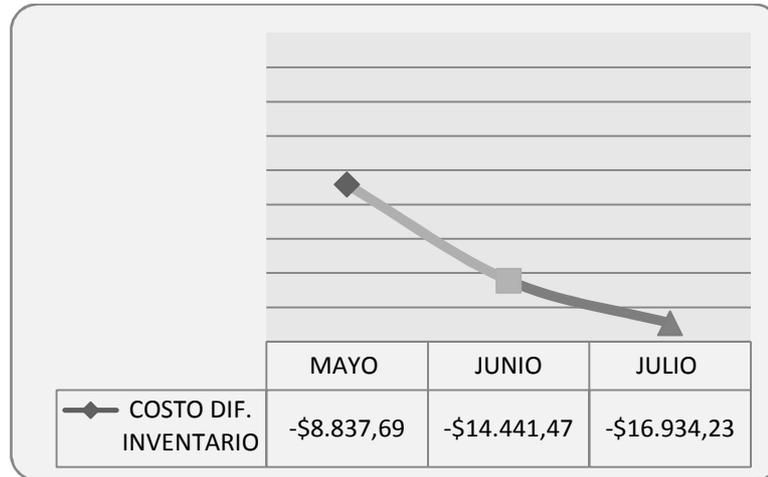
“Cuantificación de diferencia de inventario”

DESCRIPCION	MAYO		JUNIO		JULIO	
	POLLOS	KILOS	POLLOS	KILOS	POLLOS	KILOS
DIFERENCIA DE INVENTARIO						
INV. LIBROS	3,161.00	12,697.67	12,928.00	30,754.94	24,184.00	51,698.24
INV. FISICO	2,718.00	7,857.75	12,171.00	22,846.14	24,121.00	42,424.29
DIF. DE INVENTARIO	-443.00	-4,839.92	-757.00	-7,908.80	-63.00	-9,273.95
COSTO DIF. INVENTARIO		-\$8,837.69		-\$14,441.47		-\$16,934.23

Fuente de captura: Informacion de la planta.

**Grafico 2.7**

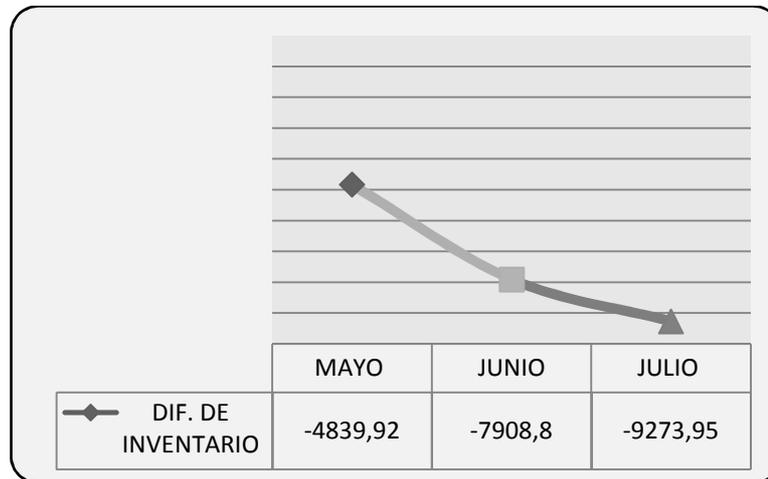
“Total del costo en diferencia de inventario en dolares”



Fuente de captura: Informacion de la planta.

**Grafico 2.8**

“Total del costo en diferencia de inventario en kilos”



Fuente de captura: Informacion de la planta.

## 2.10 Diagrama de Pareto

Se utiliza el diagrama de Pareto con el fin de determinar cuál es la causa que tiene el mayor costo.

**Tabla 2.9**

“Diagrama de Cuanto pierde la empresa”

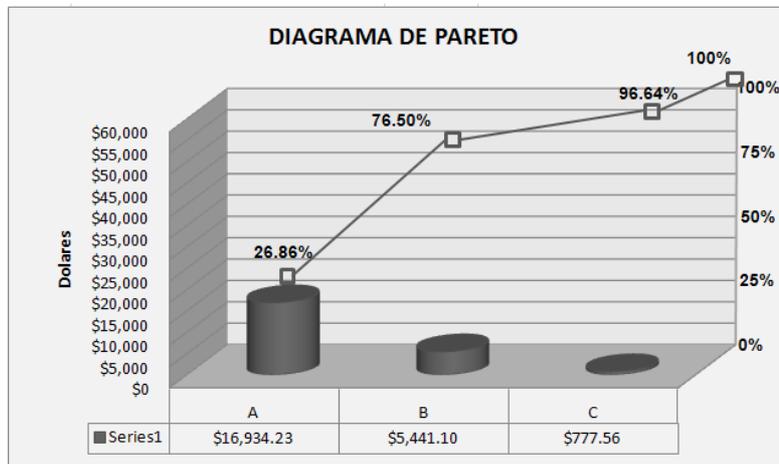
Problema	Causa	Que pierden	Observaciones
A	Diferencia de inventario mensual promedio	\$16,934.23	Falta de controles en proceso de despacho
B	Reducción utilidad mensual promedio	\$5,441.10	Inconformidad del cliente
C	Devolución de productos	\$777.56	Gastos distribución promedio mensualmente

Fuente de captura: Información de la planta.

Se observa claramente que la diferencia de inventario, influye con un 26.86% en la reducción de utilidad, por lo tanto es el problema en que se enfoca.

Como se muestra en el anexo 2

**Grafico 2.9**  
**“Diagrama de Pareto”**



Fuente de captura: Información de la planta.

### 2.11 Análisis Causa – Efecto

Con el diagrama de causa-efecto, se puede ir hasta la raíz de la causa.

**Grafico 2.10****“Análisis Causa Efecto”**

Fuente de captura: Información de la planta.

### 2.3 Técnica de los 5 Por qué?

Esta técnica ayuda encontrar la raíz de la causa y se la aplicara para cada causa encontrada en el diagrama de causa-efecto.

#### 2.3.1 Análisis de causa mano de obra.

Análisis de causa de rotación del personal

¿Por qué hay rotación del personal?

Por qué hay un ambiente poco amigable.

¿Por qué hay un ambiente poco amigable?

Porque existen diferencias en el inventario.

¿Por qué existen diferencias en el inventario?

Porque no existe un sistema de control de inventario..

### **Análisis de causa de no hay incentivos**

¿Por qué no hay incentivos a empleados?

Porque no le hemos planificado

¿Por qué no le han planificado?

Porque no creemos que sea prioridad

¿Por qué creen que es prioridad?

Porque no hay un sistema de incentivos en base al desempeño

### **Análisis de causa de falta capacitación**

¿Por qué hay poca capacitación a los empleados?

Porque nunca lo hemos hecho

¿Por qué nunca lo han hecho?

Porque no hay un sistema de capacitación a los empleados

¿Porque no hay un sistema de capacitación a los empleados?

Porque no ha monitoreo el desempeño

### **2.3.2 Análisis de la Maquinaria**

#### **Análisis de la causa avería de maquinas**

¿Por qué la avería de máquinas?

Por qué se sobre carga por el uso continuo

¿Por qué se sobre cargan con el uso continuo?

Porque no se da mantenimiento.

¿Por qué no se da mantenimiento?

Por qué la persona de mantenimiento no lo ha hecho

¿Por qué la persona de mantenimiento no lo ha hecho?

Porque no existe un sistema de control de mantenimiento de máquinas.

#### **Análisis de causa organización del producto**

¿Por qué no se organiza el producto?

Porque no saben cómo organizarlos.

¿Por qué no saben cómo organizarlo?

Porque nadie les enseñó como hacerlo

¿Por qué nadie les enseñó como hacerlo?

Porque no existe un sistema de control de almacenamiento del producto, ni procedimiento que garanticen el cumplimiento de dicha actividad.

### **2.3.3 Análisis de la tecnología**

#### **Análisis de causa no se actualiza el sistema**

¿Por qué no se actualización el sistema?

Por qué el nuevo sistema es costoso

Análisis de causa en debilidades en los controles en facturación

¿Por qué las debilidades en los controles en facturación?

No hay un proceso establecido

¿Por qué no hay un proceso establecido?

La planta no tiene mapeado sus procesos claves

¿Por qué la planta no tiene mapeado sus procesos claves?

Porque nunca se ha monitoreado el cumplimiento de los procesos

¿Por qué nunca se ha monitoreado el cumplimiento de los procesos?

Porque no hay un sistema de control de gestión que realice la evaluación del desempeño del personal.

#### **2.3.4 Análisis método**

##### **Análisis de causa poca de segregación de funciones.**

¿Por qué no hay segregación de funciones?

Porque nunca se ha evaluado el desempeño

¿Por qué nunca se ha evaluado el desempeño?

Porque la empresa no tiene cultura de medición con indicadores.

¿Porque la empresa no tiene cultura de medición con indicado?

Porque no tiene un sistema de control de gestión.

##### **Análisis de causa despacho**

##### **Análisis de causa bajo control del peso del producto**

¿Por qué hay bajo control del peso del producto?

Porque la persona que lo hacía ya no esta

¿Porque la persona que lo hacía ya no está?

Porque se eliminó ese puesto

¿Por qué se eliminó ese puesto?

Porque creen que no es necesario

Por qué creen que no es necesario?

Porque no existe un sistema de control de gestión que revise los procesos.

### **Análisis de causa falta de manuales de funciones.**

¿Por qué no hay manuales de funciones?

Por qué nunca existió

Por qué nunca existió?

Por qué no era necesario

Por qué no era necesario.

Por qué no existe un sistema de control de gestión

### **Análisis de causa ventas en la planta no se controlan**

¿Por qué no se controlan las ventas?

Porque no hay indicadores

¿Porque no hay indicadores?

Porque la empresa no tiene cultura de medición

¿Porque la empresa no tiene cultura de medición?

Porque no existe un sistema de control de gestión

## **CAPÍTULO 3**

### **3. IMPLEMENTACIÓN**

En el presente capítulo se llevara una correcta definición del negocio y así se podrá realizar el plan estratégico el cual consiste en tomar las decisiones pertinentes para llevar a la empresa al futuro que sus integrantes anhelan.

El Proceso de la Innovación Estratégica consiste en realizar un diagnóstico y una innovación basados en la estrategia.

#### **3.1. Introducción.**

Dentro de la planificación estratégica se orientan en la traducción de la estrategia, la misión, en un conjunto de objetivos correspondientes a cada perspectiva.

En esta etapa se traslada la información al Balance Scorecard. Definiendo las propuestas de valor para cada perspectiva clientes, accionistas, procesos internos y el capital intangible, en un conjunto de objetivos correspondientes a cada categoría dentro de las cuales se balanceará el desempeño de la empresa. Todos los objetivos están interrelacionados entre si y proyectados mediante un mapa estratégico indicando la relación causa-efecto y el cumplimiento, son medidos mediante indicadores los cuales detallan metas a corto y largo plazo relacionados con iniciativas estratégicas y su respectivo plan de acción que permitirán que se alcancen las metas establecidas.

### 3.2 Análisis de FODA

Previo a la planificación estratégica, se realiza el análisis FODA, para tener la visión general del entorno interno y externo de la planta.

**Grafico 3.1**  
“Análisis de Foda”

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su principal proveedor de materia prima es una empresa relacionada.</li> <li>• Ser parte de una corporación nacional con una fuerte imagen corporativa.</li> <li>• Distribución del producto a domicilio.</li> <li>• Siempre cuenta con producto disponible en bodega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus empleados realizan múltiples funciones dentro de la planta de faena.</li> <li>• No existe una segregación de funciones.</li> <li>• Alta rotación del personal de producción.</li> <li>• Falta de indicadores de desempeño.</li> <li>• Alto porcentaje de devoluciones en ventas.</li> <li>• Sobre stock productos de baja rotación.</li> <li>• No existe una estandarización de mermas del producto.</li> </ul>

	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad en la obtención de materia prima.</li> <li>• Cumplimiento de demanda esperada.</li> <li>• Se encuentra dentro de la canasta básica ecuatoriana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variaciones en el precio de mercado.</li> <li>• Producto susceptible a enfermedades del ambiente.</li> <li>• Es un producto predecible a corto plazo.</li> <li>• Producto sustituible por otros alimentos cárnicos.</li> </ul>

Fuente de captura: Información de la planta.

### 3.3 Definición del Negocio de la empresa

La definición del negocio son las bases para el establecimiento de la estrategia organizacional. El proceso de negocio es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas.

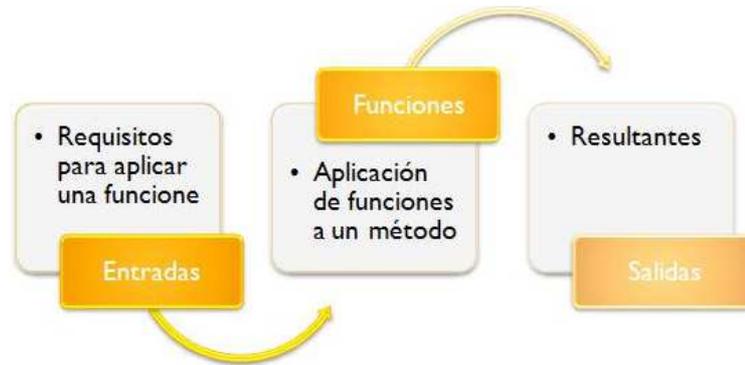
Las entradas son requisitos que deben tenerse antes de que la función pueda ser aplicada. Cuando la función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.

Es la colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes. Es, por ejemplo, el proceso a través del que la organización ofrece sus servicios a sus clientes.

**Figura 3.1**

Definición de la empresa

“Definición”



Fuente de captura: Información de la planta.

El proceso de negocio puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos de negocio que deban ser incluidos en su función. El enlace entre procesos de negocio y generación de valor lleva a algunos practicantes a ver los procesos de negocio como los flujos de trabajo que efectúan las tareas de una organización. Los procesos poseen las siguientes características:

- Pueden ser medidos y están orientados al rendimiento
- Tienen resultados específicos
- Entregan resultados a clientes o “stakeholders”
- Responden a alguna acción o evento específico
- Las actividades deben agregar valor a las entradas del proceso.

