



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN A UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA ELABORACIÓN DE FUNDAS Y ROLLOS PLÁSTICOS”

TESINA DE GRADO

SEMINARIOS DE GRADUACIÓN: LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentado por:

MARÍA MERCEDES CAMPOVERDE CRIOLLO
CYNTHIA LEONOR RODRÍGUEZ GUZMÁN

Guayaquil – Ecuador
2011

AGRADECIMIENTO

A nuestro Padre Dios por acordarse de nosotros en todo momento, en especial en los más difíciles al culminar esta carrera.

A nuestros padres y familia por poner su entera confianza en nosotros, aprendiendo de ellos que nada es imposible y que con perseverancia se llega siempre a la meta.

A todos nuestros amigos, en especial a las ternuritas, quienes nos brindaron su apoyo incondicional y su sincera amistad.

DEDICATORIA

A nuestros padres, ya que siempre estuvieron a nuestro lado brindándonos todo su apoyo, comprensión y amor en el transcurso y culminación de nuestra carrera, y quien más que ellos para hacerse merecedores de todo el esfuerzo puesto en nuestros estudios.

A las ternuritas, por los momentos especiales y por su amistad.

A nuestros profesores por todos los conocimientos impartidos hacia nosotros; y a todas las personas que intervinieron de una u otra forma en el desarrollo de esta tesina de grado.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. María Nela Pastuizaca
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Cristian Arias Ulloa
DIRECTOR DE TESINA

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

María Mercedes Campoverde C.

Cynthia Leonor Rodríguez G.

RESUMEN

El presente trabajo aplica la implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del BSC en una empresa dedicada a la elaboración y distribución de rollos y fundas plásticas.

En el primer capítulo se resume el marco teórico en el que se explica los conceptos de cada una de las filosofías empleadas y que serán la base para la elaboración de este trabajo.

En el siguiente capítulo se muestra la información general de la empresa obtenida como punto de referencia para conocimiento de la situación inicial de la misma.

El tercer capítulo marca el principio de la implementación del BSC, el mismo que consiste en la planificación estratégica, estableciéndose sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, identificación de los principales stakeholders, desarrollo del cuadro estratégico y se define misión, visión y temas estratégicos.

El capítulo cuatro corresponde al traslado al Balanced Scorecard en el cual se definen los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas del sistema de control de gestión diseñado, desplegándose a nivel

organizacional y departamental, monitoreado por medio de un conjunto de indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La auditoria al sistema de control de gestión se desarrolla en el capítulo cinco, a través de la aplicación del check list; evaluándose las etapas del BSC, y el sistema de indicadores con el propósito de precisar las principales deficiencias y hallazgos del sistema de control de gestión.

El análisis se despliega en el capítulo seis, realizado a nivel organizacional y departamental, con los resultados obtenidos de la implementación de las iniciativas estratégicas, y la interpretación de los tableros de control.

Las conclusiones de la implementación del sistema de control de gestión en la empresa objeto de estudio sobre los resultados obtenidos se desarrollan en el capítulo siete.

El capítulo ocho establece las recomendaciones realizadas a la administración de la organización objeto de análisis, las mismas que garantizarán el mejoramiento continuo del sistema de control de gestión.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ABREVIATURAS.....	XIX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XX
ÍNDICE DE GRÀFICOS	XXI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XXIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Balanced Scorecard.....	4
1.1.1 Definición del Balanced Scorecard.....	4
1.1.2 Beneficios del Balanced Scorecard.....	4
1.1.3 Elementos del BSC.....	5
1.1.4 Perspectivas del Balanced Scorecard.....	7
1.1.4.1 Perspectiva financiera.....	8
1.1.4.2 Perspectiva del cliente.....	8

1.1.4.3	Perspectiva procesos internos.....	9
1.1.4.4	Perspectiva de formación y crecimiento.....	9
1.1.5	Definición de Visión y Estrategias.....	10
1.1.6	Definición de Indicadores.....	11
1.1.7	Implementación del BSC.....	12
1.1.7.1	Modelo de control y seguimiento.....	12
1.1.7.2	Modelo de aprendizaje organizativo y Comunicación.....	13
1.2	Conceptos.....	14
1.2.1	Definición de Liderazgo.....	14
1.2.2.	Control.....	14
1.2.3	Calidad.....	15
1.2.4	Estrategia.....	15
1.2.5	Disponibilidad.....	15
1.2.6	Rendimiento.....	15
1.2.7	Objetivos Estratégicos.....	16
1.2.8	Perspectivas Básicas.....	16
1.3	HERRAMIENTAS.....	17
1.3.1	Análisis F.O.D.A.....	17
1.3.2	Diagrama de Pareto.....	17
1.3.3	Diagrama Causa Efecto.....	18
1.3.4.	Técnica de los 5 Porqués?.....	18

1.3.5 Mapa estratégico.....	19
CAPÍTULO 2.....	20
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	20
2.1. Información General de la Empresa.....	20
2.1.1. Actividad Económica.....	21
2.1.2. Misión Actual.....	21
2.1.3. Visión Actual.....	22
2.1.4. Estructura Organizacional.....	22
2.1.5 Implementación de metodologías.....	23
2.1.6 Descripción del Producto.....	23
2.1.7 Materia Prima.....	26
2.2 Proceso de Producción.....	28
2.2.1. Análisis de los factores que determinan la calidad en la producción de Fundas y rollos plásticos.....	28
2.2.2. Características de la materia prima utilizada en el proceso de elaboración de Fundas y rollos plásticos.....	29
2.2.2.1 Polietilenos (PEBD, PEAD).....	29
2.2.3. Descripción de la maquinaria y equipo que interviene en el proceso de elaboración de bolsas	

plásticas.....	30
2.2.3.1. La máquina extrusora.....	30
2.2.3.2 La máquina selladora y cortadora.....	32
2.2.3.3. Los metros y calibradores.....	33
2.2.4. Descripción de los controles aplicados en el proceso de elaboración de bolsas plásticas.....	33
2.2.5. Descripción del proceso de la elaboración de rollos y fundas plásticas.....	34
2.3. Descripción de Problemas Encontrados.....	37
2.3.1. Análisis Gestión Técnica.....	37
2.3.1.1. Descripción de las Instalaciones.....	37
2.3.1.2. Análisis de los Puestos de Trabajo.....	38
2.3.1.3. Capacidad de Producción-Maquinaria.....	39
2.3.1.4. Mantenimiento Maquinarias.....	41
2.3.1.5. Análisis de los Procesos de Calidad.....	42
2.3.2. Análisis Gestión Administrativa.....	43
2.3.2.1 Análisis Departamentos claves.....	43
2.3.2.1.1. Departamento de compras.....	43
2.3.2.1.1.1 Proceso de Compras.....	44
2.3.2.1.2. Departamento de Ventas.....	47
2.3.2.1.2.1. Análisis Ventas ABC.....	49

