

**Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ingeniería**



**“Implementación del tablero de comando integral
en una empresa comercializadora de alimentos
agrícolas”**

Trabajo de graduación presentado por
Pablo José Valle Specher para optar al grado académico de
Licenciado en Ingeniería Industrial

Guatemala
2012

**“Implementación del tablero de comando integral
en una empresa comercializadora de alimentos
agrícolas”**

**Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ingeniería**

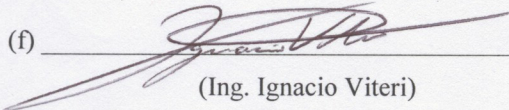


**“Implementación del tablero de comando integral
en una empresa comercializadora de alimentos
agrícolas”**

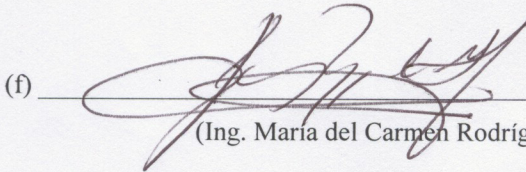
Trabajo de graduación presentado por
Pablo José Valle Specher para optar al grado académico de
Licenciado en Ingeniería Industrial

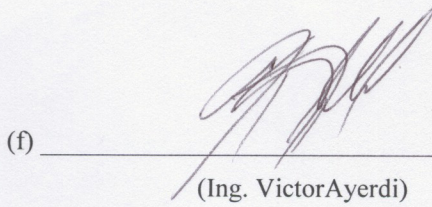
Guatemala
2012

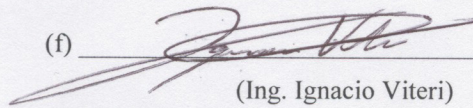
Vo. Bo. :

(f) 
(Ing. Ignacio Viteri)

Tribunal Examinador:

(f) 
(Ing. Maria del Carmen Rodríguez)

(f) 
(Ing. Victor Ayerdi)

(f) 
(Ing. Ignacio Viteri)

Fecha de aprobación: Guatemala, 17 de Enero de 2012.

CONTENIDO

LISTADO DE TABLAS	xi
LISTADO DE GRÁFICAS	xv
LISTADO DE FIGURAS	xix
RESUMEN	xx
Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	3
III. OBJETIVOS	4
A. Generales	4
B. Específicos	4
IV. MARCO TEÓRICO	5
A. Tablero de comando integral	5
1. Algunas razones por las que los tableros de comando Integral no cumplen su objetivo	7
B. Planeación	8
C. Estrategia	8
D. Planeación estratégica	9
E. Objetivos estratégicos	9
F. Objetivos estratégicos financieros	11
G. Objetivos estratégicos de clientes	12
H. Objetivo estratégico de procesos	13
I. Objetivos estratégicos de desarrollo humano	14

J.	Indicadores	15
	1. Indicadores de control	16
	2. Indicadores impulsores	16
K.	Semáforo	17
L.	Manual de indicadores	17
M.	Los jugadores	17
N.	Misión	18
Ñ.	Rentabilidad	18
	1. Margen de Utilidad Bruta	18
	2. Margen de Utilidad Neta	19
O.	Alta dirección	19
P.	Planes de acción	19
Q.	La empresa	20
	1. Objetivos de la empresa	20
	2. Valores de la empresa	21
	3. Misión	21
	4. Visión	21
	5. Organigrama	22
	6. Clientes	23
	7. Productos que se ofrecen	23
V.	METODOLOGÍA	24
A.	Reuniones	24
B.	Objetivos estratégicos de la comercializadora de alimentos agrícolas	25

1.	Objetivos estratégicos financieros	27
a.	Rentabilidad	27
b.	Incrementar las ventas	27
c.	Disminuir costos	27
d.	Cuentas por cobrar y pagar	27
2.	Objetivos estratégicos clientes	27
a.	Cumplimiento al cliente	27
b.	Clientes nuevos	27
c.	Satisfacción del cliente	28
3.	Objetivos estratégicos procesos	28
a.	Eficiencia en transporte y empaque	28
b.	Reducción de desperdicios	28
4.	Objetivos estratégicos Desarrollo Humano	28
a.	Programa de capacitaciones	28
b.	Satisfacción del empleado	28
C.	Indicadores	28
1.	Rentabilidad	29
2.	Incrementar las ventas	29
3.	Costos	29
4.	Cuentas por cobrar y pagar	29
5.	Cumplimiento al cliente	30
6.	Adquisición de nuevos clientes	30
7.	Satisfacción del cliente	30
8.	Eficiencia	30

9.	Inventarios y reducción de desperdicios	31
10.	Programa de capacitaciones	31
11.	Cumplimiento de programa de capacitaciones	31
12.	Satisfacción del colaborador	31
D.	Asignación de porcentaje de peso a cada indicador	32
1.	Porcentajes de peso de cada indicador financiero	33
2.	Porcentajes de peso de cada indicador de clientes	34
3.	Porcentajes de peso de cada indicador de desarrollo humano	35
E.	Presentación de tablero de comando integral a los colaboradores	36
F.	Formato tablero de comando integral	37
1.	Fases del tablero de comando integral	37
2.	Indicadores	37
3.	Resultados y metas	37
4.	Semáforo	38
5.	Columna de porcentaje de cumplimiento	39
G.	Manual de indicadores	39
H.	Medición de indicadores	40
I.	Resultados	41
J.	Reuniones de seguimiento	68
K.	Planes de acción	68
1.	Planes de acciones correctivas	68
2.	Recomendaciones al departamento de Mejora Continua .	72
VI.	CONCLUSIONES	73

VII.	RECOMENDACIONES	74
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	76
IX.	ANEXOS	77
	A. Listado de productos	77
	B. Cronograma de reuniones	80
	C. Manuales	82
	D. Gráficos de indicadores	96
	E. Gráficas por área	107
	F. Encuesta de satisfacción al cliente	109
	G. Presentación tablero de comando integral a los colaboradores ..	110

LISTA DE TABLAS

No.		Página
1.	Porcentajes de peso de cada indicador financiero	33
2.	Porcentajes de peso de cada indicador de clientes	34
3.	Porcentajes de peso de cada indicador de desarrollo humano	35
4.	Colores del semáforo	38
5.	Rangos para colores del semáforo	38
6.	Resultados financieros enero	41
7.	Resultados clientes y procesos enero	42
8.	Resultados desarrollo humano enero	43
9.	Resultados financieros febrero	44
10.	Resultados clientes y procesos febrero	45
11.	Resultados desarrollo humano febrero	46
12.	Resultados financieros marzo	47
13.	Resultados clientes y procesos marzo	48
14.	Resultados desarrollo humano marzo	49
15.	Resultados financieros abril	50
16.	Resultados clientes y procesos abril	51
17.	Resultados desarrollo humano abril	52
18.	Resultado financiero mayo	53
19.	Resultados clientes y procesos mayo	54
20.	Resultados desarrollo humano mayo	55
21.	Resultados financieros junio	56

22.	Resultados clientes y procesos junio	57
23.	Resultados desarrollo humano junio	58
24.	Resultados financieros julio	59
25.	Resultados clientes y procesos julio	60
26.	Resultados desarrollo humano julio	61
27.	Resultados financieros agosto	62
28.	Resultados clientes y procesos agosto	63
29.	Resultados desarrollo humano agosto	64
30.	Resultados financieros septiembre	65
31.	Resultados clientes y procesos septiembre	66
32.	Resultados desarrollo humano septiembre	67
33.	Listado de frutas	77
34.	Listado de otros productos	77
35.	Listado de verduras 1	78
36.	Listado de verduras 2	79
37.	Cronograma de 1era. reunión con gerencia	80
38.	Cronograma de 2nda. reunión con gerencia	81
39.	Cronograma de 3era. reunión con gerencia	82
40.	Manual de indicador ingresos locales	82
41.	Manual de indicador de ingresos de exportación	83
42.	Manual de indicador de utilidades antes de impuestos	83
43.	Manual de indicador porcentaje Margen Bruto	83
44.	Manual de indicador de Utilidad Neta	84
45.	Manual de indicador porcentaje Margen Neto	84

46.	Manual de indicadores quetzales en ventas por país	84
47.	Manual de indicadores quetzales en ventas por producto	85
48.	Manual de indicador degustaciones en supermercados	85
49.	Manual de indicador costo sobre ventas	85
50.	Manual de indicador cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción	86
51.	Manual de indicador cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos ..	86
52.	Manual de indicadores porcentaje de cuentas por cobrar antes de 30 días por país	86
53.	Manual de indicador rotación de cuentas por cobrar en días	87
54.	Manual de indicador rotación de cuentas por pagar en días	87
55.	Manual de indicadores número de viajes entregados a destiempo por país	87
56.	Manual de indicadores clientes nuevos por país	88
57.	Manual de indicadores nota de cuestionario de satisfacción al cliente por país	88
58.	Manual de indicadores retención de clientes por país	88
59.	Manual de indicador visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas ..	89
60.	Manual de indicadores aprovechamiento transporte por país	89
61.	Manual de indicadores costo promedio por canasta por país	89
62.	Manual de indicador productos con error en empaque	90
63.	Manual de indicador monto mensual mermas	90
64.	Manual de indicador monto mensual donaciones	90
65.	Manual de indicador rotación de inventario en días	91

66.	Manual de indicador cumplimiento de programas de capacitación	91
67.	Manual de indicador nota de satisfacción del colaborador	91
68.	Manual de indicador conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	92
69.	Manual de indicador satisfacción del colaborador puesto de trabajo ...	92
70.	Manual de indicador satisfacción del colaborador relación superior inmediato	92
71.	Manual de indicador satisfacción del colaborador relación compañeros .	93
72.	Manual de indicador satisfacción del colaborador políticas de comprensión	93
73.	Manual de indicador satisfacción del colaborador ambiente físico de trabajo	93
74.	Manual de indicador satisfacción del colaborador relación interdepartamental	94
75.	Manual de indicador satisfacción del colaborador comunicación interna	94
76.	Manual de indicador satisfacción del colaborador desarrollo profesional	94
77.	Manual de indicador satisfacción del colaborador capacitación	95
78.	Manual de indicador satisfacción del colaborador estructura organizacional	95
79.	Manual de indicador satisfacción del colaborador intención colaborador hacia el trabajo	95

LISTADO DE GRÁFICOS

No.		Página
1.	Importe de ventas	96
2.	Ingresos locales	96
3.	Ingresos exportación	96
4.	Ventas Honduras	96
5.	Ventas Guatemala	96
6.	Ventas El Salvador	96
7.	Cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción	97
8.	Cumplimiento al presupuesto de costos sobre ventas	97
9.	Cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos	97
10.	Porcentaje de utilidad bruta	97
11.	Utilidad antes de impuestos	97
12.	Utilidad neta	98
13.	Porcentaje utilidad neta	98
14.	Ventas tomates	98
15.	Ventas chile morrón	98
16.	Ventas apio	98
17.	Ventas papaya	98
18.	Ventas piña	99
19.	Ventas zanahoria	99
20.	Ventas otros	99

21.	Ventas brócoli	99
22.	Ventas elotes	99
23.	Ventas lechuga	99
24.	Ventas Rosa de Jamaica	100
25.	Degustaciones de supermercados	100
26.	Porcentaje cuentas por cobrar, cobrado antes de 30 días El Salvador 2011	100
27.	Porcentaje cuentas por cobrar, cobrado antes de 30 días Guatemala 2011	100
28.	Porcentaje cuentas por cobrar, cobrado antes de 30 días Honduras 2011	100
29.	Rotación de cuentas por cobrar en días	100
30.	Rotación de cuentas por pagar en días	101
31.	Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala	101
32.	Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras	101
33.	Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador	101
34.	Clientes nuevos Guatemala	101
35.	Clientes nuevos El Salvador	101
36.	Clientes nuevos Honduras	102
37.	Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente Guatemala .	102
38.	Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente El Salvador .	102
39.	Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente Honduras .	102
40.	Retención de clientes Guatemala	102
41.	Retención de clientes El Salvador	102

42.	Retención de clientes Honduras	103
43.	Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	103
44.	Porcentaje de aprovechamiento transporte	103
45.	Costo promedio por canasta Guatemala	103
46.	Costo promedio por canasta El Salvador	103
47.	Costo promedio por canasta Honduras	104
48.	Productos con error en empaque	104
49.	Monto mensual mermas	104
50.	Monto mensual donación	104
51.	Rotación de inventarios en días	104
52.	Nota de satisfacción del colaborador	104
53.	Conocimiento de visión, misión y estrategias	105
54.	Satisfacción del colaborador relación superior inmediato	105
55.	Satisfacción del colaborador capacitación	105
56.	Satisfacción de colaborador puesto de trabajo	105
57.	Satisfacción de colaborador estructura organizacional	105
58.	Satisfacción de colaborador políticas de compensación	105
59.	Satisfacción de colaborador relación compañeros	106
60.	Satisfacción de colaborador ambiente físico de trabajo	106
61.	Satisfacción de colaborador desarrollo profesional	106
62.	Satisfacción de colaborador relación interdepartamental	106
63.	Satisfacción de colaborador comunicación interna	106
64.	Cumplimiento de programa de capacitaciones	106
65.	Satisfacción de colaborar intención colaborador hacia el trabajo	107

66.	Indicadores financieros	107
67.	Indicadores clientes	107
68.	Indicadores procesos	107
69.	Indicadores desarrollo humano	107

LISTA DE FIGURAS

No.		Página
1.	Organigrama comercial de alimentos agrícolas	22
2.	Diagrama de interrelaciones de objetivos estratégicos	26
3.	Formato tablero de comando integral	37
4.	Formato tablero comando integral	37
5.	Formato tablero comando integral	37
6.	Encuesta de satisfacción al cliente	109
7.	Tablero de comando integral	110
8.	¿Qué es un tablero comando integral	110
9.	Indicadores KPI's	110
10.	Estadísticas	110
11.	Principales barreras del tablero de comando integral	110
12.	¿Qué se necesita para no solo implementarlo	110
13.	Niveles de tablero de comando	111
14.	Empresa comercializadora de alimentos agrícolas	111

RESUMEN

La empresa se fundó con el concepto de producir y vender productos agrícolas en Guatemala. Su crecimiento fue tan notable que empezaron a distribuir sus productos a nivel Centro América. En el año 1995 deciden establecer la comercializadora de alimentos agrícolas con el concepto de introducir una marca en el mercado para distribuir sus productos de alta calidad en Guatemala y Centro América.

A pesar de sus esfuerzos por sobre salir en el mercado sus utilidades no son las esperadas para alta gerencia, ya que han identificado una deficiencia en sus ventas y por lo mismo toda la empresa está siendo afectada.

Para ello la herramienta del tablero de comando integral da un panorama completo de los procesos y procedimientos que necesitan ser controlados y procura mejorar el entorno de los mismo, de esta forma poder enfocarse en mejorar aquellos procesos que lo requieren, y así mismo promover la mejora continuar.

Con este trabajo se elaborará el tablero de comando integral para la comercializadora de alimentos agrícolas acorde a sus objetivos estratégicos, se establecen los pasos y procedimientos necesarios para su elaboración, los pasos para tener control y darle seguimiento, establecer los indicadores para su medición, al igual que las recomendaciones y planes de acción necesarios para lograr tener resultados positivos.

Mediante planes de acción correctivos se busca aumentar el rendimiento de los indicadores que cuenten con deficiencia, y en conjunto con el departamento de mejora continua proponer soluciones para alcanzar las metas establecidas por gerencia para los indicadores, cumpliendo con los objetivos estratégicos previamente establecidos.

I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento exponencial de la empresa comercializadora de alimentos agrícolas y la alta demanda de calidad del mercado obliga a la empresa a llevar sistemas de control avanzados, ya que maximizar utilidades y optimizar recursos no son una cualidad sino una obligación para la empresa.

La empresa se encuentra en una transición y en la implementación de herramientas estratégicas para poder alcanzar las metas propuestas por los accionistas y poder tener un crecimiento tanto en utilidades como un crecimiento sostenible en la industria agrícola.

La estrategia de negocios es un tema que en la actualidad se está comentando mucho en el ámbito empresarial debido a los excelentes resultados que muchas empresas han obtenido. Libros, casos de empresas, manuales de implementación entre otros están al alcance de las personas interesadas.

Implementar las herramientas estratégicas en una empresa conlleva obstáculos culturales y obstáculos de la implementación. Es por ello que para la implementación de la herramienta estratégica para este proyecto se tomaron en cuenta todos los riesgos necesarios que posiblemente se podrían presentar para previamente evitarlos.

Este trabajo consiste en la implementación del tablero de comando integral apoyado de diversas técnicas de Ingeniería Industrial para el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa comercializadora de alimentos agrícolas. Es necesario que el equipo de alta dirección traduzca la estrategia de su unidad de negocio en objetivos específicos, al igual que se necesitan conocer los procesos y procedimientos internos, y así generar los indicadores necesarios junto con sus metas establecidas para conocer su funcionamiento y proceder a hacer las acciones correctivas con el fin de mejorar las operaciones, aumentando la rentabilidad. Para ello el tablero de comando integral está compuesto de cuatro grandes áreas siendo éstas: finanzas, clientes, procesos y desarrollo humano, donde se puede tener un panorama completo de la organización.

Siempre la práctica es muy diferente a la teoría, y en este trabajo se va a hablar de lo que fue la implementación del cuadro de mando integral y los resultados obtenidos. Entre muchos de los resultados que se discutirán en el presente trabajo se hará con base en las recomendaciones presentadas, y cómo la implementación del cuadro de mando integral ha sido clave para poder alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa y al mismo tiempo hacer que estos objetivos estratégicos sean visionarios, reales y fueron los fundamentos para poder trazar metas a corto, mediano y largo plazo.

II. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se tienen utilidades, pero no son las esperadas por gerencia, y a pesar de sus esfuerzos no se han podido alcanzar las metas establecidas en los años anteriores, causando problemas interdepartamentos y falta de toma de decisiones por los administrativos.

Uno de los principales problemas ha sido no llevar ningún control de sus operaciones y metas establecidas acorde a los objetivos estratégicos y las proyecciones financieras, se presentan los estados de resultados sin embargo no se tiene ningún control de cuáles son las operaciones que son efectivas y en cuáles se deben mejorar. Se tienen objetivos estratégicos definidos por alta gerencia, pero no se está haciendo nada por llevarlos a tomar acción, volviendo ineficientes ciertas de sus operaciones y causando problemas en los enfoques corporativos y administrativos.

Mediante el análisis de las cuatro perspectivas del tablero de comando integral (Desarrollo Humano, Procesos, Clientes y Finanzas), se puede tener un entorno global del funcionamiento de las operaciones de la empresa, acorde a la planificación de objetivos estratégicos, alineando a los colaboradores a acciones precisas que los llevarán a tener los resultados esperados.

III. OBJETIVOS

A. General

Implementar la herramienta del tablero de comando, dejando claramente los pasos de elaboración y establecer metas claras para cada indicador.

B. Específicos

- Definir los indicadores a medir de las cuatro fases de elaboración del tablero de comando integral, mediante los objetivos de la planificación estratégica.
- Asignar indicadores a los responsables; establecer metas claras acorde a la planificación de la empresa, obteniendo los resultados para cada indicador mensualmente.
- Asignarle un porcentaje de peso de importancia a cada indicador y hacer el mapeo de interrelaciones de indicadores.
- Monitorear mensualmente los resultados obtenidos para cada indicador por un período de siete meses, así mismo recomendar acciones correctivas para los indicadores en rojo.

IV. MARCO TEÓRICO

A. Tablero de comando integral

La misión, visión, objetivos y la estrategia de negocios muestran la dirección hacia la que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa.

La estrategia de negocios es una herramienta vanguardista que muchas empresas están queriendo implementar, sin embargo la mayoría de las empresas se tropiezan a la hora de implementar las herramientas estratégicas, entre ellas el tablero de comando integral.

Uno de los principales retos para la puesta en marcha del cuadro de mando integral, es identificar con precisión lo que se debe controlar en el tablero para poder alcanzar y comunicar a todo el equipo involucrado las metas y objetivos establecidos a través del tiempo.

El tablero de comando integral también conocido por cuadro de mando integral o conocido en inglés como “Balanced Scorecard” es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia para promover acciones correctivas con el fin de tener diferentes impactos en la organización, entre ellos impactos económicos, impactos de desarrollo y motivación del personal, impacto en el control y mejora de los procesos y muchos otros que surgirán dependiendo de las operaciones de la empresa. Promueve un sistema de gestión y medición optimizado para control de todas las operaciones que realiza una compañía, enfocándose en corregir aquellas que su desempeño no esté al nivel deseado, mediante la mejora continua.

«El cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación, complementa los indicadores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y complementan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: La financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.» (Kaplan y Norton, 2002:21)

Una de las principales barreras para el funcionamiento del tablero de comando integral es el acceso a las principales fuentes de información para poder establecer metas e indicadores, calcular y medir resultados que estén relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa. Es necesario llevar un orden para su implementación, ya que todos los pasos requieren de una actividad predecesora para poder tener el fin esperado, de lo contrario se dedicará tiempo y esfuerzo que no llevarán a la empresa a cumplir sus objetivos estratégicos.

El tablero de comando es una herramienta muy útil para la administración de una empresa alineando a los colaboradores a la visión, misión y objetivos estratégicos, teniendo el control sobre sus actividades para utilizar herramientas como la mejora continua para optimizar las operaciones, logrando tener buenos resultados de impacto económico.

Para poder lograr los objetivos del tablero de comando integral es necesario implementar la metodología, las herramientas de medición y análisis de los indicadores. Favorece a través de la administración de precisión de sus cuatro áreas que abarca a todos los involucrados de todos los niveles corporativos, incrementando las utilidades que son el principal lineamiento por el que se rigen las empresas. Conlleva muchos beneficios para la compañía, entre los principales son: alinear a los colaboradores hacia la visión y misión de la empresa, alinearse a una estrategia en base a los resultados, traducir la visión y estrategia en acción, cambio de cultura, motivación de los colaboradores al tener objetivos claros y alcanzables, trabajo en equipo, reducción de costos, integrar la información de diversas áreas de negocio, crea la capacidad de análisis, control sobre el personal, establecer metas claras y objetivas y promover la mejora continua en todos los niveles.

«Para tomar decisiones que permitan alcanzar las metas generales de la organización de cumplir o exceder las expectativas del cliente y den un uso productivo a los recursos limitados, las empresas necesitan datos e información adecuados acerca de los clientes y mercados, la eficacia de los recursos humanos, el desempeño de los proveedores, la calidad de productos y servicios y otros factores clave, además de las medidas tradicionales del desempeño financiero y la contabilidad.» (Evans y Lindsay, 2008:398)

1. Algunas de las razones por las que los tableros de comando integral no cumplen su objetivo. El tablero de comando integral debe estar altamente ligado a los objetivos estratégicos de una empresa para lograr su funcionalidad y alcanzar las metas esperadas, muchas empresas lo utilizan como herramienta de medición del desempeño lo cual no está mal, pero si no cumple con la finalidad de las estrategias, su implementación no tendrá los resultados esperados.

Es necesario que todos los niveles estén altamente involucrados y pegados a los objetivos estratégicos, pero es indispensable contar con el apoyo de alta gerencia para implementar el tablero de comando integral. Se necesita de capacidad de liderazgo y compromiso del nivel ejecutivo para transmitírselo a los colaboradores. La cultura es un factor crítico que influye a la participación activa de los colaboradores hacia el tablero de comando integral.

La falta de integración con el presupuesto y con la planificación de las operaciones son dos factores de mucha importancia. Mediante el presupuesto y el tablero de comando integral se puede llevar el control de las operaciones y al mismo tiempo alienadas a una estrategia, pero si no se establecen metas visionarias alcanzables, la empresa puede llegar a alcanzar un estado de comodidad haciendo vulnerable a las macro tendencias y cambios en el mercado. Si no se cuenta con un buen programa de planificación no se tienen los lineamientos de hacia dónde se quiere llevar a la empresa; la planificación traza la carretera de hacia dónde se quiere llegar, de qué forma se va a llegar y cuál es el tiempo esperado para alcanzar el destino.

La comunicación interna es indispensable para poder tener resultados rápidos, es necesario que desde alta gerencia sean transmitidos los objetivos estratégicos y comunicados a todos los niveles de la organización para trabajar todos bajo un enfoque colectivo, un tablero de comando puede estar muy bien diseñado e implementado por un jefe administrativo, pero sin el apoyo de los demás departamentos no se logrará ningún progreso. Es indispensable que cada departamento involucrado esté comprometido con sus indicadores, como se mencionó en el diagrama de interrelaciones de objetivos estratégicos, si uno de los objetivos estratégicos no es alcanzado o no tiene el rendimiento deseado hará que otros objetivos estratégicos no

puedan alcanzar sus metas trazadas, y va a retrasar el progreso del desempeño y estrategias de la empresa.

Se le debe dar seguimiento a la medición y planes de acción correctivos de los indicadores, muchas empresas cuentan con el tablero de comando integral, sin embargo no se le da control y corrección a los indicadores en amarillo o rojo, perdiendo el enfoque principal de un tablero de comando al buscar la mejora continua en todas las operaciones, los altos ejecutivos deben apegarse a las acciones correctivas para sus operarios por medio de la motivación, de lo contrario será una herramienta de medición, pero no de control y mejora.

Contar con datos veraces y en el tiempo adecuado. Es importante contar con toda la información necesaria para el control de los resultados de los indicadores si se desea mejorar, este tema es de prestarle mucha atención y cuidado sobre todo con los jefes de los procesos, ya que muchas veces por no presentar datos que pondrán el indicador en rojo, se prestan a cambiar los resultados; para ello se debe hacer conciencia a los jefes de los procesos que los resultados de los indicadores no son para perjudicar a las personas, sino para mejorar y apoyar a aquellas operaciones que estén débiles.

B. Planeación

Es indispensable la planeación para la elaboración de un tablero de comando integral, empezando por los ejecutivos que deben establecer los objetivos o metas de los indicadores, la misión y visión de la empresa, las estrategias, las políticas, procedimientos y presupuestos.

C. Estrategia

Es un plan que integra a todos los componentes para llegar a un objetivo en común a futuro, establece metas o fines deseados para cambiar del estado actual a un estado mejor.

«Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo consistente. Una estrategia bien formulada ayuda a vigilar y asignar los recursos de una empresa en una postura única y viable basada en sus habilidades y desventajas internas relativas, los cambios anticipados en el ambiente y los movimientos de contingencia por parte de los oponentes inteligentes.»(Evans y Lindsay, 2008:232)

D. Planeación estratégica

Conlleva todos los planes a futuro estableciendo las metas y objetivos de cada área de la empresa, debe de ser analizado y controlado, susceptible a cambios dependiendo de las macro tendencias.

«Examina la forma en que una organización desarrolla objetivos y planes de acción estratégicos. Asimismo, estudia cómo se despliegan y cambian los objetivos y planes elegidos si las circunstancias así lo requieren, y cómo se mide el progreso.» (Evans y Lindsay, 2008:117)

«Los líderes moldean el futuro de una organización y manejan el cambio al centrar la atención en una visión ideal de lo que la organización debe y podría ser en tres, cinco o más años en el futuro. El objetivo de la planificación estratégica es edificar una postura que sea tan fuerte en las formas selectivas, que la organización logre sus metas a pesar de las fuerzas externas impredecibles.» (Evans y Lindsay, 2008:232)

E. Objetivos estratégicos

Para hacer una planeación estratégica, cada empresa utiliza un modelo diferente. Debido a que cada empresa va a operar gestiones completamente diferentes, tendrá diferentes procesos, diferentes problemas y fortalezas. El modelo que a continuación se presenta, puede servir como base para otras empresas comercializadoras de alimentos agrícolas, pero debe ser acorde a cada negocio su aplicación, ya que debe ser acorde a sus necesidades y actividades la creación de los objetivos estratégicos.

La primera fase para implementar un tablero de comando en una empresa comercializadora de alimentos agrícolas es definir los objetivos estratégicos de la empresa centralizados en las cuatro áreas; es necesario que el equipo de alta dirección

trabaje en traducir las estrategias del negocio en metas y objetivos puntuales. Si se van a discutir los objetivos financieros se debe establecer cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo, para establecer los parámetros claros de hacia dónde se quiere llevar el negocio, así mismo para hacer el análisis de los objetivos estratégicos relacionados con el cliente y el mercado, se debe ser muy puntual y específico en cuál es la postura de la empresa para con el cliente y esto debe ser transmitido a todos los niveles de la organización, todos en conjunto con la misma definición clara del enfoque y responsabilidad que conlleva su apoyo a la empresa, en relación con el cliente.

La siguiente fase es establecer los objetivos y los indicadores para los procesos internos de la empresa, en esta fase se debe ser precisos y detallistas con la observación de los procesos y generar indicadores medibles y controlables, ya que de éste dependen la mayoría de los indicadores de la empresa, se podría decir que los procesos de una empresa son el motor de la misma, y si el motor no funciona bien no se podrán tener ingresos, o sus costos podrían ser tan altos que afectarían las utilidades. Es indispensable involucrar a todos los equipos de trabajo, ya que serán los encargados de las operaciones y de igual forma serán los responsables de ejecutar la mejora continua una vez detectado un problema.

Una empresa no puede operar ni generar ingresos sin personal que impulse sus operaciones y tenga el contacto directo con el cliente, se debe conocer los objetivos estratégicos en relación a los colaboradores, si se cuenta con personal altamente capacitado y entrenado para desarrollar sus tareas. Esto afectará de una forma positiva todos los niveles de la organización. Si no se cuenta con personal capacitada para las operaciones se tendrán muchas deficiencias que por falta de conocimiento no se mejoran, y ésta conlleva a aumentar costos y muchas veces frustraciones de los colaboradores, para ello se debe contar con el apoyo de recursos humanos para velar por capacitar a los colaboradores en sus diferentes áreas de trabajo, al igual que buscar la motivación y buen desempeño de cada uno de ellos.

Es necesario comunicar a todos los niveles de la organización cuáles son los objetivos estratégicos, deben ser exhibidos y de fácil acceso. Puede ser por medio de tableros en las diferentes áreas de trabajo, o por capacitaciones directas por departamento específicas en las diferentes áreas de trabajo de los colaboradores, ya

que si los empleados tienen un panorama de hacia dónde se dirige la organización será más fácil acoplarse a la visión y misión de la misma, y así llegar todos juntos a las metas establecidas.