### Figura 3.2

Definición de la empresa  
“Definición del negocio”



Fuente de captura: Información de la planta.

## 3.4 Propuesta de valor

### 3.4.1 Propuesta de valor de la planta

Para alcanzar los objetivos estratégicos, es necesario que la principal fuente de ingresos, los clientes se sientan satisfechos y se vea reflejado en su lealtad al producto, bajo la perspectiva los clientes se miden las relaciones que la empresa mantiene con sus clientes, sus estrategias, los canales de comunicación y sus repuestas a sus inconformidades y las expectativas que los mismos mantienen en relación al producto final que reciben.

Declaración Misión de la planta

Para la declaración se revisa y analiza toda la información de la planta, a qué se dedica, en qué se distingue, por qué y para qué prestan sus servicios, por quién lo hacen y cómo lo hacen.

Se determina:

Producir y comercializar nacionalmente pollos faenados aplicando técnicas y control de procesos para lograr una calidad y seguridad del producto haciendo uso maquinaria tecnológica y recurso humano eficientes.

Declaración Visión Organizacional.

**Se establece como visión la siguiente:**

Liderar y mantener nuestro producto en los mercados nacionales de acuerdo a los requerimientos de los clientes y los lineamientos corporativos.

Declaración Ventajas Competitivas.

Planta comprometida con el trabajo de calidad, seguridad en cada uno de sus procesos, responsabilidad en el medio ambiente, la capacitación a los empleados para el trabajo en equipo y la inversión en la tecnología.

Propuesta de valor del Departamento de despacho.

El sistema de control también se despliega al área de despacho

Declaración Misión Departamento de despacho.

La misión está declarada por:



Controlar el cumplimiento de la facturación y despacho a cliente o al departamento de distribución.

Declaración Visión Departamento de despacho.

Dentro del departamento de despacho se establece por visión:



Llegar al 95% de eficiencia en el despacho de los productos para el 2015.

Declaración Ventaja Competitiva.



El capital humano para facturar y entregar las 24 horas del día.

### 3.4.2 Declaración Departamento de distribución

Declaración Misión Departamento de Distribución.

Está dada por:



Definir, planificar y controlar el cumplimiento de la entrega de los productos a los clientes en las condiciones que establece la empresa.

Declaración Visión Departamento de Distribución.

El departamento de distribución esta trazado por la siguiente visión.



Llegar al 95% de entrega en la distribución de los productos para el 2015

Declaración Ventaja Competitiva Departamento de despacho.



Flota de camiones siempre disponibles, prestos para cubrir las necesidades de entrega.

### 3.5 Introducción.

La planificación estratégica se centra en la traducción de la estrategia, la misión, en un conjunto de objetivos correspondientes a cada perspectiva, dentro de las cuales se balancea el desempeño de la empresa. Todos los objetivos estarán relacionados entre sí que facilitarán la consecución de los objetivos estratégicos establecidos.

### 3.6 Índice de sistema de control de gestión.

Grafico 3.2

“Índice de sistema de control de gestión”

Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
Gerente			
	Producción		
		Jefe Faena	
			Obreros
		Jefe Embutidos	
			Obreros
	Ventas		
		Vendedores	
	Distribución		
		Choferes	
	Despacho		
		Bodega	
			Ayudantes
		Facturación	
			Ayudantes

Fuente de captura: Información de la planta.

### 3.7 Declaración Organizacional

Se desarrolla la propuesta estratégica en las dos áreas q se consideran críticas dentro de la empresa en pro de un mejor desempeño:

- Organizacional
- Departamento de despacho.
- Departamento de distribución.

#### 3.8.1. Planta de faena

Declaración de Macro objetivos estratégicos de la planta

**Figura 3.3**

“Objetivos estratégicos de la planta”



Fuente de captura: Información de la planta.

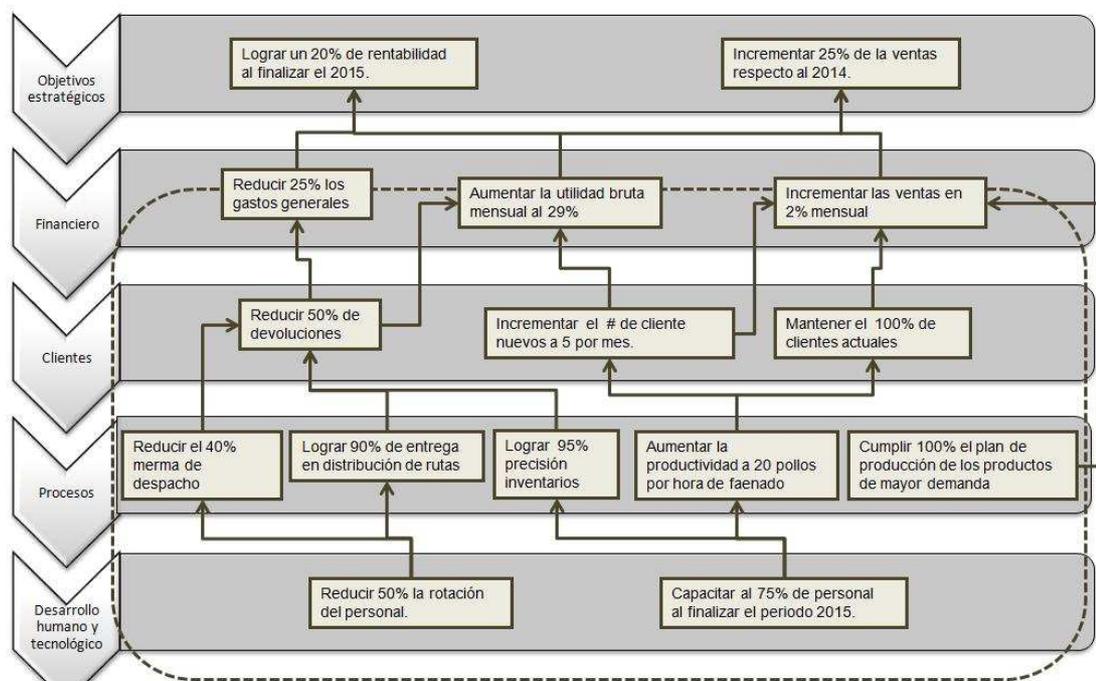
## Mapa estratégico.

El mapa estratégico permite comprender la estrategia de la empresa de cómo se logrará los objetivos estratégicos planteados. La idea de los mapas estratégicos es planear de manera top-down (de abajo hacia arriba),

Por lo cual se analiza cada uno de los objetivos y la manera en que los mismos van encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de coherencia entre los objetivos estratégicos permitiendo visualizar de manera sencilla y práctica por medio de un gráfico la estrategia establecida por gerencia general de la empresa objeto de estudio.

**Gráfico 3.3**

### “Mapa estratégico de la planta”



Fuente de captura: Información de la planta

En la tabla 3.1 se establecen los objetivos establecidos de acuerdo a cada una de las perspectivas.

**Tabla 3.1**  
Objetivos Estratégicos de la planta  
“Perspectivas Básicas organizacionales”

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERO	Aumentar la utilidad bruta mensual al 20%. Reducir 25% los gastos generales. Incrementar 25% de las ventas respecto al 2014.
CLIENTES	Reducir 50% el porcentaje de devoluciones. Incrementar el # de cliente nuevos a 5 por mes. Mantener el 100% de clientes actuales.
PROCESOS	Reducir el 40% merma de despacho. Lograr 90% de entrega en distribución de rutas Lograr 95% precisión inventario Aumentar la productividad a 20 pollos por hora de faenado. Cumplir 100% el plan de producción de los productos de mayor demanda.
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Reducir 50% la rotación del personal. Capacitar al 75% de personal al finalizar el periodo 2015.

### 3.8.2 Departamento de Distribución

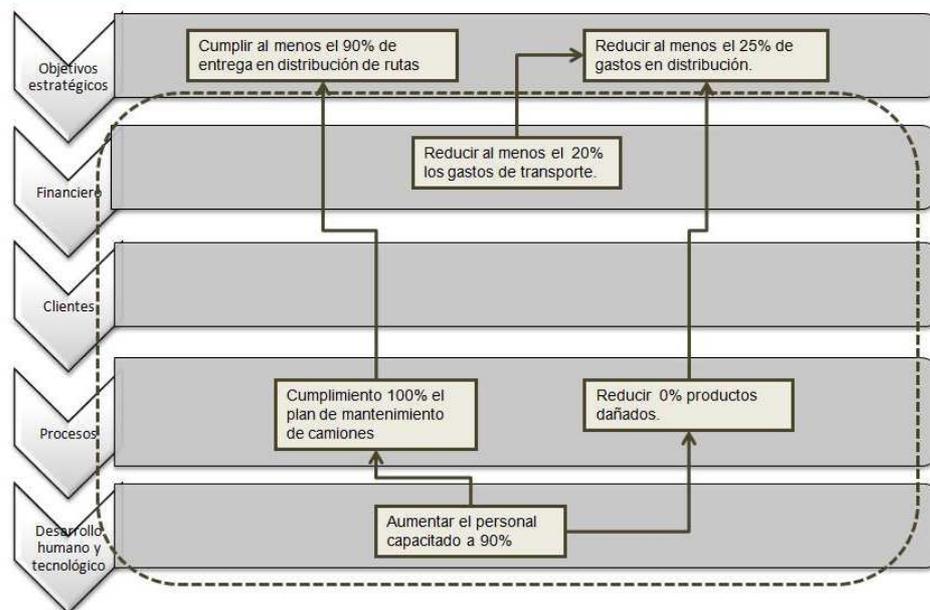
La determinación de los Objetivos estratégicos, dentro del departamento de distribución se establece en respuesta al esfuerzo de reducir el tiempo de entrega del producto.

Mapa estratégico del departamento de distribución.

El detalle a continuación gráfico 3.4, la relación entre los objetivos estratégicos dentro del departamento de distribución con cada una de las perspectivas por medio de un mapa estratégico:

### Grafico 3.4 Mapa estratégico

“Perspectivas del departamento de distribución”



Fuente de captura: Información de la planta.

En la tabla 3.2 que se muestra a continuación se establecen los objetivos establecidos de acuerdo a cada una de las perspectivas.

**Tabla 3.2**  
Objetivos Estratégicos Financieros  
“Perspectivas Básicas Distribución”

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERO	Reducir al menos el 20% los gastos de transporte.
PROCESOS	Cumplimiento 100% el plan de mantenimiento de camiones Reducir 0% productos dañados.
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Aumentar el personal capacitado a 90%.

### 3.8.3 Departamento de despacho

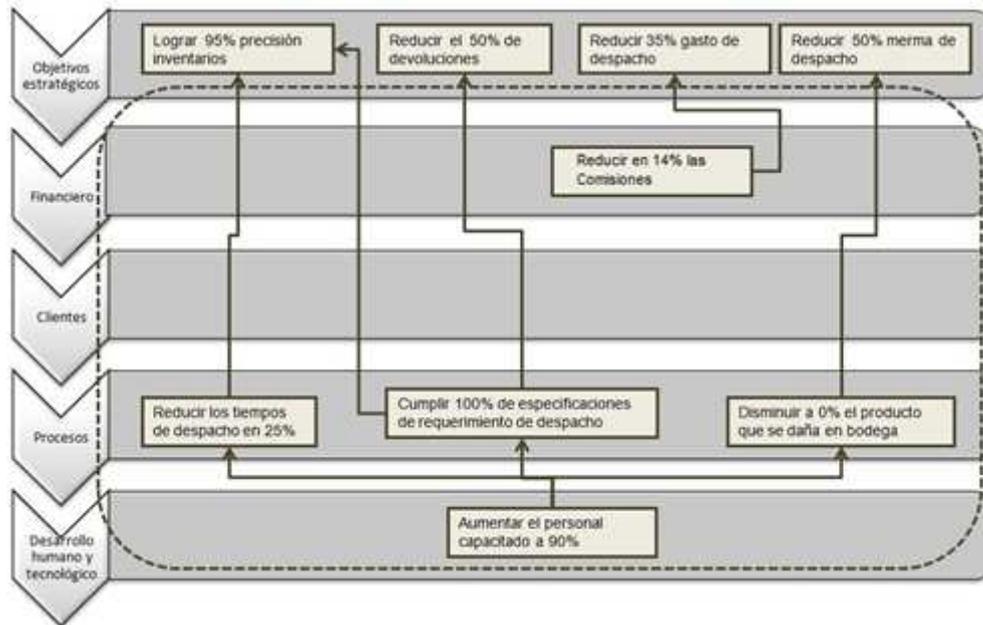
En el departamento de despacho se encuentra encargado de la facturación y despacho al cliente.

#### 3.8.3 Mapa estratégico del departamento de despacho.

Se detalla a continuación gráfico 3.5, la relación entre los objetivos estratégicos dentro del departamento de despacho con cada una de las perspectivas por medio de un mapa estratégico

**Grafico 3.5**

“Mapa estratégico del departamento de Despacho”



Fuente de captura: Información de la planta.

En la tabla 3.3 que se muestra a continuación se establecen los objetivos establecidos de acuerdo a cada una de las perspectivas

**Tabla 3.3**  
Objetivos Estratégicos Financieros  
“Perspectivas Básicas despacho”

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERO	Reducir en 14% las comisiones
CLIENTES	
PROCESOS	Cumplir 100% de especificaciones de requerimiento de despacho Reducir los tiempos de despacho en 25% Disminuir a 0% el producto que se daña en bodega.
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Aumentar el personal capacitado a 90%.

### 3.9 Declaración de los Indicadores Estratégicos Organizacionales.

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a los ejecutivos y empleados a implementar con éxito la estrategia de su unidad de negocio. Quien consiga traducir la estrategia en un sistema de medición tiene mayores probabilidades de ejecutar su estrategia porque consigue transmitir objetivos y metas.

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.”

A continuación se presentan las fichas de los indicadores por cada objetivo.