2.3.2.1.2.2. Análisis sobre el Conocimiento de sus Clientes.....	53
2.3.2.1.2.3. Análisis de la Integración entre Producción y Ventas.....	53
2.3.2.1.2.4. Análisis Quejas de los Clientes.....	54
2.3.3. Análisis Gestión Talento Humano.....	58
2.3.3.1. Análisis del Personal de Producción.....	59
2.4 Diagnóstico General.....	62
CAPÍTULO 3.....	69
3. ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	69
3.1 Introducción.....	69
3.2 Definición del Negocio de la empresa ABC.....	70
3.2.1 Según el Producto.....	71
3.2.2 Según el beneficio hacia el cliente.....	71
3.2.3 Según las capacidades de la empresa.....	71
3.2.4 Evaluación de las opciones.....	71
3.2.4.1 Elección y definición final.....	73
3.3 Análisis F.O.D.A.....	74
3.3.1 Oportunidades y Amenazas – Análisis PEST.....	74
3.3.2 Cadena de Valor –Fortalezas y Debilidades.....	79

3.4 Modelo de las cinco fuerzas: Análisis del	
Mercado y la Competencia.....	85
3.5 Identificación de los Stakeholders.....	89
3.5.1 Oportunidades con los Stakeholders.....	92
3.6 Estrategia del Océano Azul.....	97
3.6.1 Determinación del cuadro estratégico actual.....	98
3.6.2 Definición del océano azul.....	100
3.6.2.1 Perfil de clientes y no clientes.....	102
3.6.2.2 Vías de creación de océanos azules.....	104
3.6.2.3 Determinación del nuevo cuadro estratégico.....	106
3.7 Declaración de la Misión, Visión, Ventaja Organizacional.....	109
3.7.1 Declaración Organizacional.....	109
3.7.1.1 Declaración Misión Organizacional.....	109
3.7.1.2 Declaración Visión Organizacional.....	110
3.7.1.3 Declaración Ventajas Competitivas.....	110
3.7.2 Declaración Departamento de Producción.....	111
3.7.2.1 Declaración Misión Departamento de Producción.....	111
3.7.2.2 Declaración Visión Departamento de Producción.....	111
3.7.2.3 Declaración Ventaja Competitiva.....	112
3.7.3 Declaración Departamento de Ventas.....	112

3.7.3.1 Declaración Misión Departamento de Ventas.....	112
3.7.3.2 Declaración Visión Departamento de Ventas.....	112
3.7.3.3 Declaración Ventaja Competitiva Departamento de Ventas.....	113
3.8 Declaración de los temas estratégicos.....	113
3.9 Declaración de los Valores Organizacionales.....	115
CAPÍTULO 4.....	117
4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD.....	117
4.1 Introducción.....	117
4.2 Perspectivas Estratégicas.....	120
4.2.1 Propuesta de valor para clientes.....	120
4.2.2 Propuesta de Valor para los accionistas.....	121
4.2.3 Propuesta de valor para los procesos internos.....	122
4.2.4 Propuesta de valor para el capital intangible.....	123
4.3 Índice del sistema de control de gestión.....	134
4.4 Declaración Organizacional.....	135
4.4.1Objetivos estratégicos.....	135
4.4.1.1 Declaración de los Macro Objetivos estratégicos Organizacionales.....	135
4.4.2 Determinación Mapa Estratégico Organizacional.....	138

4.4.3 Declaración de los Indicadores Estratégicos	
Organizacionales.....	140
4.4.3.1 Indicadores Macro Objetivos Estratégicos	
Organizacionales.....	141
4.4.3.2 Indicadores Objetivos Estratégicos.....	143
4.4.4 Tablero de control o Cuadro de Mando	
Integral Gerencia Organizacional.....	156
4.4.5 Gráfico de Tendencia Organizacional.....	157
4.4.5.1 Gráfico de Tendencia: Indicador	
objetivo estratégico “Incrementar Rentabilidad”.....	157
4.5 Declaración Departamento de Producción.....	158
4.5.1 Objetivos Estratégicos.....	158
4.5.1.1 Declaración de los Objetivos estratégicos	
Departamento de Producción.....	158
4.5.2 Mapa estratégico.....	161
4.5.3 Declaración de los indicadores estratégicos.....	162
4.5.3.1 Indicadores Objetivos Estratégicos	
Principales.	163
4.5.3.2 Indicadores Objetivos Estratégicos.....	168
4.5.4 Declaración Tablero de Control Producción.....	179
4.5.5 Gráficos de Tendencias Indicadores Departamento	
de Producción.....	175

4.6	Objetivos estratégicos Ventas.....	179
4.6.1	Declaración de los Objetivos estratégicos Ventas.....	179
4.6.2	Determinación Mapa estratégico Ventas.....	182
4.6.3	Declaración de los Indicadores Estratégicos Ventas.....	183
4.6.3.1	Indicadores Objetivos Estratégicos Principales Departamento de Ventas.....	184
4.6.3.2	Indicadores Objetivos Estratégicos Departamento de Ventas.....	187
4.6.4	Tablero de Control Departamento de Ventas.....	195
4.6.5	Gráficos de Tendencias Indicadores Departamento de Venta.....	195
4.7	Declaración Matriz del Balanced Scorecard.....	196
4.8	Declaración Iniciativas Estratégicas Empresa ABC.....	198
4.8.1	Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas.....	204
4.8.2	Diseño de las Iniciativas Estratégicas.....	211
4.9	Monitoreo y Control de las Iniciativas Estratégicas.....	211
4.9.1	Ciclo Operativo.....	211
4.9.1.1	Cronograma de Reuniones.....	214
4.9.2	Ciclo Estratégico.....	219
CAPÍTULO 5	221
5. AUDITORÍA DEL SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN	221
5.1	Introducción.....	221

5.2 Objetivo de la Auditoría.....	223
5.3 Alcance de Auditoría.....	223
5.4 Procedimiento de Auditoría.....	223
5.5 Planificación de la Auditoría.....	225
5.6 Ejecución de la Auditoría.....	226
5.6.1 Evaluación del Sistema de Control de Gestión.....	226
5.6.2 Evaluación del Sistema de Indicadores.....	229
5.6.2.1 Evaluación del Sistema de Indicadores: Diseño, implementación, explotación, evaluación y mejora.....	229
5.6.2.2 Evaluación de la Veracidad y Confiabilidad de la Información del Sistema de Indicadores.....	233
5.7 Reporte de hallazgos d la Auditoría del Sistema de Control de Gestión.....	236
5.8 Informe de Auditoría.....	237
CAPÍTULO 6.....	238
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	238
6.1 Introducción.....	238