Depende del nivel de planificación, compromiso, dedicación de tiempo y ambición de los altos niveles gerenciales para establecer los objetivos estratégicos, si se desea tener aumento en las ventas de frutas y verduras de “x” porcentaje, se debe justificar con las acciones a tomar con los clientes, procesos y recurso humano, ya que todas las fases son altamente relacionadas. Deben ser objetivos que salgan de las acciones ordinarias y diarias en las que se encuentra la empresa, ya que deben ser proyecciones y especulaciones a futuro para tener mejoría. Todos los indicadores deben estar con una serie de relaciones de causa y efecto, y el conjunto de indicadores de los objetivos estratégicos serán los encargados de traducir una acción financiera superior.

El tablero de comando le permite a una organización integrar sus planes estratégicos en la planificación del proceso anual de presupuesto, esto depende de la alta dirección. Se necesita de un análisis de tendencias y las metas de los indicadores bien establecidas para poder alinear el presupuesto a la planificación estratégica.

«El Proceso de Planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- **Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar,**
- **Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y**
- **Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de mando.»** (Kaplan y Norton, 2002:28)

F. Objetivos estratégicos financieros

Los objetivos estratégicos financieros deben buscar un fin en común, aumentando el rendimiento sobre las inversiones y agregar valor económico a la organización, son los encargados de establecer los ciclos de vida la cada empresa; determinan el estado actual y el estado deseado para el futuro. Los indicadores financieros son los que resumen las consecuencias económicas, son los más fáciles de medir y regularmente son de acciones ya realizadas, al mismo tiempo son los más

vulnerables a los cambios positivos o negativos por los procesos internos y externos, ya que un cambio en el mercado puede afectar dramáticamente un resultado esperado. Debido a la relación de causa y efecto, los indicadores financieros son el resultado del comportamiento de todos los indicadores de las áreas del tablero de comando integral, desde el recurso humano hasta los indicadores de los clientes.

Según el criterio de Robert S. Kaplan y David P. Norton existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial: (Kaplan y Norton, 2002:64)

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos**
- **Reducción de costos/mejora de la productividad**
- **Utilización de los activos/estrategia de inversión**

G. Objetivos estratégicos de clientes

Desde que se establece la misión y la visión de la organización se debe tomar en cuenta a los clientes, ya que son el factor externo más importante de una organización, sin el cliente no existiría razón de existir para una empresa. Las compañías escogen el segmento de clientes y de mercados a los que quieren participar, está altamente relacionada con los procesos y la calidad de los mismos, la empresa debe proponerse escuchar y atender la voz del cliente para satisfacer sus necesidades siendo productos alimenticios como lo son las frutas y verduras demanda una operación rápida ya que son productos perecederos donde el cliente va a demandar alta calidad. Es importante segmentar el mercado y los clientes que se desea alcanzar, muchas empresas tratan de abarcar mercados más grandes de lo que su capacidad de operación les permite, haciendo poco eficientes sus operaciones. Hacer estudios de mercado ayuda a conocer los gustos del cliente, sus necesidades y requisitos para los productos, sin embargo para fines de la implementación no es indispensable contar un estudio de mercado, ya que la empresa cuenta con una cartera de clientes fieles que han estado a través de los años, se debe enfatizar en mejorar las relaciones con los clientes existentes y procurar retenerlos.

(Kaplan y Norton, 2002:77) discusión de sistemas de fronteras en R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995): 47-55,156.

«La esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer.»

Es necesario saber que no siempre se le podrá satisfacer todas las necesidades al cliente, ni se podrán abarcar todos los clientes, ya que se debe enfatizar en ofrecer el mejor servicio y producto de calidad para retener la mayor cantidad de clientes sin desatender el negocio.

Robert Kaplan y David P. Norton mencionan tres indicadores claves para medir a los clientes, empezando por la retención de los clientes: dependiendo del tipo de empresa y los productos y servicios que ofrece así será más fácil la medición de este indicador, se debe tener control de los clientes fijos y leales a los productos ofrecidos, y buscar satisfacer sus necesidades antes de incursionar en nuevos clientes y mercados. El segundo indicador es clientes nuevos: Si uno de los objetivos estratégicos es aumentar el volumen de ventas, se debe considerar el aumento de clientes. El tercer indicador la satisfacción del cliente: los otros dos indicadores mencionados anteriormente están ligados a la satisfacción del cliente, está compuesto por críticas y opiniones constructivas que proporcionan la retroalimentación necesaria para conocer las necesidades y las expectativas del cliente hacia los productos y servicios ofrecidos.

“Un sistema eficaz de medición de la satisfacción del cliente da como resultado información confiable acerca de las clasificaciones de los clientes a las características específicas de los productos y servicios, así como de las relaciones entre estas calificaciones y el comportamiento probable del cliente en un mercado futuro.” (Evans y Lindsay, 2008:180)

H. Objetivos estratégico de procesos

Es necesario que la alta gerencia establezca los objetivos financieros y de los clientes antes de establecer los objetivos estratégicos de los procesos, ya que el enfoque que den los accionistas y los clientes dictará las acciones en los procesos que agregaran valor a los objetivos financieros y de los clientes.

En el libro de Administración y control de la calidad de James R. Evans y William M. Lindsay definen administración de procesos como **«Categoría donde se**

analizan los aspectos clave de la administración de proceso de una organización, que incluyen procesos clave de productos, servicios y negocios a fin de crear valor para el cliente y la organización, así como los procesos clave de apoyo que involucran a todas las unidades de trabajo.» (Evans y Lindsay, 2008:117)

En esta área se deben establecer los indicadores para medir las operaciones internas, debido a que es una empresa comercializadora de alimentos agrícolas sus principales indicadores serán mermas, donaciones, aprovechamientos de transporte, eficiencia de empaque, costos de transporte, calidad de producto, y otros indicadores que se mencionaran más adelante. Después de haber definido los objetivos e indicadores y de haber empezado la etapa de medición de los objetivos estratégicos de procesos, surgirán planes de acción para mejorar los procesos. Para fines de la implementación se harán únicamente las recomendaciones de los planes de acción necesarios, en donde se involucrarán otras herramientas de la ingeniería industrial para optimizar las operaciones.

Gary Hamel y C.K. Prahalad ***«Incitan a las empresas a no satisfacer o agradar a los clientes, sino a asombrarlos, al encontrar respuestas a dos preguntas cruciales:***

1. ***¿Qué gama de beneficios valoraran los clientes en los productos del mañana?***
2. ***¿Cómo podemos adelantarnos, a través de la innovación, a los competidores para entregar esos beneficios al mercado?»*** (Hamel y Prahalad, 1994:100,101).

I. Objetivos estratégicos de desarrollo humano

El recurso más valioso de una empresa son sus colaboradores, por medio de este objetivo estratégico se analizan el crecimiento, comportamiento y desarrollo de los colaboradores, ya que de ellos depende el crecimiento proporcional para alcanzar todas las metas establecidas por los otros objetivos estratégicos. Muchas empresas se enfocan en la inversión de infraestructura, equipos, maquinaria y dejan la inversión de recurso humano a un lado, siendo los colaboradores los encargados de tratar con el producto o negociar con los clientes, debe existir un presupuesto para inversión en el

desarrollo humano como parte de una visión de crecimiento y expansión si la organización desea alcanzar altos rendimientos a largo plazo.

Kaplan y Norton dicen lo siguiente, «**Nuestra experiencia al construir los cuadros de mando integral en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industrias ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

1. **Las Capacidades de los empleados**
2. **Las Capacidades de los sistemas de información**
3. **Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.»** (Kaplan y Norton, 2002:140)

La perspectiva de ver a los colaboradores en relación a varios años atrás está cambiando con el tiempo, se les permite más la participación en generar ideas y proponer soluciones a problemas que surgen internamente en conjunto con herramientas como la mejora continua. Muchas veces los administrativos no pueden detectar el problema o bien sugerir una mejora, ya que no se encuentran en el día a día con el proceso para proponer soluciones, mientras que los jefes de los procesos y los operarios conocen sus operaciones y detectando el problema se pueden proponer soluciones que lleguen a tener un gran impacto en su operación. Es necesario que los administrativos y jefes de procesos establezcan los parámetros claros de los objetivos de cada colaborador, así como velar por sus derechos, su seguridad y su satisfacción laboral.

Se debe velar por la satisfacción del colaborador y al mismo tiempo su desarrollo intelectual para explotar su creatividad y capacidades para propuestas y planes de mejora.

J. Indicadores

Mejor conocidos por sus siglas en inglés KPI (Key Performance Indicators), son los encargados de evaluar y medir los niveles de desempeño de los procesos de una organización. Son los impulsores de un cuadro de mando integral, cada uno tiene una tarea específica al medir un proceso de la empresa, y así poder tener control y hacer los ajustes necesarios para mejorar las debilidades. Deben estar altamente ligados a las

estrategias y objetivos estratégicos, para que cumplan con su función y se obtengan los resultados esperados del tablero de comando integral, los indicadores deben ser impulsores de los objetivos estratégicos y para ello se clasifican en dos acorde a su función.

1. Indicadores de control. Los indicadores de control serán los encargados de medir los procesos y reportar su funcionamiento y desempeño, principalmente serán las alertas del tablero de comando integral, su importancia es alta y deben ser medidos y controlados con bastante frecuencia, serán los responsables de afinar los procesos y en base a ellos se podrán tomar decisiones más fácilmente.

2. Indicadores impulsores. Los indicadores de control necesitan de apoyo para poder funcionar, para ello están los indicadores impulsores que ayudan a controlar las acciones que se deben hacer para mejorar los indicadores de control, si el indicador de control está rojo en su semáforo se deben revisar los funcionamientos de los indicadores impulsores y así mejorar su desempeño.

Todos los indicadores deben contar con tres características indispensables para que cumplan su función, deben ser medibles, entendibles y controlables.

- Medibles: de acuerdo a la *Real Academia Española, 2001* “que se puede medir”.

Medir: “1. Tr. Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuantas veces la segunda está contenida en la primera.” (*Diccionario de la Real Academia Española, 2001*)
- Entendibles de acuerdo a la *Real Academia Española, 2001* “inteligible”

Inteligible: “1. adj. Que puede ser entendido. 2. adj. Que es materia de puro conocimiento sin intervención de los sentidos. (*Diccionario de la Real Academia Española, 2001*)
- Controlables de acuerdo a la *Real Academia Española*, “que se puede controlar”

Controlar: “1. Tr. Ejerce el control” (*Diccionario de la Real Academia Española, 2001*)

K. Semáforo

El tablero de comando integral maneja un sistema de alertas para los indicadores en forma de semáforo, cada resultado de los indicadores debe estar acompañado del color del semáforo de acuerdo a su desempeño, esto ayuda a facilitar a las personas que analizan el tablero de comando al señalar dónde están los principales indicadores con problemas.

L. Manual de indicadores

Cada indicador debe tener una breve descripción de la forma de calcular sus resultados, su nombre, el tipo de objetivo estratégico que cumple, la frecuencia de medición, el encargado del indicador, quién provee el dato, y los indicadores relacionados al indicador, para eso es necesario hacer un manual de indicadores para que cualquier persona que no haya estado involucrada en el proceso de creación de indicadores pueda conocer información importante de forma rápida y concisa.

M. Los jugadores

Todas aquellas personas involucradas en el tablero de comando integral se convierten en jugadores del tablero, de una u otra forma puede afectar positiva o negativamente el desempeño del tablero. Cada jugador debe tener claro el rol que desempeña, y la importancia de sus actividades, es muy importante que conozca los objetivos estratégicos y las metas establecidas para los indicadores.

N. Misión

La definición de la misión de una organización debe ser el primer paso para hacer una planeación estratégica, juega un rol de mucha importancia en la empresa, ya que debe ser escrita y comunicada a todos los colaboradores de la entidad. La misión de la empresa debe ser breve y concisa, debe ser la razón de ser de la empresa.

«Declaración del propósito de una organización». (Coulter, 2010:151)

«La misión de una empresa define su razón de existir; esto responde la pregunta: ¿Por qué estamos en el negocio?» (Evans y Lindsay, 2008:237)

Ñ. Rentabilidad

La obtención de mayores ganancias que pérdidas en un campo determinado. Se dice de una empresa que genera los suficientes ingresos para recuperar la inversión. Cualquier empresa está en la continua búsqueda de mayor rentabilidad, ya que puede tener muchos ingresos pero si sus gastos son elevados su rentabilidad será disminuida, la rentabilidad puede ser medida de acuerdo a las razones financieras. Para fines de la implementación será utilizada las siguientes:

1. Margen de utilidad bruta. Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa ha pagado todos sus productos. Lawrence J. Gitman, Elisa Nuñez Ramos

El dato se obtiene mediante la siguiente formula financiera:

Utilidad Bruta = Importe de Ventas – Costos Directos

Margen de Utilidad Bruta = $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Importe de Ventas}}$

2. Margen de utilidad neta. Mide el porcentaje de cada quetzal de ventas que queda después de que se han deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferidas. Lawrence J. Gitman, Elisa Nuñez Ramos

El dato se obtiene mediante la siguiente fórmula financiera:

$$\text{Utilidad Neta} = \text{Importe de Ventas} - \text{Costos Totales}$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Importe de Ventas}}$$

O. Alta dirección

Se le llama alta dirección a todos los directivos con altos cargos en la organización, de ellos depende la toma de decisiones y serán los responsables de guiar a las ganancias, pérdida o fracaso de una empresa. Generalmente está compuesta por el Presidente, Gerente General y los directores de cada departamento, sin embargo depende de cada organización y su funcionalidad para incluir a los administrativos de cada área.

P. Planes de acción

Son todos aquellos planes que priorizan las actividades más importantes para cumplir con los objetivos y metas trazados. Es necesario mencionar que un plan de acción puede involucrar a varias personas, varios departamentos y áreas con el fin de llegar a un objetivo en común. Se debe establecer un responsable quien será el encargado de darle seguimiento y control al plan de acción, de preferencia si es únicamente una persona la encargada. Dentro del plan de acción se incluyen los métodos y formas de alcanzar los objetivos estratégicos, debe incluir el tiempo de realización y las frecuencias de medición para continuo control y análisis.

Q. La empresa

1. Objetivos de la empresa. La empresa se fundó con el concepto de producir y vender productos agrícolas en Guatemala para desarrollar la agricultura guatemalteca. Su crecimiento fue tan notable que decidió distribuir sus productos a nivel Centro América y Estados Unidos. En el año 1995 deciden establecer la comercializadora de alimentos agrícolas con el concepto de introducir una marca en el mercado para distribuir sus productos de alta calidad en Guatemala y Centro América. Su labor diaria está sustentada en principios como la puntualidad en la entrega, la calidad del producto y el precio competitivo. Se preocupan además de implementar e incentivar una buena práctica agrícola en el campo y de manufactura en la fábrica, así como el desarrollo sostenible de sus productores.

Desde el principio estableció como principios empresariales la búsqueda constante del desarrollo de una agricultura más avanzada para Guatemala que no sólo los transformara en líderes del mercado, sino que les permitiera apoyar de mejor forma al agricultor guatemalteco. Por otra parte este crecimiento debía estar fundamentado en el respeto por cada funcionario de la empresa, clientes y proveedores; por la búsqueda permanente de los mejores especialistas del mercado que aportaran nuevos conocimientos e ideas a la compañía y por su compromiso con las futuras generaciones al ofrecer una oportunidad real de desarrollo profesional y humano dentro de la compañía.

En la actualidad es una empresa que busca el crecimiento y cuenta con una gran variedad de clientes, no solo del mercado local guatemalteco, sino también de países como El Salvador y Honduras. Sin embargo la historia de la empresa muestra que no se han alcanzando las metas establecidas para ventas, y por lo mismo las utilidades no han sido las esperadas, durante el año 2010 la empresa ha tenido problemas de crecimiento y no ha logrado aumentar sus rendimientos de acuerdo a lo planificado.

2. Valores de la empresa. Al interior de la corporación es esencial la práctica de valores que buscan el desarrollo integral de su personal, logrando que éste se identifique con la empresa; existe un programa constante de incentivos a través de becas universitarias, programas de vivienda y alfabetización, reconocimientos, seguros de salud para las familias de los funcionarios, entre otros. La práctica de los valores ha permitido, por otra parte, el establecer sólidas relaciones de largo plazo con sus socios de negocio, tanto clientes como proveedores.

Pretende seguir implementando tecnologías innovadores que no solo permiten obtener productos de la mayor calidad, sino que al ser inocuas generan beneficios ambientales. Desean continuar elevando la calidad en conjunto con sus clientes y socios de negocio, para poder hacer frente a la globalización y finalmente es una compañía que continuara su esfuerzo en optar a la seguridad alimentaria de los países de la región centroamericana.

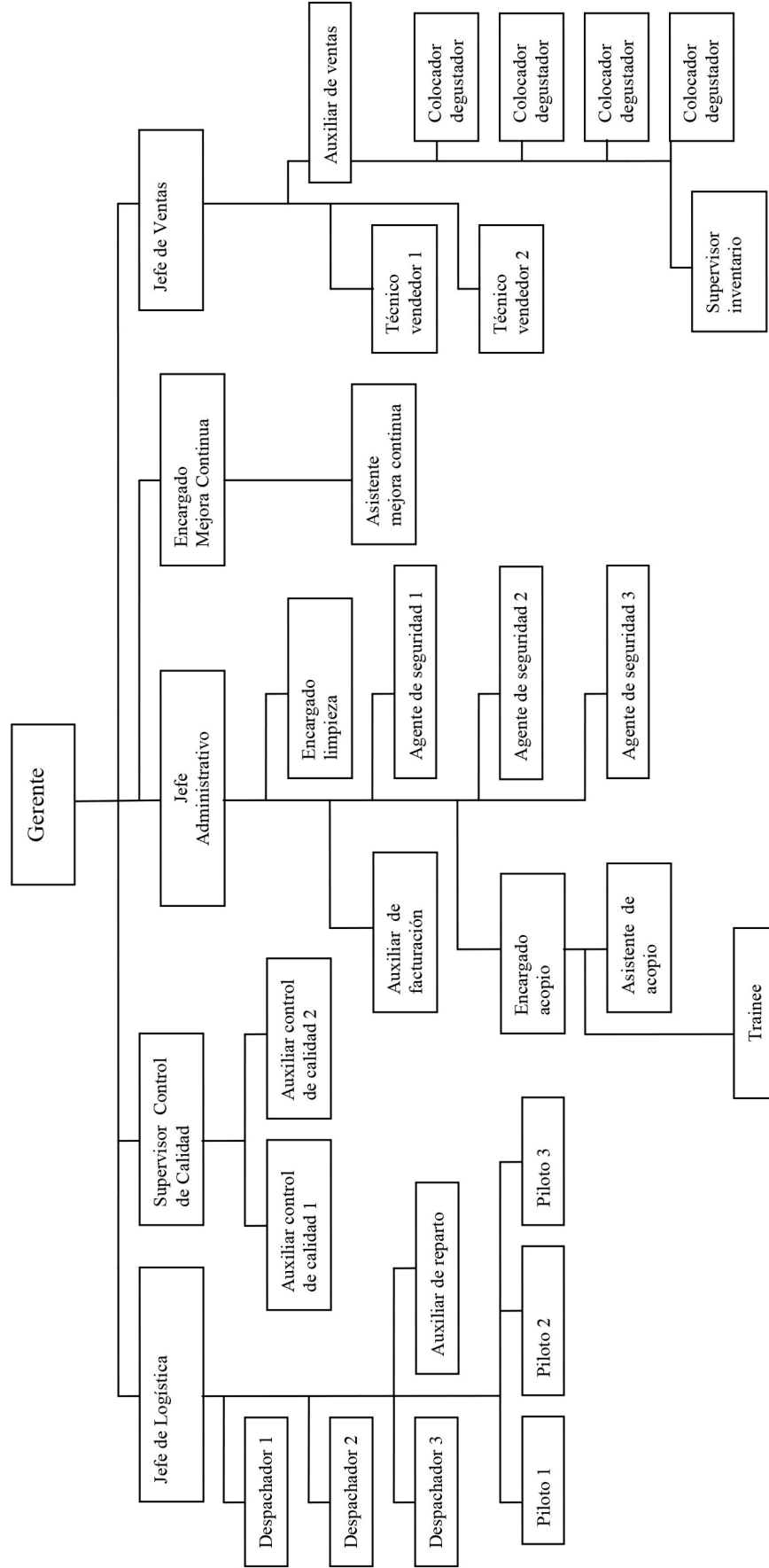
La Compañía está generando un cambio positivo en la agricultura de Guatemala y toda Centroamérica, con la implementación de tecnologías innovadoras en beneficio del mercado agrícola nacional y regional y las posibilidades que ha brindado para el desarrollo integral de los agricultores y sus familias. Porque el sueño nacido hace cien años no ha cambiado, ser una compañía comprometida con la innovación pero a la vez buscando el desarrollo de una mejor sociedad.

3. Misión. Distribuir y comercializar frutas y verduras a nivel nacional y Centroamericano, diferenciada por la más alta calidad en productos y servicio con el fin de beneficiar a los accionistas, clientes, socios de negocios y colaboradores.

4. Visión. Ser la primera opción de compra de nuestros clientes y la marca preferida en la industria de frutas y verduras a nivel nacional y centroamericano, creando un valor agregado de calidad y buen servicio reconocido en Centroamérica.

5. Organigrama.

Figura 1. Organigrama comercializadora de alimentos agrícolas
Organigrama comercializadora de alimentos agrícolas



6. Clientes

- Segmento de clientes potenciales: Tiendas al detalle y supermercados, no incluye menudeo.
- Necesidades cubiertas: Entrega inmediata, frutas y verduras de alta calidad, variedad de productos, variedad de presentaciones.
- Productos ofrecidos: La empresa cuenta con más de ciento setenta y dos productos en diferentes presentaciones.
- Atributos valorados: Calidad, servicio, experiencia, innovación, profesionalismo y cumplimiento.

7. Productos que se ofrecen. La compañía se ha caracterizado para contar una amplia gama de productos agrícolas de la más alta calidad, buscando la satisfacción del cliente en su totalidad por lo que cuenta con varias presentaciones de sus productos. Para fines de clasificación divide sus productos en tres grupos Frutas, Verduras y Otros. (Ver Tablas 33, 34, 35 y 36 del Anexo)

V. METODOLOGÍA

A. Reuniones

Programar tres reuniones con el gerente y jefes administrativos para conocer los objetivos estratégicos de la comercializadora de alimentos agrícolas y establecer sus indicadores.

1. 1ra. reunión: Conocer los objetivos estratégicos de cada área que requiere el tablero de comando integral, (financieros, clientes, procesos, desarrollo humano). Hacer el mapeo de interrelaciones de causa y efecto con todos los objetivos estratégicos establecidos en sus áreas. (Ver Tabla 37)

2. 2da. reunión: Establecer indicadores para cada área. (Ver Tabla 38)

3. 3ra. reunión: Establecer metas estratégicas para cada indicador para alcanzar los objetivos estratégicos y definir los rangos para los tres colores del semáforo (Verde, Amarillo, Rojo) para los resultados de los indicadores. Las metas pueden ser susceptibles a cambios, dependiendo de la mejora del indicador, un cambio de una meta ya establecida debe ser aprobado por alta gerencia. Las metas de ciertos indicadores se establecen en base a datos históricos de la empresa, y las metas a los indicadores que no cuentan con datos históricos serán asignadas por los jefes encargados de los procesos y la aprobación de gerencia. (Ver Tabla 39)

Para definir los objetivos de la comercializadora de alimentos agrícolas se realizaron tres reuniones, la primera de tres horas y veinte minutos de duración, y la segunda reunión de cinco horas y veinte minutos de duración, (ver Tabla 37, 38 y 39) para conocer los puntos de reunión y los tiempos de duración. En las reuniones participó el Gerente y Jefes administrativos, para establecer los objetivos financieros, de clientes, procesos y desarrollo humano y proceder a establecer los indicadores de cada objetivo estratégico.

B. Objetivos estratégicos de la comercializadora de alimentos agrícolas

La organización cuenta con siete objetivos estratégicos y con once sub objetivos que describen con mayor detalle el enfoque de cada objetivo estratégico. Es necesario que todos los objetivos estén altamente relacionados para lograr tener el fin esperado y cumplir con los objetivos del tablero de comando integral.

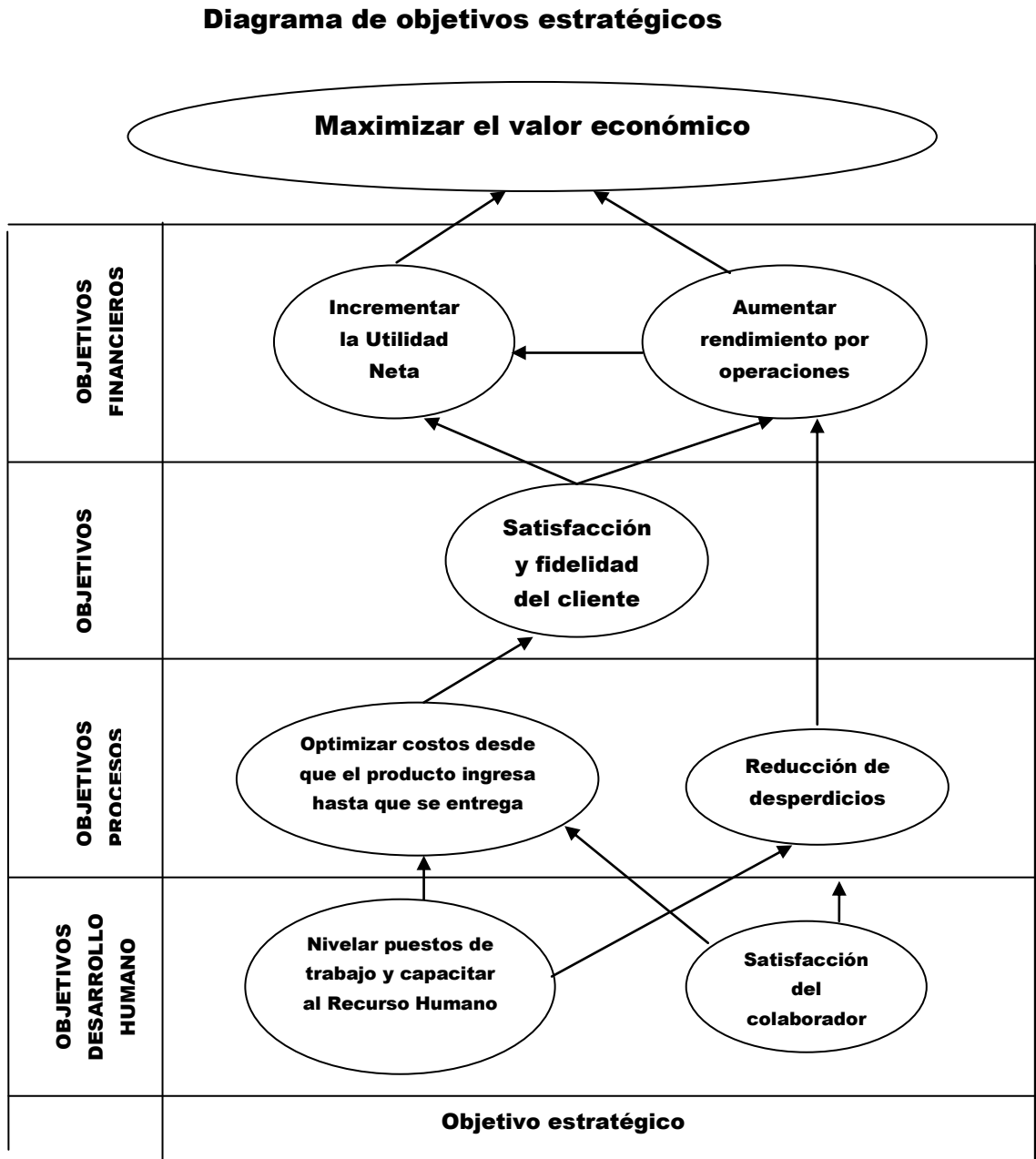
A continuación se detallan los siete objetivos estratégicos, y su correspondiente sub objetivo:

1. Incrementar la utilidad neta
 - a. Rentabilidad
2. Aumentar Rendimiento por operaciones
 - a. Incrementar las ventas
 - b. Costos
 - c. Cuentas por cobrar y pagar
3. Satisfacción y fidelidad del cliente
 - a. Cumplimiento al cliente
 - b. Clientes Nuevos
 - c. Satisfacción del cliente
4. Optimizar costos desde que el producto ingresa hasta que se entrega
 - a. Eficiencia
5. Rotación de Inventarios y reducción de desperdicios
 - a. Inventarios y reducción de desperdicios
6. Nivelar puestos de trabajo, y capacitar al Recurso Humano
 - a. Programa de capacitaciones
7. Satisfacción del colaborador
 - a. Satisfacción del colaborador

Es necesario hacer un diagrama de interrelaciones de los siete objetivos estratégicos, para asegurarse que están altamente relacionados y que van a cumplir con los objetivos del tablero de comando integral, de lo contrario si uno de sus objetivos se

encuentra fuera de enfoque no es útil controlar y medir sus indicadores, ya que no impulsaría el fin esperado por alta gerencia. A continuación se puede ver en la Figura 2, el diagrama de interrelaciones de los principales objetivos estratégicos.

Figura 2. Diagrama de interrelaciones de objetivos estratégicos



Para fines de la implementación y del tablero de comando integral de la empresa comercializadora de alimentos agrícolas se utilizarán los once sub objetivos estratégicos establecidos por alta gerencia, ya que describen de una forma más específica los objetivos de la organización y cumplen con los siete objetivos estratégicos del diagrama de interrelaciones. De esta forma se podrá tener mayor control y detalle de las operaciones que se estarán midiendo, y facilita generar indicadores específicos en áreas específicas.

1. Objetivos estratégicos financieros. Debido a la falta de crecimiento y estancamiento en ventas las utilidades de la empresa han disminuido, los costos se han logrado optimizar, pero las ventas y utilidades no han tenido los resultados esperados acorde a lo planificado en el presupuesto. Las metas mensuales se pueden ver de la Tabla 6 a la Tabla 32.

a. Rentabilidad: Se espera aumentar el margen de utilidad neta, al cumplir con las metas de ventas.

b. Incrementar las ventas: se espera cumplir con las metas establecidas en el presupuesto para ventas.

c. Disminuir costos: Aumentando el volumen de ventas se espera disminuir los costos directos de producción.

d. Cuentas por cobrar y pagar: Este objetivo estratégico es necesario medirlo, ya que al aumentar las ventas involucra mayores responsabilidades de cobros y pagos.