### 3.9.1 Declaración de los Indicadores Estratégicos de la planta.

**Objetivo Estratégico: Lograr un 20% de rentabilidad al finalizar el 2015.**

#### Grafico 3.5.1

Ficha de indicador “Lograr un 20% de rentabilidad al finalizar el 2015”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Gerente Financiero						
METRICA: $((\text{Ventas Totales} - \text{Costo de Venta}) / (\text{Ventas Totales}) * 100$						
FUENTE DE CAPTURA: Rentabilidad Anual						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Rentabilidad	Lograr un 20% de rentabilidad al finalizar el 2015.	Gestion	20%	%	Mensual	Actual 15% y Llegar a 20%.
			ROJO	<15%		
			AMARILLO	15% - 20%		
			VERDE	>20%		

Fuente de captura: Información de la planta.

## Objetivos estratégicos: Incrementar 25% de la ventas respecto al 2015.

### Grafico 3.5.2

Ficha del indicador “Incrementar 25% de la ventas respecto al 2015”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Gerente de Ventas						
METRICA: ((Ventas Totales año actual - Ventas totales año anterior)/(Ventas Totales año anterior)						
FUENTE DE CAPTURA: Ventas Mensuales						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Ventas	Incrementar 25% de la Ventas al 2015	Gestion	25%	%	Mensual	Actual 19% y Llegar a 25%.
			ROJO	<20%		
			AMARILLO	20% - 25%		
			VERDE	>25%		

Fuente de captura: Información de la planta.

Se mide los niveles de venta al final del período (anual), verificando que el departamento de venta alcanzó la meta en dólares (\$3'500.000).

**Perspectiva financiera: Reducir 25% los gastos generales.**

**Grafico 3.5.3**

Ficha del indicador "Reducir 25% los gastos generales"

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Gerente Financiero						
METRICA: (Gastos reales/Gastos presupuestados )*100						
FUENTE DE CAPTURA: Reporte total de Gastos del mes						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Gastos Generales	Cumplir el 100% objetivos de Gastos	Gestion	25%	%	Mensual	Actual 15% y Llegar a 25%.
			ROJO	<20%		
			AMARILLO	20% - 25%		
			VERDE	>25%		

Fuente de captura: Información de la planta.

Se busca reducir los gastos generales de la planta en lo que respecta a despacho, distribución y producción.

**Perspectiva financiera: Aumentar la utilidad bruta mensual de la planta de faena al 29% al finalizar el último trimestre del 2015.**

#### Grafico 3.5.4

Ficha del indicador “Aumentar la utilidad bruta mensual de la planta de faena al 29% al finalizar el último trimestre del 2015”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe Financiero						
METRICA: $((\text{Total utilidad del mes} - \text{Total utilidad mes anterior}) / (\text{Total utilidad mes anterior})) * 100.$						
FUENTE DE CAPTURA: utilidad mensual						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Utilidad Bruta Mensual	Aumentar la utilidad bruta mensual de la planta de faena al 29% al finalizar el último trimestre del 2015	Gestion	29%	%	Mensual	Actual 10% y llegar a 29%
			ROJO	<10%		
			AMARILLO	10% - 29%		
			VERDE	>29%		

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva financiera: Incrementar las ventas en 2% mensual respecto al 2015.**

### Grafico 3.5.5

Ficha del indicador “: Incrementar las ventas en 2% mensual respecto al 2015.”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Gerente Ventas						
METRICA: $((\text{Ventas del mes Actual} - \text{Ventas del mes anterior}) / (\text{Ventas del mes actual})) * 100$						
FUENTE DE CAPTURA: Ventas Mensuales						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Ventas del Mes	Incrementar las ventas en 2% mensual respecto al 2015.	Gestion	2%	%	Mensual	Actual 1% y Llegar a 2%.
			ROJO	<1%		
			AMARILLO	1% - 2%		
			VERDE	>2%		

Fuente de captura: Información de la planta.

Se busca aumentar las ventas mensualmente, esta gestión dependerá del gerente de ventas y los vendedores.

**Perspectiva de cliente: Reducir 50% el porcentaje de devoluciones al finalizar el primer semestre del 2015.**

Grafico 3.5.6

Ficha del indicador de la planta "Devolución del producto"

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Je de Despacho						
METRICA: $((\text{Devoluciones del mes anterior} - \text{Devoluciones del mes actual}) / (\text{Devoluciones del mes actual})) * 100$						
FUENTE DE CAPTURA: Total de Devoluciones del mes.						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Devoluciones de Producto	Reducir 50% de Devoluciones	Gestion	50%	%	Mensual	Llegar al 50%
			ROJO	<40%		
			AMARILLO	40% - 50%		
			VERDE	>50%		

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de cliente: Incrementar el número de clientes nuevos a 5 por mes.**

### Grafico 3.5.7

Ficha del indicador “Incrementar el # de cliente nuevos a 5 por mes”

FORMATO															
FICHA DE INDICADOR															
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos															
RESPONSABLE: Gerente Ventas															
METRICA: Numero de clientes nuevos															
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Clientes nuevos															
PERIODO INFORMADO															
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA									
Incrementar Clientes	Incrementar el # de clientes nuevos a 5 por mes	Gestion	5%	Unidad	Mensual	Llegar a 5									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ROJO</td> <td>&lt;3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AMARILLO</td> <td>3-5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VERDE</td> <td>&gt;5</td> </tr> </table>								ROJO	<3		AMARILLO	3-5		VERDE	>5
	ROJO	<3													
	AMARILLO	3-5													
	VERDE	>5													

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de cliente: Mantener el 100% de clientes actuales.**

**Grafico 3.5.8**

Ficha del indicador "Mantener el 100% de clientes actuales"

FORMATO															
FICHA DE INDICADOR															
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos															
RESPONSABLE: Gerente Ventas															
METRICA: (# Clientes del actual) / (# -Clientes del mes anterior)															
FUENTE DE CAPTURA: Reportes de Clientes															
PERIODO INFORMADO															
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA									
Mantener Clientes	Mantener el 100% de Clientes actuales	Gestion	100	%	Mensual	Llegar al 100%									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ROJO</td> <td>&lt;90%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AMARILLO</td> <td>90% - 98%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VERDE</td> <td>&gt;98%</td> </tr> </table>								ROJO	<90%		AMARILLO	90% - 98%		VERDE	>98%
	ROJO	<90%													
	AMARILLO	90% - 98%													
	VERDE	>98%													

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de proceso: Reducir el 40% en merma de despacho.**

**Grafico 3.5.9**

Ficha del indicador "Reducir el 40% en merma de despacho"

FORMATO															
FICHA DE INDICADOR															
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos															
RESPONSABLE: Jefe de Despacho															
METRICA: (Kilos de Merma/total de kilos faenados ) * 100															
FUENTE DE CAPTURA: Toma Fisica de Inventarios y Facturacion															
PERIODO INFORMADO															
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA									
Merma de Despacho	Reducir el 40% merma de Despacho	Gestion	40%	%	Mensual	Actual 20% y Llegar a 40%									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ROJO</td> <td>&lt;30%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AMARILLO</td> <td>30% - 40%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VERDE</td> <td>&gt;40%</td> </tr> </table>								ROJO	<30%		AMARILLO	30% - 40%		VERDE	>40%
	ROJO	<30%													
	AMARILLO	30% - 40%													
	VERDE	>40%													

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de proceso: Lograr el 90% de entregas en rutas.**

**Grafico 3.5.10**

Ficha del indicador de la planta “: Lograr el 90% de entregas en rutas”

FORMATO													
FICHA DE INDICADOR													
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos													
RESPONSABLE: Jefe de Distribucion													
METRICA: ((Entregas de mes actual en rutas - Entregas de mes anterior en rutas /Entregas de mes actual en rutas))*100													
FUENTE DE CAPTURA: Entrega del mes de las rutas													
PERIODO INFORMADO													
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA							
Entrega de producto en rutas	El 90% de entregas despacho de rutas	Gestion	90	%	Mensual	Actual 78% y Llegar a 90%							
		  	<table border="1"> <tr> <td>ROJO</td> <td>&lt;80%</td> </tr> <tr> <td>AMARILLO</td> <td>80% - 90%</td> </tr> <tr> <td>VERDE</td> <td>&gt;90%</td> </tr> </table>	ROJO	<80%	AMARILLO	80% - 90%	VERDE	>90%				
ROJO	<80%												
AMARILLO	80% - 90%												
VERDE	>90%												

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de proceso: Lograr el 95% en precisión de inventario.**

### Grafico 3.5.11

Ficha del indicador “Lograr el 95% en precisión de inventario”

FORMATO															
FICHA DE INDICADOR															
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos															
RESPONSABLE: Jefe de Distribucion															
METRICA: ((Toma fisica de inventario - Saldo de Sistema)/( Toma Fisica de Inventario Fisico ))*100															
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de saldo de Sistema y Toma Fisica de Inventario															
PERIODO INFORMADO															
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA									
Diferencia de Inventario	Logar 95% precision inventarios	Gestion	95 %	%	Mensual	Actual 88% y Llegar a 95%									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ROJO</td> <td>&lt;90%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AMARILLO</td> <td>90% - 95%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VERDE</td> <td>&gt;95%</td> </tr> </table>								ROJO	<90%		AMARILLO	90% - 95%		VERDE	>95%
	ROJO	<90%													
	AMARILLO	90% - 95%													
	VERDE	>95%													

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de proceso: Aumentar la productividad a 20 pollos por hora de faenado.**

### Grafico 3.5.12

Ficha del indicador "Aumentar la productividad a 20 pollos por hora de faenado"

FORMATO															
FICHA DE INDICADOR															
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos															
RESPONSABLE: Jefe de Faena															
METRICA: $((\text{Total de Faena}) / (\text{Numero de Horas en Faena})) * 100$															
FUENTE DE CAPTURA: Parte de Faena															
PERIODO INFORMADO															
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA									
Productividad	Aumentar la productividad a 20 pollos por hora de Faenado	Gestion	20	%	Mensual	Actual 17 y llegar a 20									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ROJO</td> <td>&lt;15</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AMARILLO</td> <td>15 - 20</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VERDE</td> <td>&gt;20</td> </tr> </table>								ROJO	<15		AMARILLO	15 - 20		VERDE	>20
	ROJO	<15													
	AMARILLO	15 - 20													
	VERDE	>20													

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de proceso Cumplir 100% el plan de producción de los productos de mayor demanda**

**Grafico 3.5.13**

Ficha del indicador "Cumplir 100% el plan de producción de los productos de mayor demanda"

FORMATO															
FICHA DE INDICADOR															
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos															
RESPONSABLE: Jefe de Faena															
METRICA: ((Faena del mes Actual - Faena del mes anterior)/(Faena del mes actual))* 100.															
FUENTE DE CAPTURA: Total Farna del mes															
PERIODO INFORMADO															
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA									
Demanda de Productos	Aumentar en 15% productos de mayor demanda	Gestion	15%	%	Mensual	Actual 8% y llegar a 15%									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ROJO</td> <td>&lt;10%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AMARILLO</td> <td>10% - 15%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VERDE</td> <td>&gt;15%</td> </tr> </table>								ROJO	<10%		AMARILLO	10% - 15%		VERDE	>15%
	ROJO	<10%													
	AMARILLO	10% - 15%													
	VERDE	>15%													

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva desarrollo humano y tecnológico: Reducir el 50% la rotación del personal.**

### Grafico 3.5.14

Ficha del indicador “Reducir el 50% la rotación del personal”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de R.R.H.H.						
METRICA: ((Salida de Personal del mes actual - Salida de Personal del mes anterior)/(Salida de personal del mes actual))*100						
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Salida de Personal						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Rotacion de Personal	Reducir 50% la rotacion del personal	Gestion	50%	%	Mensual	Actual 15% y Llegar a 50%
			ROJO	<30%		
			AMARILLO	30% - 50%		
			VERDE	>50%		

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva desarrollo humano y tecnológico: Capacitar al 75% el personal al finalizar el periodo 2015.**

### Grafico 3.5.15

Ficha del indicador "Capacitar al 75% el personal al finalizar el periodo 2015"

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de R.R.H.H.						
METRICA: $((\text{Total persona de Nomina} - \text{Personal capacitado}) / (\text{Total persona de nomina})) * 100$						
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Capacitacion del personal de Nomina.						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Capacitador	Capacitador al 75% el personal.	Gestion	75%	%	Mensual	Actual 50% y Llegar a 75%
			ROJO	<60%		
			AMARILLO	60% - 75%		
			VERDE	>75%		

Fuente de captura: Información de la planta.

### 3.9.2. Declaración de los indicadores estratégicos de distribución.

Para asegurarse del logro de cada objetivo estratégico, se hace necesario recurrir a herramientas de medición como lo son los indicadores o KPI's. Se realizó una ficha por cada indicador relacionados con los objetivos estratégicos del departamento de producción.