6.2 Situación Inicial de la organización previa a la Implementación del Sistema de Control de Gestión.....	240
6.3 Situación Actual de la Organización.....	241
6.3.1 Beneficios de la implementación del sistema de Control de Gestión.....	245
6.4 Análisis de Resultados – Indicadores Estratégicos.....	246
6.4.1 Análisis Comparativos - Tablero de Control Organizacional.....	247
6.4.2 Análisis Comparativos - Tablero de Control Producción.....	249
6.4.3 Análisis Comparativos - Tablero de Control Ventas.....	253
CAPÍTULO 7	
7.1 Conclusiones.....	258
CAPÍTULO 8	
8.1 Recomendaciones.....	263
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	266
ANEXOS.....	273

ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ISO	Organización Internacional de Estandarización
KPI	Indicadores Clave de Desempeño
PHVA	Planificar, Hacer, Verificar y Actuar
ROI	Retorno de la Inversión

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Perspectivas Estratégicas.....	8
Figura 2.1 Estructura Organizacional ABC.....	24
Figura 2.2 Materia Prima.....	29
Figura 2.3 Diagrama causa y efecto.....	60
Figura 3.1 Proceso de planificación estratégica.....	73
Figura 3.2 Definición del negocio por categoría.....	61
Figura 3.3 Análisis FODA-Cadena de valor.....	83
Figura 3.4 Modelo de cinco fuerzas.....	88
Figura 3.5 Perfil de los clientes y no clientes.....	90
Figura 4.1 Perspectiva Estratégica.....	124
Figura 4.2 Definición de KPI'S.....	140
Figura 4.3 Perspectivas Básicas Producción.....	180
Figura 4.4 Declaración Iniciativas Estratégicas.....	221
Figura 4.5 Formula ROI.....	207
Figura 5.1 Procedimientos de Auditoría.....	226
Figura 6.1 Pasos implementación de la estrategia.....	243
Figura 6.2 Problemas de la empresa.....	244

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Venta por producto.....	27
Gráfico 2.2 Mercado marca XYZ ABC.....	28
Gráfico 2.3 Horas Inactivas	49
Gráfico 2.4 Porcentajes horas inactivas.....	49
Gráfico 2.5 Descripción de problemas encontrados materia prima.....	52
Gráfico 2.5 Porcentaje de categoría vendedores.....	53
Gráfico 2.7 Ventas 2009.....	54
Gráfico 2.8 Ventas 2010.....	59
Gráfico 2.9 Diagrama de Pareto –quejas.....	62
Gráfico 2.10 Descripción de problemas encontrados.....	63
Gráfico 2.11 Tipo de personal de producción.....	67
Gráfico 2.12 Diagrama de Pareto-problemas encontrados...	68
Gráfico 2.13 Diagrama causa efecto.....	69
Gráfico 2.14 Análisis 5 porqués – Materia Prima.....	70
Gráfico 2.15 Análisis 5 porqués – Personal no calificado....	70
Gráfico 2.16 Análisis 5 porqués – Mantenimiento de Maquinarias.....	76
Gráfico 3.1 Definición - del negocio por su categoría.....	78
Gráfico 3.2 Análisis FODA – “P.E.S.T”	87
Gráfico 3.3 Análisis F.O.D.A.....	89

Gráfico 3.4 Análisis de las 5 fuerzas por su categoría.....	94
Gráfico 3.5 Skateholders “Por grupo”	102
Gráfico 3.6 Cuadro estratégico actual.....	107
Gráfico 3.7 Definición nuevo cuadro estratégico.....	129
Gráfico 4.1 Propuesta Accionistas.....	131
Gráfico 4.2 Propuesta Procesos Internos.....	139
Gráfico 4.3 Perspectivas Básicas Organizacionales.....	158
Gráfico 4.4 Gráfico de Tendencia.....	162
Gráfico 4.5 Indicador Optimizar tiempo de Producción.....	181
Gráfico 4.6 Disminución Tiempo Retraso Producción.....	182
Gráfico 4.7 Capacidad de Producción.....	183
Gráfico 4.8 Defectos Operativos.....	188
Gráfico 4.9 Perspectivas Básicas Ventas.....	200
Gráfico 4.10 Ventas Mensuales.....	204
Gráfico 4.11 Gráfico Modelo Comportamiento KPI.....	238
Gráfico 5.1 Procedimiento Veracidad y confiabilidad de la Información.....	250
Gráfico 6.1 Tablero de Control Organizacional Anterior.....	250
Gráfico 6.2 Tablero de Control Organizacional Proyectado.....	252
Gráfico 6.3 Tablero de Control Producción Anterior.....	253
Gráfico 6.5 Tablero de Control Ventas Anterior.....	255
Gráfico 6.5 Tablero de Control Ventas Anterior.....	256

Gráfico 6.6 Tablero de Control Ventas Proyectado.....	258
Gráfico 6.7 Análisis de Resultados Proyectado Ventas Proyecto Free-Lance.....	259

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Información General de la empresa-productos de la empresa.....	21
Tabla 2.2 Proveedores por Materia Prima.....	20
Tabla 2.3 Paradas maquinas por año.....	25
Tabla 2.4 Clasificación de vendedores.....	51
Tabla 2.5 Quejas por año.....	58
Tabla 2.6 Diagrama de Pareto.....	58
Tabla 2.7 Número de empleados por área.....	61
Tabla 2.8 Impacto Económico.....	66
Tabla 3.1 Por su categoría.....	75
Tabla 3.2 Análisis FODA- Cadena de Valor.....	86
Tabla 3.3 Stakeholders Por grupo.....	93
Tabla 3.4 Océano Azul.....	102
Tabla 3.5 Definición Océano Azul Tipo de Vía.....	108
Tabla 3.6 Matriz de las cuatro acciones.....	111
Tabla 3.7 Declaración Temas Estratégicos.....	119
Tabla 3.8 Declaración de los Valores Organizacionales.....	121
Tabla 4.1 Propuesta Clientes.....	126
Tabla 4.2 Perspectiva Estratégica Propuesta Accionistas.....	128
Tabla 4.3 Perspectiva Estratégica Propuesta Capital Intangible.....	133
Tabla 4.4 Índice del sistema de Control de Gestión Por niveles.....	134