2. Objetivos estratégicos clientes. Debido al crecimiento esperado en ventas se debe considerar fuertemente oír la voz del cliente, para entender sus necesidades, sus requerimientos y sus reclamos.

a. Cumplimiento al cliente: Se espera cumplir con los tiempos de entrega, en los últimos meses se ha tenido mucha deficiencia.

b. Clientes nuevos: Si se desea aumentar el volumen de ventas, será necesario contar con nuevos clientes.

c. **Satisfacción del cliente:** Este objetivo estratégico es necesario medirlo para aumentar la satisfacción del cliente y poder oír la voz del cliente y sus necesidades.

3. Objetivos estratégicos procesos. La empresa inicio el proceso de certificación ISO 9001:2008 a principios del presente año, y mediante las capacitaciones que han recibido los colaboradores se han logrado optimizar los procesos. Esto ha contribuido en gran manera a llevar control y mediciones que han mejorado notablemente los procesos internos de la empresa, por ello los objetivos estratégicos de procesos establecidos por gerencia son los siguientes.

a. **Eficiencia en transporte y empaque:** Este objetivo estratégico está enfocado al transporte y errores de empaque.

b. **Reducción de desperdicios:** Al aumentar las ventas es necesario tener control de las mermas y devoluciones, y procurar disminuir la cantidad mensual.

4. Objetivos estratégicos desarrollo humano. La empresa busca el bienestar de sus colaboradores, y cuenta con varios programas y beneficios para los empleados, y parte de su filosofía es mejorar la satisfacción y estabilidad de sus colaboradores.

a. **Programa de capacitaciones:** Se cuenta con un programa de capacitaciones al cual no se la ha dado ningún seguimiento.

b. **Satisfacción del empleado:** Es necesario que los empleados estén satisfechos en sus puestos de trabajo para poder optimizar y mejorar en todas las operaciones.

C. Indicadores

Agregar los indicadores que se estarán midiendo y controlando de cada objetivo estratégico. A continuación se presenta cada objetivo estratégico con los indicadores establecidos por alta gerencia que serán los encargados de impulsar los objetivos estratégicos establecidos.

1. Rentabilidad

- a. Ingresos local
- b. Ingresos de exportación
- c. Importe de ventas
- d. Costos directos de producción
- e. Gastos indirectos
- f. Utilidad antes de impuestos
- g. Porcentaje margen bruto
- h. Utilidad neta
- i. Porcentaje margen neto
- j. Costos sobre ventas

2. Incrementar las ventas

- a. Quetzales en ventas Guatemala
- b. Quetzales en ventas El Salvador
- c. Quetzales en ventas Honduras
- d. Quetzales en ventas Papaya
- e. Quetzales en ventas Piña
- f. Quetzales en ventas Apio
- g. Quetzales en ventas Brócoli
- h. Quetzales en ventas Chile Morrón
- i. Quetzales en ventas Elotes
- j. Quetzales en ventas Lechuga
- k. Quetzales en ventas Tomate
- l. Quetzales en ventas Zanahoria
- m. Quetzales en ventas rosa de Jamaica
- n. Quetzales en ventas otros productos
- o. Número degustaciones en supermercados

3. Costos

- a. Costos sobre ventas

4. Cuentas por cobrar y pagar

- a. Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días El Salvador
- b. Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Honduras
- c. Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala
- d. Rotación de cuentas por cobrar en días
- e. Rotación de cuentas por pagar en días

5. Cumplimiento al cliente

- a. Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala
- b. Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras
- c. Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador

6. Adquisición de nuevos clientes

- a. Clientes nuevos Guatemala
- b. Clientes nuevos Honduras
- c. Clientes nuevos El Salvador

7. Satisfacción del cliente

- a. Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente Guatemala
- b. Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente El Salvador
- c. Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente Honduras (Ver Figura 6)

8. Eficiencia

- a. Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala
- b. Porcentaje de aprovechamiento transporte El Salvador
- c. Porcentaje de aprovechamiento transporte Honduras
- d. Costo promedio por canasta Guatemala
- e. Costo promedio por canasta El Salvador
- f. Costo promedio por canasta Honduras
- g. Productos con error en empaque

9. Inventarios y reducción de desperdicios

- a. Monto mensual mermas
- b. Monto mensual donaciones
- c. Rotación de inventario días

10. Programa de capacitaciones**11. Cumplimiento de programa de capacitaciones****12. Satisfacción del colaborador**

- a. Nota de satisfacción del colaborador
- b. Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos
- c. Satisfacción del colaborador puesto de trabajo
- d. Satisfacción del colaborador relación superior inmediato
- e. Satisfacción del colaborador relación compañeros
- f. Satisfacción del colaborador políticas de compensación
- g. Satisfacción del colaborador ambiente físico de trabajo
- h. Satisfacción del colaborador relación interdepartamental
- i. Satisfacción del colaborador comunicación interna
- j. Satisfacción del colaborador desarrollo profesional
- k. Satisfacción del colaborador capacitación
- l. Satisfacción del colaborador estructura organizacional
- m. Satisfacción del colaborador intención colaborador hacia el trabajo

Nota: La empresa cuenta con más de ciento setenta y dos productos en diferentes presentaciones, por lo que alta gerencia decidió agruparlos en once grupos de acuerdo a su importancia; de esa forma surgieron los indicadores de ventas. Para la agrupación fue necesario hacer el análisis de pareto ochenta veinte en base al importe de ventas para segmentar y enfocarse únicamente en aquellos productos que representan mayores ingresos para la empresa, debido a la gran variedad de diferentes

presentaciones de cada producto no es posible medir el volumen vendido de cada grupo.

D. Asignación de porcentaje de peso a cada indicador

La alta gerencia le asignará un porcentaje de peso a cada indicador de acuerdo a su importancia, para buscar el cumplimiento del objetivo estratégico, para ello se deben agrupar los indicadores de cada área (financieros, clientes, procesos y desarrollo humano) y darle un porcentaje que sumando los pesos de cada indicador en su respectiva área debe sumar cien por ciento. Esto ayuda a enfatizar la mejora continua en aquellos indicadores que van a tener mayor impacto en el objetivo estratégico, esto implica mucho criterio de alta gerencia para la asignación de porcentajes de peso, cada empresa que desee implementar un tablero de comando integral cuenta con objetivos estratégicos diferentes, con indicadores diferentes. (Ver Tabla 1, Tabla 2, Tabla 3)

Tabla 1. Porcentajes de peso de cada indicador financiero

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Porcentaje de peso	
Financiero	Rentabilidad	Ingresos locales	6%	
		Ingresos de exportación	6%	
		Importe de ventas	2%	
		Utilidad antes de impuestos	4%	
		Porcentaje margen bruto	4%	
		Utilidad neta	10%	
		Porcentaje margen neto	7%	
	Incrementar las ventas	Q en ventas Guatemala	4%	
		Q en ventas El Salvador	4%	
		Q en ventas Honduras	5%	
		Q en ventas Papaya	3%	
		Q en ventas Piña	3%	
		Q en ventas Apio	3%	
		Q en ventas Brócoli	3%	
		Q en ventas Chile Morrón	3%	
		Q en ventas Elotes	3%	
		Q en ventas Lechuga	3%	
		Q en ventas de Tomate	3%	
		Q en ventas Zanahoria	3%	
		Q en ventas Rosa de Jamaica	3%	
		Q Ventas otros productos	3%	
		Degustaciones en supermercados	2%	
		Costos	Costo sobre ventas	2%
			Cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción	2%
	Cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos		2%	
	Cuentas por cobrar y pagar	Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días El Salvador	1%	
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Honduras	1%	
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala	1%	
		Rotación de cuentas por cobrar en días	2%	
		Rotación de cuentas por pagar en días	2%	
SUMA TOTAL DE % DE PESO			100%	

Tabla 2. Porcentajes de peso de cada indicador de clientes

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Porcentaje de peso
Cientes	Cumplimiento al cliente	Número de viajes entregados a destiempo Guatemala	6%
		Número de viajes entregados a destiempo Honduras	6%
		Número de viajes entregados a destiempo El Salvador	6%
	Adquisición de nuevos clientes	Cientes nuevos Guatemala	4%
		Cientes nuevos Honduras	4%
		Cientes nuevos El Salvador	4%
	Satisfacción del cliente	Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente Guatemala	20%
		Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente El Salvador	20%
		Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente Honduras	20%
		Retención de clientes Guatemala	2%
		Retención de clientes El Salvador	2%
		Retención de clientes Honduras	2%
		Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	4%
SUMA TOTAL DE % DE PESO			100%
Procesos	Eficiencia	Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala	15%
		Porcentaje de aprovechamiento transporte El Salvador	15%
		Porcentaje de aprovechamiento transporte Honduras	15%
		Costo promedio por canasta Guatemala	5%
		Costo promedio por canasta El Salvador	5%
		Costo promedio por canasta Honduras	5%
		Productos con error en empaque	15%
	Inventarios y reducción de desperdicios	Monto mensual mermas	10%
		Monto mensual donaciones	10%
		Rotación de inventario en días	5%
	SUMA TOTAL DE % DE PESO		

Tabla 3. Porcentajes de peso de cada indicador de desarrollo humano

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Porcentaje de peso
Desarrollo Humano	Programa de capacitaciones	Cumplimiento de programas de capacitaciones	20%
	Satisfacción del colaborador	Nota de satisfacción del colaborador	25%
		Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	5%
		Satisfacción del colaborador puesto de trabajo	5%
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN SUPERIOR INMEDIATO	5%
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN COMPAÑEROS	5%
		Satisfacción del colaborador POLITICAS DE COMPENSACIÓN	3%
		Satisfacción del colaborador AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	3%
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN INTERDEPARTAMENTOS	4%
		Satisfacción del colaborador comunicación INTERNA	5%
		Satisfacción del colaborador DESARROLLO PROFESIONAL	4%
		Satisfacción del colaborador CAPACITACIÓN	10%
		Satisfacción del colaborador ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3%
		Satisfacción del colaborador INTENCIÓN COLABORADOR HACIA EL TRABAJO	3%
		SUMA TOTAL DE % DE PESO	

E. Presentación de tablero de comando integral a los colaboradores

Dar a conocer a todos los colaboradores los objetivos estratégicos de la empresa, al igual que presentarles la herramienta de tablero de comando integral por medio de una presentación con información básica y rápida de sus aplicaciones y metodologías.

Es necesario comunicar a los colaboradores la nueva herramienta de medición y control que se va a implementar, al igual que motivar e incentivar a mejorar en las operaciones que realiza cada uno día a día, hay que transmitir la responsabilidad que tiene cada uno para con la empresa haciéndolos adueñarse de sus procesos y labores, comprometiéndolos con la empresa y demostrar que la empresa está comprometida con ellos.

Para presentar la herramienta del tablero de comando integral, se debe hacer una reunión de no más de media hora con todos los operarios, de esta forma se les comunican las actividades que se van a estar realizando, al igual que exponerles los principales componentes del tablero de comando y sus beneficios.

En la presentación se expuso la definición y una breve descripción del tablero de comando integral la importancia de contar con uno en la empresa al igual que los beneficios que representa dicha herramienta, se les presenta los métodos de evaluación por indicadores, y la importancia de estar pegado a la mejora continua.

Ver Figura 7 a la 14 con la presentación a los colaboradores para dar a conocer el tablero de comando integral.

F. Formato tablero de comando integral

1. **Fases de tablero de comando integral.** El formato debe incluir el nombre de cada fase de tablero de comando, al igual que sus objetivos estratégicos. Esto debe situarse sobre la primera columna. Ver Figura 3 de ejemplo.

Figura 3. Formato tablero de comando integral

The image shows a vertical list of strategic objectives in the first column of a dashboard. The text is partially obscured but includes terms like 'Objetivos estratégicos' and 'Finanzas'. A red circle highlights this column.

2. **Indicadores.** Los indicadores que componen cada objetivo estratégico deben ir sobre las filas, al igual que sus metas y resultados. Ver Figura 4 de ejemplo.

Figura 4. Formato tablero de comando integral

The image shows a grid of indicators. The first column contains the names of the indicators, which are circled in red. The rest of the grid contains numerical values and traffic light indicators.

3. **Resultados y metas.** Los resultados y las metas de cada medición deben localizarse ambos datos al lado de cada indicador, para poder hacer la comparación y así obtener el color del semáforo de la situación actual del indicador. Ver Figura 5 de ejemplo.

Figura 5. Formato tablero de comando integral

The image shows a table with four columns: 'Resultado', 'Meta', 'Semáforo', and 'Acción'. The first three columns are circled in red. The data rows show numerical values and traffic light indicators.

Resultado	Meta	Semáforo	Acción
100.000	100.000	Verde	100.000
100.000	100.000	Verde	100.000
100.000	100.000	Verde	100.000
100.000	100.000	Verde	100.000

4. Semáforo. Para conocer el color del semáforo de cada indicador se pondrá la inicial del color en una celda al extremo derecho de la tabla de resultados, a continuación se presenta la tabla con indicación de cada color con su respectiva letra simbólica.

Tabla 4. Colores del semáforo

Color	Letra
Rojo	R
Amarillo	A
Verde	V

Las metas y alcances deben ser establecidos por alta gerencia, al igual que los rangos de los tres colores del semáforo, de acuerdo al porcentaje de nota que se obtenga de cada indicador, los rangos de cada color son estándares para todos los indicadores. Con el fin de alinear y uniformar las metas deben aplicarse a todos los indicadores sin importar su objetivo estratégico. A continuación se presenta en la Tabla 5 los rangos de cada color.

Tabla 5. Rangos para colores del semáforo

Color	Rango
Rojo	Resultado ≤ 0
Rojo	Resultado entre 0 y 70
Amarillo	Resultado entre 71 y 94
Verde	Resultado ≥ 95

5. Columna de porcentaje de cumplimiento. Cada indicador debe tener un porcentaje de cumplimiento que será igual a la relación de la meta esperada con el resultado de cada mes, a continuación se presenta un ejemplo con el indicador 'Degustaciones en supermercados" en base a los resultados y metas del mes de enero.

Meta esperada = 28 visitas al mes

Resultado enero = 23 visitas

Porcentaje de cumplimiento= (Resultado enero/ Meta esperada) *100%

Porcentaje de cumplimiento= (23/28)*100%

Porcentaje de cumplimiento= 82%

G. Manual de indicadores

1. Cada indicador debe tener una ficha informática describiendo su nombre, su fecha de creación, frecuencia de medición, el indicador está mejorando cuando aumenta o disminuye su resultado, nombre del responsable, nombre de quien provee el dato, indicadores relacionados y una breve descripción de cómo obtener el resultado. Se puede observar las tablas del manual de indicadores de la Tabla 40 a la Tabla 79.

2. Establecer los rangos de los colores de los semáforos acorde a las metas de cada indicador. Si se encuentra en color rojo indica que el indicador no está cumpliendo, si se encuentra en color amarillo el indicador se encuentra en un nivel intermedio, si es color verde el indicador está cumpliendo con su finalidad para el objetivo estratégico. Debe ser establecido por el gerente de la empresa.

3. Imprimir y entregar cada ficha técnica al responsable de cada indicador, haciéndole saber la información que se les va a solicitar, haciendo conciencia de la responsabilidad que conlleva cada indicador para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

4. Cada responsable debe firmar de recibida su ficha técnica y debe quedar una copia para el gerente y jefe encargado del proceso.

H. Medición de indicadores

1. Determinada la frecuencia de medición y las metas, se inicia la medición de los indicadores.

2. Al mismo tiempo se deben graficar las tendencias de los resultados de cada indicador con la meta esperada, para conocer las variaciones y así poder llegar al paso final con los planes de acción correctivos. De ser posible iniciar con las recomendaciones para aplicar la herramienta de mejora continua en los resultados, previo a dar las recomendaciones y los planes de acción.

a. Los primeros tres meses servirán para introducir a los colaboradores a la cultura de medición, y conocer un poco de las tendencias de los indicadores en relación con sus metas establecidas, no se hará ningún tipo de recomendación en los primeros tres meses, ya que servirán únicamente de observación y análisis.

b. A partir de los resultados del tercer mes, se iniciarán las recomendaciones correctivas necesarias para iniciar el proceso de mejora continua en los indicadores que su semáforo este indicando una deficiencia. Para ello las recomendaciones se transmitirán al departamento de mejora continua de la empresa quienes serán los encargados de realizar los planes de acción necesarios para la mejora al igual que el debido seguimiento.

I. Resultados

Tabla 6. Resultados financieros enero

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultado enero	Meta enero	Porcentaje cumplido	Porcentaje peso	Semáforo
Financiero	Rentabilidad	Ingresos locales	Q170,791	Q274,891	62%	4%	R
		Ingresos de exportación	Q512,372	Q611,854	84%	5%	A
		Importe de ventas	Q683,162	Q886,744	77%	2%	A
		Utilidad antes de impuestos	Q34,933	Q72,433	48%	2%	R
		Porcentaje margen bruto	34.32%	38.12%	90%	4%	A
		Utilidad neta	Q24,104	Q49,979	48%	5%	R
		Porcentaje margen neto	3.53%	5.64%	63%	4%	R
	Incrementar las ventas	Q en ventas Guatemala	Q170,791	Q274,891	62%	2%	R
		Q en ventas El Salvador	Q129,801	Q159,614	81%	3%	A
		Q en ventas Honduras	Q382,571	Q452,240	85%	4%	A
		Q en ventas Papaya	Q42,998	Q47,194	91%	3%	A
		Q en ventas Piña	Q177,572	Q193,485	92%	3%	A
		Q en ventas Apio	Q21,799	Q29,721	73%	2%	A
		Q en ventas Brócoli	Q14,677	Q19,230	76%	2%	A
		Q en ventas Chile Morrón	Q71,164	Q95,252	75%	2%	A
		Q en ventas Elotes	Q12,538	Q23,190	54%	2%	R
		Q en ventas Lechuga	Q21,807	Q26,633	82%	2%	A
		Q en ventas de Tomate	Q108,108	Q169,933	64%	2%	R
		Q en ventas Zanahoria	Q31,179	Q36,684	85%	3%	A
		Q en ventas Rosa de Jamaica	Q26,512	Q38,647	69%	2%	R
		Q ventas otros productos	Q154,807	Q206,777	75%	2%	A
		Degustaciones en supermercados	23	28	82%	2%	A
	Costos	Costo sobre ventas	66%	62%	94%	2%	V
		Cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción	82%	86%	95%	2%	V
		Cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos	75%	89%	84%	2%	A
	Cuentas por Cobrar y Pagar	Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días El Salvador	87%	95%	92%	1%	A
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Honduras	92%	95%	97%	1%	V
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala	90%	95%	95%	1%	V
		Rotación de cuentas por COBRAR en días	29	19	66%	1%	R
		Rotación de cuentas por PAGAR en días	33	21	64%	1%	R
TOTAL % DE PESO						73%	A

Tabla 7. Resultados clientes y procesos enero

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultado enero	Meta enero	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Clientes	Cumplimiento al cliente	Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala	86%	95%	91%	5%	R
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras	70%	85%	82%	5%	R
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador	75%	85%	88%	5%	R
	Adquisición de nuevos clientes	Cientes nuevos Guatemala	1	1	100%	4%	V
		Cientes nuevos Honduras	0	2	0%	0%	R
		Cientes nuevos El Salvador	0	1	0%	0%	R
	Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente Guatemala	79%	85%	93%	19%	A
		Porcentaje de satisfacción del cliente El Salvador	90%	85%	100%	20%	V
		Porcentaje de satisfacción del cliente Honduras	80%	85%	94%	19%	V
		Retención de Clientes Guatemala	82%	92%	89%	2%	A
		Retención de Clientes El Salvador	89%	96%	93%	2%	A
		Retención de Clientes Honduras	82%	96%	85%	2%	A
		Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	0	3	0%	0%	R
			TOTAL % DE PESO				82%
Procesos	Eficiencia	Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala	68%	85%	80%	12%	A
		Porcentaje de aprovechamiento transporte El Salvador	55%	80%	69%	10%	R
		Porcentaje de aprovechamiento transporte Honduras	84%	80%	100%	15%	V
		Costo promedio por canasta Guatemala	Q3.03	Q2.85	94%	5%	V
		Costo promedio por canasta El Salvador	Q15.29	Q10.00	65%	3%	R
		Costo promedio por canasta Honduras	Q25.78	Q23.00	89%	4%	A
		Productos con error en empaque	12%	3%	25%	4%	R
	Inventarios y reducción de desperdicios	Monto mensual mermas	Q7,930	Q5,000	63%	6%	R
		Monto mensual donaciones	Q14,567	Q10,400	71%	7%	A
		Rotación de inventario en días	8.6	12	72%	4%	A
		TOTAL % DE PESO				71%	A

Tabla 8. Resultados Desarrollo Humano enero

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultado enero	Meta enero	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Desarrollo Humano	Programa de capacitaciones	Cumplimiento de programas de capacitaciones	4	7	57%	11%	R
	Satisfacción del colaborador	Nota de satisfacción del colaborador	70%	90%	78%	19%	A
		Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	59%	90%	66%	3%	R
		Satisfacción del colaborador puesto de trabajo	85%	90%	94%	5%	V
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN SUPERIOR INMEDIATO	80%	90%	89%	4%	A
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN COMPAÑEROS	80%	90%	89%	4%	A
		Satisfacción del colaborador POLITICAS DE COMPENSACIÓN	51%	90%	57%	2%	R
		Satisfacción del colaborador AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	56%	90%	62%	2%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN INTERDEPARTAMENTOS	56%	90%	62%	2%	R
		Satisfacción del colaborador comunicación INTERNA	68%	90%	76%	4%	A
		Satisfacción del colaborador DESARROLLO PROFESIONAL	85%	90%	94%	4%	V
		Satisfacción del colaborador CAPACITACION	59%	90%	66%	7%	R
		Satisfacción del colaborador ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	81%	90%	90%	3%	A
		Satisfacción del colaborador INTENCION COLABORADOR HACIA EL TRABAJO	78%	90%	87%	3%	A
					TOTAL % DE PESO		73%

Tabla 9. Resultados financieros febrero

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultado febrero	Meta febrero	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo	
Financiero	Rentabilidad	Ingresos locales	Q201,307	Q219,218	92%	6%	A	
		Ingresos de exportación	Q492,854	Q657,655	75%	4%	A	
		Importe de ventas	Q694,161	Q876,873	79%	2%	A	
		Utilidad antes de impuestos	Q23,319	Q73,394	32%	1%	R	
		Porcentaje Margen Bruto	33.00%	36.49%	90%	4%	A	
		Utilidad Neta	Q16,090	Q50,642	32%	3%	R	
		Porcentaje Margen Neto	2.32%	5.78%	40%	3%	R	
	Incrementar las ventas	Q en ventas Guatemala	Q201,307	Q236,756	85%	3%	A	
		Q en ventas El Salvador	Q124,949	Q157,837	79%	3%	A	
		Q en ventas Honduras	Q367,905	Q482,280	76%	4%	A	
		Q en ventas Papaya	Q39,461	Q42,903	92%	3%	A	
		Q en ventas Piña	Q191,617	Q193,743	99%	3%	V	
		Q en ventas Apio	Q25,940	Q29,031	89%	3%	A	
		Q en ventas Brócoli	Q14,502	Q18,105	80%	2%	A	
		Q en ventas Chile Morrón	Q52,988	Q84,519	63%	2%	R	
		Q en ventas Elotes	Q11,996	Q16,800	71%	2%	A	
		Q en ventas Lechuga	Q22,001	Q31,703	69%	2%	R	
		Q en ventas de Tomate	Q110,551	Q198,177	56%	2%	R	
		Q en ventas Zanahoria	Q31,302	Q34,671	90%	3%	A	
		Q en ventas Rosa de Jamaica	Q30,155	Q35,155	86%	3%	A	
		Q ventas otros productos	Q163,649	Q192,068	85%	3%	A	
		Degustaciones en supermercados	25	28	89%	2%	A	
	Costos	Costo sobre ventas	67%	64%	95%	2%	V	
		Cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción	84%	86%	97%	2%	V	
		Cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos	83%	89%	94%	2%	A	
	Cuentas por cobrar y pagar	% de C x C, cobrado antes de 30 días El Salvador	89%	95%	94%	1%	A	
		% de C x C, cobrado antes de 30 días Honduras	93%	95%	98%	1%	V	
		% de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala	92%	95%	97%	1%	V	
		Rotación de Cuentas por COBRAR en días	24	19	80%	2%	A	
		Rotación de Cuentas por PAGAR en días	28	21	75%	2%	A	
	TOTAL % DE PESO						73%	A

Tabla 10. Resultados clientes y procesos febrero

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultado febrero	Meta febrero	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo	
Clientes	Cumplimiento al cliente	Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala	80%	95%	84%	5%	V	
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras	69%	85%	81%	5%	V	
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador	75%	85%	88%	5%	V	
	Adquisición de nuevos clientes	Clientes nuevos Guatemala	0	1	0%	0%	R	
		Clientes nuevos Honduras	0	2	0%	0%	R	
		Clientes nuevos El Salvador	0	1	0%	0%	R	
	Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente Guatemala	79%	85%	93%	19%	A	
		Porcentaje de satisfacción del cliente El Salvador	88%	85%	100%	20%	V	
		Porcentaje de satisfacción del cliente Honduras	81%	85%	95%	19%	V	
		Retención de clientes Guatemala	86%	92%	93%	2%	A	
		Retención de Clientes El Salvador	89%	96%	93%	2%	A	
		Retención de Clientes Honduras	85%	96%	89%	2%	A	
		Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	1	3	33%	1%	R	
			TOTAL % DE PESO				80%	A
	Procesos	Eficiencia	Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala	82%	85%	96%	14%	V
Porcentaje de aprovechamiento transporte El Salvador			56%	80%	70%	11%	R	
Porcentaje de aprovechamiento transporte Honduras			90%	80%	100%	15%	V	
Costo promedio por canasta Guatemala			Q4.99	Q2.85	57%	3%	R	
Costo promedio por canasta El Salvador			Q13.80	Q10.00	72%	4%	A	
Costo promedio por canasta Honduras			Q24.26	Q23.00	95%	5%	V	
Productos con error en empaque			10%	3%	30%	5%	R	
Inventarios y reducción de desperdicios		Monto mensual mermas	Q7,767	Q5,500	71%	7%	A	
		Monto mensual donaciones	Q14,678	Q10,400	71%	7%	A	
		Rotación de inventario en días	9.4	12	78%	4%	A	
			TOTAL % DE PESO				74%	A

Tabla 11. Resultados Desarrollo Humano febrero

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultado febrero	Meta febrero	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Desarrollo Humano	Programa de capacitaciones	Cumplimiento de programas de capacitaciones	6	11	55%	11%	R
	Satisfacción del colaborador	Nota de satisfacción del colaborador	70%	90%	78%	19%	A
		Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	59%	90%	66%	3%	R
		Satisfacción del colaborador puesto de trabajo	85%	90%	94%	5%	V
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN SUPERIOR INMEDIATO	80%	90%	89%	4%	A
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN COMPAÑEROS	80%	90%	89%	4%	A
		Satisfacción del colaborador POLITICAS DE COMPENSACIÓN	51%	90%	57%	2%	R
		Satisfacción del colaborador AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	56%	90%	62%	2%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN INTERDEPARTAMENTOS	56%	90%	62%	2%	R
		Satisfacción del colaborador comunicación INTERNA	68%	90%	76%	4%	A
		Satisfacción del colaborador DESARROLLO PROFESIONAL	85%	90%	94%	4%	V
		Satisfacción del colaborador CAPACITACION	59%	90%	66%	7%	R
		Satisfacción del colaborador ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	81%	90%	90%	3%	A
		Satisfacción del colaborador INTENCION COLABORADOR HACIA EL TRABAJO	78%	90%	87%	3%	A
					TOTAL % DE PESO		

Tabla 12. Resultados financieros marzo

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultado marzo	Meta marzo	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo	
Financiero	Rentabilidad	Ingresos locales	Q192,198	Q233,031	82%	5%	A	
		Ingresos de exportación	Q608,628	Q699,093	87%	5%	A	
		Importe de ventas	Q800,826	Q932,124	86%	2%	A	
		Utilidad antes de impuestos	Q41,118	Q80,792	51%	2%	R	
		Porcentaje Margen Bruto	35.67%	36.95%	97%	4%	V	
		Utilidad Neta	Q28,372	Q55,747	51%	5%	R	
		Porcentaje Margen Neto	3.54%	5.98%	59%	4%	R	
	Incrementar las ventas	Q en ventas Guatemala	Q192,198	Q270,316	71%	3%	A	
		Q en ventas El Salvador	Q136,140	Q139,819	97%	4%	V	
		Q en ventas Honduras	Q472,487	Q521,989	91%	5%	A	
		Q en ventas Papaya	Q42,541	Q49,793	85%	3%	A	
		Q en ventas Piña	Q197,456	Q214,213	92%	3%	A	
		Q en ventas Apio	Q23,279	Q28,551	82%	2%	A	
		Q en ventas Brócoli	Q14,577	Q20,183	72%	2%	A	
		Q en ventas Chile Morrón	Q84,412	Q99,427	85%	3%	A	
		Q en ventas Elotes	Q15,019	Q17,955	84%	3%	A	
		Q en ventas Lechuga	Q27,468	Q35,971	76%	2%	A	
		Q en ventas de Tomate	Q164,142	Q203,718	81%	2%	A	
		Q en ventas Zanahoria	Q31,254	Q37,542	83%	2%	A	
		Q en ventas Rosa de Jamaica	Q30,168	Q35,503	85%	3%	A	
		Q ventas otros productos	Q170,509	Q189,269	90%	3%	A	
		Degustaciones en supermercados	21	28	75%	2%	A	
	Costos	Costo sobre ventas	64%	63%	98%	2%	V	
		Cumplimiento al presupuesto de Costos directos de Producción	88%	86%	100%	2%	V	
		Cumplimiento al presupuesto de Gastos indirectos	93%	89%	100%	2%	V	
	Cuentas por cobrar y pagar	% de C x C, cobrado antes de 30 días El Salvador	87%	95%	92%	1%	A	
		% de C x C, cobrado antes de 30 días Honduras	93%	95%	98%	1%	V	
		% de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala	92%	95%	97%	1%	V	
		Rotación de Cuentas por COBRAR en días	24	17	71%	1%	A	
		Rotación de Cuentas por PAGAR en días	28	21	75%	2%	A	
			TOTAL % DE PESO				79%	A