#### Indicador Objetivo Estratégico: Cumplir al menos el 90% de entrega en distribución de rutas

##### Grafico 3.6.1

Ficha del indicador “Cumplir al menos el 90% de entrega en distribución de rutas”

FORMATO															
FICHA DE INDICADOR															
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos															
RESPONSABLE: Jefe de Distribucion															
METRICA: ((Distribucion rutas - Distribucion de rutas no entregadas) - (Distribucion rutas totales)* 100															
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Distribucion de Rutas															
PERIODO INFORMADO															
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA									
Capacitador	Lograr 90% de entrega en distribucion de rutas.	Gestion	90%	%	Mensual	Actual 75% y Llegar a 90%									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ROJO</td> <td>&lt;80%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AMARILLO</td> <td>80% - 90%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VERDE</td> <td>&gt;90%</td> </tr> </table>								ROJO	<80%		AMARILLO	80% - 90%		VERDE	>90%
	ROJO	<80%													
	AMARILLO	80% - 90%													
	VERDE	>90%													

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de Objetivo Estratégico: Reducir al menos el 25% de gastos en distribución.**

### Grafico 3.6.2

Ficha del indicador “Reducir al menos el 25% de gastos en distribución”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de Distribucion						
METRICA: ((Gastos Distribucion Actual - Gastos Distribucion anterior) - (Gastos distribucion Actual)* 100						
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Gastos de Distribucion						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Gastos Distribucion	Reducir los gastos en distribucion en 25%	Gestion	25%	%	Mensual	Actual 10% y Llegar a 25%
			ROJO	<15%		
			AMARILLO	15% - 25%		
			VERDE	>25%		

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de financiera: Reducir al menos el 20% los gastos de transporte.**

### Grafico 3.6.3

Ficha del indicador “Reducir al menos el 20% los gastos de transporte”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de Distribucion						
METRICA: $((\text{Gastos Transp. Actual} - \text{Gasto Trnasporte Anterior}) - (\text{Gastos Transporte Actual})) * 100$						
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Gastos de Transporte						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Gastos Transporte	Reducir en 20% los gastos de Transporte	Gestion	20%	%	Mensual	Actual 15% y Llegar a 20%
			ROJO	<10%		
			AMARILLO	10% - 20%		
			VERDE	>20%		

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de proceso: Reducir 0% productos dañados.**

**Grafico 3.6.4**

Ficha del indicador “Reducir 0% productos dañados.”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de Distribucion						
METRICA: ((Producto Dañado) - (Total productor por rutas - Total producto entregado))* 100						
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Productos Dañados, productos entregados y productos por rutas.						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Productos dañados	Reducir 0% productos dañados	Gestion	0%	%	Mensual	Llegar a 0%
			ROJO	>4%		
			AMARILLO	4% - 2%		
			VERDE	<2%		

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de proceso: Cumplimiento 100% el plan de mantenimiento  
de camiones**

**Grafico 3.6.5**

Ficha del indicador "Cumplimiento 100% el plan de mantenimiento de camiones"

FORMATO															
FICHA DE INDICADOR															
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos															
RESPONSABLE: Jefe de Distribucion															
METRICA: ((Camiones con mantenimineto proyectado - Camiones en mantenimiento rela)) - (Camiones mantenimiento real))* 100															
FUENTE DE CAPTURA:Plan de Mantenimineto de Camiones															
PERIODO INFORMADO															
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA									
Mantenimiento de Camiones	Cumplimiento plan de mantenimiento de camiones	Gestion	100%	%	Mensual	Llegar a 100%									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ROJO</td> <td>&lt;90%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AMARILLO</td> <td>90% - 95%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VERDE</td> <td>&gt;95%</td> </tr> </table>								ROJO	<90%		AMARILLO	90% - 95%		VERDE	>95%
	ROJO	<90%													
	AMARILLO	90% - 95%													
	VERDE	>95%													

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva desarrollo humano y tecnológico: Aumentar el personal capacitado a 90%.**

**Grafico 3.6.6**

Ficha del indicador “Aumentar el personal capacitado a 90%.”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de R.R.H.H.						
METRICA: (Capacitacion Realizada / Capacitacion Planificada)						
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Capacitaciones del personal de nomina						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Capacitar al personal	Cumplir con el plan de Capacitacion	Gestion	90%	%	Mensual	Actual 50% llegar a 90%
			ROJO	<75%		
			AMARILLO	75% - 90%		
			VERDE	>90%		

Fuente de captura: Información de la planta.

### 3.9.3 Declaración de los indicadores estratégicos de despacho.

Para asegurarse del logro de cada objetivo estratégico, se hace necesario recurrir a herramientas de medición como lo son los indicadores o KPI's. Se realizó una ficha por cada indicador relacionados con los objetivos estratégicos del departamento de despacho.

#### Indicador Objetivo Estratégico: Lograr 95% precisión inventarios.

#### Grafico 3.7.1

Ficha del indicador "Lograr 95% precisión inventarios."

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de Despacho						
METRICA: (Toma Fisica de inventario Fisico - Saldo de Sistema / Toma Fisica de Inventario Fisico)*100						
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Saldo de Sistema y Toma Fisica de Inventario.						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Diferencia de Inventario	Lograr 95% precision inventario	Gestion	95%	%	Mensual	Actual 88% llegar a 95%
			ROJO	<90%		
			AMARILLO	90% - 95%		
			VERDE	>95%		

Fuente de captura: Información de la planta..

## Indicador Objetivo Estratégico: Reducir el 50% de devoluciones.

### Grafico 3.7.2

Ficha del indicador “: Reducir el 50% de devoluciones.”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de Despacho						
METRICA: (Devoluciones del mes actual - Devoluciones del men anterior/Devoluciones del mes actual )*100						
FUENTE DE CAPTURA: Total de Devoluciones del mes						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Devoluciones de producto	Reducir 50% de devoluciones	Gestion	50%	%	Mensual	Actual 15% llegar a 50%
			ROJO	<30%		
			AMARILLO	30% - 50%		
			VERDE	>50%		

Fuente de captura: Información de la planta..

## Indicador Objetivo Estratégico: Reducir 35% gasto de despacho.

### Grafico 3.7.3

#### Ficha del indicador "Reducir 35% gasto de despacho"

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de Despacho						
METRICA: $(\text{Gastos de Despacho del mes actual} - \text{Gastos de Despacho del mes anterior}) / (\text{Gastos de despacho del mes actual}) * 100$						
FUENTE DE CAPTURA: Reporte Gastos de Despacho del mes						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICION	FORMULA
Gastos de Despacho	Reducir 35% los gastos de despacho	Gestion	35%	%	Mensual	Actual 12% llegar a 35%
			ROJO	<25%		
			AMARILLO	25% - 35%		
			VERDE	>35%		

Fuente de captura: Información de la planta.

### Indicador Objetivo Estratégico: Reducir 50% merma de despacho.

#### Grafico 3.7.4

#### Ficha del indicador "Reducir 50% merma de despacho"

FORMATO															
FICHA DE INDICADOR															
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos															
RESPONSABLE: Jefe de Despacho															
METRICA: $(\text{Merma de Despacho mes anterior} - \text{Merma de Despacho mes actual}) / (\text{Merma de despacho mes anterior}) * 100$															
FUENTE DE CAPTURA: Reporte Gastos de Despacho del mes															
PERIODO INFORMADO															
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA									
Mermar de despacho	Reducir 50% merma de despacho	Gestion	50%	%	Mensual	Llegar a 50%									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ROJO</td> <td>&lt;40%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AMARILLO</td> <td>40% - 50%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VERDE</td> <td>&gt;50%</td> </tr> </table>								ROJO	<40%		AMARILLO	40% - 50%		VERDE	>50%
	ROJO	<40%													
	AMARILLO	40% - 50%													
	VERDE	>50%													

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de financiera: Reducir en 14% las Comisiones.**

**Grafico 3.7.5**

Ficha del indicador “Reducir en 15% Comisiones”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de Despacho						
METRICA: $(\text{Gastos de Comisiones} - \text{Gastos de Comisiones del mes anterior}) / (\text{Gasto de Comisiones del mes actual}) * 100$						
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Comisiones del mes.						
PERÍODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERÍODO DE MEDICIÓN	FÓRMULA
Gastos de Comisiones	Reducir en 15% Comiosnes.	Gestion	15%	%	Mensual	Actual 9% a Llegar 15%.
			ROJO	<10%		
			AMARILLO	10% - 15%		
			VERDE	>15%		

**Fuente de captura:** Información de la planta.

**Perspectiva de proceso: Reducir los tiempos de despachos en 25%.**

**Grafico 3.7.6**

Ficha del indicador “Reducir los tiempos de despachos en 25%”

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de Despacho						
METRICA: $(\text{Tiempo de despacho mes anterior} - \text{tiempo de despacho mes anterior}) / (\text{Tiempo de despacho mes anterior}) * 100$						
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Tiempo de Despacho .						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Tiempos de Despacho	Reducir los tiempos de Despacho en 25%	Gestion	25%	%	Mensual	Llegar a 25%
			ROJO	<20%		
			AMARILLO	20% - 25%		
			VERDE	>25%		

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de proceso: Cumplir 100% de especificaciones de requerimientos de despacho.**

### Grafico 3.7.7

Ficha del indicador "Cumplir 100% de especificaciones de requerimientos de despacho"

FORMATO															
FICHA DE INDICADOR															
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos															
RESPONSABLE: Jefe de Despacho															
METRICA: % de Requerimiento de cumplimiento de despacho.															
FUENTE DE CAPTURA: Cumplimineto de Requerimiento de Despacho.															
PERIODO INFORMADO															
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA									
Especificaciones de Despacho	Cumplir 100% de especificaciones de requerimiento de despacho.	Gestion	100%	%	Mensual	Llegar a 100%									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ROJO</td> <td>&lt;95%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AMARILLO</td> <td>95% - 98%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VERDE</td> <td>&gt;98%</td> </tr> </table>								ROJO	<95%		AMARILLO	95% - 98%		VERDE	>98%
	ROJO	<95%													
	AMARILLO	95% - 98%													
	VERDE	>98%													

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva de proceso: Disminuir a 0% el producto que se daña en bodega**

**Grafico 3.7.8**

Ficha del indicador “Disminuir a 0% el producto que se daña en bodega”

FORMATO															
FICHA DE INDICADOR															
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos															
RESPONSABLE: Jefe de Despacho															
METRICA: $((\text{Devoluciones de Prod. Mal estado mes actual} - \text{Devolucion de Prod. Mal Estado mes anterior}) / (\text{Devoluciones de producto mal estado mes actual}) * 100$															
FUENTE DE CAPTURA: Reporte de Devoluciones de Productos y reporte de producto en mal estado.															
PERIODO INFORMADO															
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA									
Producto mal estado	Disminuir a 0% el producto en mal estado	Gestion	0%	%	Mensual	Actual 15% y Llegar a 0%									
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ROJO</td> <td>&gt;10%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AMARILLO</td> <td>10% - 3%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VERDE</td> <td>&lt;3%</td> </tr> </table>								ROJO	>10%		AMARILLO	10% - 3%		VERDE	<3%
	ROJO	>10%													
	AMARILLO	10% - 3%													
	VERDE	<3%													

Fuente de captura: Información de la planta.

**Perspectiva desarrollo humano y tecnológico: Aumentar el personal capacitado a 90%.**

**Grafico 3.7.9**

Ficha del indicador "Aumentar el personal capacitado a 90%"

FORMATO						
FICHA DE INDICADOR						
ENTIDAD: Planta de Faena de Pollos						
RESPONSABLE: Jefe de R.R. H.H.						
METRICA: ((# de empleados - # empleados no capacitados) (# de empleados)*100.						
FUENTE DE CAPTURA: Nomina de Personal Capacitado y Nomina de Personal						
PERIODO INFORMADO						
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	TIPO INDICADOR	META PROPUESTA	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FORMULA
Personal Capacitado	aumentar el personal capacitado a 90%	Gestion	90%	%	Mensual	Actual 60% y llegar a 90%
			ROJO	<70%		
			AMARILLO	70% - 90%		
			VERDE	>90%		

Fuente de captura: Información de la planta.

### **3.10 Tableros de control y grafico de tendencia**

#### **3.10.1 Tablero de control Gerencia Organizacional.**

El tablero de control (TdeC) cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías.

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

**Tablero de control objetivo estratégico “Incrementa Rentabilidad”.**

**Grafico 3.8.1**

Tablero de control Gerencial  
“Índices de Rentabilidad mensual”

AREA	N.	INDICE	METRICA	META	MAX.	MIN.
Gerencia	1.	Rentabilidad Mensual	$((\text{Ventas Totales} - \text{Costo de Venta}) / (\text{Ventas Totales})) * 100$	20%	20%	15%
			Enero - 2014	21%		
			Febrero - 2014	18%		
			Marzo - 2014	15%		
			Abril - 20154	21%		
			Mayo - 2014	22%		
			Junio - 2014	26%		
			Julio - 2014	39%		
			Agosto -2014	34%		
			Septiembre - 2014	36%		
			Octubre - 2014	40%		

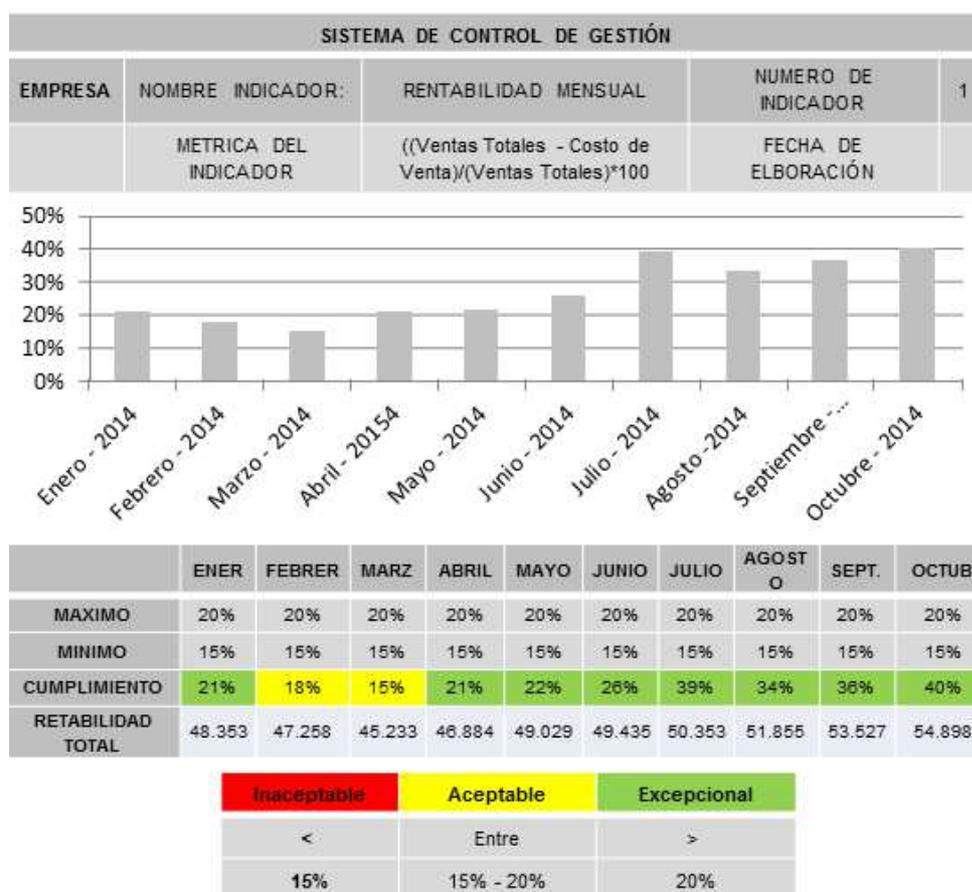
Fuente de captura: Información de la empresa.