Tabla 4.5 Perspectivas Básicas organizacionales.....	138
Tabla 4.6 Tablero de Control Organizacional Índices Organizacionales.....	157
Tabla 4.7 Perspectivas Básicas Producción.....	161
Tabla 4.8 Índices Departamento Producción.....	179
Tabla 4.9 Perspectivas Básicas Ventas.....	187
Tabla 4.10 Tablero de Control Departamento de Ventas.....	200
Tabla 4.11 Declaración Matriz BSC.....	202
Tabla 4.12 Evaluación iniciativas estratégicas.....	205
Tabla 4.13 Impacto de las iniciativas estratégicas.....	206
Tabla 4.14 Elección de las iniciativas estratégicas.....	208
Tabla 4.15 Programa Producción entrega a tiempo.....	209
Tabla 4.16 Programa Capacitación continua del personal.....	210
Tabla 4.17 Proyecto Free –Lance.....	210
Tabla 4.18 Implementación Sistema Gestión Calidad ISO 9001:2008.....	211
Tabla 4.19 Programa Reciclaje.....	212
Tabla 4.20 Cronograma Ejecución-Programa Producción entrega a tiempo.....	213
Tabla 4.21 Cronograma Ejecución-Capacitación Continua del Personal.....	214
Tabla 4.22 Cronograma Ejecución-Programa Free-Lance.....	214
Tabla 4.23 Cronograma Ejecución- Implementación Sistema Gestión Calidad ISO 9001:2008”.....	215

Tabla 4.24 Cronograma Ejecución-Proyecto Reciclaje.....	216
Tabla 4.25 Monitoreo y Control Ficha Modelo Análisis No Esperados.....	218
Tabla 4.26 Monitoreo y Control Ficha Modelo Análisis Excepcionales.....	220
Tabla 4.27 Indicadores estratégicos Ficha Modelo.....	221
Tabla 4.28 Mejoramiento Continuo Ficha Modelo.....	223
Tabla 5.1 Auditoría Sistema Control de Gestión Plan de Auditoría.....	229
Tabla 5.2 Lista de Verificación Enfoque Estratégico.....	230
Tabla 5.3 Lista de Verificación Traslado al BSC.....	231
Tabla 5.4 Lista de Verificación Sincronización y Despliegue.....	232
Tabla 5.5 Lista de Verificación Cultura de Ejecución.....	233
Tabla 5.6 Lista de Verificación Diseño de Indicadores.....	234
Tabla 5.7 Lista de Verificación Implementación de Indicadores.....	235
Tabla 5.8 Lista de Verificación Explotación de la Información.....	236
Tabla 5.9 Lista de Verificación Evaluación y Mejora del Sistema.....	237
Tabla 5.10 Lista de Verificación Confiabilidad y Veracidad de la Información.....	239
Tabla 5.11 Lista de verificación Reporte de hallazgos.....	240
Tabla 6.1 Análisis Cualitativo.....	247
Tabla 6.2 Impacto Iniciativas Estratégicas.....	248
Tabla 6.3 Análisis de Resultados Ventas proyectadas programa Free Lance.....	249

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se lo realizó en el área de producción y ventas de una empresa que se dedica a la elaboración de fundas y rollos plásticos de polietileno de alta y baja densidad con o sin impresión.

El departamento de producción debe estar en continua actualización tecnológica ya que no cuenta con un sistema de información para almacenar los registros sobre el comportamiento de las ventas en los últimos años; con la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard se identificarán los factores de gran impacto, para poder crear estrategias que conlleven al logro de los objetivos.

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite la corrección de falencias en los sistemas de gestión de la organización. En la actualidad el Sistema de Gestión no solo se enfoca en el aspecto financiero, ya que se analizan aspectos que son considerados importantes como el brindar un producto y servicio de calidad a los clientes.

El desarrollo de esta herramienta busca crear vías que permitan monitorear las actividades de la empresa por medio de indicadores que miden los

resultados de dichas mediciones e indicadores que reflejan el progreso de los procesos de producción.

El BSC facilita el encaminar a la organización al éxito competitivo ya que los resultados que refleja ayudan en el planteamiento de estrategias, decisiones y medidas que proveen una estructura necesaria para el sistema de gestión.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

Actualmente las empresas deben saber qué es lo que están haciendo, cómo pueden mejorar y, como parte fundamental, lograr que todos sus miembros trabajen como un solo grupo consolidado que persigan un mismo objetivo, para así enfrentar y adaptarse a los cambios en el entorno sin afectar su rentabilidad. Por esta razón el Balanced Scorecard se ha convertido en una herramienta de gestión importante a nivel mundial ya que logra que las compañías alcancen lo antes mencionado.

1. 1 BALANCED SCORECARD

1.1.1 Definición del Balanced Scorecard¹

Es un sistema de gestión estratégico – operacional que permite: Desarrollar, comunicar e implementar una estrategia. La traduce en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo. Incluye Indicadores financieros y no financieros que permiten realizar una medición del desempeño y evolución del negocio.

1.1.2 Beneficios del Balanced Scorecard²

Los principales beneficios son los siguientes:

1. Los empleados estarán vinculados y conocerán su papel en la estrategia, en términos operativos.
2. Los Gerentes podrán conducir su área orientándola a resultados financieros y no financieros concretos.
3. Se determinarán los procesos críticos del negocio sobre los que preferiblemente se debe actuar para producir los cambios más significativos.
4. Se conocerán los perfiles necesarios del personal clave y los mecanismos de apoyo para elevar sus competencias.

¹ KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996) "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Boston – EE.UU.

² <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/balance-scorecard-presentation>

5. Es una potente herramienta para evaluar el desempeño del personal ya que está basada en indicadores de gestión.
6. La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
7. Permite la integración entre los diversos niveles.
8. Permite realizar el seguimiento y control de los planes.
9. Hace de la estrategia un proceso continuo.
10. Moviliza el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

1.1.3 Elementos del BSC³

Los elementos del BSC son los siguientes:

1. Misión, Visión, Valores y Temas Estratégicos.
2. Propuesta de Valor
3. Perspectivas.
4. Objetivos Estratégicos.
5. Mapas Estratégicos.
6. Indicadores y sus Metas.
7. Iniciativas Estratégicas con sus responsables y recursos necesarios.
8. Software.

³ <http://www.bscconsultores.cl>

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante, es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, director del Club Tablero de Comando, define que *"BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."*

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. El BSC sugiere que estas perspectivas abarquen todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos

relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

1.1.4 Perspectivas del Balanced Scorecard⁴

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
<http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml>

la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.



Fig. 1.1 Perspectivas Estratégicas

1.1.4.1 Perspectiva financiera

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

1.1.4.2 Perspectiva del cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La

perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

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

1.1.4.3 Perspectiva procesos internos

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar ciertos procesos que dan vida a la empresa. Dichos procesos que identifican los directivos y ponen especial atención en su realización, influyen a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

1.1.4.4 Perspectiva de formación y crecimiento

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo.

Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas:

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

1.1.5 Definición de Visión y Estrategias⁵

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados.

Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

1.1.6 Definición de Indicadores⁶

⁵ www.bsconsultores.cl/BSC_investigaciones.ppt

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: *"Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores provisionales."*

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos.