Tabla 13. Resultados clientes y procesos marzo

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultado marzo	Meta marzo	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo	
Clientes	Cumplimiento al cliente	Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala	87%	95%	92%	5%	V	
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras	80%	85%	94%	6%	R	
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador	82%	85%	96%	6%	R	
	Adquisición de nuevos clientes	Clientes nuevos Guatemala	0	1	0%	0%	R	
		Clientes nuevos Honduras	1	2	50%	2%	R	
		Clientes nuevos El Salvador	0	1	0%	0%	R	
	Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente Guatemala	81%	90%	90%	18%	A	
		Porcentaje de satisfacción del cliente El Salvador	90%	90%	100%	20%	V	
		Porcentaje de satisfacción del cliente Honduras	78%	90%	87%	17%	A	
		Retención de clientes Guatemala	86%	92%	93%	2%	A	
		Retención de clientes El Salvador	90%	96%	94%	2%	A	
		Retención de clientes Honduras	80%	96%	83%	2%	A	
		Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	1	3	33%	1%	R	
			TOTAL % DE PESO			81%	A	
	Procesos	Eficiencia	Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala	100%	90%	100%	15%	V
			Porcentaje de aprovechamiento transporte El Salvador	66%	80%	83%	12%	A
Porcentaje de aprovechamiento transporte Honduras			100%	80%	100%	15%	R	
Costo promedio por canasta Guatemala			Q3.52	Q2.85	81%	4%	A	
Costo promedio por canasta El Salvador			Q13.51	Q10.00	74%	4%	A	
Costo promedio por canasta Honduras			Q24.17	Q23.00	95%	5%	V	
Productos con error en empaque			11%	3%	27%	4%	R	
Inventarios y reducción de desperdicios		Monto mensual mermas	Q7,980	Q5,000	63%	6%	R	
		Monto mensual donaciones	Q15,349	Q10,400	68%	7%	R	
		Rotación de inventario en días	8.7	12	73%	4%	A	
		TOTAL % DE PESO			76%	A		

Tabla 14. Resultados Desarrollo Humano marzo

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultado marzo	Meta marzo	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Desarrollo Humano	Programa de capacitaciones	Cumplimiento de programas de capacitaciones	4	5	80%	16%	A
	Satisfacción del colaborador	Nota de satisfacción del colaborador	70%	90%	78%	19%	A
		Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	59%	90%	66%	3%	R
		Satisfacción del colaborador puesto de trabajo	85%	90%	94%	5%	V
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN SUPERIOR INMEDIATO	80%	90%	89%	4%	A
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN COMPAÑEROS	80%	90%	89%	4%	A
		Satisfacción del colaborador POLITICAS DE COMPENSACIÓN	51%	90%	57%	2%	R
		Satisfacción del colaborador AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	56%	90%	62%	2%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN INTERDEPARTAMENTOS	56%	90%	62%	2%	R
		Satisfacción del colaborador comunicación INTERNA	68%	90%	76%	4%	A
		Satisfacción del colaborador DESARROLLO PROFESIONAL	85%	90%	94%	4%	V
		Satisfacción del colaborador CAPACITACIÓN	59%	90%	66%	7%	R
		Satisfacción del colaborador ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	81%	90%	90%	3%	A
		Satisfacción del colaborador INTENCION COLABORADOR HACIA EL TRABAJO	78%	90%	87%	3%	A
					TOTAL % DE PESO		

Tabla 15. Resultados financieros abril

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultado abril	Meta abril	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Financiero	Rentabilidad	Ingresos locales	Q153,881	Q224,698	68%	4%	R
		Ingresos de exportación	Q515,168	Q674,093	76%	5%	A
		Importe de ventas	Q669,049	Q898,791	74%	1%	A
		Utilidad antes de impuestos	Q34,927	Q58,380	60%	2%	R
		Porcentaje Margen Bruto	36.36%	35.65%	100%	4%	V
		Utilidad Neta	Q24,099	Q40,282	60%	6%	R
		Porcentaje Margen Neto	3.60%	4.48%	80%	6%	A
	Incrementar las ventas	Q en ventas Guatemala	Q207,405	Q224,698	92%	4%	A
		Q en ventas El Salvador	Q140,500	Q179,758	78%	3%	A
		Q en ventas Honduras	Q321,144	Q494,335	65%	3%	R
		Q en ventas Papaya	Q38,560	Q44,793	86%	3%	A
		Q en ventas Piña	Q190,836	Q197,325	97%	3%	V
		Q en ventas Apio	Q21,220	Q24,473	87%	3%	A
		Q en ventas Brócoli	Q14,978	Q19,183	78%	2%	A
		Q en ventas Chile Morrón	Q51,321	Q98,427	52%	2%	R
		Q en ventas Elotes	Q10,893	Q11,955	91%	3%	A
		Q en ventas Lechuga	Q28,204	Q31,971	88%	3%	A
		Q en ventas de Tomate	Q108,795	Q192,718	56%	2%	R
		Q en ventas Zanahoria	Q33,451	Q37,542	89%	3%	A
		Q en ventas Rosa de Jamaica	Q22,220	Q30,503	73%	2%	A
		Q ventas otros productos	Q148,572	Q209,903	71%	2%	A
		Degustaciones en supermercados	24	30	80%	2%	A
	Costos	costo sobre ventas	64%	64%	100%	2%	V
		Cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción	74%	86%	86%	2%	A
		Cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos	80%	89%	89%	2%	A
	Cuentas por cobrar y pagar	Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días El Salvador	80%	95%	84%	1%	A
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Honduras	86%	95%	90%	1%	A
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala	91%	95%	96%	1%	V
		Rotación de cuentas por COBRAR en días	19	17	89%	2%	A
		Rotación de cuentas por PAGAR en días	25	21	84%	2%	A
			TOTAL % DE PESO			78%	A

Tabla 16. Resultados clientes y procesos abril

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultado abril	Meta abril	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo	
Clientes	Cumplimiento al cliente	Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala	89%	95%	94%	6%	V	
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras	88%	85%	100%	6%	R	
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador	80%	85%	94%	6%	V	
	Adquisición de nuevos clientes	Clientes nuevos Guatemala	0	1	0%	0%	R	
		Clientes nuevos Honduras	1	2	50%	2%	R	
		Clientes nuevos El Salvador	0	1	0%	0%	R	
	Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente Guatemala	82%	90%	91%	18%	A	
		Porcentaje de satisfacción del cliente El Salvador	93%	90%	100%	20%	V	
		Porcentaje de satisfacción del cliente Honduras	79%	90%	88%	18%	A	
		Retención de clientes Guatemala	85%	92%	92%	2%	A	
		Retención de clientes El Salvador	95%	96%	99%	2%	V	
		Retención de clientes Honduras	81%	96%	84%	2%	A	
		Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	3	3	100%	4%	V	
			TOTAL % DE PESO				85%	A
	Procesos	Eficiencia	Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala	98%	90%	100%	15%	V
Porcentaje de aprovechamiento transporte El Salvador			60%	80%	75%	11%	A	
Porcentaje de aprovechamiento transporte Honduras			86%	85%	100%	15%	V	
Costo promedio por canasta Guatemala			Q3.49	Q2.85	82%	4%	A	
Costo promedio por canasta El Salvador			Q15.71	Q10.00	64%	3%	R	
Costo promedio por canasta Honduras			Q25.95	Q23.00	89%	4%	A	
Productos con error en empaque			7%	2%	29%	4%	R	
Inventarios y reducción de desperdicios		Monto mensual mermas	Q7,345	Q4,800	65%	7%	R	
		Monto mensual donaciones	Q14,894	Q10,400	70%	7%	R	
		Rotación de inventario en días	8.6	12	72%	4%	A	
		TOTAL % DE PESO				74%	A	

Tabla 17. Resultados Desarrollo Humano abril

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados abril	Meta abril	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Desarrollo Humano	Programa de capacitaciones	Cumplimiento de programas de capacitaciones	5	5	100%	20%	V
	Satisfacción del colaborador	Nota de satisfacción del colaborador	75%	90%	83%	21%	A
		Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	80%	90%	89%	4%	A
		Satisfacción del colaborador puesto de trabajo	82%	90%	91%	5%	A
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN SUPERIOR INMEDIATO	52%	90%	58%	3%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN COMPAÑEROS	78%	90%	87%	4%	A
		Satisfacción del colaborador POLITICAS DE COMPENSACIÓN	42%	90%	47%	1%	R
		Satisfacción del colaborador AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	53%	90%	59%	2%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN INTERDEPARTAMENTOS	96%	90%	100%	4%	V
		Satisfacción del colaborador comunicación INTERNA	67%	90%	74%	4%	A
		Satisfacción del colaborador DESARROLLO PROFESIONAL	83%	90%	92%	4%	A
		Satisfacción del colaborador CAPACITACIÓN	93%	90%	100%	10%	V
		Satisfacción del colaborador ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	87%	90%	97%	3%	V
		Satisfacción del colaborador INTENCION COLABORADOR HACIA EL TRABAJO	86%	90%	96%	3%	V
					TOTAL % DE PESO		

Tabla 18. Resultados financieros mayo

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados mayo	Meta mayo	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Financiero	Rentabilidad	Ingresos locales	Q198,714	Q235,120	85%	5%	A
		Ingresos de exportación	Q565,572	Q705,359	80%	5%	A
		Importe de ventas	Q764,286	Q940,479	81%	2%	A
		Utilidad antes de impuestos	Q41,661	Q76,362	55%	2%	R
		Porcentaje Margen Bruto	36.23%	35.76%	100%	4%	V
		Utilidad Neta	Q28,746	Q52,690	55%	5%	R
		Porcentaje Margen Neto	3.76%	5.60%	67%	5%	R
	Incrementar las ventas	Q en ventas Guatemala	Q198,714	Q244,525	81%	3%	A
		Q en ventas El Salvador	Q160,500	Q159,881	100%	4%	V
		Q en ventas Honduras	Q405,071	Q536,073	76%	4%	A
		Q en ventas Papaya	Q50,338	Q54,993	92%	3%	A
		Q en ventas Piña	Q200,272	Q189,721	100%	3%	V
		Q en ventas Apio	Q24,895	Q28,654	87%	3%	A
		Q en ventas Brócoli	Q16,967	Q27,069	63%	2%	R
		Q en ventas Chile Morrón	Q55,736	Q115,805	48%	1%	R
		Q en ventas Elotes	Q13,974	Q17,340	81%	2%	A
		Q en ventas Lechuga	Q40,383	Q36,193	100%	3%	V
		Q en ventas de Tomate	Q143,296	Q214,326	67%	2%	R
		Q en ventas Zanahoria	Q41,938	Q42,745	98%	3%	V
		Q en ventas Rosa de Jamaica	Q34,308	Q38,547	89%	3%	A
		Q ventas otros productos	Q142,179	Q175,088	81%	2%	A
	Degustaciones en supermercados	28	30	93%	2%	A	
	Costos	Costo sobre ventas	64%	64%	100%	2%	V
		Cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción	81%	88%	92%	2%	A
		Cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos	91%	90%	100%	2%	V
	Cuentas por cobrar y pagar	Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días El Salvador	92%	95%	96%	1%	V
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Honduras	91%	95%	96%	1%	V
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala	9%	95%	9%	0%	R
		Rotación de cuentas por COBRAR en días	20	17	85%	2%	A
		Rotación de cuentas por PAGAR en días	23	21	91%	2%	A
TOTAL % DE PESO						79%	A

Tabla 19. Resultados clientes y procesos mayo

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados mayo	Meta mayo	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Clientes	Cumplimiento al cliente	Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala	87%	95%	92%	5%	V
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras	83%	90%	92%	6%	R
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador	80%	90%	89%	5%	R
	Adquisición de nuevos clientes	Clientes nuevos Guatemala	1	1	100%	4%	V
		Clientes nuevos Honduras	1	2	50%	2%	R
		Clientes nuevos El Salvador	2	1	100%	4%	V
	Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente Guatemala	86%	90%	96%	19%	V
		Porcentaje de satisfacción del cliente El Salvador	92%	90%	100%	20%	V
		Porcentaje de satisfacción del cliente Honduras	82%	90%	91%	18%	A
		Retención de clientes Guatemala	86%	92%	93%	2%	A
		Retención de clientes El Salvador	93%	96%	97%	2%	V
		Retención de clientes Honduras	83%	96%	86%	2%	A
		Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	2	3	67%	3%	R
			TOTAL % DE PESO			92%	A
	Procesos	Eficiencia	Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala	100%	90%	100%	15%
Porcentaje de aprovechamiento transporte El Salvador			62%	80%	77%	12%	A
Porcentaje de aprovechamiento transporte Honduras			90%	85%	100%	15%	V
Costo promedio por canasta Guatemala			Q4.18	Q2.85	68%	3%	R
Costo promedio por canasta El Salvador			Q20.88	Q10.00	48%	2%	R
Costo promedio por canasta Honduras			Q24.20	Q23.00	95%	5%	V
Productos con error en empaque			5%	2%	40%	6%	R
Inventarios y reducción de desperdicios		Monto mensual mermas	Q6,490	Q4,700	72%	7%	A
		Monto mensual donaciones	Q13,290	Q10,300	78%	8%	A
		Rotación de inventario en días	9.4	12	78%	4%	A
		TOTAL % DE PESO			77%	A	

Tabla 20. Resultados Desarrollo Humano mayo

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados mayo	Meta mayo	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Desarrollo Humano	Programa de capacitaciones	Cumplimiento de programas de capacitaciones	8	9	89%	18%	A
	Satisfacción del colaborador	Nota de satisfacción del colaborador	75%	90%	83%	21%	A
		Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	80%	90%	89%	4%	A
		Satisfacción del colaborador puesto de trabajo	82%	90%	91%	5%	A
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN SUPERIOR INMEDIATO	52%	90%	58%	3%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN COMPAÑEROS	78%	90%	87%	4%	A
		Satisfacción del colaborador POLITICAS DE COMPENSACIÓN	42%	90%	47%	1%	R
		Satisfacción del colaborador AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	53%	90%	59%	2%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN INTERDEPARTAMENTOS	96%	90%	100%	4%	V
		Satisfacción del colaborador comunicación INTERNA	67%	90%	74%	4%	A
		Satisfacción del colaborador DESARROLLO PROFESIONAL	83%	90%	92%	4%	A
		Satisfacción del colaborador CAPACITACIÓN	93%	90%	100%	10%	V
		Satisfacción del colaborador ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	87%	90%	97%	3%	V
		Satisfacción del colaborador INTENCION COLABORADOR HACIA EL TRABAJO	86%	90%	96%	3%	V
					TOTAL % DE PESO		

Tabla 21. Resultados financieros junio

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados junio	Meta junio	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Financiero	Rentabilidad	Ingresos locales	Q212,987	Q249,500	85%	5%	A
		Ingresos de exportación	Q674,460	Q748,499	90%	5%	A
		Importe de ventas	Q887,447	Q997,999	89%	2%	A
		Utilidad antes de impuestos	Q64,282	Q76,037	85%	3%	A
		Porcentaje Margen Bruto	36.72%	35.35%	100%	4%	V
		Utilidad Neta	Q44,355	Q52,465	85%	8%	A
		Porcentaje Margen Neto	5.00%	5.26%	95%	7%	V
	Incrementar las ventas	Q en ventas Guatemala	Q212,987	Q269,460	79%	3%	A
		Q en ventas El Salvador	Q177,489	Q199,600	89%	4%	A
		Q en ventas Honduras	Q496,970	Q528,939	94%	5%	A
		Q en ventas Papaya	Q56,611	Q57,890	98%	3%	V
		Q en ventas Piña	Q221,587	Q208,896	100%	3%	V
		Q en ventas Apio	Q28,786	Q31,321	92%	3%	A
		Q en ventas Brócoli	Q25,689	Q23,102	100%	3%	V
		Q en ventas Chile Morrón	Q87,042	Q138,971	63%	2%	R
		Q en ventas Elotes	Q20,597	Q21,105	98%	3%	V
		Q en ventas Lechuga	Q42,017	Q36,579	100%	3%	V
		Q en ventas de Tomate	Q163,488	Q218,701	75%	2%	A
		Q en ventas Zanahoria	Q43,983	Q44,740	98%	3%	V
		Q en ventas Rosa de Jamaica	Q37,359	Q39,518	95%	3%	V
		Q ventas otros productos	Q160,288	Q177,177	90%	3%	A
		Degustaciones en supermercados	33	30	100%	2%	V
	Costos	Costo sobre ventas	63%	65%	100%	2%	V
		Cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción	87%	88%	99%	2%	V
		Cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos	95%	90%	100%	2%	V
	Cuentas por cobrar y pagar	Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días El Salvador	95%	95%	100%	1%	V
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Honduras	89%	95%	94%	1%	A
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala	94%	95%	99%	1%	V
		Rotación de cuentas por COBRAR en días	22	17	77%	2%	A
		Rotación de cuentas por PAGAR en días	22	21	95%	2%	V
			TOTAL % DE PESO			91%	A

Tabla 22. Resultados clientes y procesos junio

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados junio	Meta junio	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Clientes	Cumplimiento al cliente	Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala	96%	95%	100%	6%	V
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras	84%	90%	93%	6%	R
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador	84%	90%	93%	6%	R
	Adquisición de nuevos clientes	Clientes nuevos Guatemala	2	1	100%	4%	V
		Clientes nuevos Honduras	2	2	100%	4%	V
		Clientes nuevos El Salvador	1	1	100%	4%	V
	Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente Guatemala	90%	95%	95%	19%	V
		Porcentaje de satisfacción del cliente El Salvador	96%	95%	100%	20%	V
		Porcentaje de satisfacción del cliente Honduras	81%	95%	85%	17%	A
		Retención de clientes Guatemala	89%	92%	97%	2%	V
		Retención de clientes El Salvador	92%	96%	96%	2%	V
		Retención de clientes Honduras	80%	96%	83%	2%	A
		Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	4	3	100%	4%	V
			TOTAL % DE PESO				95%
Procesos	Eficiencia	Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala	96%	95%	100%	15%	V
		Porcentaje de aprovechamiento transporte El Salvador	67%	80%	84%	13%	A
		Porcentaje de aprovechamiento transporte Honduras	92%	85%	100%	15%	V
		Costo promedio por canasta Guatemala	Q3.06	Q2.85	93%	5%	A
		Costo promedio por canasta El Salvador	Q13.79	Q10.00	73%	4%	A
		Costo promedio por canasta Honduras	Q24.87	Q23.00	92%	5%	A
		Productos con error en empaque	6%	2%	33%	5%	R
	Inventarios y reducción de desperdicios	Monto mensual mermas	Q6,452	Q4,500	70%	7%	R
		Monto Mensual Donaciones	Q13,324	Q10,300	77%	8%	A
		Rotación de inventario en días	9.3	12	78%	4%	A
		TOTAL % DE PESO				79%	A

Tabla 23. Resultados Desarrollo Humano junio

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados junio	Meta junio	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Desarrollo Humano	Programa de capacitaciones	Cumplimiento de programas de capacitaciones	4	4	100%	20%	V
	Satisfacción del colaborador	Nota de satisfacción del colaborador	75%	90%	83%	21%	A
		Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	80%	90%	89%	4%	A
		Satisfacción del colaborador puesto de trabajo	82%	90%	91%	5%	A
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN SUPERIOR INMEDIATO	52%	90%	58%	3%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN COMPAÑEROS	78%	90%	87%	4%	A
		Satisfacción del colaborador POLITICAS DE COMPENSACIÓN	42%	90%	47%	1%	R
		Satisfacción del colaborador AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	53%	90%	59%	2%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN INTERDEPARTAMENTOS	96%	90%	100%	4%	V
		Satisfacción del colaborador comunicación INTERNA	67%	90%	74%	4%	A
		Satisfacción del colaborador DESARROLLO PROFESIONAL	83%	90%	92%	4%	A
		Satisfacción del colaborador CAPACITACIÓN	93%	90%	100%	10%	V
		Satisfacción del colaborador ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	87%	90%	97%	3%	V
		Satisfacción del colaborador INTENCION COLABORADOR HACIA EL TRABAJO	86%	90%	96%	3%	V
			TOTAL % DE PESO			87%	A

Tabla 24. Resultados financieros julio

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados julio	Meta julio	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Financiero	Rentabilidad	Ingresos locales	Q230,258	Q256,395	90%	5%	A
		Ingresos de exportación	Q729,149	Q769,185	95%	6%	V
		Importe de ventas	Q959,407	Q1,025,580	94%	2%	A
		Utilidad antes de impuestos	Q82,537	Q89,446	92%	4%	A
		Porcentaje Margen Bruto	36.15%	34.54%	100%	4%	V
		Utilidad Neta	Q56,950	Q61,718	92%	9%	A
		Porcentaje Margen Neto	5.94%	6.02%	99%	7%	V
	Incrementar las ventas	Q en ventas Guatemala	Q230,258	Q235,883	98%	4%	V
		Q en ventas El Salvador	Q201,475	Q225,628	89%	4%	A
		Q en ventas Honduras	Q527,674	Q564,069	94%	5%	A
		Q en ventas Papaya	Q45,006	Q48,183	93%	3%	A
		Q en ventas Piña	Q248,784	Q200,811	100%	3%	V
		Q en ventas Apio	Q34,546	Q33,788	100%	3%	V
		Q en ventas Brócoli	Q29,616	Q33,113	89%	3%	A
		Q en ventas Chile Morrón	Q75,218	Q121,840	62%	2%	R
		Q en ventas Elotes	Q20,108	Q23,580	85%	3%	A
		Q en ventas Lechuga	Q52,484	Q45,202	100%	3%	V
		Q en ventas de Tomate	Q189,196	Q231,762	82%	2%	A
		Q en ventas Zanahoria	Q46,114	Q47,777	97%	3%	V
		Q en ventas Rosa de Jamaica	Q39,557	Q41,284	96%	3%	V
		Q ventas otros productos	Q178,778	Q198,239	90%	3%	A
		Degustaciones en supermercados	31	30	100%	2%	V
	Costos	Costo sobre ventas	64%	65%	100%	2%	V
		Cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción	91%	88%	100%	2%	V
		Cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos	100%	90%	100%	2%	V
	Cuentas por cobrar y pagar	Porcentaje C x C, cobrado antes de 30 días El Salvador	85%	95%	89%	1%	A
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Honduras	91%	95%	96%	1%	V
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala	92%	95%	97%	1%	V
		Rotación de cuentas por COBRAR en días	21	17	81%	2%	A
		Rotación de cuentas por PAGAR en días	23	21	91%	2%	V
			TOTAL % DE PESO			93%	A

Tabla 25. Resultados clientes y procesos julio

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados julio	Meta julio	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Clientes	Cumplimiento al cliente	Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala	93%	95%	98%	6%	V
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras	85%	90%	94%	6%	R
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador	80%	90%	89%	5%	R
	Adquisición de nuevos clientes	Clientes nuevos Guatemala	3	1	100%	4%	V
		Clientes nuevos Honduras	3	2	100%	4%	V
		Clientes nuevos El Salvador	1	1	100%	4%	V
	Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente Guatemala	86%	95%	91%	18%	A
		Porcentaje de satisfacción del cliente El Salvador	92%	95%	97%	19%	V
		Porcentaje de satisfacción del cliente Honduras	86%	95%	91%	18%	A
		Retención de clientes Guatemala	91%	92%	99%	2%	V
		Retención de clientes El Salvador	92%	96%	96%	2%	V
		Retención de clientes Honduras	81%	96%	84%	2%	A
		Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	4	3	100%	4%	V
			TOTAL % DE PESO				94%
Procesos	Eficiencia	Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala	98%	95%	100%	15%	V
		Porcentaje de aprovechamiento transporte El Salvador	75%	80%	94%	14%	A
		Porcentaje de aprovechamiento transporte Honduras	96%	85%	100%	15%	V
		Costo promedio por canasta Guatemala	Q2.96	Q2.85	96%	5%	A
		Costo promedio por canasta El Salvador	Q12.42	Q10.00	81%	4%	A
		Costo promedio por canasta Honduras	Q23.31	Q23.00	99%	5%	V
		Productos con error en empaque	4%	2%	50%	8%	R
	Inventarios y reducción de desperdicios	Monto mensual mermas	Q6,145	Q4,000	65%	7%	R
		Monto mensual donaciones	Q13,989	Q10,300	74%	7%	A
		Rotación de inventario en días	9.95	12	83%	4%	A
			TOTAL % DE PESO				83%

Tabla 26. Resultados Desarrollo Humano julio

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Julio	Meta Julio	% Cum.	% PESO	Semáforo
Desarrollo Humano	Programa de capacitaciones	Cumplimiento de programas de capacitaciones	4	4	100%	20%	V
	Satisfacción del colaborador	Nota de satisfacción del colaborador	78%	95%	82%	20%	A
		Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	86%	95%	91%	5%	A
		Satisfacción del colaborador puesto de trabajo	82%	95%	86%	4%	A
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN SUPERIOR INMEDIATO	62%	95%	65%	3%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN COMPAÑEROS	79%	95%	83%	4%	A
		Satisfacción del colaborador POLITICAS DE COMPENSACIÓN	45%	95%	47%	1%	R
		Satisfacción del colaborador AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	52%	95%	55%	2%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN INTERDEPARTAMENTOS	96%	95%	100%	4%	V
		Satisfacción del colaborador comunicación INTERNA	76%	95%	80%	4%	A
		Satisfacción del colaborador DESARROLLO PROFESIONAL	86%	95%	91%	4%	A
		Satisfacción del colaborador CAPACITACIÓN	94%	95%	99%	10%	V
		Satisfacción del colaborador ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	86%	95%	91%	3%	A
		Satisfacción del colaborador INTENCION COLABORADOR HACIA EL TRABAJO	87%	95%	92%	3%	A
				TOTAL % DE PESO			87%

Tabla 27. Resultados financieros agosto

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados agosto	Meta agosto	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Financiero	Rentabilidad	Ingresos locales	Q211,583	Q219,734	96%	6%	V
		Ingresos de exportación	Q708,344	Q779,056	91%	5%	A
		Importe de ventas	Q919,927	Q998,789	92%	2%	A
		Utilidad antes de impuestos	Q70,909	Q76,242	93%	4%	A
		Porcentaje Margen Bruto	35.53%	34.74%	100%	4%	V
		Utilidad Neta	Q48,927	Q52,607	93%	9%	A
		Porcentaje Margen Neto	5.32%	5.27%	100%	7%	V
	Incrementar las ventas	Q en ventas Guatemala	Q211,583	Q229,722	92%	4%	A
		Q en ventas El Salvador	Q220,782	Q189,770	100%	4%	V
		Q en ventas Honduras	Q487,561	Q579,298	84%	4%	A
		Q en ventas Papaya	Q53,808	Q50,537	100%	3%	V
		Q en ventas Piña	Q203,686	Q201,854	100%	3%	V
		Q en ventas Apio	Q31,666	Q32,555	97%	3%	V
		Q en ventas Brócoli	Q28,153	Q29,607	95%	3%	V
		Q en ventas Chile Morrón	Q95,630	Q120,405	79%	2%	A
		Q en ventas Elotes	Q19,353	Q22,343	87%	3%	A
		Q en ventas Lechuga	Q47,750	Q44,391	100%	3%	V
		Q en ventas de Tomate	Q181,842	Q220,232	83%	2%	A
		Q en ventas Zanahoria	Q45,048	Q46,259	97%	3%	V
		Q en ventas Rosa de Jamaica	Q39,958	Q40,401	99%	3%	V
		Q ventas otros productos	Q173,033	Q190,208	91%	3%	A
		Degustaciones en supermercados	29	30	97%	2%	V
	Costos	Costo sobre ventas	64%	65%	100%	2%	V
		Cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción	91%	88%	100%	2%	V
		Cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos	95%	90%	100%	2%	V
	Cuentas por cobrar y pagar	Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días El Salvador	88%	95%	93%	1%	A
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Honduras	90%	95%	95%	1%	V
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala	93%	95%	98%	1%	V
		Rotación de cuentas por COBRAR en días	20	17	85%	2%	A
		Rotación de cuentas por PAGAR en días	25	21	84%	2%	A
			TOTAL % DE PESO			94%	A

Tabla 28. Resultados clientes y procesos agosto

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados agosto	Meta agosto	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Clientes	Cumplimiento al cliente	Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala	90%	95%	95%	6%	R
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras	89%	90%	99%	6%	R
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador	86%	90%	96%	6%	R
	Adquisición de nuevos clientes	Cientes nuevos Guatemala	2	1	100%	4%	V
		Cientes nuevos Honduras	4	2	100%	4%	V
		Cientes nuevos El Salvador	1	1	100%	4%	V
	Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente Guatemala	86%	95%	91%	18%	A
		Porcentaje de satisfacción del cliente El Salvador	95%	95%	100%	20%	V
		Porcentaje de satisfacción del cliente Honduras	83%	95%	87%	17%	A
		Retención de clientes Guatemala	88%	92%	96%	2%	V
		Retención de clientes El Salvador	95%	96%	99%	2%	V
		Retención de clientes Honduras	84%	96%	88%	2%	A
		Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	3	3	100%	4%	V
	TOTAL % DE PESO						95%
Procesos	Eficiencia	Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala	97%	95%	100%	15%	V
		Porcentaje de aprovechamiento transporte El Salvador	78%	80%	98%	15%	V
		Porcentaje de aprovechamiento transporte Honduras	97%	85%	100%	15%	V
		Costo promedio por canasta Guatemala	Q2.92	Q2.85	98%	5%	V
		Costo promedio por canasta El Salvador	Q12.54	Q10.00	80%	4%	A
		Costo promedio por canasta Honduras	Q22.94	Q23.00	100%	5%	V
		Productos con error en empaque	5%	2%	40%	6%	R
	Inventarios y reducción de desperdicios	Monto mensual mermas	Q6,134	Q4,000	65%	7%	R
		Monto mensual donaciones	Q14,345	Q10,300	72%	7%	A
		Rotación de inventario en días	10.1	12	84%	4%	A
	TOTAL % DE PESO						82%