**Gráfico de Tendencia: Indicador objetivo estratégico “Incrementa Rentabilidad”.**

**Grafico 3.8.2**

“Incrementar Rentabilidad”

Gráfico de Tendencia Organizacional



Fuente de captura: Información de la empresa.

Desde el mes de agosto se implementó el sistema de control de gestión y a partir del mes de septiembre presentan resultados excepcionales. Por tanto hay que mantener los controles con el fin de mantener los resultados.

## Tablero de control objetivo estratégico “Incrementar ventas mensuales”

### Grafico 3.8.3

Tablero de control Gerencial  
“Índices de Ventas mensuales”

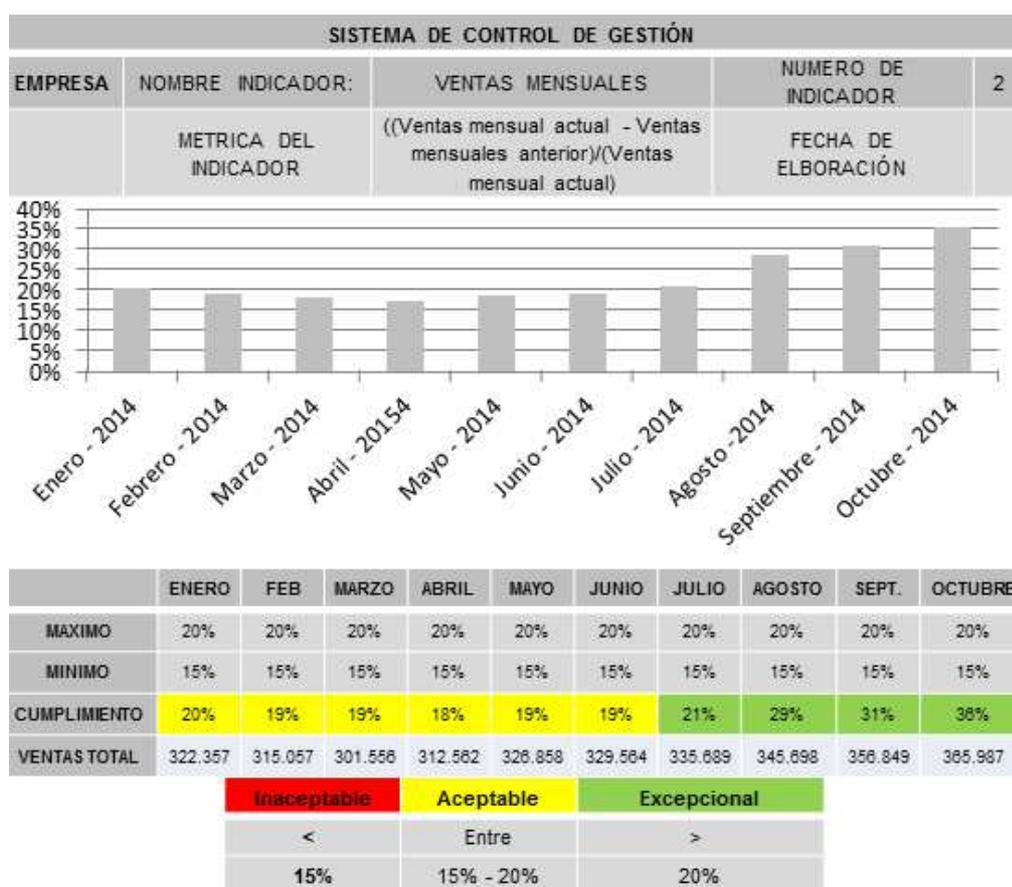
AREA	N.	INDICE	METRICA	META	MAX.	MIN.
Gerencia	2.	Ventas Mensual	$(\text{Ventas Mensual Actual} - \text{Ventas Mensual Anterior}) / (\text{Ventas Mensual Actual} * 100)$	20%	20%	15%
			Enero - 2014	20%		
			Febrero - 2014	19%		
			Marzo - 2014	19%		
			Abril - 20154	18%		
			Mayo - 2014	19%		
			Junio - 2014	19%		
			Julio - 2014	21%		
			Agosto -2014	29%		
			Septiembre - 2014	31%		
			Octubre - 2014	36%		

Fuente de captura: Información de la empresa.

**Gráfico de Tendencia: Indicador objetivo estratégico “Incrementar ventas mensuales”.**

**Grafico 3.8.4**

Gráfico de Tendencia organizacional  
“Incrementar ventas”



Fuente de captura: Información de la empresa.

Desde el mes de agosto se implementó el sistema de control de gestión y a partir del mes de octubre presentan resultados excepcionales. Por tanto hay que mantener los controles con el fin de mantener los resultados.

## Declaración Evaluación de Resultados Gerencia Organizacional.

Para asegurarse del logro de ellos es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera se obtiene información de las acciones realizadas, causas y determinar las acciones correctivas y preventivas a tomar, “lo que no se mide, no se controla”.

### Grafico 3.8.5

#### Evaluación Resultados

#### “Ficha Modelo”

DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA		SITUACION ACTUAL			
Los resultados de las mediciones reflejan un efecto excepcional de los ingresos por ventas debido al incremento de las ventas efectuadas durante los últimos meses del año cumplen con lo planificado, lo que influye a que exista un incremento de la rentabilidad en la planta.		Los ingresos por ventas actuales muestran un porcentaje en octubre de 38.8% de ventas con respecto al total de ventas mensual planificado, por arriba del 35% esperado.			
		SITUACION ESPERADA			
		Incremento de un 18% de ventas mensual actual a un 25% de ventas en los próximos año.			
DIAGRAMA CAUSA EFECTO		DIAGRAMA DE PARETO			
ANÁLISIS DE LOS POR QUE					
<p>¿Por que existe un cumplimiento de las ventas?</p> <p>Por que se esta vendiendo mas</p> <p>¿Por que se esta vendiendo mas?</p> <p>Por que tenemos mas clientes y incremento la producción</p> <p>¿Por que tenemos mas clientes y incremento la producción?</p> <p>Por que tenemos un sistema de control de gestión que permite mejorar los proceso para incrementar los cliente y aumentar la producción.</p>					
PLANES DE ACCION					
ACCION	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	SOPORTE	REVISION	ESTADO
Mantener la reducción de los gastos generales en al menos 25%.	6 meses.	Gerente Financiero			
Mantener el aumento de la utilidad bruta mensual en al menos 29%.	6 meses.	Gerente Financiero			
Mantener el aumento de la venta mensual en al menos el 2%	6 meses.	Gerente Ventas			

**Fuente de captura:** Información de la empresa.

### 3.10.2 Declaración Tablero de Control y gráficos de tendencia de departamento de distribución.

Los tableros de control, presentan las mediciones realizadas dentro de los principales objetivos estratégicos del departamento de distribución, mostrando los resultados por mes.

#### Tablero de control objetivo estratégico “Distribución de rutas”.

##### Grafico 3.9.1

Tablero de control del departamento de Distribución

“Índices de distribución de rutas”

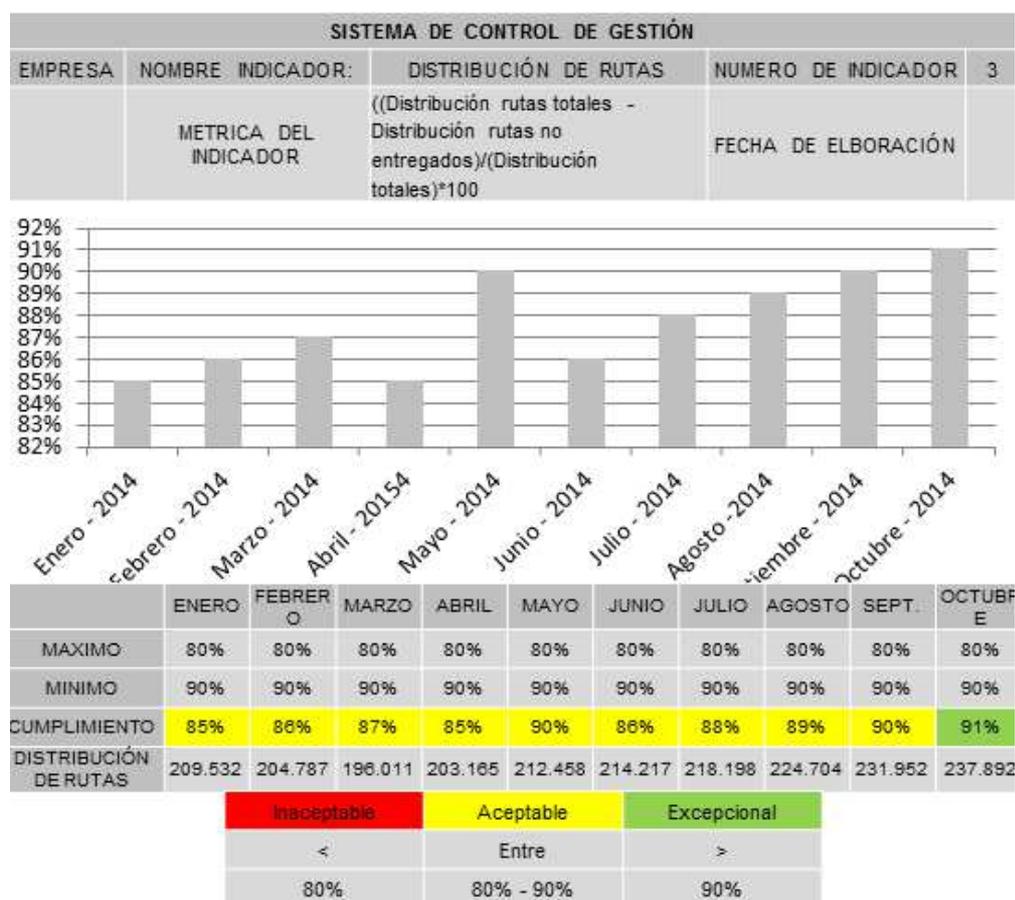
AREA	N.	INDICE	METRICA	META	MAX.	MIN.
Gerencia	3	Distribución de Rutas	$((\text{Distribución rutas totales} - \text{Distribución rutas no entregados}) / (\text{Distribución totales})) * 100$	90%	90%	80%
			Enero - 2014	85%		
			Febrero - 2014	86%		
			Marzo - 2014	87%		
			Abril - 20154	85%		
			Mayo - 2014	90%		
			Junio - 2014	86%		
			Julio - 2014	88%		
			Agosto -2014	89%		
			Septiembre - 2014	90%		
			Octubre - 2014	91%		

Fuente de captura: Información de la empresa.

**Gráfico de Tendencia: Indicador objetivo estratégico “Distribución de rutas”.**

**Grafico 3.9.2**

Gráfico de Tendencia de departamento de distribución  
“Distribución de rutas”



Fuente de captura: Información de la empresa.

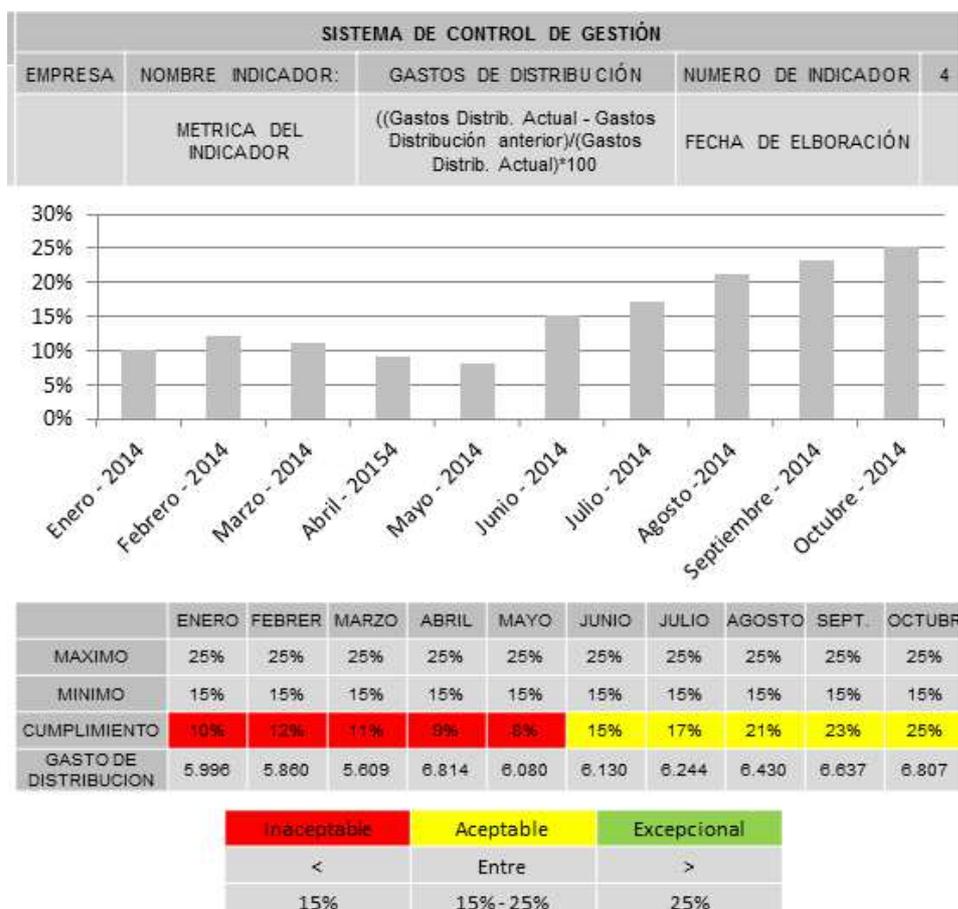
Desde el mes de agosto se implementó el sistema de control de gestión y a partir del mes de septiembre presentan resultados aceptables. Por tanto hay



**Gráfico de Tendencia: Indicador objetivo estratégico “Gasto de distribución”.**

**Grafico 3.9.4**

Gráfico de Tendencia de departamento de distribución  
“Gasto de distribución”



Fuente de captura: Información de la empresa.