⁶ KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1996B). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston.

El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

1.1.7 Implementación del BSC⁷

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

1.1.7.1 Modelo de control y seguimiento

En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un

⁷ www.infoviews.com.mx/Bitam/Scorecard/

análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

1.1.7.2 Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación

En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa.

1.2 CONCEPTOS

1.2.1 Definición de Liderazgo⁸

Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

1.2.2. Control⁹

La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.

⁸ Diccionario de la lengua española, 2005, Espasa Calpe
<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/

3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro

1.2.3 Calidad¹⁰

Kaoru Ishikawa define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

1.2.4 Estrategia¹¹

Un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

1.2.5 Disponibilidad¹²

Se refiere a la habilidad de la comunidad de usuarios para acceder a los equipos, al sistema, realizar trabajos, recursos.

1.2.6 Rendimiento¹³

Es una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron; está ligado con la eficiencia ya que éste representa

¹⁰ Calidad Total y Productividad, Gutiérrez Pulido Humberto, McGraw Hill, 2005
ISO 9000:2000

¹¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

¹² www.monografias.com/trabajos11

¹³ <http://definicion.de/rendimiento>

operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

1.2.7 Objetivos Estratégicos¹⁴

Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a hacer para lograr la misión, visión y la propuesta de valor. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

1.2.8 Perspectivas Básicas¹⁵

Son las dimensiones claves para garantizar la creación de valor a los diferentes Stakeholders de la organización y sobre las cuales se balancea el desempeño. El BSC centra la actuación de la empresa alrededor de las siguientes perspectivas:

- 1.- Finanzas.
- 2.- Clientes.
- 3.- Procesos Internos.
- 4.- Aprendizaje y Crecimiento.

¹⁴ www.sigweb.cl/biblioteca/BalanceScorecard.pdf

¹⁵ www.tablero-scorecard.com

1.3 HERRAMIENTAS

1.3.1 Análisis F.O.D.A¹⁶

Es una forma sistemática de identificar y evaluar la situación competitiva de una empresa en los aspectos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; frente a sus principales competidores y frente al mercado en general.

1.3.2 Diagrama de Pareto¹⁷

El diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Mediante la gráfica colocamos los "pocos vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

¹⁶ es.oocities.com/johanmontanez

¹⁷ www.u-cursos.cl/ieb/2009/1/0344/260205.html

El diagrama facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales, como se puede ver en el ejemplo de la gráfica al principio del artículo.

Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

1.3.3 Diagrama Causa Efecto¹⁸

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

1.3.4. Técnica de los 5 Porqués?¹⁹

La técnica de los 5 Porqué es un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. El objetivo final de los 5 Porqué es determinar la causa raíz de un defecto o problema.

¹⁸ www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_03.htm

¹⁹ www.dosideas.com/noticias/metodologias/366-la-tecnica-de-los-5-porque.html

1.3.5 Mapa estratégico²⁰

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Esta representación gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación de causa-efecto.

²⁰ www.scribd.com/doc/819714/BENEFICIOS-DEL-BSC

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Las operaciones de la empresa se iniciaron en diciembre del año 2002 bajo una razón social diferente a la que actualmente posee. Tuvieron problemas financieros por lo que fueron objeto de un embargo, poniendo en venta la empresa y toda su infraestructura. Es en ese momento sus actuales dueños adquirieron mediante un remate esta sociedad y procedieron a cambiar su razón social.

Durante el paso de los años ha crecido debido al incremento de su cartera de clientes y su ampliación en el mercado.

2.1.1. Actividad Económica

La actividad principal de ABC es la fabricación de fundas y rollos de polietileno de alta y baja densidad de diferentes medidas y espesores, naturales o de colores, con o sin impresión. Además ofrece servicios de corte, troquelado e impresión de fundas plásticas.

La filosofía de la empresa es responsabilizar a todos sus departamentos, con el objetivo ofrecer productos de calidad y el mejor servicio al cliente.

2.1.2. Misión Actual

“Ser la primera industria de fundas y rollos plásticos, enfocada a satisfacer con calidad los requerimientos de los clientes internos y externos. Creando un nombre asociado con eficiencia, productividad y solvencia económica.”

2.1.3. Visión Actual

“Consolidar la presencia de “ABC” como una empresa capaz de incrementar su producción de acuerdo a las necesidades del mercado, manteniendo un producto y servicio de calidad.”

2.1.4. Estructura Organizacional

La empresa “ABC” mantiene una estructura organizacional horizontal, donde se encuentran establecidos los roles según nivel de toma de decisiones, pero que a su vez necesita de un nuevo diseño, ya que jefaturas están al nivel de empleados de niveles inferiores.

Dicha estructura organizacional, se muestra en la Figura 2.1.

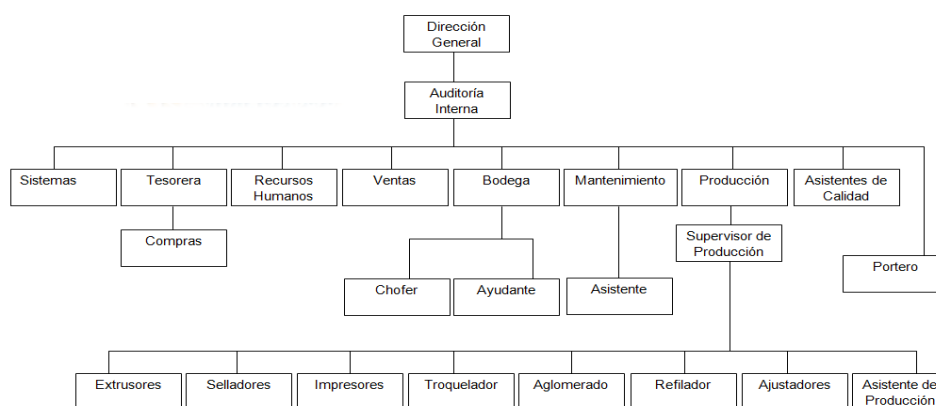


Figura 2.1: “Estructura Organizacional ABC”

Fuente: ABC

Ver Anexo 1A Estructura Organizacional

2.1.5 Implementación de metodologías

La empresa actualmente no cuenta con un sistema o estructura que permita mantener registros de sus actividades ni procedimientos en el área administrativa, ya que los pocos procedimientos formalmente definidos pertenecen al área productiva.

Por este motivo, y ya que se desean cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001-2008 para establecer y mantener su sistema de gestión de calidad, se están implementando nuevos lineamientos y políticas

2.1.6 Descripción del Producto

La empresa ofrece al mercado fundas y rollos plásticos de alta y baja densidad, pero posee una marca “La Burrita” de fundas de basuras, el cual se constituye en su principal producto, además presta servicios que representan un porcentaje bajo de ventas.