Tabla 29. Resultados Desarrollo Humano agosto

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados agosto	Meta agosto	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Desarrollo Humano	Programa de capacitaciones	Cumplimiento de programas de capacitaciones	5	6	83%	17%	A
	Satisfacción del colaborador	Nota de satisfacción del colaborador	78%	95%	82%	20%	A
		Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	86%	95%	91%	5%	A
		Satisfacción del colaborador puesto de trabajo	82%	95%	86%	4%	A
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN SUPERIOR INMEDIATO	62%	95%	65%	3%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN COMPAÑEROS	79%	95%	83%	4%	A
		Satisfacción del colaborador POLITICAS DE COMPENSACIÓN	45%	95%	47%	1%	R
		Satisfacción del colaborador AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	52%	95%	55%	2%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN INTERDEPARTAMENTOS	96%	95%	100%	4%	V
		Satisfacción del colaborador comunicación INTERNA	76%	95%	80%	4%	A
		Satisfacción del colaborador DESARROLLO PROFESIONAL	86%	95%	91%	4%	A
		Satisfacción del colaborador CAPACITACIÓN	94%	95%	99%	10%	V
		Satisfacción del colaborador ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	86%	95%	91%	3%	A
		Satisfacción del colaborador INTENCION COLABORADOR HACIA EL TRABAJO	87%	95%	92%	3%	A
					TOTAL % DE PESO		

Tabla 30. Resultados financieros septiembre

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados septiembre	Meta septiembre	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo	
Financiero	Rentabilidad	Ingresos locales	Q206,371	Q224,644	92%	6%	A	
		Ingresos de exportación	Q690,895	Q752,068	92%	6%	A	
		Importe de ventas	Q897,267	Q976,712	92%	2%	A	
		Utilidad antes de impuestos	Q53,347	Q71,022	75%	3%	A	
		Porcentaje Margen Bruto	34.09%	34.66%	98%	4%	V	
		Utilidad Neta	Q36,810	Q49,005	75%	8%	A	
		Porcentaje Margen Neto	4.10%	5.02%	82%	6%	A	
	Incrementar las ventas	Q en ventas Guatemala	Q206,371	Q283,246	73%	3%	A	
		Q en ventas El Salvador	Q188,426	Q175,808	100%	4%	V	
		Q en ventas Honduras	Q502,469	Q517,657	97%	5%	V	
		Q en ventas Papaya	Q54,691	Q51,401	100%	3%	V	
		Q en ventas Piña	Q204,332	Q201,570	100%	3%	V	
		Q en ventas Apio	Q29,723	Q31,579	94%	3%	V	
		Q en ventas Brócoli	Q27,606	Q28,473	97%	3%	V	
		Q en ventas Chile Morrón	Q81,656	Q116,755	70%	2%	R	
		Q en ventas Elotes	Q18,508	Q21,842	85%	3%	A	
		Q en ventas Lechuga	Q43,908	Q44,091	100%	3%	V	
		Q en ventas de Tomate	Q190,956	Q209,505	91%	3%	A	
		Q en ventas Zanahoria	Q45,021	Q44,630	100%	3%	V	
		Q en ventas Rosa de Jamaica	Q39,295	Q40,438	97%	3%	V	
		Q ventas otros productos	Q161,569	Q186,428	87%	3%	A	
		Degustaciones en supermercados	28	30	93%	2%	A	
	Costos	Costo sobre ventas	66%	65%	99%	2%	V	
		Cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción	93%	88%	100%	2%	V	
		Cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos	94%	90%	100%	2%	V	
	Cuentas por cobrar y pagar	Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días El Salvador	87%	95%	92%	1%	A	
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Honduras	90%	95%	95%	1%	V	
		Porcentaje de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala	93%	95%	98%	1%	V	
		Rotación de cuentas por COBRAR en días	19	17	89%	2%	A	
		Rotación de cuentas por PAGAR en días	23	21	91%	2%	A	
				TOTAL % DE PESO			90%	A

Tabla 31. Resultados clientes y procesos septiembre

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados septiembre	Meta septiembre	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Cientes	Cumplimiento al cliente	Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala	93%	95%	98%	6%	V
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras	84%	90%	93%	6%	R
		Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador	88%	90%	98%	6%	R
	Adquisición de nuevos clientes	Cientes nuevos Guatemala	0	1	0%	0%	R
		Cientes nuevos Honduras	1	2	50%	2%	R
		Cientes nuevos El Salvador	0	1	0%	0%	R
	Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente Guatemala	83%	96%	86%	17%	A
		Porcentaje de satisfacción del cliente El Salvador	94%	96%	98%	20%	V
		Porcentaje de satisfacción del cliente Honduras	85%	96%	89%	18%	A
		Retención de clientes Guatemala	88%	92%	96%	2%	V
		Retención de clientes El Salvador	97%	96%	100%	2%	V
		Retención de clientes Honduras	82%	96%	85%	2%	A
		Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	5	3	100%	4%	V
			TOTAL % DE PESO				84%
Procesos	Eficiencia	Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala	97%	95%	100%	15%	V
		Porcentaje de aprovechamiento transporte El Salvador	76%	80%	95%	14%	V
		Porcentaje de aprovechamiento transporte Honduras	96%	85%	100%	15%	V
		Costo promedio por canasta Guatemala	Q2.90	Q2.85	98%	5%	V
		Costo promedio por canasta El Salvador	Q12.60	Q10.00	79%	4%	A
		Costo promedio por canasta Honduras	Q22.85	Q23.00	100%	5%	V
		Productos con error en empaque	5%	1%	20%	3%	R
	Inventarios y reducción de desperdicios	Monto mensual mermas	Q6,300	Q3,500	56%	6%	R
		Monto mensual donaciones	Q12,899	Q10,300	80%	8%	A
		Rotación de inventario en días	10.7	12	89%	4%	A
			TOTAL % DE PESO				79%

Tabla 32. Resultados Desarrollo Humano septiembre

Área	Objetivos estratégicos	Indicador	Resultados septiembre	Meta septiembre	Porcentaje Cum.	Porcentaje PESO	Semáforo
Desarrollo Humano	Programa de capacitaciones	Cumplimiento de programas de capacitaciones	6	8	75%	15%	A
	Satisfacción del colaborador	Nota de satisfacción del colaborador	78%	95%	82%	20%	A
		Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	86%	95%	91%	5%	A
		Satisfacción del colaborador puesto de trabajo	82%	95%	86%	4%	A
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN SUPERIOR INMEDIATO	62%	95%	65%	3%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN COMPAÑEROS	79%	95%	83%	4%	A
		Satisfacción del colaborador POLITICAS DE COMPENSACIÓN	45%	95%	47%	1%	R
		Satisfacción del colaborador AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	52%	95%	55%	2%	R
		Satisfacción del colaborador RELACIÓN INTERDEPARTAMENTOS	96%	95%	100%	4%	V
		Satisfacción del colaborador comunicación INTERNA	76%	95%	80%	4%	A
		Satisfacción del colaborador DESARROLLO PROFESIONAL	86%	95%	91%	4%	A
		Satisfacción del colaborador CAPACITACIÓN	94%	95%	99%	10%	V
		Satisfacción del colaborador ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	86%	95%	91%	3%	A
		Satisfacción del colaborador INTENCION COLABORADOR HACIA EL TRABAJO	87%	95%	92%	3%	A
					TOTAL % DE PESO		

J. Reuniones de seguimiento

Se deben hacer reuniones mensuales para controlar los indicadores, para conocer los procesos débiles que necesitan un plan de acción para mejorar, al igual conocer los procesos que se están haciendo bien para premiar y motivar a continuar con la excelencia, debe participar el encargado de mejora continua para tomar nota y realizar las acciones correctivas necesarias.

K. Planes de acción

Los planes de acción se darán en forma de recomendaciones al departamento de mejora continua, ya que ellos serán los encargados de llevar a cabo el seguimiento y control de los planes de acción, a partir de los resultados del tercer mes se debe trabajar en conjunto con el departamento de mejora continua para analizar los datos y las deficiencias en los indicadores. Se deben programar reuniones mensuales de seguimiento y análisis para ver el desarrollo y comportamiento de los indicadores, y así evaluar si la acción correctiva implementada está teniendo el efecto deseado de aumentar el rendimiento en el indicador.

1. Planes de acción correctivas. Para iniciar el análisis de los indicadores se debe empezar con las graficas de porcentaje de peso de cada área (ver Gráficas 59, 60, 61 y 62), se puede observar que los indicadores financieros tuvieron un gran impacto positivo, esto se debe al apoyo de los departamentos involucrados pero principalmente el departamento de ventas, quien logro subir los importes de ventas acorde a lo presupuestado, para ello fue necesario de planificación, capacitación, motivación y sobre todo el apoyo de los colaboradores para alcanzar las metas establecidas en el presupuesto.

Las mejoras en ventas también son consecuencia de las otras tres áreas del tablero de comando integral, ya que la mayor parte del impacto de los indicadores esta centralizado en mejorar las ventas, al mejorar la satisfacción de los colaboradores, mejoran los procesos, y esto aumenta la satisfacción del cliente. Fue necesario que

cada uno de los vendedores contara con la planificación y herramientas necesarias para alcanzar las metas de ventas, entre ellas el equipo de ventas empezó a analizar el mercado y se enfocaron no solo en vender si no también en conocer su mercado, conocer las tendencias, y segmentar a sus clientes.

Por medio de los indicadores de ventas por producto se pudo impulsar en el mercado aquellos productos que representan el mayor aporte económico para la empresa, se puede observar como las degustaciones de los productos en los supermercados aumentaron y alcanzaron las metas establecidas (ver Gráfica 25), para ello fue necesario que el equipo de ventas planificaran estratégicamente los puntos clave para las degustaciones y que buscaran el cumplimiento a las degustaciones planificadas. Al indicador degustaciones en supermercados gerencia le asignó un porcentaje de peso de 2%, es un indicador impulsador que ayudará a alcanzar al cliente final directamente en el lugar de venta de los productos, esto ayuda a llegar al consumidor final y de esa forma dar a conocer el producto en el mercado de nuestros clientes. Los resultados de los primeros meses del indicador fueron negativos, ya que ya no se estaba cumpliendo con el plan de degustaciones. El gerente de la empresa notificó en la reunión que al establecer dicho indicador de acuerdo a experiencias de años pasados para la empresa, las ventas suben significativamente, por lo mismo fue necesario hacer una acción correctiva al departamento de ventas para procurar lograr la finalidad del indicador; a partir del quinto mes se puede ver una gran mejoría en su cumplimiento y al mismo tiempo tuvo un impacto en los importes de ventas de los próximos meses.

Los indicadores del área de clientes tuvieron un impacto positivo, y esto se pudo obtener gracias a las encuestas de satisfacción del cliente (ver Gráficas 37, 38 y 39), ya que el departamento de ventas y compras planificaron reuniones mensuales para discutir las necesidades del cliente. Por parte del departamento de ventas se hicieron análisis de pareto 80/20 para segmentar y clasificar a los clientes acorde a sus importes económicos, esto ayudo a enfocarse y priorizar en mejorar la satisfacción de aquellos clientes potenciales. Mediante las visitas técnicas de los clientes a las fincas y la planta de empaque se pudo tener un acercamiento con el cliente y esto ayuda a incrementar la fidelidad del cliente, crea vínculos de confianza con el cliente (ver gráfica #43).

La satisfacción del cliente es un factor crítico para aumentar las ventas en cualquier empresa, la empresa no contaba con encuestas de satisfacción al cliente, se

tuvo que elaborar una para que los vendedores enviaran a sus clientes y así oír la voz del cliente mensualmente. Con base en los resultados de las encuestas, se pudo tener mayor enfoque en Guatemala y Honduras, se trabajó en conjunto con el departamento de mejora continua para darle énfasis a resolver los problemas de satisfacción del cliente en dichos países, y en el mes de marzo se encontró el problema de Honduras, ya que en la frontera detienen los furgones para inspección y se tiene que apagar el enfriador de alimentos por seis horas, provocando la descomposición de ciertos productos que al mismo tiempo dañaban los empaques de las demás cajas. Para evitar la insatisfacción del cliente, es mejor no ofrecer los productos que sufren daño ya que causan mayor impacto negativo al tratar de enviarlos.

Los indicadores del área de procesos fueron los que tuvieron el menor porcentaje de cumplimiento mensual, sin embargo se pudieron ver mejoras significativas en sus indicadores, esto se debe a los indicadores de mermas y aprovechamiento que no cumplieron con las metas establecidas, para mejorar el rendimiento de dichos indicadores es necesario que el departamento de mejora continua apoye en la reducción de mermas y mejorar el aprovechamiento del transporte. Los operarios encargados de control de calidad y empaque recibieron la capacitación de las 5'S y los 8 desperdicios, y mostraron su contentamiento al ver las mejoras en sus procesos, se pudo ver la disminución en los indicadores de mermas y donaciones, a pesar que no alcanzaron las metas establecidas se puede ver que si hubo mejora (ver Gráficas 48, 49 y 50). El departamento de control de calidad tuvo grandes mejoras en la cultura y clima organizacional, ya que ahora los empleados trabajan para alcanzar una meta, y se han propuesto alcanzar las metas establecidas en sus indicadores asignados, buscan las evaluaciones y presentan una actitud positiva a los cambios.

El cumplimiento a los indicadores de desarrollo humano fue el que más rápido alcanzó las metas establecidas, se pudo ver un cambio en la cultura y el apoyo de los colaboradores al iniciar las mediciones, este fue un factor clave para el tablero de comando integral ya que si no se tiene personal que está involucrado y comprometido con la empresa dificulta la implementación y las mejoras.

El indicador de satisfacción del colaborador en capacitación (ver Gráfica 55), en los primeros meses se encontraba por debajo de las metas establecidas, el departamento de recursos humanos realizó el programa de capacitaciones a los colaboradores de acuerdo a las necesidades que se detectaron y la disponibilidad de

tiempo con la que podía contar cada operario sin perjudicar su trabajo, pero éste no se estaba cumpliendo a pesar que se habían pagado las capacitaciones; los operarios no asistían, se tuvieron dos casos diferentes, en el primer caso un jefe de proceso no les permitía la salida para no parar sus labores, se tuvo que hablar con el jefe y explicarle la importancia de las capacitaciones y sin necesidad de incurrir en el gerente reflexionó y a partir del siguiente mes procuró mandar a todos a las capacitaciones programadas. En el segundo caso, los operarios no asistían debido a la cantidad de trabajo asignada y no pensaban necesitar de las capacitaciones, para ello fue necesario hablar con el departamento de recursos humanos para iniciar con un programa de incentivos al asistir a las capacitaciones y después de un tiempo fue necesario que ejercieran presión a los colaboradores a asistir, y si continuaba la inasistencia, que se realizaran llamadas de atención para que los operarios entendieran que las capacitaciones, en cada una de sus áreas, son de suma importancia para optimizar y mejorar sus operaciones. Se pudo observar un cambio automático en el indicador de cumplimiento de programas de capacitación (ver Gráfica 64), se puede ver que sus resultados a partir del tercer mes se pegaron a las metas esperadas de capacitaciones, al igual que se puede ver un impacto muy leve en el indicador nota de satisfacción del colaborador, cuando se habló con los operarios después de haber asistido a las distintas capacitaciones, se les facilitaron las operaciones y mejoraron su desempeño de una u otra forma.

Es importante mencionar que las capacitaciones específicas al departamento de ventas fueron de gran impacto para los vendedores; ellos comentaban que aprendieron el trato con el cliente, el seguimiento post venta y comprendieron la importancia de tener satisfecho al cliente, ya que sin ellos la empresa no tiene razón de ser.

Al observar el comportamiento del indicador de satisfacción del colaborador relación interdepartamentos, los primeros tres meses se pudo observar un déficit en su desempeño, por lo que fue necesario que recursos humanos implementara un programa de comunicación interdepartamental, donde los jefes de cada departamento tendrían una reunión de treinta minutos cada quince días para comunicar los proyectos y trabajos de cada departamento, y velar que cada jefe de proceso le comunique a sus colaboradores las funciones y trabajos a corto y mediano plazo de los otros departamentos. Siendo un indicador clave para cualquier empresa, su acción correctiva fue fácil de aplicar y con rápida respuesta. (Ver Gráfica 62)

Se tiene que mejorar el aprovechamiento del transporte en El Salvador, de ser posible conseguir camiones más pequeños y no furgones que están aumentando los costos de los productos cuando la demanda no es tan alta, si los camiones continúan transportando productos sin aprovechar su capacidad máxima, los costos por producto permanecerán altos.

2. Recomendaciones al departamento de Mejora Continua.

Después de haber implementado el tablero de comando integral es necesario que se asigne a una persona específica a llevar el control y seguimiento a los indicadores. La persona debe tener liderazgo y capacidad de análisis para sugerir cambios a los distintos departamentos.

Los indicadores de cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción y cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos deben estar en continuo análisis, ya que al aumentar las ventas aumentarán los costos de producción. Si se han logrado optimizar los costos, es bueno mantener alto rendimiento de los indicadores, y si aumentan, se deben aplicar herramientas para optimizar costos de producción.

Se necesita tener alto control sobre los indicadores de cuentas por cobrar, se espera que las ventas tengan un crecimiento en los próximos meses, lo que puede afectar las cuentas por cobrar disminuyendo la liquidez de la empresa.

Es indispensable contar con nuevos clientes potenciales para continuar el crecimiento, es un factor crítico para el aumento de importe de ventas, el enfoque del departamento de ventas debe estar en aumentar las ventas y la satisfacción al cliente para alcanzar el objetivo estratégico.

Actualmente se cuenta con dos técnicos vendedores apoyando al departamento de Ventas. Se recomienda considerar los costos de inversión en otro técnico vendedor para buscar nuevos clientes.

VI. CONCLUSIONES

Para definir los indicadores es indispensable contar con objetivos estratégicos que involucren a toda la organización, al mismo tiempo los indicadores deben ser claros y reales, deben ser propuestos por alta gerencia y deben ser transmitidos a todos los niveles de la empresa.

Los indicadores deben estar ligados a un objetivo estratégico, y de igual forma estar unidos a un departamento o grupo de colaboradores quienes serán los responsables de las mejoras y sus resultados, deben contar con metas claras y alcanzables en el tiempo establecido, y deben ser monitoreados ya sea mensual o semanal.

Es necesario asignarle a cada indicador un porcentaje de peso en relación a los demás indicadores de su área, esto ayuda a identificar aquellos indicadores que tendrán mayor impacto en los resultados, permite obtener un porcentaje del rendimiento de cada área facilitando el control por departamentos, y de esta forma se pueden hacer programas de motivación a los colaboradores para promover la mejora de los indicadores.

Monitorear los indicadores de forma mensual ayuda a tener el control sobre los indicadores y poder graficar las tendencias de sus comportamientos, esto ayuda a conocer el estado de cada indicador y proponer las acciones correctivas necesarias.

VII. RECOMENDACIONES

Los jefes de cada departamento deben hacer reuniones mensuales de seguimiento al tablero de comando integral, donde se compartirán las mejoras obtenidas durante el mes y las proyecciones para el próximo mes, también se deben analizar los indicadores que cuenten con un semáforo en rojo proponiendo acciones correctivas.

La empresa cuenta con productos perecederos, que requieren de una rotación de inventario bastante rápida, esto facilita las mediciones semanales del tablero de comando integral, obteniendo resultados más rápidos y permitiendo hacer las mejoras necesarias con mayor rapidez. Se debe iniciar con mediciones mensuales para poder alinear a los colaboradores a un esquema de medición y trabajo antes de pasar a un formato de medición semanal, queda a discreción de alta gerencia cuando iniciar con la medición de los indicadores de forma semanal, esto conlleva más recursos de tiempo de los colaboradores para entregar informes de las operaciones.

Utilizar un software para la medición y control de los indicadores:

1) Si se desea tener un tablero de comando integral optimizado y de fácil manejo, se debe considerar la opción de comprar un software que maneja todos los indicadores, sus gráficas y relaciones de causa y efecto.

2) Se recomienda alinear a todos los operarios al sistema de mejora continua, medición y control antes de implementar un software.

3) La empresa actualmente cuenta con SAP, lo que facilita el acceso a la información, por lo que en este momento no es necesario invertir en otro sistema de control de datos, pero podría ser necesario en un futuro.

Puede que los indicadores lleguen a un estado de estabilidad en el color verde del semáforo, cuando esto ocurre se debe discutir con gerencia y el departamento al que pertenece el indicador para cambiar su meta y procurar alcanzar mejores resultados, si su meta está en su límite máximo se puede considerar detener su medición y enfocarse en otros indicadores o continuar su medición para tener el control sobre el indicador por si llegara a bajar su rendimiento.

El departamento de recursos humanos debe contar con un programa de capacitación interna del tablero de comando integral para los nuevos empleados, de esta forma será más fácil adaptarse a los cambios y mejoras propuestas.

Es necesario que el departamento de mejora continua se enfoque en aumentar el rendimiento de los indicadores de procesos, ya que fueron los que tuvieron el menor cumplimiento a las metas establecidas.

Se recomienda hacer un estudio del impacto económico que se obtuvo después de la implementación del tablero de comando integral, esto ayudará a crear compromiso y valor a los indicadores de cada departamento involucrado.

Una de las principales barreras a la implementación del tablero de comando integral fue la cultura de la gente, no están acostumbrados a mediciones mensuales, a entregar reportes de control, seguimiento mensual y sobre todo una gran resistencia al cambio. Es importante contar con el apoyo de gerencia y los encargados de los procesos para poder hacer las propuestas de mejora.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Diccionario de la Real Academia Española, 22ª.edición (2001)
2. Evans, James R., William M. Lindsay, *Administración y control de la calidad*, 7ª. Edición; México, D.F., Cengage Learning, 2008)
3. Gary Hamel y C.K. Prahalad, *Creating Competing for the future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and the Markets of Tomorrow* (Boston: Harvar Business School Press, 1994)
4. Harold Koontz, *Administración*, (8ª edición; México, D.F. , McGraw-Hill, 1988)
5. Robert Kaplan y David Norton, *THE BALANCED SCORECARD: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2002, Book Print Digital.
6. <http://isoscorecard.ning.com/>
7. <http://www.tablero-decomando.com/>

IX. ANEXOS

A. Listado de productos

Tabla 33. Listado de frutas

FRUTAS	
BANANO DE EXPORT (Libra)	PIÑA "SWEET BABY JR." (UNIDAD)
FRESA (CLAMSHELL)	PIÑA "SWEET BABY" (CANASTA 5 UNIDADES)
FRESA (Bandeja)	PIÑA "SWEET BABY" (UNIDAD) CA
FRESA (CLAMSHELL PLUS)	PIÑA DORADA 2DA (UNIDAD)
FRESA (CLAMSHELL 0.5 LB)	PIÑA DORADA 3RA (UNIDAD)
LIMÓN PERSA (LB)	PIÑA DORADA 1RA (UNIDAD)
LIMÓN PERSA (RED 20 UNIDADES)	PIÑA SWEET BABY (DUPLEX)
LIMÓN PERSA (UNID)	PIÑA SWEET BABY JUNIOR (DUPLEX)
MANGO TOMMY (UNID)	PIÑA NACHITO (RED DUPLEX)
MANGO "TOMMY" (RED 4 UNDS)	PIÑA "SWEET BABY" EXTRA (UNIDAD) CA
MANGO TOMMY (LB)	SANDIA (UNID)
MELÓN CANTALOUPE (UNID)	TAMARINDO (LB)
MORA (CLAMSHELL)	TAMARINDO PELADO (BANDEJA 1 LB)
MORA (LB)	TAMARINDO (BOLSA 1 LB)
PAPAYA MARADOL (LB)	MANZANA ROJA IMPORTADA (Libra)
PAPAYA MARADOL RED DUPLEX (Lb)	MANZANA "Roja Nacional " (Lb)
PAPAYA MARADOL (UNIDAD)	MANZANA GALA IMPORTADA (LIBRA)
PAPAYA DUPLEX	UVA ROJA IMPORTADA (LBS)

Tabla 34. Listado de otros productos

OTROS
LAUREL (MANOJO)
ROSA DE JAMAICA (BOLSA 1/2 LB)
ROSA DE JAMAICA (BOLSA 1 LB)
ROSA DE JAMAICA (LB)
ROSA DE JAMAICA (Bolsa de 20 onzas)
ROSA DE JAMAICA (Bolsa de 3 onzas)
TOMILLO (MANOJO)
SEMILLA GIRASOL LA MONTAÑA (Bolsa 5 lbs.)

Tabla 35. Listado de verduras 1

VERDURAS		
ACELGA (MANOJO PLUS)	CEBOLLÍN (MANOJO PLUS)	COLIFLOR (PACK)
ACELGA (MANOJO)	CEBOLLÍN (MANOJO)	COLIFLOR (UNID)
AGUACATE HAAS (LB)	CEBOLLÍN (Bandeja 5 mnjs)	COLIFLOR EMPACADA (LB)
AGUACATE HASS (RED 3 LBS)	CHAMPIÑÓN (BANDEJA 0.5 LB)	CILANTRO (MANOJO PLUS)
AJO (LB)	CHAMPIÑÓN (CLAMSHELL 12 ONZAS)	CILANTRO (MANOJO)
AJONJOLÍ (LB)	CHAMPIÑÓN REBANADO (BANDEJA 12 ONZAS)	EJOTE ROLLIZO (BJA)
ALFALFA (BANDEJA)	CHAMPIÑÓN REBANADO (BANDEJA 8 ONZAS)	EJOTE ROLLIZO (BOLSA 1 LB)
APIO "NACHITO" (UNIDAD)	CHILE COBÁN (LIBRA)	EJOTE ROLLIZO (LB)
APIO (LB)	CHILE GUAQUE (LB)	EJOTE ROLLIZO NACHITO (BOLSA 1 LB)
APIO (PACK)	CHILE JALAPEÑO (BAND. 1 LB)	ELOTE DULCE "NACHITO" (BANDEJA)
APIO EMBOLSADO (LB)	CHILE JALAPEÑO (LB)	ELOTE DULCE "LA CARRETA" (CJA 18 BJS)
APIO (UND)	CHILE MORRÓN (BANDEJA)	ELOTE DULCE 1A (BANDEJA)
ARVEJA CHINA (BANDEJA 1 LB)	CHILE MORRÓN (LIBRA)	ELOTE DULCE 2A (BANDEJA)
ARVEJA CHINA (LB)	CHILE MORRÓN 2A (LB)	ELOTE DULCE LA CARRETA (BANDEJA)
ARVEJA PELADA (LB)	CHILE MORRÓN AMARILLO (LB)	ELOTE DULCE (Bandeja duplex)
ARVEJA CHINA (Bandeja 2 lbs)	CHILE MORRÓN ANARANJADO (LB)	ESCAROLA AMARILLA (UNID)
ARVEJA CHINA 2DA (BANDEJA 0.5)	CHILE MORRÓN ROJO (LB)	ESCAROLA AMARILLA EMBOLSADA (UNID)
BERRO (MANOJO)	CHILE PIMIENTO (BANDEJA)	ESCAROLA AMARILLA TWO PACK)
BRÓCOLI (LB)	CHILE PIMIENTO 1ERA. (LB)	ESCAROLA MORADA (TWO PACK)
BRÓCOLI (PACK)	CHILE PIMIENTO VERDE (LB)	ESCAROLA MORADA (UNID)
BRÓCOLI EMPACADO (LB)	CHILE SERRANO (BJA)	ESCAROLA MORADA EMBOLSADA (UNID)
FLORETE DE BRÓCOLI (BOLSA 1 LB)	CHILTEPE (LB)	ESPARRAGO (MANOJO 1 LB)
CALABACÍN AMARILLO (BANDEJA)	CHILE MORRÓN (RED 3 LIBRAS)	ESPARRAGO (MANOJO PLUS 1 LB)
CALABACÍN VERDE (BANDEJA)	CHILE PIMIENTO (Red 3 LB)	ESPARRAGO (BANDEJA)
CEBOLLA AMARILLA (LB)	CHILE MORRÓN 3RA. (LB)	ESPARRAGO (MANOJO 0.5)
CEBOLLA AMARILLA (RED 3 LB)	CHILE PIMIENTO 2DA (LB)	ESPINACA (BOLSA 1 LB)
CEBOLLA BLANCA (LB)	CHILE PIMIENTO 2DA (RED 1.5)	ESPINACA (LB)
CEBOLLA MORADA (LB)	CHILE MORRÓN 2DA. (BANDEJA)	ESPINACA (BOLSA 0.5)
CEBOLLA MORADA (RED 3 LBS)	CHILE MORRÓN (UND)	GARBANZO (BOLSA 1 LB)
CEBOLLA PEGÓN (LIBRA)	COLIFLOR (LB)	GÜICOY SAZÓN (UNID)