El mes de agosto se implementó el sistema de control de gestión y a partir del mes de octubre presentan resultados aceptables.

## Declaración Evaluación de Resultados del departamento de distribución.

Para asegurarse del logro de ellos es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera se obtiene información de las acciones realizadas, causas y determinar las acciones correctivas y preventivas a tomar, “lo que no se mide, no se controla”.

### Grafico 3.9.5

#### Evaluación Resultados “Ficha Modelo”

DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA		SITUACIÓN ACTUAL			
Los resultados de las mediciones reflejan un efecto aceptable en la satisfacción del cliente debido al aumento en el porcentaje de entrega en rutas a los clientes durante los últimos meses del año cumplen con lo planificado, lo que influye a que exista disminución en los gastos de distribución en la planta		Los gastos de distribución actuales muestran un porcentaje en octubre de 25% mensual planificado, por debajo 35% esperado.			
		SITUACIÓN ESPERADA			
		Reducción de un 10% en los gastos de distribución actual a un 20% de ventas en los próximos año.			
DIAGRAMA CAUSA EFECTO		DIAGRAMA DE PARETO			
ANÁLISIS DE LOS POR QUE					
¿Por que existe un cumplimiento aceptable en disminución de los gastos de distribución? Porque se incremento las entregas a los clientes a rutas ¿Por que se incremento las entregas a los clientes a rutas? Porque se esta realizando cambios constantes en camiones y rutas. ¿Por que se esta realizando cambios constantes en camiones y rutas? Porque tenemos un sistema de control de gestión que permite una flexibilidad en las rutas para así mejorar las distribución en las entrega de los productos.					
PLANES DE ACCION					
ACCION	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	SOPORTE	REVISION	ESTADO
Mantener la reducción de los gastos de transporte en al menos 20%.	6 meses	Jefe de distribución			
Mantener Cumplimiento plan de mantenimiento de camiones	6 meses	Jefe de distribución			
Mantener en 0% productos dañados.	6 meses	Jefe de distribución			

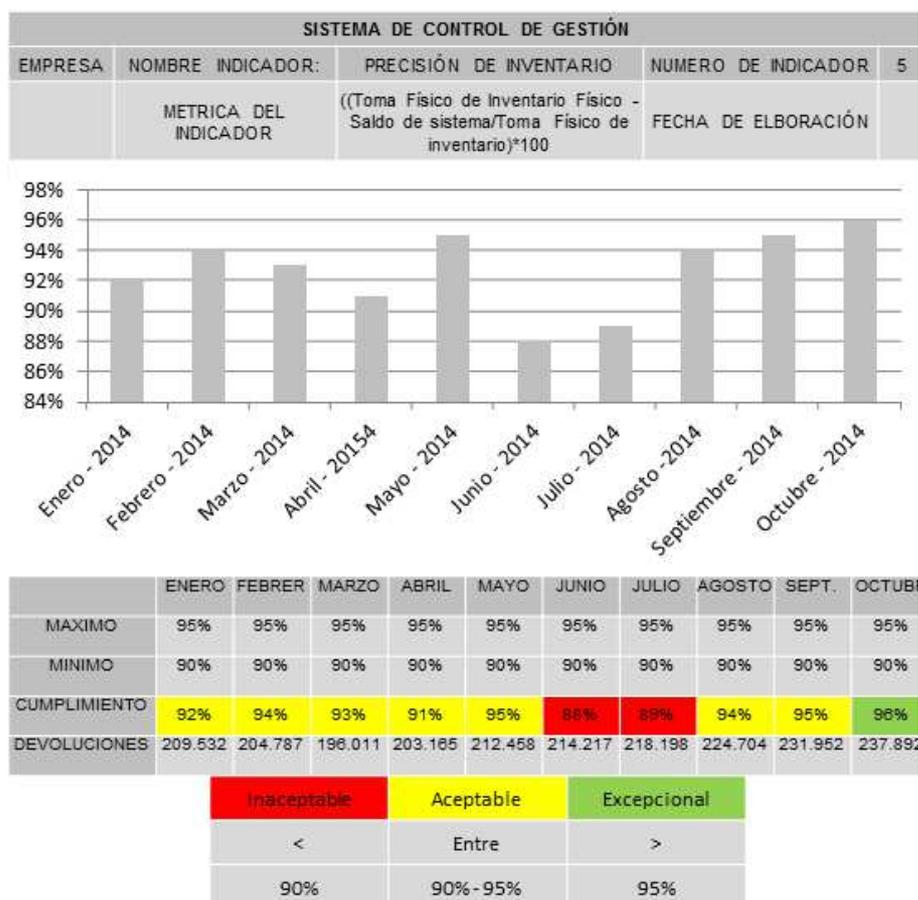
Fuente de captura: Información de la empresa.



## Gráfico de Tendencia: Indicador objetivo estratégico “Precisión de inventarios”.

### Grafico 3.10.2

Gráfico de Tendencia de departamento de distribución  
“Precisión de inventarios”



Fuente de captura: Información de la empresa.

Desde el mes de agosto se implementó el sistema de control de gestión y a partir del mes de octubre presentan resultados aceptables. Por tanto hay que incrementar los controles con el fin incrementar los resultados a excepcionales.

**Tablero de control objetivo estratégico “Reducción de devoluciones”.**

**Grafico 3.10.3**

Tablero de control del departamento de Despacho

“Índices de devolución de producto”

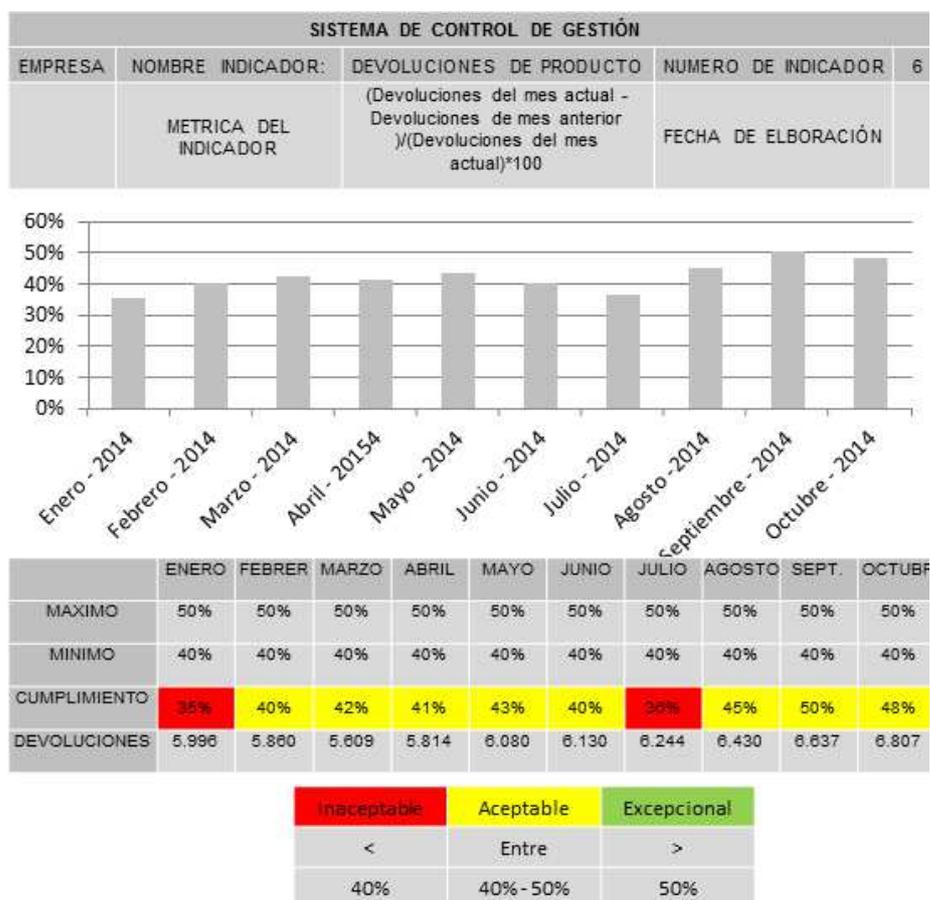
AREA	N.	INDICE	METRICA	META	MAX.	MIN.
Gerencia	6	Devoluciones de Producto	(Devoluciones del mes actual - Devoluciones de mes anterior)/(Devoluciones del mes actual)*100	50%	50%	40%
			Enero - 2014	35%		
			Febrero - 2014	40%		
			Marzo - 2014	42%		
			Abril - 20154	41%		
			Mayo - 2014	43%		
			Junio - 2014	40%		
			Julio - 2014	36%		
			Agosto -2014	45%		
			Septiembre - 2014	50%		
			Octubre - 2014	48%		

Fuente de captura: Información de la empresa.

## Gráfico de Tendencia: Indicador objetivo estratégico “Reducción de devoluciones”.

### Grafico 3.10.4

Gráfico de Tendencia de departamento de distribución  
“Reducción de devoluciones”



Fuente de captura: Información de la empresa.

Desde el mes de agosto se implementó el sistema de control de gestión y a partir del mes de septiembre presentan resultados aceptables.

**Tablero de control objetivo estratégico “Reducción de gasto de despacho”.**

**Grafico 3.10.5**

Tablero de control del departamento de Despacho  
“Índices de Gasto de despacho”

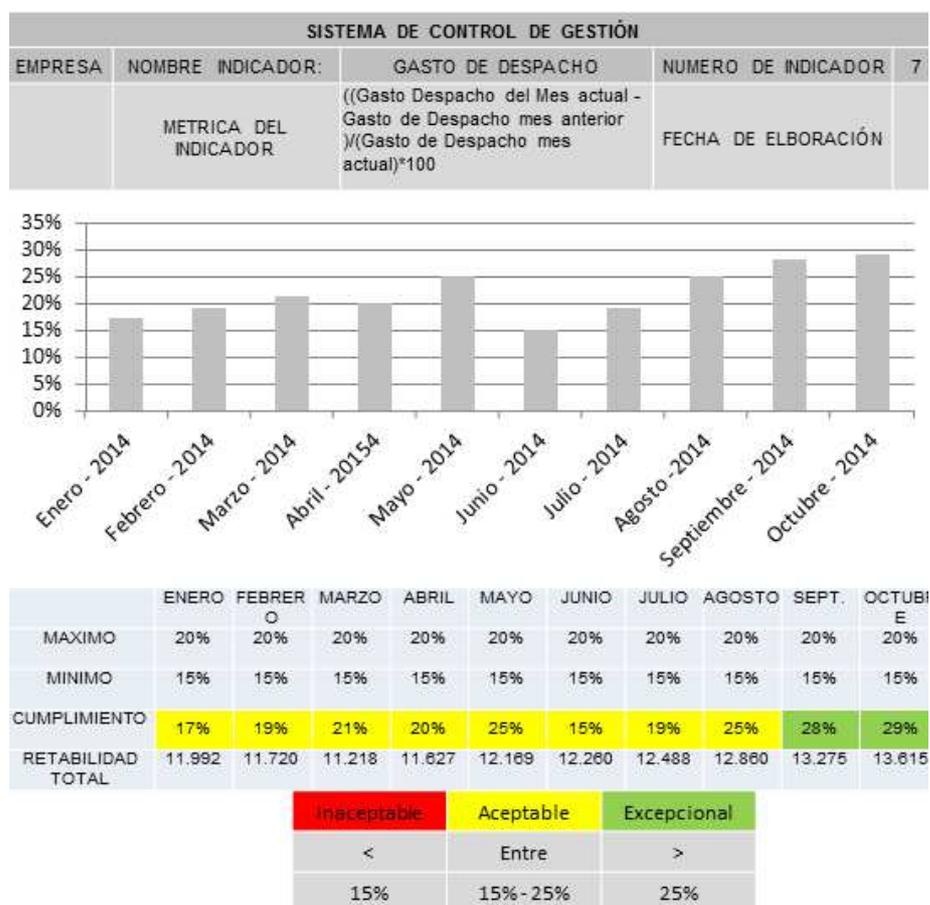
AREA	N.	INDICE	METRICA	META	MAX.	MIN.
Gerencia	7	Gasto de Despacho	$((\text{Gasto Despacho del Mes actual} - \text{Gasto de Despacho mes anterior}) / (\text{Gasto de Despacho mes actual})) * 100$	25%	25%	15%
			Enero - 2014	17%		
			Febrero - 2014	19%		
			Marzo - 2014	21%		
			Abril - 2014	20%		
			Mayo - 2014	25%		
			Junio - 2014	15%		
			Julio - 2014	19%		
			Agosto -2014	25%		
			Septiembre - 2014	28%		
			Octubre - 2014	29%		

Fuente de captura: Información de la empresa.

**Gráfico de Tendencia: Indicador objetivo estratégico “Reducción de gasto de despacho”.**

**Grafico 3.10.6**

Gráfico de Tendencia de departamento de distribución  
“Reducción de gasto de despacho”



Fuente de captura: Información de la empresa.

Desde el mes de agosto se implementó el sistema de control de gestión y a partir del mes de septiembre presentan resultados aceptables. Por tanto hay que mantener los controles con el fin conservar los resultados a excepcionales.

**Tablero de control objetivo estratégico “Merma de despacho”.**

**Grafico 3.10.7**

Tablero de control del departamento de Despacho

“Índices de Merna de despacho”

AREA	N.	INDICE	METRICA	META	MAX.	MIN.
Referencia	8	Merma de Despacho	$((\text{Saldo ajustado de inventario} - \text{Saldo del sistema}) / (\text{Saldo ajustado de inventario}) * 100$	50%	50%	40%
			Enero - 2014	19%		
			Febrero - 2014	22%		
			Marzo - 2014	32%		
			Abril - 20154	35%		
			Mayo - 2014	42%		
			Junio - 2014	25%		
			Julio - 2014	18%		
			Agosto -2014	20%		
			Septiembre - 2014	38%		
			Octubre - 2014	42%		

Fuente de captura: Información de la empresa.