Dicha cartera de productos, se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1
Información General de la Empresa
 “Productos de la Empresa”

LINEAS	GRUPOS	SUB-GRUPOS
PRODUCTO VIRGEN	→ ROLLOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rollos Naturales ▪ Rollos Pigmentados ▪ Rollos Naturales Impresos
	→ FUNDAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundas Naturales ▪ Fundas Pigmentadas ▪ Fundas Naturales Impresas ▪ Fundas Pigmentadas Impresas
	→ LAMINAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Láminas Naturales ▪ Láminas Pigmentadas ▪ Láminas Naturales Impresas ▪ Láminas Pigmentadas Impresas
➤ PRODUCTO REPROCESADO	→ FUNDAS LA BURRITA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundas Reprocesadas naturales ▪ Fundas Reprocesadas Pigmentadas ▪ Fundas Reprocesadas Naturales Impresas ▪ Fundas Reprocesadas Pigmentadas Impresas
	→ REPROCESADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundas Reprocesadas Naturales ▪ Fundas reprocesadas Pigmentadas ▪ Fundas Reprocesadas Naturales Impresas ▪ Fundas reprocesadas Pigmentadas Impresas ▪ Láminas Reprocesadas Naturales ▪ Láminas Reprocesadas Pigmentadas ▪ Láminas Reprocesadas Naturales Impresas ▪ Láminas Reprocesadas Pigmentadas Impresas
➤ SERVICIOS	→ VARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extrusión ▪ Sellado ▪ Impresión ▪ Troquelado ▪ Refilado ▪ Rebobinado

Fuente: ABC
Elaborado por: Las Autoras

El gráfico 2.1 se detallan los porcentajes de ventas por kilos en un promedio de tres meses, donde se resalta que el producto con mayor salida son las fundas donde están incluidas las de

alta y baja calidad y las reprocesadas, pero de este rubro el mayor porcentaje está reflejado en la marca de fundas “XYZ”.

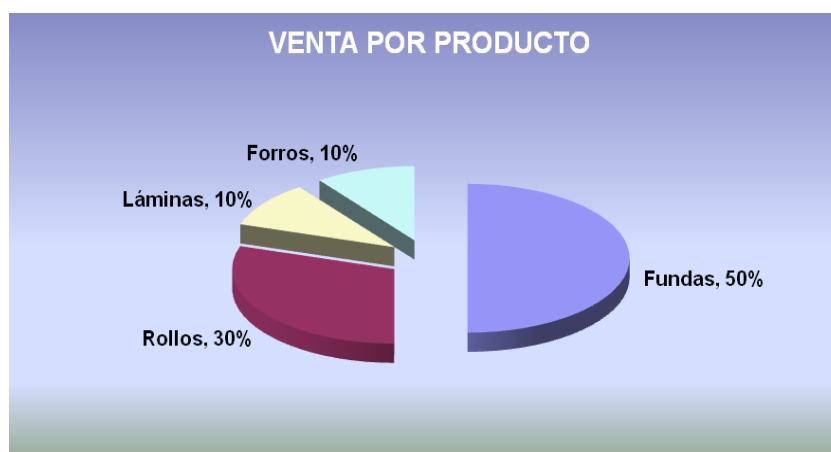


Gráfico 2.1 "Venta por Producto ABC"
Fuente: ABC
Elaborado por: Las Autoras

El principal producto de la empresa y del cual se obtienen mayores ingresos son las fundas de Mercado “XYZ”, se observa en el gráfico 2.2 el mercado principal de distribución se da en las provincias y lo que se denomina local se refiere a la ciudad de Guayaquil, dado por el promedio de los últimos tres meses.



Gráfico 2.2 "Mercado Marca XY ABC"

Fuente: ABC SA

Elaborado por: Las Autoras

2.1.7 Materia Prima

La materia prima utilizada en la fabricación de rollos y fundas plásticas depende del tipo de producto que se vaya a elaborar, puede ser, material virgen o reprocesado. En la figura 2.2 se detalla el tipo de materia prima que interviene en el proceso de producción.

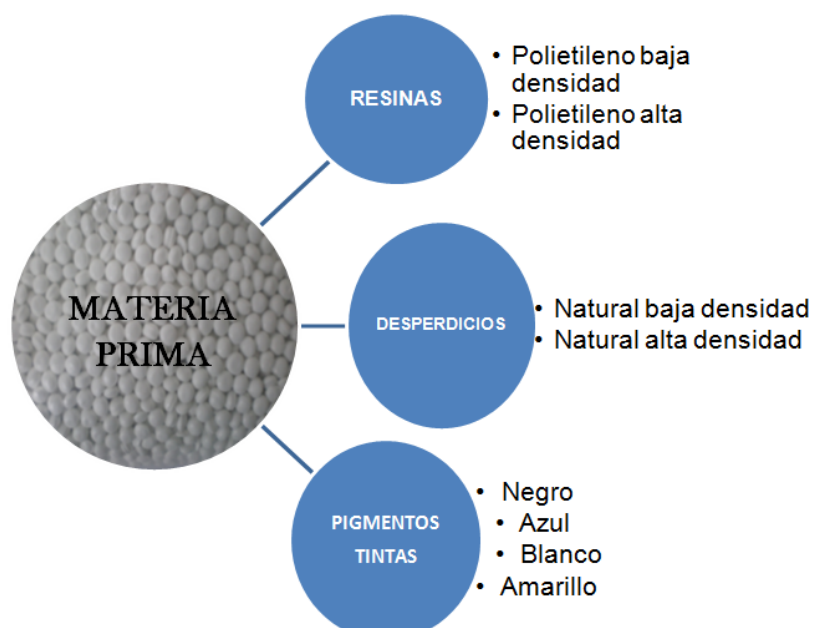


Figura 2.2 "Materia Prima."

Fuente: ABC

Elaborado por: Las Autoras

La materia prima se adquiere de forma local, por medio de distribuidores para las resinas, que representa el material virgen. Los desperdicios se obtienen de una empresa, cuyos propietarios tienen vínculos familiares con el gerente lo que representa una alianza al momento de abastecerse de material reprocesado.

La tabla 2.2, presenta los principales proveedores de materia prima por su categoría.

Tabla 2.2
Información General de la Empresa
“Proveedores por Materia Prima.”

Categoría	Descripción	Proveedor Principal
Resina	Polietileno alta densidad	NUTES S.A.
	Polietileno baja densidad	
Desperdicios	Natural alta densidad	JINFU S.A.
	Natural baja densidad	
Pigmentos	Negro	Química Comercial
	Azul	
	Blanco	
	Amarillo	
Tintas	Negro	INDUBRAS S.A.
	Azul	
	Blanco	
	Amarillo	

Fuente: ABC
Elaborado por: Las Autoras

2.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

2.2.1. Análisis de los factores que determinan la calidad en la producción de Fundas y rollos plásticos

Para que algo falle tiene que existir una razón o existen causas y factores que provocan los defectos en cualquier actividad y para poder definir estas causas o factores es necesario realizar análisis y así poder corregir los defectos que se dan.