Tabla 36. Listado de verduras 2

VERDURAS		
GUACARITO (BANDEJA 8 UNID)	RÁBANO ROJO (BANDEJA 1 LB)	TOMATE MANZANO RACIMO (LB)
GUACARITO (UNID)	RÁBANO ROJO (LB)	TOMATE COCINA (RED 6 LBS)
GÜISQUIL (UNID)	RÁBANO ROJO (MANOJO PLUS)	TOMATE CHERRY CLAMSHELL (DUPLEX)
HIERBABUENA (MANOJO)	RÁBANO ROJO (MANOJO)	TOMATE PEGÓN (LIBRA)
LECHUGA (LB)	RÁBANO (BOLSA 0.5)	TOMATE MANZANO 1RA. (LB)
LECHUGA (TWO PACK)	REMOLACHA (DOC)	TOMATE MANZANO 2DA. (LB)
LECHUGA EMBOLSADA (LB)	REMOLACHA (UNID)	TOMATE MANZANO 3RA. (LB)
LECHUGA ROMANA (UNID)	REPOLLO MORADO (UNID)	TOMATE MANZANO PEQUEÑO (BANDEJA)
LECHUGA ROMANA EMBOLSADA (LB)	REPOLLO VERDE (LB)	TOMATE CHERRY (CLAMSHELL PTMQ)
LECHUGA ROMANA EMBOLSADA (UNID)	REPOLLO VERDE (UNID)	TOMATE RACIMO (CAJA 12 LBS)
LECHUGA ROMANA (Two Pack)	SUCHINI MINI (BANDEJA)	TOMILLO (MANOJO PLUS)
LOROCO 1/2 LB (BANDEJA)	SUCHINI MINI (LB)	TOMILLO (MANOJO)
MILTOMATE (BJA 1 LB)	SUCHINI VERDE (BANDEJA)	ZANAHORIA MINI (BOLSA 1 LIBRA)
MILTOMATE (LB)	TOMATE CHERRY (CAJA 15 CLAMSHELL)	ZANAHORIA (BOLSA 3 LB)
PACAYA (UNIDAD)	TOMATE CHERRY (CLAMSHELL)	ZANAHORIA (BOLSA 5 LB)
PAPA LOMAN (LB)	TOMATE CHERRY (LB)	ZANAHORIA (LB)
PAPA SÚPER (LB)	TOMATE COCINA 1ERA (LB)	ZANAHORIA MINI (SNACK-PACK 4.3OZ)
PEPINO (UNIDAD)	TOMATE COCINA 1ERA. (RED 3 LB)	ZANAHORIA (Unid)
PEPINO SIN SEMILLA (LIBRA)	TOMATE COCINA 2DA (LB)	ZANAHORIA (BOLSA 6 UNIDADES) PT MQ
PEPINO SIN SEMILLA (BANDEJA)	TOMATE MZNO GRANDE (RED DE 3 LBS)	ZANAHORIA 2DA (LB)
PEPINO SIN SEMILLA PAISAJE PACK	TOMATE MZNO PEQUEÑO(RED 3 LB)	HONGO PORTABELLO (BANDEJA 17 ONZAS)
PEPINO SIN SEMILLA (BANDEJA) PTMQ	TOMATE MZNO GRANDE (LB)	HONGO OSTRA (BANDEJA 12 ONZAS)
PEPINO (SACO 50 LBS)	TOMATE MZNO LA CARRETA (BANDEJA)	HONGO PORTABELLO (BANDEJA 8 ONZAS)
PEREJIL COLOCHO (LIBRA)	TOMATE MZNO LA CARRETA (CNTA. 15 BAND)	HONGO PORTABELLO (BANDEJA 12 ONZAS)
PEREJIL LISO (LIBRA)	TOMATE MZNO MEDIANO (LB)	HONGO COMBOMIX (BANDEJA)
PERULERO (UNID)	TOMATE MZNO MEDIANO (RED 3 LBS)	RETOÑO DE SOYA (BANDEJA 0.50 LB)
PLÁTANO (UNID)	TOMATE MZNO PEQUEÑO (LB)	SOYA RETOÑO (LB)

B. Cronograma de reuniones

Tabla 37. Cronograma de 1era. reunión con gerencia

1era. reunión			
Iniciar punto de reunión			
8:00am	5	minutos	Establecer los objetivos de la reunión
8:05am	15	minutos	Definir que es un tablero de comando integral
			Conocer los objetivos estratégicos
8:20am	20	minutos	Objetivos estratégicos financieros de la comercializadora de alimentos agrícolas
8:40am	20	minutos	Objetivos estratégicos relativos al cliente
9:00am	20	minutos	Objetivo estratégicos de procesos
9:20am	20	minutos	Objetivo estratégico de Desarrollo Humano
9:40am	40	minutos	Establecer indicadores financieros
10:20am	10	minutos	Descanso y refrigerio
10:30am	10	minutos	Frecuencia de medición
10:40am	10	minutos	Nombre del encargado del indicador
10:50am	10	minutos	Nombre del responsable de generar el dato del indicador
11:00am	10	minutos	Indicadores relacionados
11:10am	10	minutos	Descripción de cada indicador
11:20am			Finaliza 1ra. reunión

Tabla 38. Cronograma de 2da. reunión con gerencia

2da. reunión			
Iniciar punto de reunión			
8:00am	5	minutos	Establecer los objetivos de la reunión
8:05am	50	minutos	Establecer Indicadores clientes
8:55am	10	minutos	Frecuencia de medición
9:05am	10	minutos	Nombre del encargado del indicador
9:15am	10	minutos	Nombre del responsable de generar el dato del indicador
9:25am	10	minutos	Indicadores relacionados
9:35am	10	minutos	Descripción de cada indicador
9:45am	15	minutos	Descanso y refrigerio
10:00am	50	minutos	Establecer Indicadores procesos
10:50am	10	minutos	Frecuencia de medición
11:00am	10	minutos	Nombre del encargado del indicador
11:10am	10	minutos	Nombre del responsable de generar el dato del indicador
11:20am	10	minutos	Indicadores relacionados
11:30am	10	minutos	Descripción de cada indicador
11:40am	50	minutos	Establecer indicadores Desarrollo Humano
12:30am	10	minutos	Frecuencia de medición
12:40pm	10	minutos	Nombre del encargado del indicador
12:50pm	10	minutos	Nombre del responsable de generar el dato del indicador
1:00pm	10	minutos	Indicadores relacionados
1:10pm	10	minutos	Descripción de cada indicador
1:20pm			Finaliza 2da. reunión

Tabla 39. Cronograma de 3ra. reunión con gerencia

3ra. reunión			
Iniciar punto de reunión			
8:00am	5	minutos	Establecer los objetivos de la reunión
8:05am	70	minutos	Establecer metas indicadores financieros
9:15am	10	minutos	Repasar metas establecidas
9:25am	70	minutos	Establecer metas indicadores clientes
10:35am	10	minutos	Descanso y refrigerio
10:45am	10	minutos	Repasar metas establecidas
11:55am	70	minutos	Establecer metas Indicadores Procesos
12:05pm	10	minutos	Repasar metas establecidas
12:15pm	70	minutos	Establecer metas indicadores procesos
1:25pm	10	minutos	Repasar metas establecidas
1:30pm		minutos	Finaliza 3ra. reunión

C. Manuales

Tabla 40. Manual de indicador ingresos locales

1	Nombre del Indicador:	Ingresos locales	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de Indicador:	Financiero / Control	1	Solicitar informe de estado de resultados mensual al departamento de finanzas, el día 10 de cada mes.
	Objetivo estratégico:	Inversión y riesgo	2	Abrir hoja de Excel de estado de resultados
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Copiar al tablero de comando integral el valor de Ingresos Locales
	Positivo:	Aumentar	4	Presupuestado es igual a la meta de cada mes
	Encargado:	Gerente	5	Ejecutado es igual al resultado de cada mes
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6	Se debe hacer una regla de tres para obtener el porcentaje de cumplimiento del mes
	Indicadores relacionados	Importe de Ventas Guatemala	7	
		Cumplimiento al cliente	8	
Satisfacción del cliente		9		

Tabla 41. Manual de indicador ingresos de exportación

2	Nombre del indicador:	Ingresos de Exportación	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Financiero / Control	1	Solicitar Informe de estado de resultados mensual al departamento de finanzas, el día 10 de cada mes.
	Objetivo estratégico:	Inversión y riesgo	2	Abrir hoja de Excel de estado de resultados
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Copiar al tablero de comando integral el valor de Ingresos de exportación
	Positivo:	Aumentar	4	Presupuestado es igual a la meta de cada mes
	Encargado:	Gerente	5	Ejecutado es igual al resultado de cada mes
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6	Se debe hacer una regla de tres para obtener el porcentaje de cumplimiento del mes
	Indicadores relacionados	Importe de ventas El Salvador y Honduras	7	
		Cumplimiento al cliente	8	
Satisfacción del cliente		9		

Tabla 42. Manual de indicador utilidades antes de impuestos

3	Nombre del indicador:	Utilidad Antes de impuestos	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Financiero / Control	1	Utilidad antes de impuestos = (Ingresos Totales - Total de Costos y Gastos)
	Objetivo estratégico:	Inversión y riesgo	2	Solicitar Informe de estado de resultados mensual al departamento de finanzas, el día 10 de cada mes.
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Abrir hoja de Excel de estado de resultados
	Positivo:	Aumentar	4	Copiar en el tablero de comando integral el valor de Utilidad antes de impuestos
	Encargado:	Gerente	5	Presupuestado es igual a la meta de cada mes
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6	Ejecutado es igual al resultado de cada mes
	Indicadores relacionados	Volumen de ventas	8	
		Relación de Precio y costo por producto (Margen Bruto por Producto)	9	
		Costos por canasta	10	
		Costos sobre ventas	11	
		Aprovechamientos de transporte	12	

Tabla 43. Manual de indicador porcentaje Margen Bruto

4	Nombre del indicador:	Porcentaje Margen Bruto	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Financiero / Control	1	Porcentaje Margen Bruto = (Ingresos Totales - Costos directos de producción) / (Ingresos Totales)*100
	Objetivo estratégico:	Inversión y riesgo	2	Solicitar Informe de estado de resultados mensual al departamento de finanzas, el día 10 de cada mes.
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Abrir hoja de Excel de estado de resultados
	Positivo:	Aumentar	4	Usar los datos del mes, no los acumulados
	Encargado:	Gerente	5	Presupuestado es igual a la meta de cada mes
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6	Ejecutado es igual al resultado de cada mes
	Indicadores relacionados	Volumen de ventas	7	
Costos sobre ventas		8		

Tabla 44. Manual de indicador Utilidad Neta

5	Nombre del Indicador:	Utilidad Neta	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de Indicador:	Financiero / Control	1	Utilidad NETA = (Ingresos - Total de Costos y Gastos - Impuesto sobre la Renta)
	Objetivo Estratégico:	Inversión y riesgo	2	Solicitar Informe de Estado de resultados mensual al departamento de finanzas, el día 10 de cada mes.
	Frecuencia de Medición:	Mensual	3	Abrir hoja de Excel de estado de resultados
	Positivo:	Aumentar	4	Usar los datos del mes, no los acumulados
	Encargado:	Gerente	5	Presupuestado es igual a la meta de cada mes
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6	Ejecutado es igual al resultado de cada mes
	Indicadores Relacionados	Porcentaje Margen Bruto	7	
		Utilidad antes de impuestos	8	
Costos sobre ventas		9		

Tabla 45. Manual de indicador porcentaje Margen Neto

6	Nombre del indicador:	Porcentaje Margen Neto	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Financiero / Control	1	% Utilidad NETA = (Utilidad Neta / Ingresos)*100
	Objetivo estratégico:	Inversión y riesgo	2	Solicitar Informe de Estado de resultados mensual al departamento de finanzas, el día 10 de cada mes.
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Abrir hoja de Excel de estado de resultados
	Positivo:	Aumentar	4	Usar los datos del mes, no los acumulados
	Encargado:	Gerente	5	Presupuestado es igual a la meta de cada mes
	Provee el dato	Departamento de Finanzas	6	Ejecutado es igual al resultado de cada mes
	Indicadores relacionados	Porcentaje Margen Bruto	7	
		Utilidad antes de impuestos	8	
Costos sobre ventas		9		

Tabla 46. Manual de indicadores quetzales en ventas por país

7-9.	Nombre del indicador:	Q en Ventas Guatemala, El Salvador y Honduras	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Financiero / Control	1	% Utilidad NETA = ((Ingresos - Costos Totales) / Ingresos)*100
	Objetivo estratégico:	Inversión y riesgo	2	Solicitar informe de ventas del mes al departamento de ventas
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Abrir hoja de Excel llamada "Resumen de Ventas"
	Positivo:	Aumentar	4	Obtener resultado del mes para el indicador
	Encargado:	Gerente	5	Por medio de este indicador se desea controlar los importes de ventas de cada país.
	Provee el dato	Jefe de Ventas	6	
	Indicadores relacionados	Porcentaje Margen Bruto	7	
		Utilidad antes de impuestos	8	
Aprovechamientos de transporte		9		

Tabla 47. Manual de indicadores quetzales en ventas por producto

10-20.	Nombre del indicador:	Q en Ventas Papaya, Piña, Apio, Brócoli, Chile, Elote, Lechuga, Tomate, Zanahoria, Rosa de Jamaica y Otros	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Financiero / Impulsador	1	Solicitar informe de ventas del mes al departamento de ventas
	Objetivo estratégico:	Aumentar rendimiento por operaciones	2	Abrir hoja de Excel llamada "Resumen de Ventas"
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	El resumen del informe agrupa en once categorías los diferentes productos, y suma el total de importe de ventas de cada grupo
	Positivo:	Aumentar	4	Por medio de este indicador se espera conocer los productos que están teniendo déficit en ventas.
	Encargado:	Gerente	5	
	Provee el dato	Jefe de Ventas	6	
	Indicadores relacionados	Volumen de venta	7	
	Satisfacción del cliente	8		

Tabla 48. Manual de indicador degustaciones en supermercados

21	Nombre del indicador:	Degustaciones en supermercados	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Financiero / Impulsador	1	Solicitar informe de ventas del mes al departamento de ventas
	Objetivo estratégico:	Aumentar rendimiento por operaciones	2	Abrir la hoja de Excel llamada "Resumen de promociones"
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Obtener el dato de cuantas promociones se realizaron en el mes
	Positivo:	Aumentar	4	Se debe hacer una regla de tres para obtener el porcentaje de cumplimiento del mes
	Encargado:	Jefe de Ventas	5	(Degustaciones Realizadas / Degustaciones Planificadas)*100%
	Provee el dato	Jefe de Ventas	6	Mediante las degustaciones se pretende alcanzar más clientes, ya que al probar el producto lo compran, es una forma de penetrar en el mercado.
	Indicadores relacionados	Importe de ventas	7	
		Volumen de ventas	8	
Aumento de clientes		9		

Tabla 49. Manual de indicador costo sobre ventas

22	Nombre del indicador:	Costo sobre Ventas	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Financiero / Control	1	Solicitar Informe de Estado de resultados mensual al departamento de finanzas, el día 10 de cada mes.
	Objetivo estratégico:	Aumentar rendimiento por operaciones	2	Abrir hoja de Excel de costos
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Usar los datos del mes, no los acumulados
	Positivo:	Disminuir	4	Presupuestado es igual a la meta de cada mes
	Encargado:	Gerente	5	Ejecutado es igual al resultado de cada mes
	Provee el dato	Departamento de Finanzas	6	Dice del importe de ventas que porcentaje será de ganancia y que porcentaje será de costo.
	Indicadores relacionados	Volumen de ventas	7	
	Costos sobre ventas	8		

Tabla 50. Manual de indicador cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción

23	Nombre del indicador:	Cumplimiento al presupuesto de Costos directos de producción	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Financiero / Control	1	Solicitar Informe de Estado de resultados mensual al departamento de finanzas, el día 10 de cada mes.
	Objetivo estratégico:	Inversión y riesgo	2	Abrir hoja de Excel de Estado de resultados
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	El valor de los costos directos de producción es el resultado del indicador
	Positivo:	Reducir	4	Presupuestado es igual a la meta de cada mes
	Encargado:	Gerente	5	Ejecutado es igual al resultado de cada mes
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6	
			7	
	Indicadores relacionados	Costo promedio por canasta	8	
	Volumen de ventas	9		

Tabla 51. Manual de indicador cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos

24	Nombre del indicador:	Cumplimiento al presupuesto de Gastos indirectos	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Financiero / Control	1	Solicitar Informe de Estado de Resultados Mensual al departamento de finanzas, el día 10 de cada mes.
	Objetivo estratégico:	Inversión y riesgo	2	Abrir hoja de Excel de Estado de Resultados
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Copiar en el tablero de comando integral el valor de gastos indirectos
	Positivo:	Reducir	4	Presupuestado es igual a la meta de cada mes
	Encargado:	Gerente	5	Ejecutado es igual al resultado de cada mes
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6	
			7	
	Indicadores relacionados	Porcentaje de aprovechamiento transporte GUATEMALA	8	
	Porcentaje de aprovechamiento transporte EL SALVADOR	9		
	Porcentaje de aprovechamiento transporte HONDURAS	10		

Tabla 52. Manual de indicadores porcentaje de cuentas por cobrar antes de 30 días por país

25-27	Nombre del indicador:	% de C x C, cobrado antes de 30 días Guatemala, El Salvador, Honduras	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Cientes / Impulsador	1	Solicitar informe de cuentas por cobrar al departamento de créditos y cobranzas
	Objetivo estratégico:	Aumentar rendimiento por operaciones	2	Filtrar por proyecto , Separar cuentas por cobrar por vendedor
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Calcular porcentaje de Cuentas por cobrar en periodo de 30 días, = $(CXC\ 30\ días) / (CXC\ Totales) * 100\%$
	Positivo:	Disminuir	4	Dicta la cantidad de días promedio que se tarde el cliente en pagar desde que se entrega el producto hasta que se recibe el pago.
	Encargado:	Jefe de Compras	5	
	Provee el dato	Jefe de Ventas	6	
	Indicadores relacionados	Satisfacción del cliente	7	

Tabla 53. Manual de indicador rotación de cuentas por cobrar en días

28	Nombre del indicador:	Rotación de Cuentas por COBRAR en días	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador	
	Tipo de indicador:	Financiero / Control	1	ROTACIÓN CXC = (Total Cuentas X Cobrar / Ventas Diarias)	
	Objetivo estratégico:	Aumentar rendimiento por operaciones	2	Ventas Diarias = (Importe de Ventas Mensual / Número de días del Mes)	
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Acorde al informe Financiero del Jefe Administrativo, obtener dato de Importe de ventas Mensual	
	Positivo:	Disminuir	4	Del informe de cuentas por cobrar del Departamento de cobros obtener el total de cuentas por cobrar del mes	
	Encargado:	Jefe Administrativo	5	Dicta la cantidad de días promedio que se tarde el cliente en pagar desde que se entrega el producto hasta que se recibe el pago.	
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6		
	Indicadores relacionados		Importe de ventas	7	
			Rotación de cuentas por pagar	8	
		Ingresos Totales	9		

Tabla 54. Manual de indicador rotación de cuentas por pagar en días

29	Nombre del indicador:	Rotación de Cuentas por PAGAR en días	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador	
	Tipo de indicador:	Financiero / Control	1	ROTACIÓN CXP = (Total Cuentas por Pagar / Compras promedio diarias)	
	Objetivo estratégico:	Aumentar rendimiento por operaciones	2	Compras promedio diarias = Total de compras en el mes / 30	
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Acorde al informe Financiero del Jefe Administrativo, obtener dato de cuentas por pagar	
	Positivo:	Disminuir	4	Del informe de cuentas por cobrar del Departamento de cobros obtener el total de cuentas por cobrar del mes	
	Encargado:	Ventas	5	Dicta la cantidad de días promedio que se tarda la empresa en pagarle a sus proveedores	
	Provee el dato	Departamento de Cobros	6		
	Indicadores relacionados		Perdidas, mermas y donaciones	7	
			Importe de ventas	8	
		Rotación de cuentas por pagar	9		

Tabla 55. Manual de indicadores número de viajes entregados a destiempo por país

30-32.	Nombre del indicador:	Número de viajes entregados a destiempo Guatemala, El Salvador y Honduras	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Clientes / Impulsador	1	Solicitar informes de logística por país
	Objetivo estratégico:	Satisfacción y fidelidad del cliente	2	En la hoja de Excel por país, ver la cantidad de viajes entregados a destiempo de cada país
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Se mide la cantidad de viajes que fueron entregados con cuatro horas de atraso
	Positivo:	Disminuir	4	
	Encargado:	Logística	5	
	Provee el dato	Logística	6	
	Indicadores relacionados		Satisfacción del cliente	7

Tabla 56. Manual de indicadores clientes nuevos por país

33-35	Nombre del indicador:	Clientes nuevos Guatemala, El Salvador y Honduras	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Clientes / Impulsador	1	Solicitar informe de clientes del mes, al departamento de créditos y cobranzas
	Objetivo estratégico:	Satisfacción y fidelidad del cliente	2	Medir la cantidad de clientes nuevos cada mes, únicamente se considerara un cliente nuevo si su importe de ventas supera los cinco mil quetzales
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Ventas	5	
	Provee el dato	Créditos y cobranzas	6	
	Indicadores relacionados	Satisfacción del cliente	7	
Importe de ventas		8		

Tabla 57. Manual de indicadores nota de cuestionario de satisfacción al cliente por país

36-38	Nombre del indicador:	Porcentaje Nota en el cuestionario de satisfacción al cliente Guatemala, El Salvador y Honduras	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Clientes / Control	1	Enviar el cuestionario impreso o vía electrónica a cada cliente
	Objetivo estratégico:	Satisfacción y fidelidad del cliente	2	Esperar aproximadamente una semana para recopilar todas las encuestas
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Tabular todos los datos a una hoja de Excel y obtener los porcentajes de cada cliente
	Positivo:	Aumentar	4	Promediar el resultado de todos los clientes de cada país separado
	Encargado:	Ventas	5	
	Provee el dato	Jefe de Ventas	6	
	Indicadores relacionados	Adquisición de nuevos clientes	7	
# Viajes entregados a destiempo Exportación G,H,ES		8		
Control de calidad		9		
Clientes nuevos		10		

Tabla 58. Manual de indicadores retención de clientes por país

39-41	Nombre del indicador:	Retención de clientes Guatemala, El Salvador y Honduras	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Clientes / Control	1	Solicitar informe de clientes del mes, al departamento de créditos y cobranzas
	Objetivo estratégico:	Satisfacción y fidelidad del cliente	2	Mide la cantidad de clientes que regresan a comprar productos
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	El porcentaje de cumplimiento de retención de clientes se obtiene mediante la siguiente formula.
	Positivo:	Aumentar	4	.= Clientes ya existentes que compraron en el mes / Total de Clientes
	Encargado:	Ventas	5	
	Provee el dato	Créditos y cobranzas	6	
	Indicadores relacionados	Satisfacción del cliente	7	
Control de calidad		8		

Tabla 59. Manual de indicador visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas

42	Nombre del indicador:	Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Clientes / Impulsador	1	Es una forma de crear fidelidad con los clientes, al invitarlos a ver los procesos de calidad y seguridad alimenticia que se manejan en los productos que compran.
	Objetivo estratégico:	Satisfacción y fidelidad del cliente	2	Se medirá la cantidad de clientes que visiten la planta empacadora y las fincas.
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	El departamento de ventas está encargado de organizar las visitas
	Positivo:	Disminuir	4	
	Encargado:	Ventas	5	
	Provee el dato	Departamento de Ventas	6	
	Indicadores relacionados	Satisfacción del cliente	7	
		Clientes nuevos	8	

Tabla 60. Manual de indicadores aprovechamiento transporte por país

43-45	Nombre del indicador:	Porcentaje de aprovechamiento transporte Guatemala, El Salvador y Honduras	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Proceso / Control	1	Solicitar informe de logística del mes
	Objetivo estratégico:	Optimizar costos desde que el producto ingresa hasta que se entrega	2	Obtener resultados de aprovechamiento de cada país
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Dice el promedio de aprovechamiento que se tuvo en el transporte durante el mes, de cada país.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Logística	5	
	Provee el dato	Logística	6	
	Indicadores relacionados	Costos de venta	7	
		Importe de ventas por país	8	
			9	
		10		

Tabla 61. Manual de indicadores costo promedio por canasta por país

46-48	Nombre del indicador:	Costo promedio por canasta Guatemala, El Salvador y Honduras	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Proceso / Control	1	Solicitar informe de logística del mes
	Objetivo estratégico:	Optimizar costos desde que el producto ingresa hasta que se entrega	2	Obtener resultados de costo promedio por canasta por país
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	
	Positivo:	Disminuir	4	
	Encargado:	Ventas y logística	5	
	Provee el dato	Logística	6	
	Indicadores relacionados	Costos de venta	7	
		Aprovechamiento de transporte	8	
		Importe de ventas	9	
Costos de producción		10		

Tabla 62. Manual de indicador productos con error en empaque

49	Nombre del indicador:	Productos con error en empaque	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador	
	Tipo de indicador:	Proceso / Impulsador	1	Mediante este indicador se espera tener un impacto positivo en las mermas y donaciones mensuales por errores en el empaque de productos.	
	ObjetivoEstratégico:	Reducción de desperdicios	2	Mide el porcentaje de productos con error sobre el total de productos vendidos del mes	
	Frecuencia de medición:	Mensual	3		
	Positivo:	Disminuir	4		
	Encargado:	Control de calidad	5		
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6		
	Indicadores relacionados	Satisfaccion del cliente		7	
		Control de calidad		8	
Costos de venta			9		

Tabla 63. Manual de indicador monto mensual mermas

50	Nombre del indicador:	Monto mensual mermas	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador	
	Tipo de indicador:	Proceso / Control	1	Mide el monto mensual en quetzales de mermas	
	Objetivo estratégico:	Reducción de desperdicios	2	Las mermas principalmente se dan cuando hay atrasos en las entregas de cada país, al igual que errores en empaque.	
	Frecuencia de medición:	Mensual	3		
	Positivo:	Disminuir	4		
	Encargado:	Control de calidad	5		
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6		
	Indicadores relacionados	Costos de ventas		7	
		Programa de capacitaciones		8	
Errores en empaque			9		

Tabla 64. Manual de indicador monto mensual donaciones

51	Nombre del indicador:	Monto mensual donaciones	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador	
	Tipo de indicador:	Proceso / Control	1	Mide el monto mensual en quetzales de donaciones	
	Objetivo Estratégico:	Reducción de desperdicios	2	Las donaciones aumentan cuando no se vendieron los productos después de un día haber estado en la planta.	
	Frecuencia de medición:	Mensual	3		
	Positivo:	Disminuir	4		
	Encargado:	Control de calidad	5		
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6		
	Indicadores relacionados	Costos de ventas		7	
		Importe de ventas		8	
Rotacion de inventarios			9		

Tabla 65. Manual de indicador rotación de inventario en días

52	Nombre del indicador:	Rotación de inventario en días	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Proceso / Control	1	Rotación de Inventario = (Costo de Ventas / Inventario total)
	Objetivo estratégico:	Reducción de desperdicios	2	Costo de ventas = Costos directos de producción
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Del estado de resultados obtener los costos directos de producción que son los costos de ventas
	Positivo:	Disminuir	4	
	Encargado:	Gerente	5	
	Provee el dato	Jefe Administrativo	6	
	Indicadores relacionados	Total de ingresos	7	
		Volumen de ventas	8	

Tabla 66. Manual de indicador cumplimiento de programas de capacitación

53	Nombre del indicador:	Cumplimiento de programas de capacitaciones	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Control	1	Pedirle informe al departamento de recursos humanos, la cantidad de colaboradores que recibieron capacitación en el mes.
	Objetivo estratégico:	Programa de capacitaciones	2	Seguir el programa de capacitaciones para los empleados, acorde a sus necesidades.
	Frecuencia de medición:	Mensual	3	Mide la cantidad de empleados que están asistiendo a las capacitaciones programadas
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Jefe Administrativo	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Satisfacción del colaborador	7	

Tabla 67. Manual de indicador nota de satisfacción del colaborador

54	Nombre del indicador:	Nota de satisfacción del colaborador	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Control	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Sacar el promedio de todos los resultados a los indicadores de satisfacción del colaborador.
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Procesos	7	
		Clientes	8	

Tabla 68. Manual de indicador conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos

	Nombre del indicador:	Conocimiento de misión, visión y objetivos estratégicos	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
55	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Control	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de conocimiento de misión, visión y objetivos sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
		Utilidad Neta	8	

Tabla 69. Manual de indicador satisfacción del colaborador puesto de trabajo

	Nombre del indicador:	Satisfacción del colaborador puesto de trabajo	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
56	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Control	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de Puesto de trabajo sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
		Utilidad Neta	8	

Tabla 70. Manual de indicador satisfacción del colaborador relación superior inmediato

	Nombre del indicador:	Satisfacción del colaborador RELACIÓN SUPERIOR INMEDIATO	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
57	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Control	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de relación superior inmediato sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
		Utilidad Neta	8	

Tabla 71. Manual de indicador satisfacción del colaborador relación compañeros

58	Nombre del indicador:	Satisfacción del colaborador RELACIÓN COMPANEROS	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Control	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de relación compañeros sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
	Utilidad Neta	8		

Tabla 72. Manual de indicador satisfacción del colaborador políticas de compensación

59	Nombre del indicador:	Satisfacción del colaborador POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Control	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo Estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de políticas de compensación sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
	Utilidad Neta	8		

Tabla 73. Manual de indicador satisfacción del colaborador ambiente físico de trabajo

60	Nombre del indicador:	Satisfacción del colaborador AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Control	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de ambiente físico de trabajo sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
	Utilidad Neta	8		

Tabla 74. Manual de indicador satisfacción del colaborador relación interdepartamental

61	Nombre del indicador:	Satisfacción del colaborador RELACIÓN INTERDEPARTAMENTOS	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Impulsador	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de relación interdepartamental sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
	Utilidad Neta	8		

Tabla 75. Manual de indicador satisfacción del colaborador comunicación interna

62	Nombre del indicador:	Satisfacción del colaborador Comunicación INTERNA	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Impulsador	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de comunicación interna sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
	Utilidad Neta	8		

Tabla 76. Manual de indicador satisfacción del colaborador desarrollo profesional

63	Nombre del indicador:	Satisfacción del colaborador DESARROLLO PROFESIONAL	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Impulsador	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del Colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de desarrollo profesional sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
	Utilidad Neta	8		

Tabla 77. Manual de indicador satisfacción del colaborador capacitación

	Nombre del indicador:	Satisfacción del colaborador CAPACITACION	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
64	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Impulsador	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de capacitación sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
		Utilidad Neta	8	