**Gráfico de Tendencia: Indicador objetivo estratégico Reducción “Merma de despacho”.**

**Grafico 3.10.8**

Gráfico de Tendencia de departamento de distribución  
 “Merma de despacho”



Fuente de captura: Información de la empresa.

Desde el mes de agosto se implementó el sistema de control de gestión y a partir del mes de septiembre presentan resultados aceptables. Por tanto hay que mantener los controles con el fin conservar los resultados a excepcionales.

## Declaración Evaluación de Resultados del departamento de distribución.

Para asegurarse del logro de ellos es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera se obtiene información de las acciones realizadas, causas y determinar las acciones correctivas y preventivas a tomar, “lo que no se mide, no se controla”.

**Tabla 3.10.9**  
Evaluación Resultados  
“Ficha Modelo”

DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA		SITUACIÓN ACTUAL			
Los resultados de las mediciones reflejan un efecto aceptable en la merma de despacho debido al aumento en el porcentaje de la precisión de los inventarios durante los últimos meses del año cumplen con lo planificado, lo que influye a que exista disminución en los gastos de despacho en la planta.		Los gastos de despacho actuales muestran un porcentaje en octubre de 29% mensual planificado, por debajo 35% esperado.			
		SITUACIÓN ESPERADA			
		Reducción en un 10% en los gastos de distribución actual a un 20% de ventas en los próximos año.			
DIAGRAMA CAUSA EFECTO		DIAGRAMA DE PARETO			
ANÁLISIS DE LOS POR QUÉ					
<p>¿Porque existe un cumplimiento aceptable en disminución de los gastos de despacho?</p> <p>Porque se ataco principalmente a la merma de despacho y precisión en los inventarios</p> <p>¿Porque se ataco principalmente a la merma de despacho y precisión en los inventarios?</p> <p>Porque identificamos que esos son los factores de mayor impacto en el gasto de despacho</p> <p>¿Porque identificamos que esos son los factores de mayor impacto en el gasto de despacho?</p> <p>Porque tenemos un sistema de control de gestión que permite establecer los factores de mayor impacto y permite controlar para su mejora continua.</p>					
PLANES DE ACCIÓN					
ACCION	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	SOPORTE	REVISION	ESTADO
Mantener la precisión de inventarios en al menos 95%	6 meses	Jefe de despacho			
Mantener la reducción de gastos de despacho en al menos el 35%	6 meses	Jefe de despacho			
Mantener la reducción de mermas de despacho en el menos el 50%	6 meses	Jefe de despacho			

**Fuente de captura:** Información de la empresa.

### 3.11 Declaración Iniciativas Estratégicas de la planta.

Las actividades y las iniciativas estratégicas son el motor que impulsan los cambios para la consecución de los objetivos estratégicos.

Las actividades que conforman el día a día deben alinearse coherentemente con la estrategia corporativa. Las actividades forman parte de las iniciativas estratégicas encargadas de proveer los cambios para alcanzar las metas de los objetivos y por tanto la visión de negocio.

Se han formulado iniciativas para saber exactamente lo que se desea lograr: ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿qué recursos?, ¿tiempos? A fin de lograr los objetivos estratégicos que se han planteado. Las iniciativas formuladas para la empresa objeto de estudio son las siguientes:

#### Grafico 3.11

##### Iniciativas estratégicas



Una vez definidos las iniciativas estratégicas se evalúa en la “Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas” Gráfico, cuyo fin es evaluar el grado de impacto de las iniciativas propuestas vs. Los objetivos estratégicos gerenciales planteados.

Los parámetros de medición van en una escala de 1 al 5, verificando su grado de cobertura en el objetivo.

### Grafico 3.12

#### Iniciativas estratégicas

#### “Ponderación de las iniciativas estratégicas”

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		Control interno Fact. Y Desp.	Plan de mantenim. preventivo	Capacitar al personal	Las 5 S	Planificación de selección del personal
Perspectiva		Alto 5	Medio alto 4	Medio 3	Medio Bajo 2	bajo 1
Financiera	Aumentar la utilidad bruta mensual al 29%	4	2	3	4	2
	Reducir 25% los gastos de despacho	4	2	3	5	2
	Incrementar las ventas en 2.5% mensual	2	3	5	3	2
Cliente	Aumentar en 15% productos de mayor demanda	2	1	3	3	2
	Reducir 50% el porcentaje de devoluciones	4	2	4	3	2
	90% de entregas despacho de rutas	4	2	4	3	3
Procesos	Reducir en 20% gastos de producción	3	5	3	5	3
	Reducir en 15% gastos Distribución	3	3	3	5	3
	Controlar 95% facturación y despacho	5	1	1	1	1
	Reducir el 50% de diferencia de inventario	5	3	3	2	2
Desarrollo humano y tecnológico	Elaboración de un sistema para mantenimiento de maquinarias	2	5	1	1	1
	Capacitar al 75% de personal de vendedores y de despacho para finalizar el periodo 2015.	2	1	5	1	5
	Reducir la rotación del personal de despacho	3	1	5	3	5
	Elaboración de sistema de evaluación desempeño	4	1	2	3	2
Total		47	32	45	42	35

Fuente de captura: Información de la planta

Las iniciativas definidas como principales se priorizaron, por su nivel de impacto y el nivel de costos a emplear. En la grafica 3.12 se mide y se establece las iniciativas estratégicas con acción inmediata a tomar.

### Grafico 3.13

#### Iniciativas estratégicas

#### “Costeo de iniciativas estratégicas”

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
	Control interno en facturación y despacho	Plan de mantenimiento preventivo	Capacitar al personal	Las 5 S'	Planificación de selección del personal	TOTAL
Impacto estratégico	47	32	45	42	35	201
Costo	\$4,800	\$1,600	\$4,900	\$1,230	\$900	\$13,430

Fuente de captura: Información de la planta

Elaborado por: El autor

El gráfico 3.13, presenta un plan donde se visualiza aquellas iniciativas que tienen relación costo-beneficio, definidas como claves, las que no se escogieron se pondrán en marcha en un tiempo aun no planificado.

La ejecución de cada iniciativa-proyecto estará dada por el presupuesto de la empresa asignado para ejecutarlos. Se utiliza la fórmula del ROI, determinando cual es la relación costo-beneficio, y por cada dólar invertido cuanto se recupera, una vez recuperada la inversión.

La fórmula del ROI. (Retorno de la inversión)

$$\text{ROI} = ((\text{Utilidades} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100$$

Se realizan los cálculos por cada iniciativa escogida, dando como resultados lo siguiente:

### Grafico 3.14

#### Iniciativas estratégicas

#### “Análisis de ROI”

		CRITERIOS		Fórmula	ROI	ELECCIÓN
		Beneficio	Costo Proyecto			
INICIATIVA ESTRATÉGICA	Control interno en facturación y despacho	\$ 12,500	\$ 4,800	(Utilidades - inversión) / inversión )	1,6	<input checked="" type="checkbox"/>
	Plan de mantenimiento preventivo	\$ 2,000	\$ 1,600	(Utilidades - inversión) / inversión )	0,25	<input checked="" type="checkbox"/>
	Capacitar al personal	\$ 8,800	\$ 4,900	(Utilidades - inversión) / inversión )	0,80	<input checked="" type="checkbox"/>
	Las 5 S'	\$ 4,500	\$ 1,230	(Utilidades - inversión) / inversión )	1,67	<input checked="" type="checkbox"/>
	Planificación de selección del personal	\$ 2000	\$ 900	(Utilidades - inversión) / inversión )	1.22	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Información de la planta

Elaborado por: El autor

En el grafico 3.14. Muestra que las iniciativas propuestas presentan un ROI positivo, y están dentro del presupuesto de nuevas estrategias de la empresa, por lo tanto se pondrá en marcha.

### **3.12 Diseño de las Iniciativas Estratégicas**

Para que una iniciativa agregue valor a la estrategia general, debe ser ejecutada y medida, determinando especificaciones de ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿responsables?, ¿seguimiento? Tales especificaciones están presentadas mediante una ficha por cada una de las iniciativas estratégicas, presentadas a continuación.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. AUDITORÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

#### **4.1. Introducción**

El sistema de control de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard, tiene por objetivo proporcionar información para la toma de decisiones, de hecho la calidad de las decisiones está estrechamente relacionada con la calidad de la información, que es generada a través de los indicadores que proporcionan parámetros sobre las actividades y procesos de la planta.

La auditoría permite detectar oportunidades de mejora para el sistema de control de gestión, para ello se analizarán las cuatro etapas de la metodología del BSC que incluyen:

- El Enfoque Estratégico
- El Traslado hacia el BSC
- La Sincronización

- La Cultura de Ejecución

Además se evalúa el sistema de indicadores de acuerdo a los requisitos establecidos en la Norma ISO UNE66175 con el objetivo de garantizar la calidad del sistema de indicadores.

Las mejoras al sistema de gestión permiten que la información que proporciona el sistema sea cada vez mejor llevándonos hacia la excelencia organizacional.

#### **4.2 Objetivos**

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa y a la vez formular recomendaciones para tomar acciones que ayuden al mejoramiento continuo.

Evaluando cada una de las etapas de la metodología del BSC que incluye:

1. El Enfoque Estratégico
2. El Traslado hacia el BSC
3. La Sincronización
4. La Cultura de Ejecución

Realizar un diagnóstico situacional del sistema gestión de indicadores evaluando:

1. El diseño de los indicadores
2. La implantación del sistema
3. La explotación de la información
4. Los métodos de evaluación y mejora del sistema.

### **4.3 Alcance**

La auditoría abarcará la revisión y análisis del sistema de gestión control de gestión.

Se audita el sistema de indicadores, en las que existirán fases se especificarán los puntos que deben ser evaluados para que queden constancia de los mismos.

### **4.4 Procedimiento de Auditoría**

El procedimiento de la auditoría del sistema de gestión comprende los siguientes pasos:

#### **4.4.1 Revisión de la documentación y elaboración de la lista de verificación.**

Antes de ejecutar la revisión el equipo auditor tiene que tener un conocimiento total de lo que va a auditar, lo primero a realizar es revisar los documentos en el que se detalla todo el sistema de gestión y así realizar una lista de verificación la misma que servirá de guía durante el análisis.

#### **4.4.2 Ejecución de la auditoría.**

Después del análisis a los documentos, se realiza la auditoría en base a la lista de verificación y recoger toda la evidencia posible de todo lo que se ha llevado a cabo en la gestión.

#### **4.4.3 Análisis y evaluación de la evidencia.**

Se compara lo obtenido en la realización de las entrevistas contra los criterios de revisión que es la lista de verificación.

#### **4.4.4 Informe de auditoría.**

Se emite una conclusión de todo lo analizado enfatizando en las oportunidades de mejoras continua.

#### **4.5 Ejecucion de la Auditoría.**

Esta norma específica directrices para la definición y el desarrollo de indicadores de gestión de cualquier proceso o actividad.

Sus conceptos se desarrollan en el contexto de los sistemas ISO 9001, norma que tiene como referente, aunque son igualmente compatibles con otros sistemas de gestión.

**Tabla 4.1****“Cuestionario para evaluar el Enfoque estratégico”**

<b>No se cumple 0</b>	<b>No se cumple 0</b>	<b>Se cumple parcialmente -1</b>	<b>Se cumple totalmente -2</b>
1. ¿La planta tiene definido elementos estratégicos como: misión, visión, objetivos?			
2. ¿La planta tiene definido estrategias para alcanzar los objetivos?			
3. ¿La planta tiene definido un mapa estratégico?			
4. ¿La planta tiene definido objetivos estratégicos?			
5. ¿La planta tiene definido los indicadores de gestión y muestren la evolución de los principales objetivos y factores críticos de éxito?			
6. ¿La planta tiene definido los factores claves de éxito?			

<b>No se cumple 0</b>	<b>Se cumple parcialmente -1</b>	<b>Se cumple totalmente -2</b>	<b>Se cumple totalmente -2</b>
1. ¿Cuenta con un proceso formal de selección y priorización de indicadores?			
2. ¿Se tienen definiciones claras y por escrito de los indicadores (diccionarios)?			
3. ¿Se define la fórmula de cálculo para cada indicador?			
4. ¿Se definen calendarios de revisión, análisis y toma de decisiones de cada indicador, incluyendo participantes, fechas, etc.?			
5. ¿Se cuenta con una clara definición de cómo se expresarán los indicadores (dato, porcentaje, ratio, etc.)?			

6. ¿Se determina los responsables y personas implicadas para cada indicador?			
7. ¿Se especifica claramente cómo serán presentados los resultados de cada indicador, por medio de Gráficos, tablas etc.?			
8. ¿Se determina los responsables y personas implicadas para cada indicador?			
9. ¿Cada indicador cuenta con una definición de valores, metas incluyendo fechas?			
10. ¿Cada indicador cuenta con valores máximo y mínimo tolerables (semáforos)?			

**Tabla 4.2**

“Cuestionario para evaluar el traslado a BSC”

<b>Enfoque estratégico indicadores</b>	<b>No se cumple 0</b>	<b>Se cumpleparcialmente -1</b>	<b>Se cumpletotalmente -2</b>
1. ¿Se capacita y sensibiliza al personal de la organización sobre el objetivo del sistema de indicadores y su funcionamiento?			
2. ¿Se ha capacitado al personal sobre las acciones que deben de tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados?			
3. ¿Se comunica claramente al personal, que el sistema de indicadores tiene como objetivo el monitorear y mejorar el progreso de la organización y no el sancionar a las personas?			
4. ¿Se capacita y comunica periódicamente al personal sobre el sistema de gestión, para garantizar que se tiene claro que se busca en cada indicador?			