En la producción de fundas y rollos plásticos los factores que se tienen que tomar en consideración para una buena calidad en el

proceso son: materia prima, maquinaria y equipo, personal que interviene en el proceso y el tipo de control aplicado durante la producción.

2.2.2. Características de la materia prima utilizada en el proceso de elaboración de fundas y rollos plásticos

Para la elaboración de fundas y rollos plásticos los materiales más utilizados en la industria son el polietileno de alta y baja densidad, además de material reprocesado o reciclado de los cuales se hará mención a continuación.

2.2.2.1 Polietilenos (PEBD, PEAD)

Se produce a partir del etileno que es un derivado del petróleo o del gas natural. El etileno es un gas que es sometido en un reactor a un proceso de polimerización, es decir la formación de largas cadenas que conforman la estructura del plástico.

Existen distintas variedades del polietileno dependiendo de su aplicación final. Pero dos son las formas más conocidas en el mundo: el polietileno de alta densidad (PEAD) y el polietileno de baja densidad (PEBD), del cual se producen dos tipos PEBD convencional y PEBD lineal.

Estas distintas variedades del polietileno presentan las siguientes características:

- a. Versátil
- b. Excelente aislante eléctrico
- c. Transparente, opaco o colores atractivos
- d. Resistente a las baja temperaturas
- e. Higiénicos y seguros
- f. Inerte a los ataques de productos químicos
- g. Excelente barrera a la humedad
- h. Económico
- i. 100% valorizable.

2.2.3. Descripción de la maquinaria y equipo que interviene en el proceso de elaboración de bolsas plásticas

La maquinaria que interviene en el proceso de elaboración de bolsa plástica no es muy compleja; se cuenta con máquinas extrusoras, selladoras, cortadoras, contadores digitales, metros y calibradores.

2.2.3.1. La máquina extrusora

Esta máquina se encarga de fundir el polietileno para luego convertirlo en una película plástica de donde se hace la bolsa y funciona de la siguiente forma: se introduce el material a un

embudo luego pasa a un tubo dentro del cual hay un tornillo sin fin que gira y va triturando el material esto lo hace a una temperatura muy alta esta temperatura es aproximadamente de 200 grados Celsius.

Esta temperatura también depende de las condiciones ambientales, a esta temperatura el polietileno se va homogenizando, al final del tubo existe una salida la cual tiene una especie de corona o mejor dicho molde el cual crea una burbuja.

Hay que hacer mención que estos moldes son conocidos como dados y existen de diversos tamaños según el tipo de polietileno que se esté trabajando. Los dados determinan el ancho de la burbuja que está saliendo del cañón. El polietileno que va saliendo del cañón lo hace a una temperatura que si no se usa la protección adecuada puede generar quemaduras serias al operario y a base de una corriente de aire se eleva esta burbuja; la altura a la que se eleve la burbuja es importante en el proceso. Ya elevada ésta, arriba hay dos rodillos los cuales aplanan la burbuja y la película empieza a bajar por medio de un embobinador el cual la enrolla y pasa a formar la bobina, esta

bobina ya tiene el ancho y calibre especificado para la bolsa plástica.

2.2.3.2 La máquina selladora y cortadora

La función principal es hacer el corte y sellar. La máquina está compuesta por unas barras de acero dentro de las cuales se introducen las bobinas que salieron de extrusión, la película es pasada por unos rodillos hasta que llega a un cabezal el cual funciona a base de calor y lo hace como si fuera una guillotina. Al momento que el cabezal choca contra un rodo, corta y sella la película plástica, ésta es jalada por unas bandas que conducen a al operario y son depositadas una por una hasta que llegan a cien y una alarma suena para que el operario las retire e inicie el nuevo conteo, esto lo realizan contadores.

La máquina como se mencionó funciona con calor y tiene que estar a una temperatura adecuada para que pueda hacer el corte y sello, si está a baja temperatura no sella y corta y si está a alta temperatura quema la película plástica, provocando de esta forma que se pegue al cabezal. La temperatura oscila entre los 380 y los 480 grados Celsius dependiendo del tipo de película que se va a cortar.

2.2.3.3. Los metros y calibradores

Son utilizados todo el tiempo, esto con el propósito de mantener las especificaciones según lo solicitado. La función principal del metro es medir el ancho y largo de la bolsa; la del calibrador es calibrar el espesor de la bolsa, este se utiliza más en la parte de la extrusora que es donde se da el calibre a la burbuja que sale de la extrusora.

2.2.4. Descripción de los controles aplicados en el proceso de elaboración de bolsas plásticas

En la actualidad los controles aplicados durante el proceso de producción se están implementando dado que en meses anteriores los controles no eran frecuentes.

El primer control aplicado lo realizan los asistentes de calidad en las extrusoras, en las cuales miden constantemente el calibre o espesor de la tela que está saliendo de la misma, estos monitoreos los hacen a razón de cada hora, estos chequeos son escritos en hojas de control que tienen en la planta.

Otro control que se lleva a cabo durante la extrusión es la temperatura, todas las extrusoras son controladas por un panel automático el cual funciona con termostatos los que se activan o

se desactivan según la lectura de la temperatura de cada extrusor, esto con el propósito de mantener una temperatura estándar para la elaboración de la tela plástica. Estas lecturas son registradas en una hoja de control cada hora por los asistentes de calidad.

Terminada la bobina, el siguiente control que se realiza es en la máquina cortadora. Ya instalada la bobina se procede a realizar pruebas para determinar el largo de la bolsa. Hechas las pruebas se da inicio al corte y sellado. En esta parte del proceso el operario llena una hoja de control por cada bobina que utiliza. Aquí son escritas las dimensiones, tiempos, eficiencias, cantidades, etc.

Un último control que realiza el personal de empaque, es revisar el largo, sello y cantidad por paquete al igual que el. Posterior a esto el empacador llena una etiqueta para que el bodeguero lleve el producto terminado.

2.2.5. Descripción del proceso de la elaboración de rollos y fundas plásticas

Antes de hacer la descripción del proceso es necesario hacer la observación de que los tiempos que se mencionan son tiempos

medios, dependiendo de las etapas por las que atraviesa el producto.

El proceso de la elaboración de fundas plásticas comienza en la bodega de materia prima materia primas sea esta resina-material virgen o material reprocesado, aquí sale la resina para la máquina extrusora.