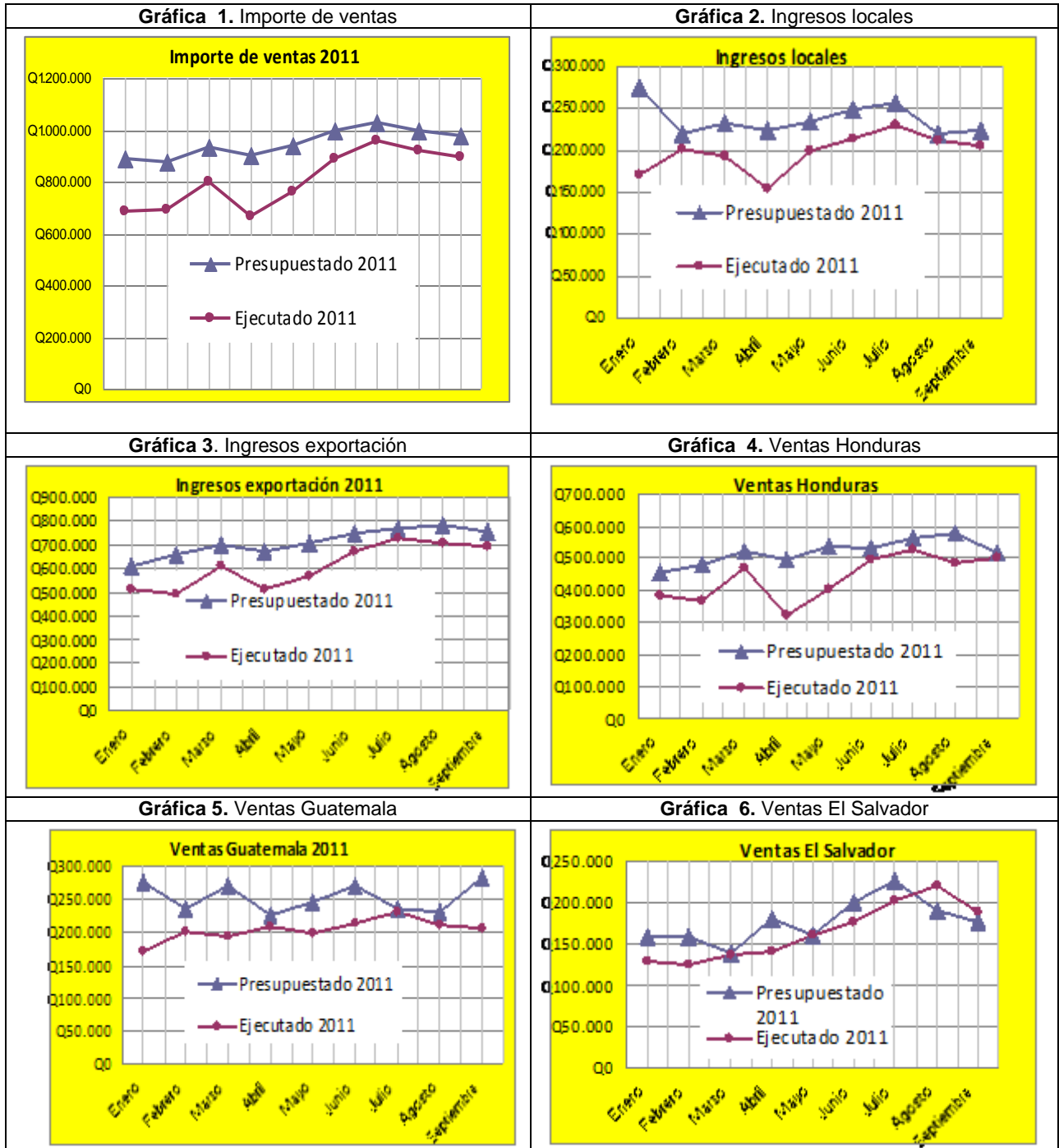
Tabla 78. Manual de indicador satisfacción del colaborador estructura organizacional

	Nombre del indicador:	Satisfacción del colaborador ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
65	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Control	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de estructura organizacional sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
		Utilidad Neta	8	

Tabla 79. Manual de indicador satisfacción del colaborador intención colaborador hacia el trabajo

	Nombre del indicador:	Satisfacción del colaborador INTENCIÓN COLABORADOR HACIA EL TRABAJO	#	Breve descripción de cómo obtener el resultado del indicador
66	Tipo de indicador:	Recursos Humanos / Control	1	Hacer la encuesta de satisfacción a los colaboradores
	Objetivo estratégico:	Satisfacción del colaborador	2	Acorde al segmento de la encuesta de intención colaborador hacia el trabajo sacar el promedio de la serie de preguntas
	Frecuencia de medición:	Trimestral	3	Al terminar cada trimestre se debe hacer la encuesta, el resultado de la encuesta será el resultado para los tres meses que han transcurrido.
	Positivo:	Aumentar	4	
	Encargado:	Recursos Humanos	5	
	Provee el dato	Recursos Humanos	6	
	Indicadores relacionados	Utilidad antes de impuestos	7	
		Utilidad Neta	8	

D. Gráficos de indicadores



Gráfica 12. Utilidad neta

Gráfica 13. Porcentaje Utilidad Neta

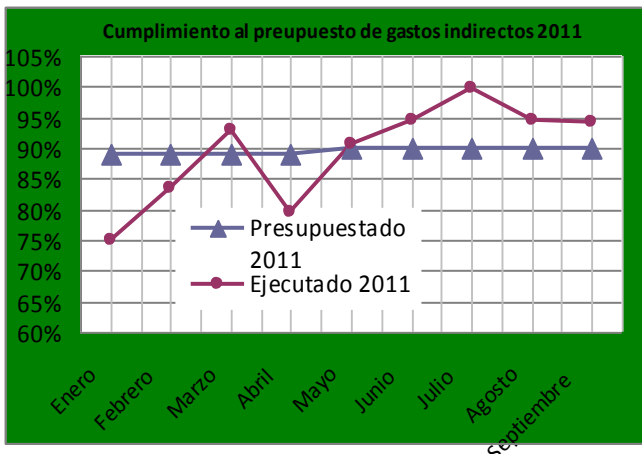
Gráfica 7. Cumplimiento al presupuesto de costos directos de producción



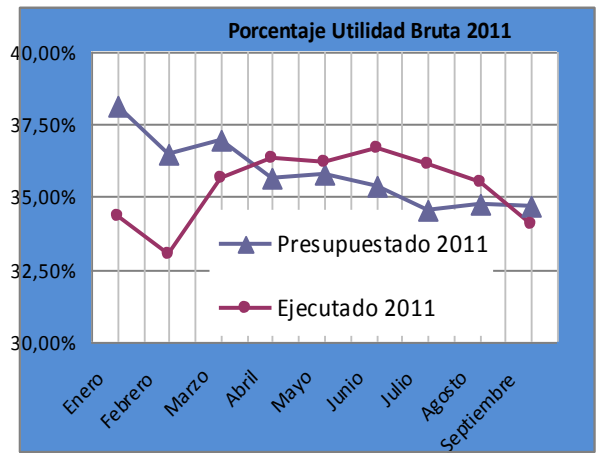
Gráfica 8. Cumplimiento al presupuesto de costos sobre ventas



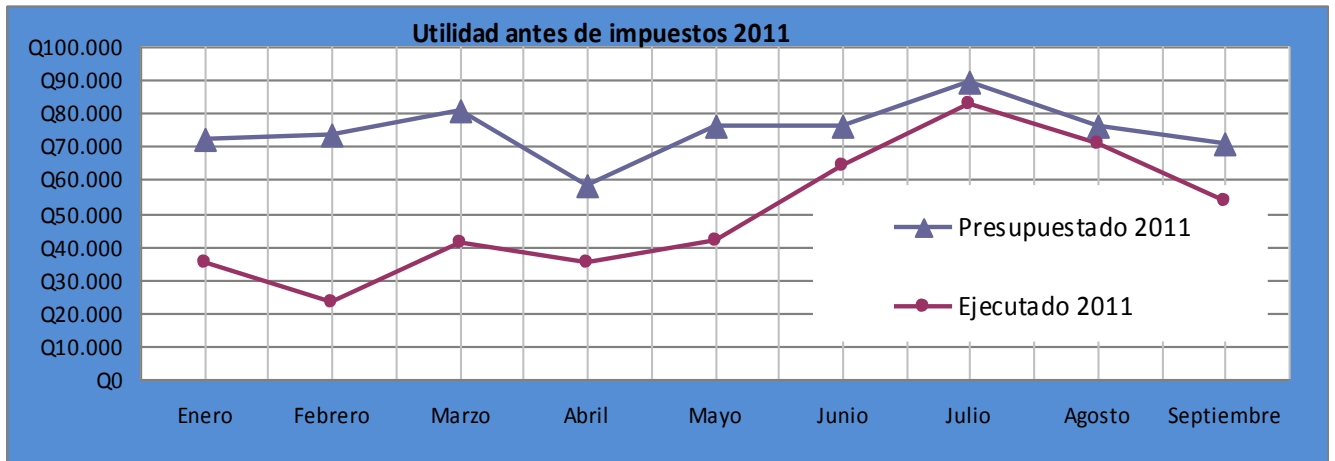
Gráfica 9. Cumplimiento al presupuesto de gastos indirectos

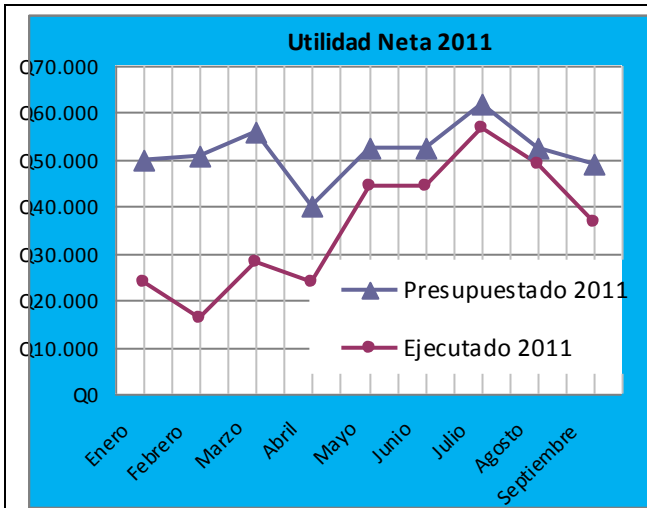


Gráfica 10. Porcentaje Utilidad Bruta

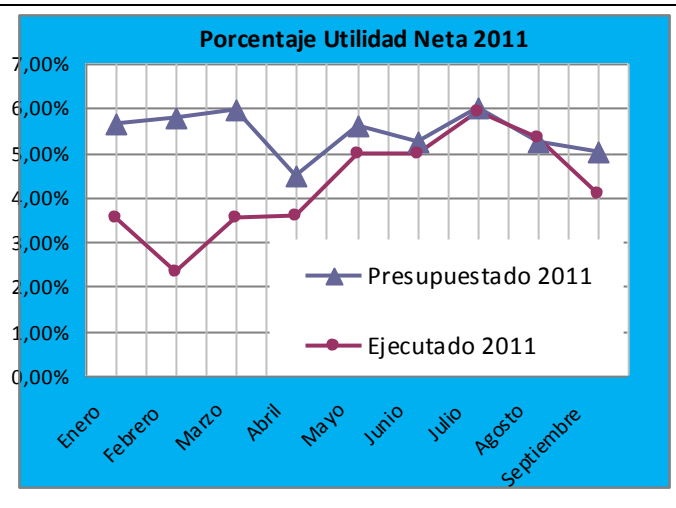


Gráfica 11. Utilidad antes de impuestos

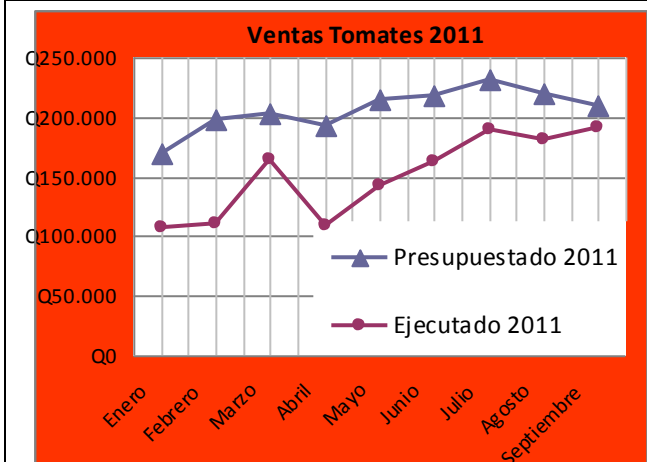




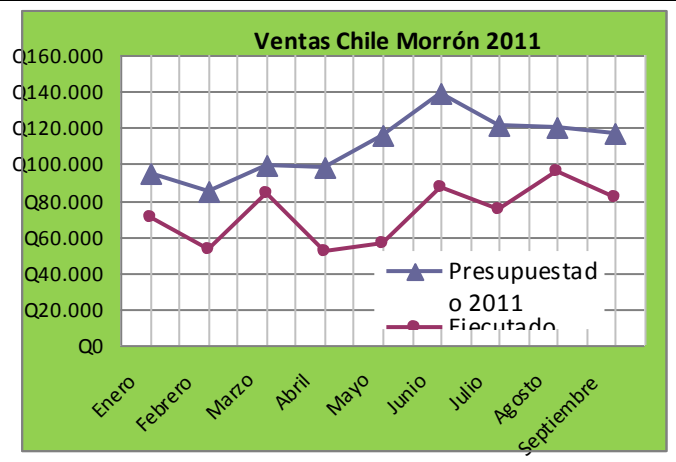
Gráfica 14. Ventas tomates



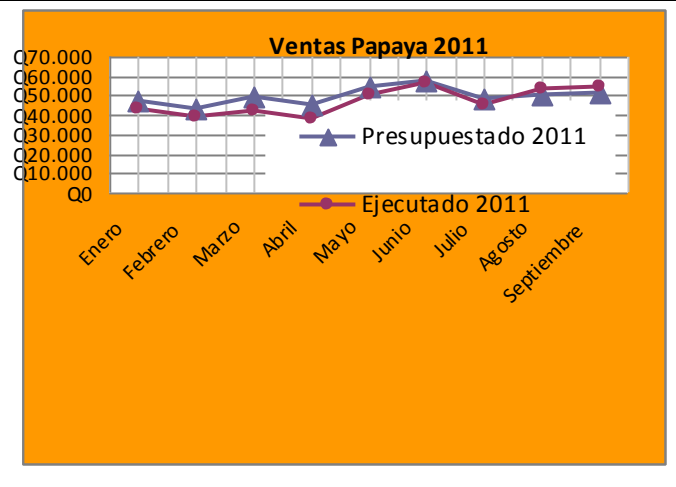
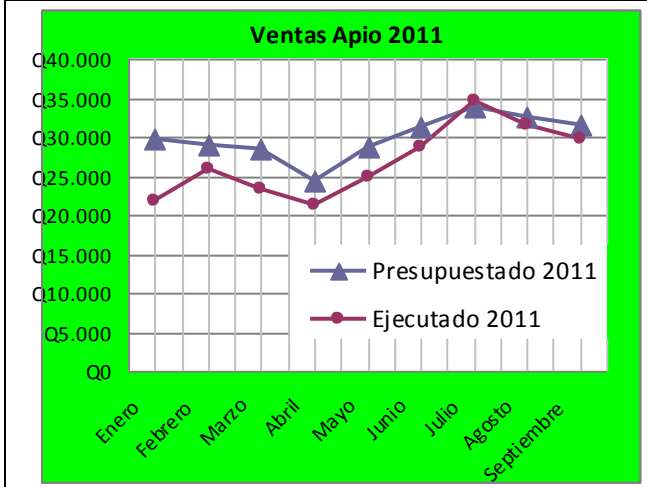
Gráfica 15. Ventas Chile morrón



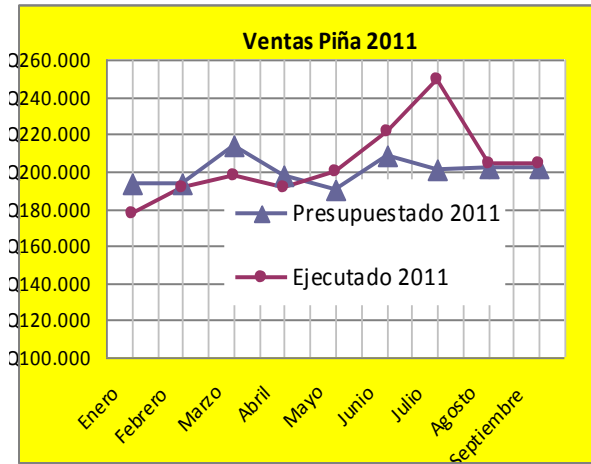
Gráfica 16. Ventas Apio



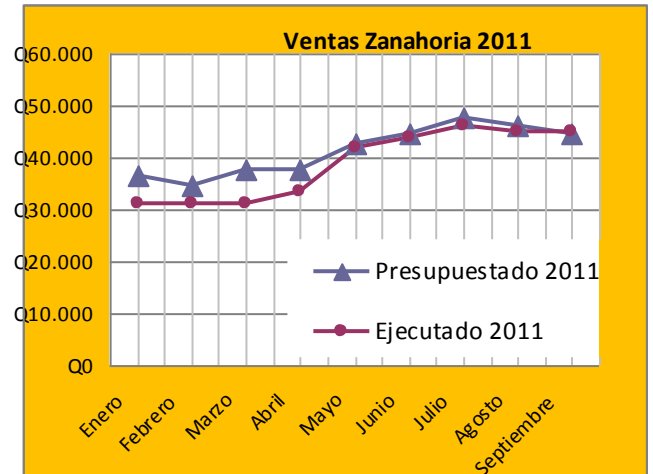
Gráfica 17. Ventas Papaya



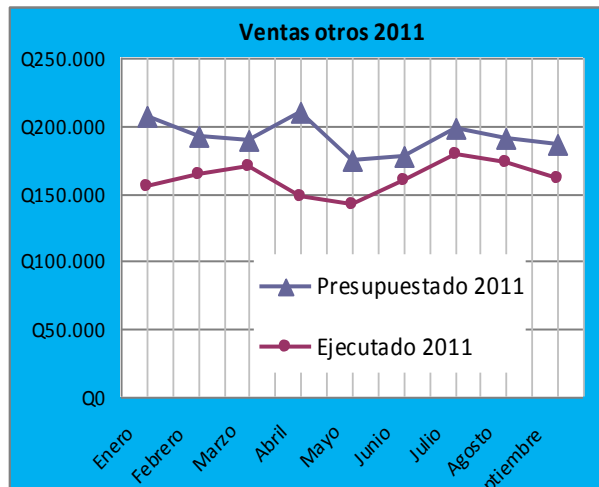
Gráfica 18. Ventas Piña



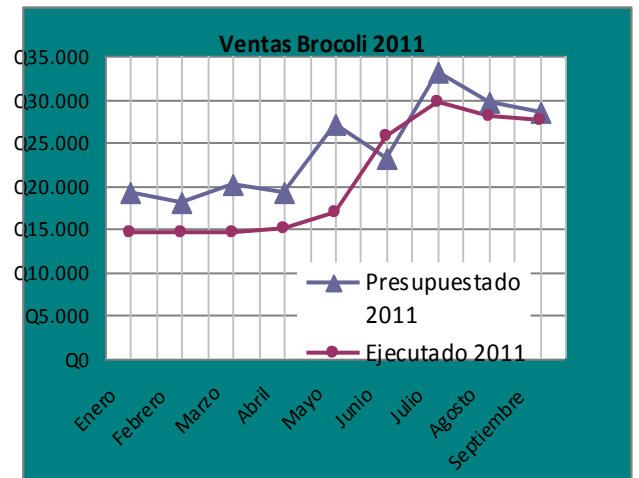
Gráfica 19. Ventas Zanahoria



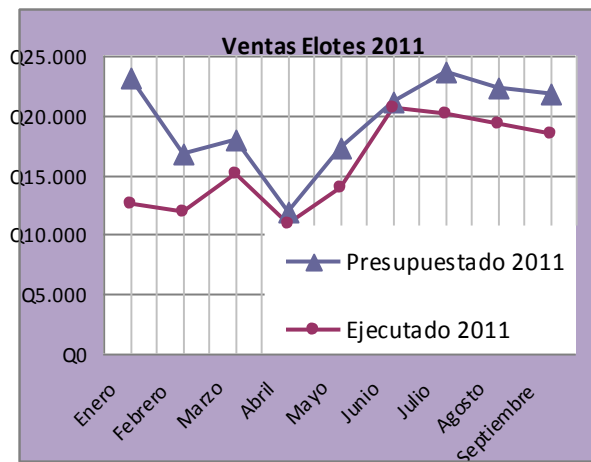
Gráfica 20. Ventas otros



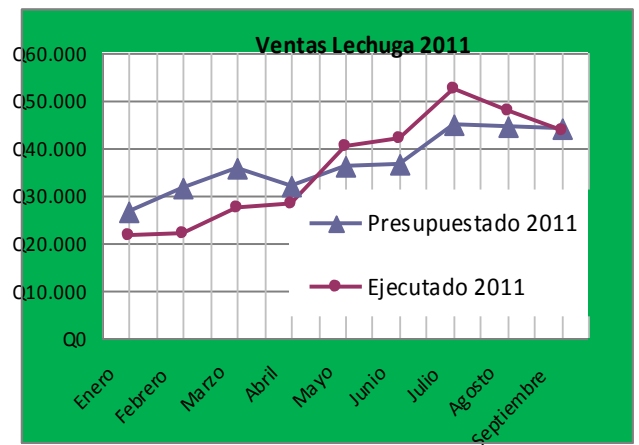
Gráfica 21. Ventas Brócoli



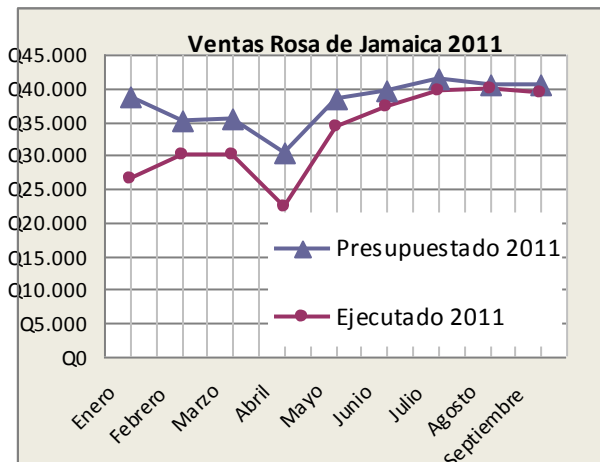
Gráfica 22. Ventas Elotes



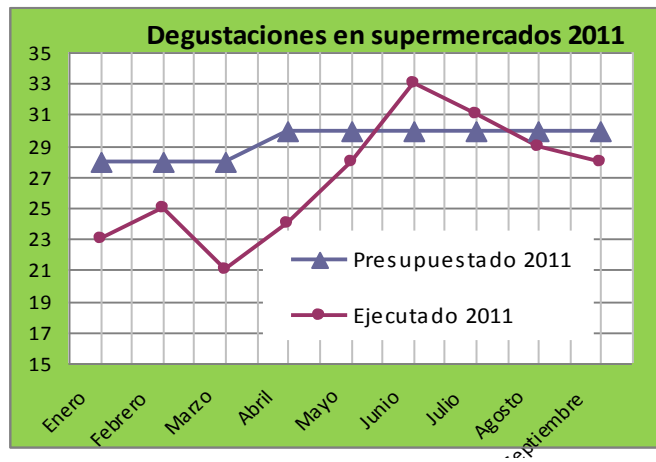
Gráfica 23. Ventas Lechuga



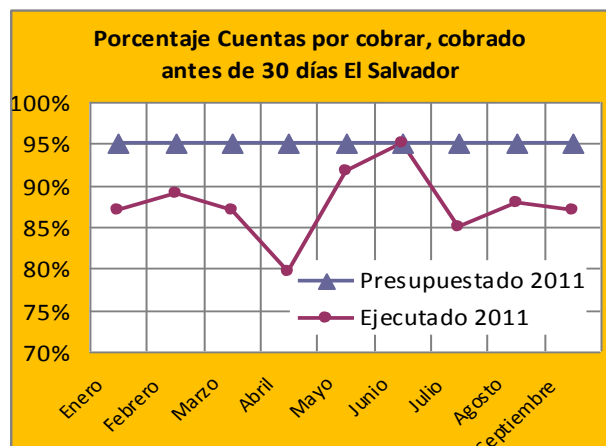
Gráfica 24. Ventas Rosa de Jamaica



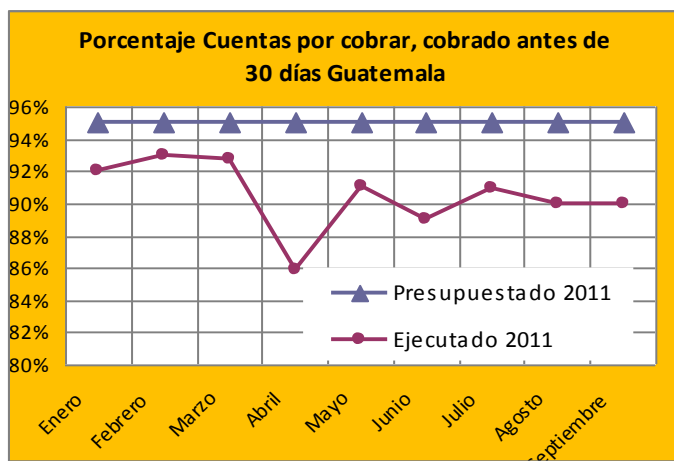
Gráfica 25. Degustaciones en supermercados



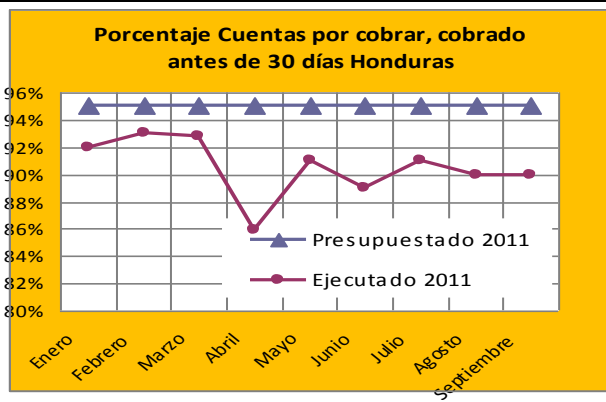
Gráfica 26. Porcentaje Cuentas por cobrar, cobrado antes de 30 días El Salvador



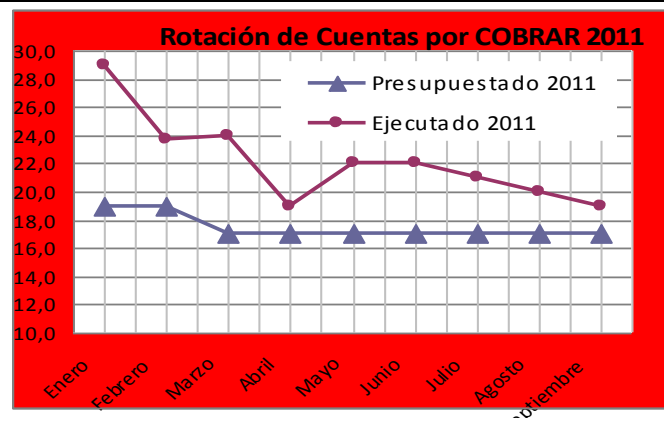
Gráfica 27. Porcentaje Cuentas por cobrar, cobrado antes de 30 días Guatemala



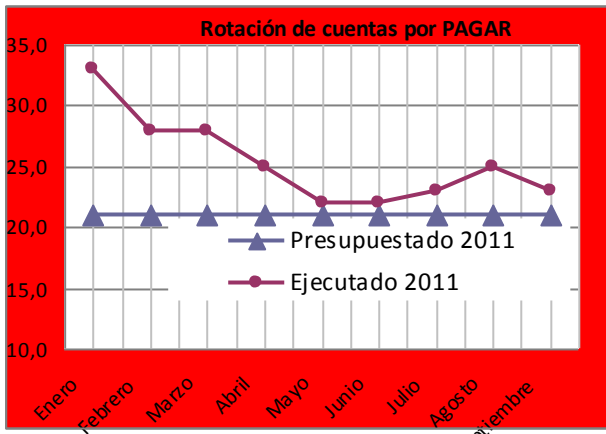
Gráfica 28. Porcentaje Cuentas por cobrar, cobrado antes de 30 días Honduras



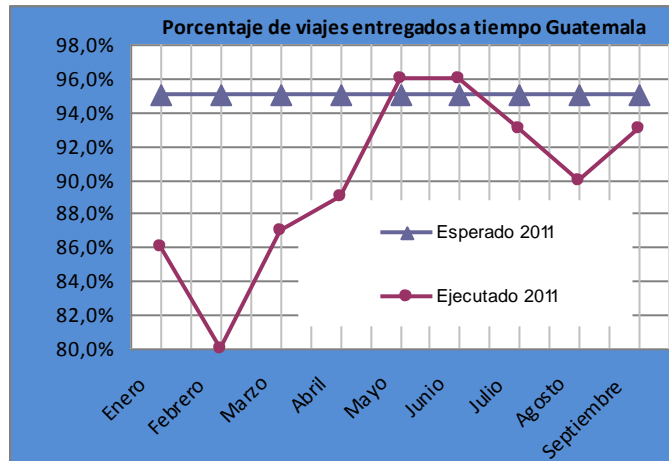
Gráfica 29. Rotación de cuentas por cobrar en días



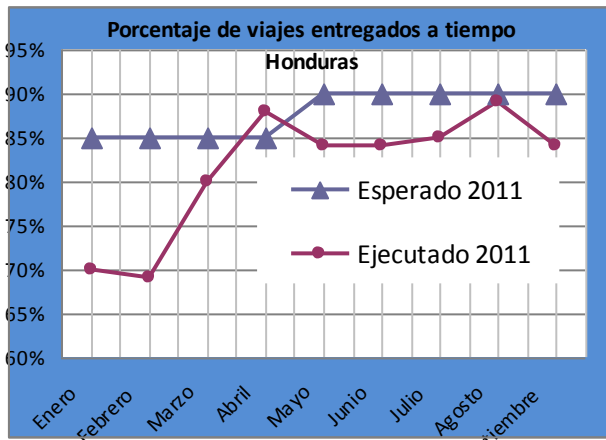
Gráfica 30. Rotación de Cuentas por PAGAR en días



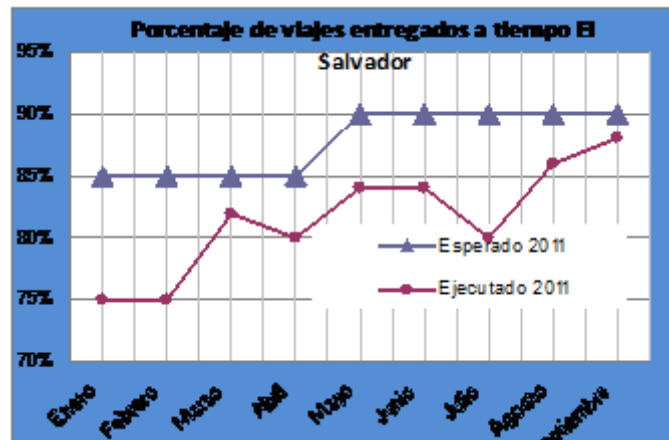
Gráfica 31. Porcentaje de viajes entregados a tiempo Guatemala