5. ¿Para cada uno de los indicadores, contamos con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsabilidades, etc.?			
6. ¿Contamos con la información sobre los niveles base de cada uno de los indicadores y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?			
7. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño, describimos metas de corto, mediano y largo plazo?			
8. ¿Para cada una de las metas, contamos con variabilidades (semáforos) los cuales les permiten a las personas de la organización, analizar rápidamente el desempeño de cada objetivo e indicador, para tomar acciones al respecto?			
9. ¿Cada una de las metas se ha validado tomando en cuenta, los niveles actuales, el potencial de la organización, la capacidad del sistema, el impacto de la estrategia, los recursos disponibles, etc., de manera que sean retadoras, pero alcanzables?			
10. ¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas estratégicas y/o proyectos concretos, los cuales nos indican cómo vamos a conseguir dichas metas?			
11. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?			

**Tabla 4.3****“Cuestionario para evaluar Monitoreo de información”**

Enfoque estratégico indicadores	No se cumple 0	Se cumple parcialmente - 1	Se cumple totalmente - 2
1. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los aéreas, procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la planta?			
2. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados “entre sí”, de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?			
3. ¿Se garantiza que los indicadores muestren información objetiva, y por tanto, no deben de estar influenciados sus resultados por justificaciones que cambien la información?			
4. ¿Se cuentan con diversas reuniones sistemáticas de revisión de los resultados de los indicadores a diferentes niveles (gerentes, jefes, supervisores, etc.)?			
5. ¿Se cuentan con sistemas que permitan visualizar la información a tiempo para tomar decisiones?			
6. ¿Los resultados de los indicadores permiten visualizar las diferencias entre los resultados deseados y los reales a tiempo?			
7. ¿El sistema de gestión, facilita la comparación de resultados de varios indicadores?			
8. ¿El sistema de gestión provee información para un análisis más profundo sobre las causas de desviación a los resultados para tomar decisiones?			
9. ¿Los resultados de los indicadores se presentan de una manera visual, incluyendo gráficas y colores, para tomar decisiones?			
10. ¿Se cuenta con sistemas que garanticen la comunicación a todo nivel y comprensión de los resultados de los indicadores?			
11. ¿Los responsables del área, actividad o proceso pueden proponer a las personas que autorizan acciones para corregir las tendencias detectadas y alcanzar los objetivos?			

12. ¿Las acciones de mejora definidas se gestionan para garantizar su implementación?			
13. ¿Se evalúa el impacto de las acciones en los resultados asegurando que los avances son realmente consecuencia de las acciones implementadas?			

**Tabla 4.4**

“Cuestionario para evaluar evaluación y mejora del sistema”

<b>Enfoque estratégico indicadores</b>	<b>No se cumple 0</b>	<b>Se cumple parcialmente -1</b>	<b>Se cumple totalmente -2</b>
¿Se avalúan periódicamente los indicadores para garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planteados?			
¿Existen procedimientos sistematizados que garantizan que cuando un objetivo es cambiado, ha evolucionado o ya no es significativo, se redefinen los indicadores?			
¿Se cuenta con encuestas que garantizan la satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión de indicadores?			
¿Se evalúa si verdaderamente los indicadores sirven para tomar decisiones?			
¿Se evalúa si el indicador representa realmente el concepto que se quiere conocer?			
¿Se validan los niveles metas, utilizando estadística y límites de capacidad del sistema?			
¿Se realizan pruebas de validez y confiabilidad de la información proveniente de los indicadores?			
¿Se evalúa si la representación gráfica utilizada es clara para los usuarios?			
¿Se evalúa si la periodicidad de análisis y toma de decisiones es adecuada?			
¿En los casos que es pertinente, se cuenta con información de comparaciones para los indicadores claves y tomar decisiones?			
¿Cuándo un indicador es dejado de monitorearse, se cuenta con la definición de las causas?			

¿Se evalúa si el tablero de indicadores permite evaluar aspectos claves de un área o proceso?			
¿De acuerdo con los resultados de las evaluaciones del sistema de indicadores, se toman decisiones en cuanto a mantener, modificar, suprimir o crear nuevos indicadores?			

### “Cuestionario para evaluar evaluación los indicadores”

No se cumple 0	No se cumple 0	Se cumple parcialmente - 1	Se cumple totalmente - 2
1. ¿Es útil el indicador?			
2. ¿El indicador sirve para tomar decisiones?			
3. ¿Simboliza y representa claramente el concepto que se desea conocer?			
4. ¿Es compatible con el resto de indicadores de forma que permite contrastar los resultados?			
5. ¿Compensa la utilidad que genera con el costo de recogida de información y desarrollo del indicador?			
6. ¿Está suficientemente definido de tal forma que el resultado pueda ser comparable en el tiempo sin dudas sobre la fiabilidad de los datos?			
7. ¿Es clara la representación gráfica utilizada?			
8. ¿Es redundante con otros indicadores ya existentes?			
9. ¿Es adecuada la periodicidad establecida?			
10. ¿Existe una forma más sencilla de obtener la información?			
11. ¿Se aprovechan adecuadamente los medios informáticos para optimizar el proceso de obtención del indicador?			
12. ¿Se ha definido el nivel de divulgación y de confidencialidad que requiere el indicador?			
13. ¿Se comunica el indicador a las personas involucradas en el área, actividad o proceso?			

#### 4.6 Diagnóstico del sistema de gestión

Mediante el uso de las evaluaciones descritas en el punto anterior se puede observar que la planta ha logrado implementar un óptimo sistema de indicadores que le permiten monitorear de forma eficiente la implementación de la estrategia.

**Tabla 4.5**

“Formato de reporte de auditoría”

Auditoría número:	1	Fecha de Auditoría:	08/11/2014 a 10/11/2014
Fecha de elaboración del reporte:	11/11/2010	Fecha reunión de apertura:	08/11/2014
No. de auditados:	4	Fecha reunión de cierre:	10/11/2014

Áreas auditadas	Procesos auditados
Departamento de despacho	Enfoque estratégico
Departamento de distribución	Traslado al BSC
	Monitoreo de información
	Evaluación y mejoras del sistema

Proceso	Mayor	Menor
Enfoque Estratégico		
Traslado al BSC		
Difusión de la información en la planta presenta una evidencia de no conformidad		X
Los indicadores presentan una evidencia de no conformidad.		X
Monitoreo de Información		
Evaluación y mejora del sistema		

## **CAPÍTULO 5**

### **5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

#### **5.1 Analisis de Resultados del Sistema de Control de Gestion.**

La situación inicial de planta mostraba una no conformidad con los siguientes resultados:

No tener una visión y misión clara, estos no estaba alineados a los objetivos de la planta.

1. No alinear los objetivos de la planta con los de las áreas. Las aéreas implicadas no tenían claro el objetivo de la planta.
2. No alinear los objetivos de las áreas con los del personal.
3. No se encontraba indicadores para medir los objetos de la planta.
4. No se capacitaba al personal de la planta.
5. No contaba documentados de los proceso claves con evidencias estadísticas de la planta.

Una vez implementado el sistema se realiza el análisis de los resultados muestra las iniciativas estratégicas asociadas a los indicadores del BSC, permite comparar de forma objetiva la situación inicial de la planta y lo que se logró con la implementación del SGC, la evolución que ha tenido la planta en el aspecto analizado, se presentara la situación de los indicadores en una tabla comparativa:

**Tabla 5.1**

“Cuadro comparativo de indicadores claves”

OBJETIVO	SIN S.G.C. (ENERO)	CON S.G.C. (OCTUBRE)
AUMENTAR LA UTILIDAD BRUTA MENSUAL AL 20%.	21%	40%
INCREMENTAR 25% DE LAS VENTAS RESPECTO AL 2014.	20%	36%
LOGRAR 90% DE ENTREGA EN DISTRIBUCIÓN DE RUTAS	85%	91%
REDUCIR 25% LOS GASTOS GENERALES.	10%	25%
LOGRAR 95% PRECISIÓN INVENTARIO	92%	96%
REDUCIR 50% EL PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES.	35%	48%
REDUCIR 25% GASTO DE DESPACHO.	17%	29%
REDUCIR EL 40% MERMA DE DESPACHO.	19%	42%

Fuente: Información de la planta

Elaborado por: El autor

## 5.2 Análisis de Resultados de los objetivos.

- a) La utilidad bruta mensual registró un incremento del 19% en 10 meses que se implementó el Sistema Control de Gestion pasando del 21% al 40% superando el objetivo propuesto que era el 20% con resultado exitosos.
- b) Las ventas mensuales registraron un incremento un 16% desde que se implementó el Sistema Control de Gestion. superando los objetivos propuestos.
- c) La entrega en la distribución de rutas está al 91% superando el objetivo puesto que era el 90% demostrando que los resultados son alentadores.
- d) Los Gastos Generales se redujeron un 25% desde que se implementó el Sistema Control de Gestion. cumpliendo con el objetivo del 25%.
- e) La precisión en la toma física del inventario se incrementó un 4% del 92 a 96% superando el objetivo propuesto de 95% a pesar de eso se necesita llegar al 100% de precisión con el mejoramiento continuo.
- f) Las devoluciones de los productos se redujo un 13% inicialmente registro el 35% y en octubre registro al 48%, este es el único indicador que no cumplió con el objetivo por un 2%.
- g) Los Gastos de Despacho 17% al 29% se redujo un 12% del 17% al 29%, superando el objetivo que es el 25%.

- h) La Merma de Despacho se redujo un 23% inicialmente registro el 19% y en octubre registro al 42%, es el indicador que registra mejor resultado.

## **CAPÍTULO 6**

### **6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1.Conclusiones.**

1. La planta cuenta con una Política de Sistema de Gestión Control, y su correcta difusión y entendimiento permitirá que se desarrolle una cultura organizacional de gestión de control, lo cual contribuirá de forma exitosa con los objetivos del Sistema de Gestión de Control.
2. Con la implantación del Sistema de Control de Gestión basado en la metodología de BalancedScorecard se logra mejorar el desempeño de la organización como se refleja en los indicadores de gestión que los objetivos se cumplieron, ayudando a la planta superar las principales deficiencias encontradas y creando una cultura de mejoramiento continuo.
3. La estrategia principal que se plantea en el proyecto es priorizar el aumento de rentabilidad y ventas de planta con la implantación de un

sistema de control de gestión y la revisión continua de los indicadores de control y tableros de control con semáforos permite comprender los resultados y realizar mejoras para llegar a los objetivos planteados.

4. El Sistema de Control de Gestión permite mejorar el aspecto humano del área, las relaciones entre compañeros de trabajo y jefaturas, cada quien sabe que tiene que hacer y porque resultados son evaluados mediante los indicadores, con la finalidad de realizar cambios necesarios para llegar a los objetivos.
5. Lo clave del Sistema de Control de Gestión son las reuniones de seguimiento y las auditorías puesto que de nada sirve levantar indicadores si no se los monitorea y audita constantemente.
6. Es importante el compromiso de la gerencia para el desarrollo y éxito del sistema, por lo que ésta identifica el valor de hacer reuniones con su personal para atender sus necesidades y sugerencias con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y dar un seguimiento efectivo al cumplimiento del plan estratégico.
7. El diseño del sistema de gestión de control proporciona a la planta un adecuado manejo de los recurso, de tal manera que se cuente con información necesaria y en el momento oportuno, elevando la eficiencia de la planta a través del incremento de la rentabilidad y las ventas como principales objetivos y de la mano la reducción de los gastos generales, entrega a tiempos de los pedidos, reducción de

diferencia de inventarios físico y reducción del porcentaje de devoluciones.

## **6.2 Recomendaciones**

Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar soluciones constantemente, no culpables, buscar oportunidades de mejora. Hacer del sistema de gestión un sistema dinámico que se pueda acoplar a los cambios constantes del mercado.

Buscar desarrollar la propuesta de valor para expandir sus mercados, principalmente fuera de la ciudad que promete muchas posibilidades de crecimiento.

Seguir el plan de capacitación con el fin de que el personal se informe acerca del sistema de control de gestión aplicado en la empresa y se sienta parte activa del mismo, por esto es necesario que la Gerencia promueva este plan indicando los beneficios a obtenerse.

Ampliar las bodegas de almacenamiento con nuevos equipos que garanticen los procedimientos estándares de almacenamiento para así cubrir las nuevas demandas y variedad del producto.

Optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y de activos para evitar el desperdicio.

Desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados en el desarrollo de la estrategia y a la vez procurar motivar a los trabajadores.

Hacer uso de herramientas modernas como la tecnología y de la estadística para hacer análisis de los problemas con sustentos objetivos. Así mismo buscar soluciones de una forma organizada, evitar arreglar las cosas basándose solamente en el instinto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] N. Olve, J. Roy y M. Wetter. (2000), “Implantando y gestionando el cuadro de mando integral”, Editorial Gestión.
- [2] Luis Muñiz. (2000), “Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica”, Editorial Gestión.
- [3] John Maxwell. (2003), “El mapa para alcanzar el éxito”, primera edición, Editora Caribe.
- [4] Gavin Kennedy, John McMillan, John Benson, “Como negociar con éxito”, primera edición, Editorial Deusto SA.
- [5] Kaplan y Norton (2002), “La Organización focalizada en la Estrategia (Como implementar el Balanced Score Card)”, Editorial Gestión 2000, España.

[6] Kaplan Robert S. and David P. Norton (1996) *“The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”*, Boston – EE.UU.

[7] Kaplan, R. Y Norton, D. (1996B). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston.

[8] LopezViñega Alfonso (2004). *“Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del BalancedScorecard”*, Madrid-España.

[9] Auditoria del control interno (2005). *“Conceptos básicos de control interno”* Samuel Alberto Mantilla Blanco, Sara Yolima Cante.

[10] LopezViñega Alfonso (2004). *“Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del BalancedScorecard”*, Madrid-España.

[11] Lozada Loza Jaime (2008). *“Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard”*. Guayaquil – Ecuador.

[12] Fomento, “Cuestionario para evolución de indicadores”  
<http://www.fomento.es/nr/rdonlyres/9134d724-43c8-43f9-98d1-2e6817a99e1b/19427/iva6.pdf>, Fecha de última visita: Diciembre del 2014, Guayaquil- ecuador.