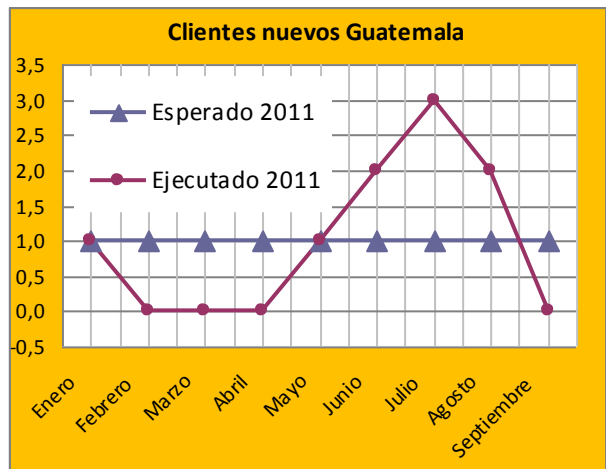
Gráfica 32. Porcentaje de viajes entregados a tiempo Honduras



Gráfica 33. Porcentaje de viajes entregados a tiempo El Salvador



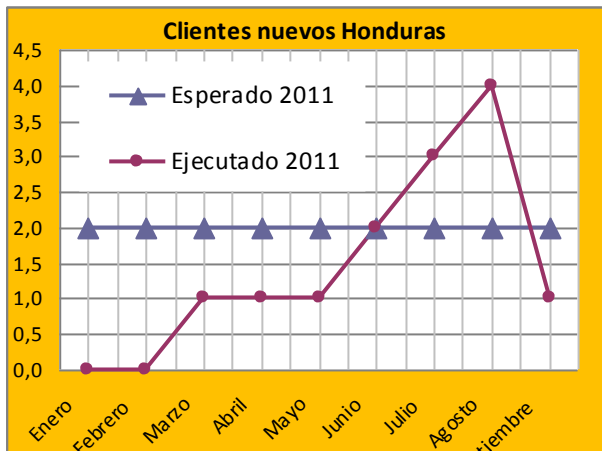
Gráfica 34. Clientes nuevos Guatemala



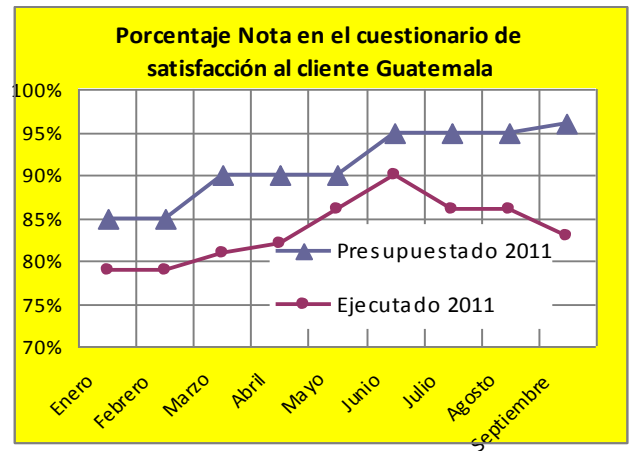
Gráfica 35. Clientes nuevos El Salvador



Gráfica 36. Clientes nuevos Honduras



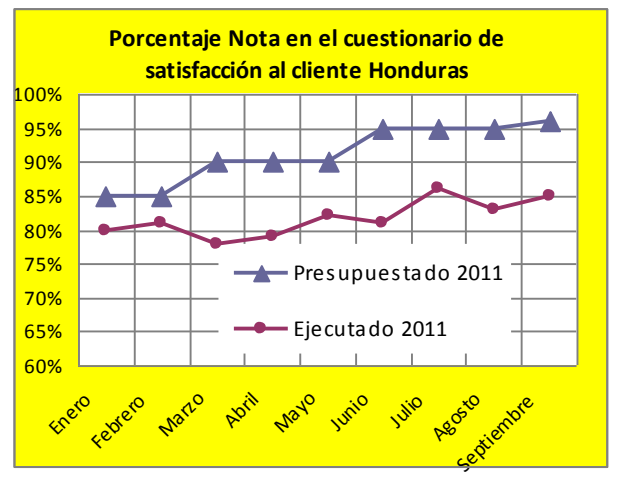
Gráfica 37. Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente Guatemala



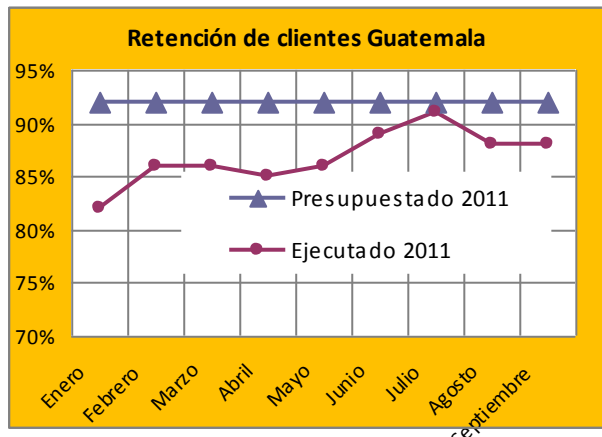
Gráfica 38. Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente El Salvador



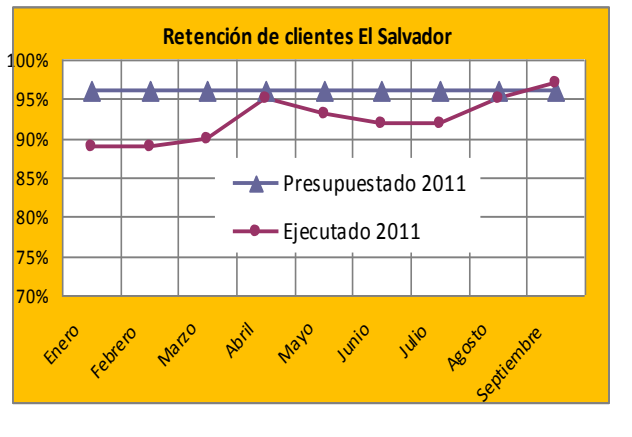
Gráfica 39. Porcentaje nota en el cuestionario de satisfacción al cliente Honduras



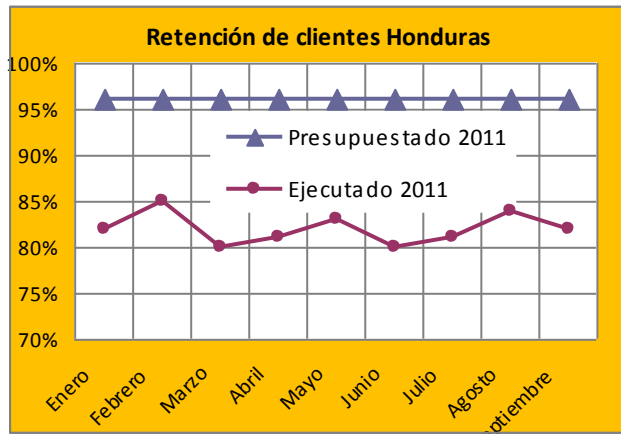
Gráfica 40. Retención de clientes Guatemala



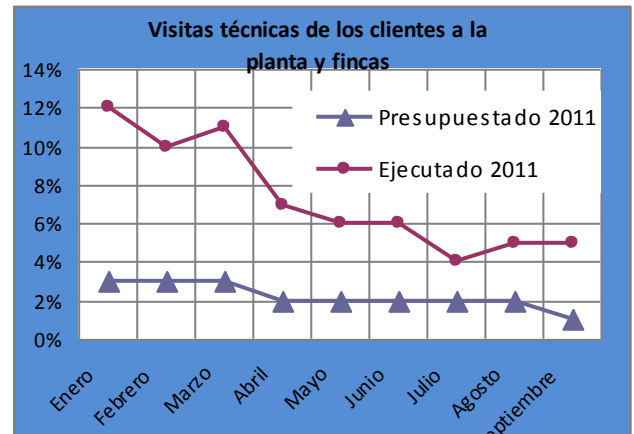
Gráfica 41. Retención de clientes El Salvador



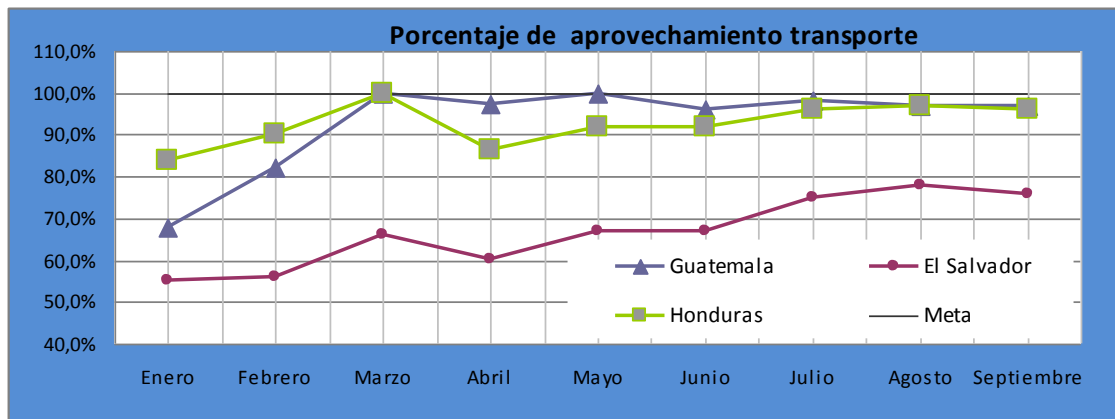
Gráfica 42. Retención de clientes Honduras



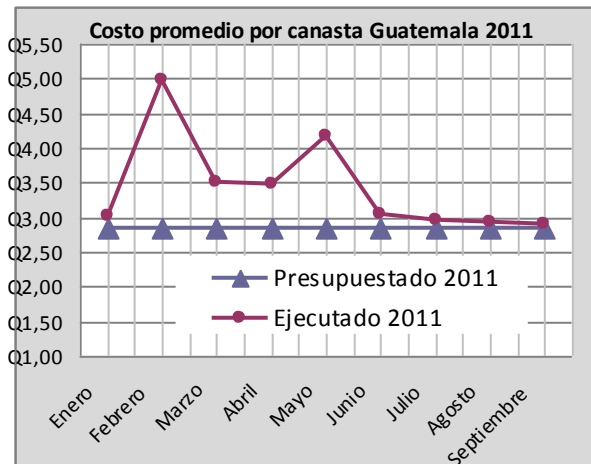
Gráfica 43. Visitas técnicas de los clientes a la planta y fincas



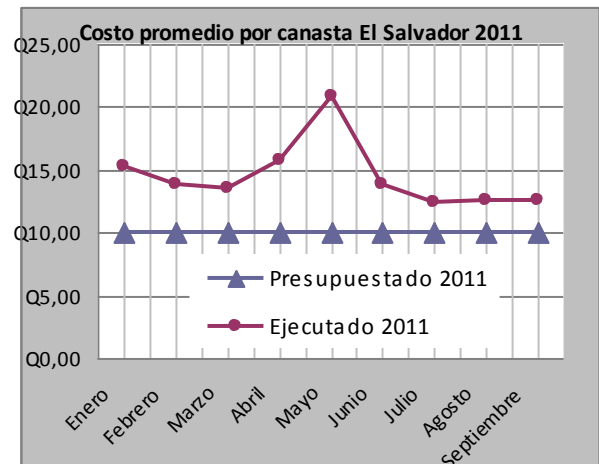
Gráfica 44. Porcentaje de aprovechamiento transporte



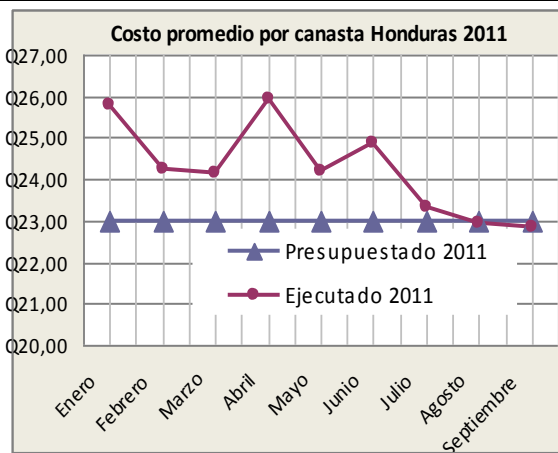
Gráfica 45. Costo promedio por canasta Guatemala



Gráfica 46. Costo promedio por canasta El Salvador



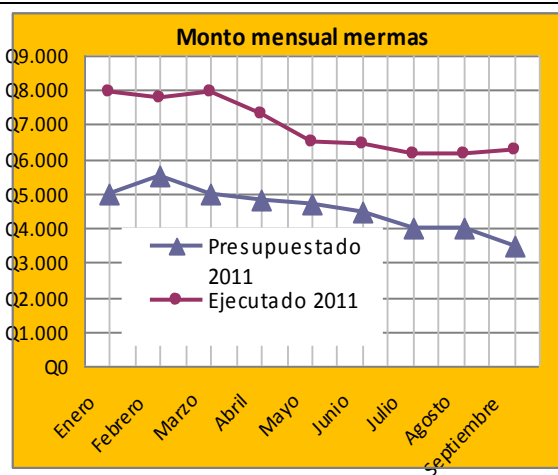
Gráfica 47. Costo promedio por canasta Honduras



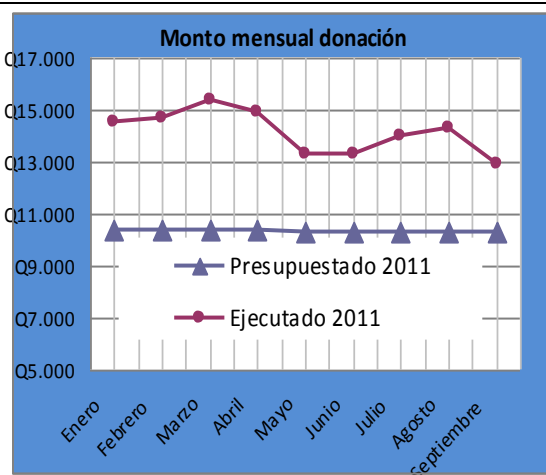
Gráfica 48. Productos con error en empaque



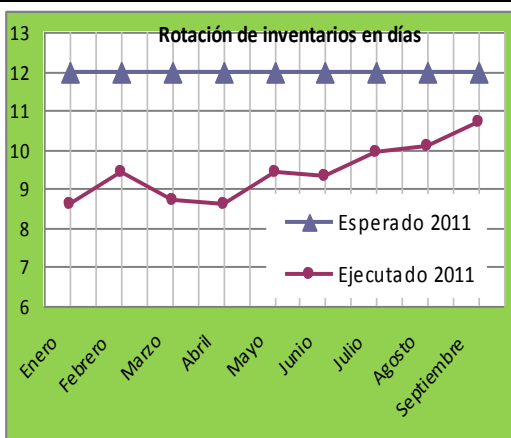
Gráfica 49. Monto mensual mermas



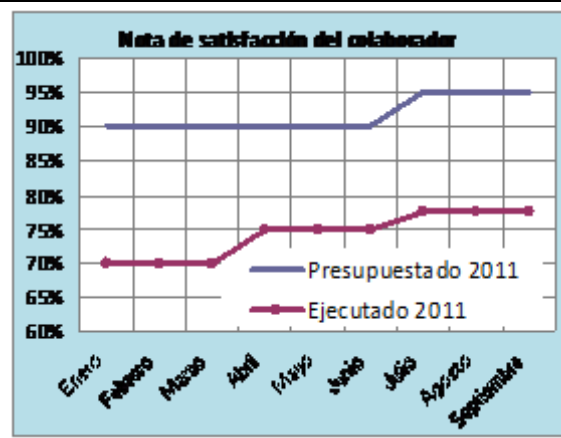
Gráfica 50. Monto mensual donación



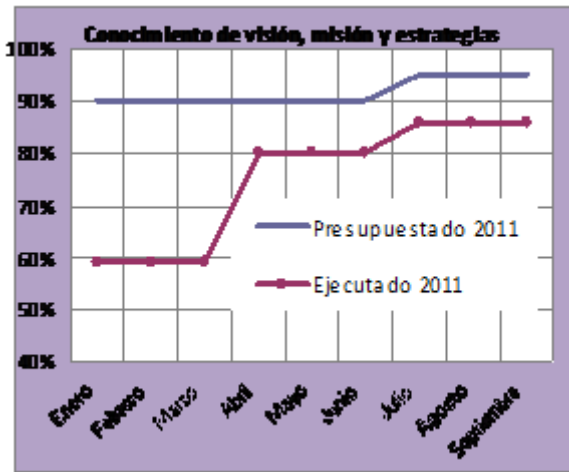
Gráfica 51. Rotación de inventarios en días



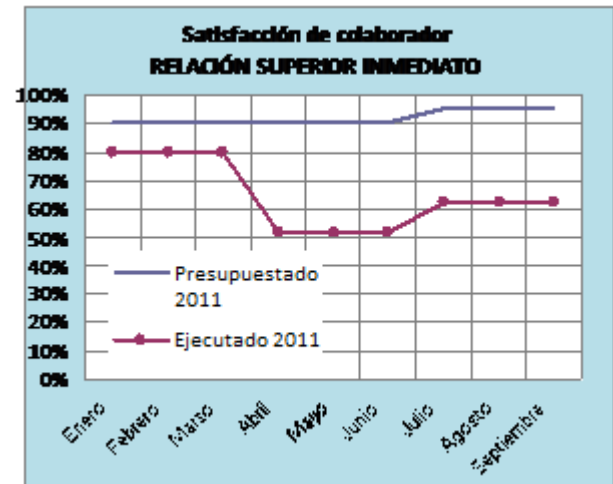
Gráfica 52. Nota de satisfacción del colaborador



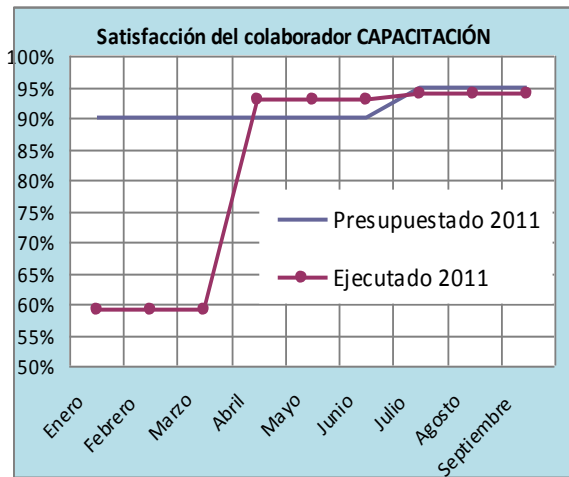
Gráfica 53. Conocimiento de visión, misión y estrategias



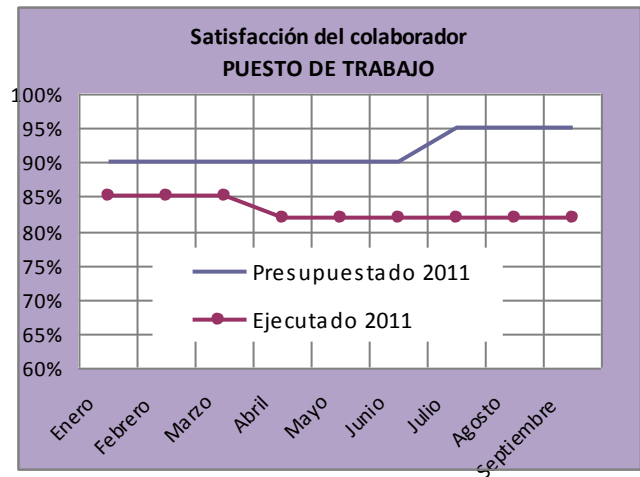
Gráfica 54. Satisfacción de colaborador relación superior inmediato



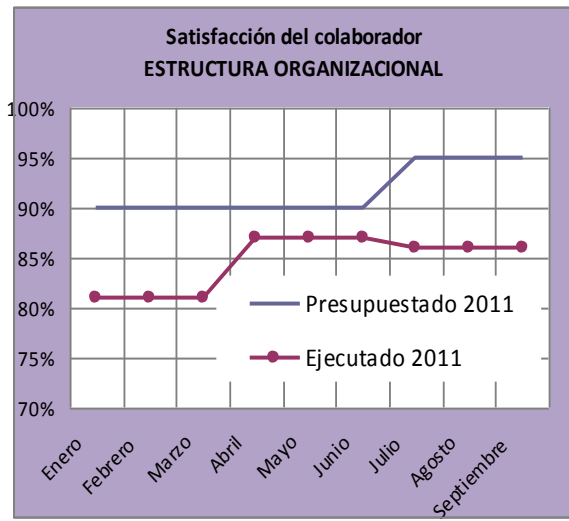
Gráfica 55. Satisfacción de colaborador capacitación



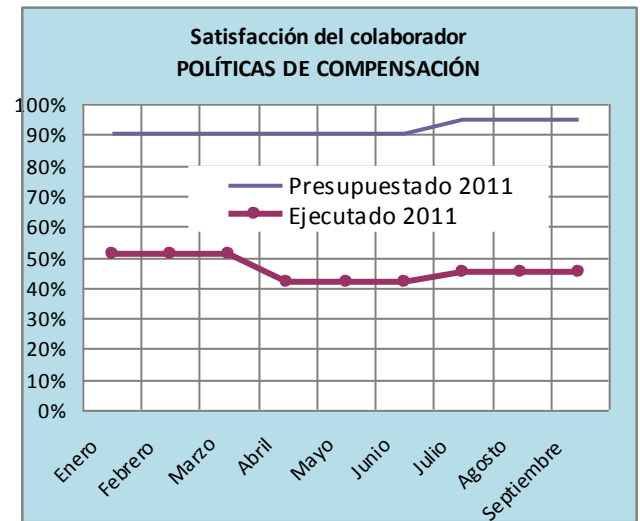
Gráfica 56. Satisfacción de colaborador puesto de trabajo



Gráfica 57. Satisfacción de colaborador estructura organizacional



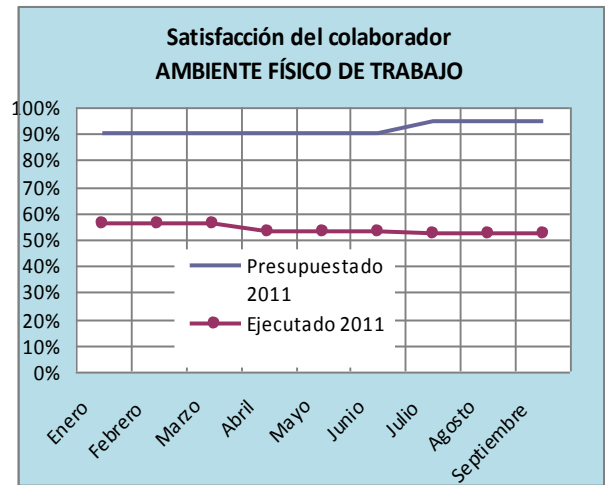
Gráfica 58. Satisfacción de colaborador políticas de compensación



Gráfica 59. Satisfacción de Colaborador relación compañeros



Gráfica 60. Satisfacción de Colaborador ambiente físico de trabajo



Gráfica 61. Satisfacción de Colaborador desarrollo profesional



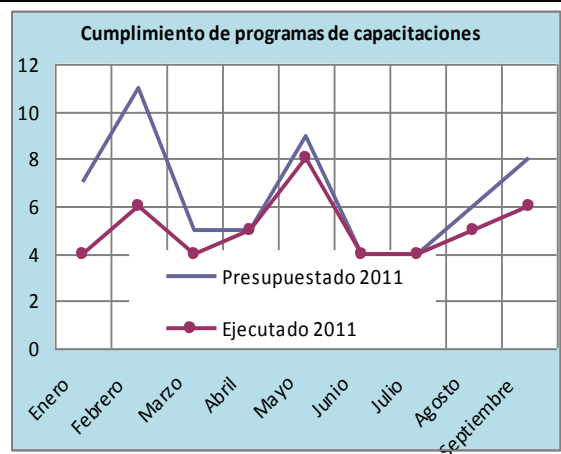
Gráfica 62. Satisfacción de Colaborador relación interdepartamental



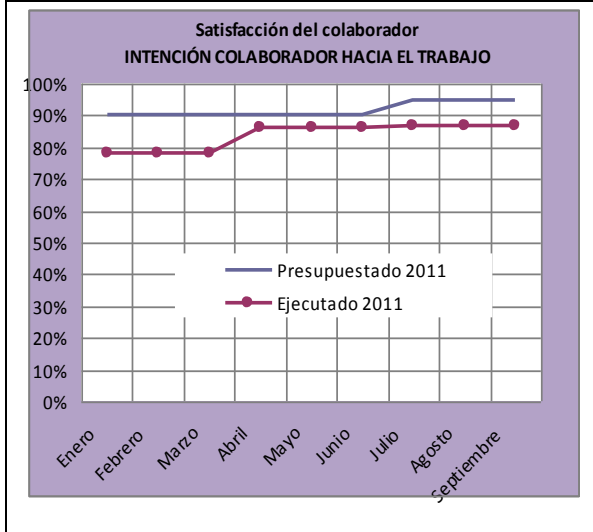
Gráfica 63. Satisfacción de Colaborador comunicación interna



Gráfica 64. Cumplimiento de programa de capacitaciones



Gráfica 65. Intención colaborador hacia el trabajo



E. Gráficas por área

Gráfica 66. Indicadores financieros



Gráfica 67. Indicadores clientes



Gráfica 68. Indicadores procesos**Gráfica 69.** Indicadores Desarrollo Humano

F. Encuesta de satisfacción al cliente

Figura 6. Encuesta de satisfacción del cliente

Satisfacción del cliente

Nos estamos enfocando en atenderle y servirle mejor con productos de la más alta calidad.

Con el fin de atenderle mejor, agradeceremos responda las siguientes preguntas acorde al servicio

Y calidad ofrecida por nuestro personal de ventas y nuestros productos.

¡Gracias por ayudarnos a servirle mejor!

1. ¿Cómo considera la calidad de nuestro producto?

Excelente	Baja
Buena	Debe mejorar
	*

2. ¿Cómo considera los precios de nuestros productos en relación con la calidad de los productos?

Excelente	Debe mejorar
Buena	Malo
Otros (especifique)	<input type="text"/>
	*

3. ¿Conoce nuestro catálogo de productos en su totalidad?

Si	No
Me gustaría conocer más	
	*

4. ¿Cómo considera el servicio al cliente por parte de nuestro Ejecutivo de Ventas?

Buena	Normal
	Debe mejorar
Especifique el porque de su evaluación	<input type="text"/>
	*

5. ¿Cómo considera el servicio al cliente POST VENTA por parte de nuestros Ejecutivos de Ventas?

Buena	Normal
	Debe mejorar
Especifique el porque de su evaluación	<input type="text"/>
	*

6. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso de entrega de nuestros productos?

Muy satisfecho	Pudo ser mejor
Satisfecho	Insatisfecho

G. Presentación de tablero de comando integral a los colaboradores




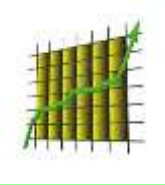
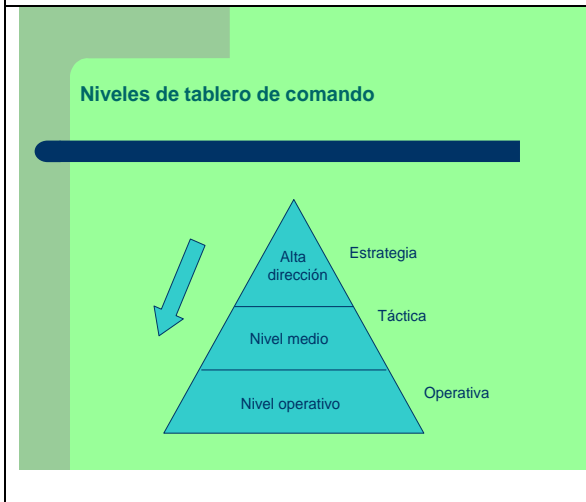
<p>Figura 7. Presentación Tablero de comando integral</p> <p>Tablero de comando integral</p> 	<p>Figura 8. ¿Qué es un tablero de comando integral?</p> <p>¿Qué es un tablero de comando integral?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Método para alinear las unidades de negocio, de soporte y colaboradores hacia las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores medibles y controlables. • Mejorando procesos claves, monitoreando los resultados y toma de decisiones basadas en información estratégica. 
<p>Figura 9. Indicadores KPI's</p> <p>Indicadores KPI's</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medible: Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad. • Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. • Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización. 	<p>Figura 10. Estadísticas</p> <p>Estadísticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • De cada 10 empresas que implementan el tablero de comando integral, únicamente el 50% logran superar los obstáculos y obtienen buenos resultados. • De cada 10 empresas 1 empresa le da seguimiento y lo utiliza para estrategia de negocios, debido a varias barreras internas que impiden su desempeño. 
<p>Figura 11. Principales barreras del tablero de comando integral</p> <p>Principales barreras del tablero de comando integral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos veraces • Metas bien establecidas • Falta de impulso y energía desde los niveles ejecutivos • En la mayoría de los casos la cultura (gran resistencia al cambio) • No establecer parámetros claros de progreso 	<p>Figura 12. ¿Qué se necesita para no solo implementarlo?</p> <p>¿Qué se necesita para no solo implementarlo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de revisión de estrategia <ul style="list-style-type: none"> - Promover la mejora continua. - Identificar y resolver problemas operacionales. • Equipo gerencial: Inter-funcional; unidades de impacto. • Discutir y resolver problemas con impacto estratégico. • Activar y/o ajustar la estrategia según los resultados

Figura 13. Niveles de tablero de comando**Figura 14.** Empresa comercializadora de alimentos agrícolas

Empresa comercializadora de alimentos agrícolas

- Muchas gracias por su atención
- Tiempo para preguntas