Antes de introducir la resina a la extrusora se realiza la mezcla del material la cual la realiza el operario de manera manual, por lo que en esta etapa se genera desperdicio de materia prima el cual es reprocesado, el operario tiene una hoja con las cantidades en peso que debe mezclar de cada material (resina, colorantes, aditivos especiales, etc.) la cual está establecida en la orden de producción. Ya hecha la mezcla del material se procede a vaciar el mismo dentro de la extrusora, esta máquina se encarga de triturar el material por medio de un tornillo sin fin a cierta temperatura, sale de la extrusora con la ayuda de una corriente de aire inyectada al proceso, la cual hace que se eleve una burbuja de plástico, esta burbuja es estirada y forma un tubo, que es pasado por un rodillo el cual a la vez va enrollando la tela plástica hasta formar una bobina de cierto peso. En esta parte del proceso se revisan el espesor de la tela plástica,

velocidad del aire, temperatura y que la salida de la burbuja sea en una forma concéntrica.

Terminada la bobina pasa a un espacio determinado para esperar ser cortada según las especificaciones de la bolsa a elaborarse. Luego la bobina es trasladada dependiendo de la solicitud del cliente a la impresora y posteriormente a la máquina cortadora y selladora, aquí se determina el largo de la bolsa, pero antes de arrancar se realizan pruebas para ajustar la máquina. Estas pruebas son empíricas “a buen ojo” y se programa la máquina. La máquina posee un contador electrónico el cual le indica al operario cuando retirar las bolsas cortadas, y las introduce en otra bolsa grande, para luego pasar a empaque. Aquí el operario es el encargado de revisar que la máquina cortadora no pierda la medida y que el sello de la bolsa esté bien, este sellado se realiza al mismo tiempo de corte, una cuchilla corta mientras la otra parte es sellada por medio de calor. Dependiendo del tipo de funda pasa a la troqueladora la cual da forma a la funda según el requerimiento del cliente.

Luego el producto en proceso es trasladado al área de empaque que es una de las partes finales del proceso de producción es aquí donde las bolsas son empacadas según las

especificaciones del pedido. El operario que realiza el empaque realiza un último control, el cual consiste en revisar medida, sello, espesor y si las cantidades están correctas. Terminado el empaque se etiqueta para indicar que el producto si fue revisado y espera para ser trasladado pero no es llevado a bodega de producto terminado, sino que se mantiene a la entrada de la planta para ser trasladada por el camión lo que causa un desorden y acumulación de bultos en la planta.

2.3. DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS

El análisis y determinación de los problemas encontrados están basados en la aplicación de “Lista de Verificaciones” Anexo 2A “Cuestionarios” Anexos 3A-4A-5A, entrevistas con el personal encargado de cada área involucrada en el proceso de producción y de observación directa en visita a instalaciones administrativas así como a planta.

2.3.1. Análisis Gestión Técnica

2.3.1.1. Descripción de las Instalaciones

Tiene una planta ubicada en la zona industrial, en un área de 1200m², donde se encuentran las oficinas, la planta de producción, la bodega y se maneja la logística de recepción de

materia prima y distribución del producto terminado a los diferentes puntos de venta.

Dentro de la planta de producción se encuentran las maquinarias que intervienen en el proceso: siete extrusoras, dos impresoras, una troqueladora, seis selladoras, y una rebobinadora; también se encuentra la bodega de: materia prima, productos terminados, tintas y pigmentos. Además se encuentra el comedor para empleados, baños.

2.3.1.2. Análisis de los Puestos de Trabajo

Dentro de la empresa no existen actividades formales de administración de los puestos de trabajo. Las paredes en el área de producción y despacho están manchadas; el espacio físico de distribución de la planta es poco iluminado, caluroso y en el área de sellado los espacios libres para transportar el material es estrecho.

No se encuentran determinadas aquellas áreas para los productos en proceso, por esta razón se encuentran acumulaciones de material bloqueando pasillos y zonas de emergencia, por lo que los productos terminados no son llevados a bodega sino que son colocados en el área de despacho para

ser llevados por el camión o retirados por el cliente. Aunque se cuenta con extractores de aire no son suficientes para que circule corriente de aire fresco, a pesar de que los gases emitidos por las maquinarias no son nocivos para la salud del empleado, pero el ambiente no es fresco lo que provoca calor y fatiga.

2.3.1.3. Capacidad de Producción-Maquinaria

La planta opera los siete días de la semana, veinticuatro horas al día, la capacidad de producción de la planta medida en kilos es de cien toneladas por mes, operada por personal dividido en turnos rotativos de jornada doce horas laborables por turno.

Actualmente la producción se da en un setenta por ciento (70%) con respecto a su capacidad total por lo que se produce mensualmente setenta toneladas en kilos de rollos y fundas plásticas.

Las horas mensuales de producción están dadas por el número total de producción dividida para cada maquinaria siendo esto 9,88 horas mensuales por maquinaria, de las cuales se presenta una inactividad al mes de un diez por ciento (10%) variable a un quince por ciento (15%), la tabla nos muestra la inactividad de los últimos meses en el año 2010.

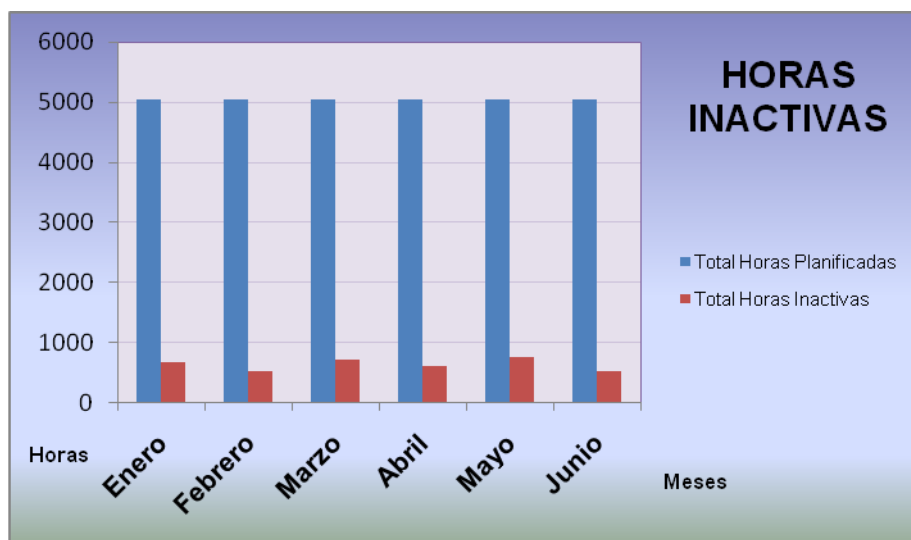


Gráfico 2.3 "Horas Inactivas"

Fuente: ABC

Elaborado por: Las Autoras

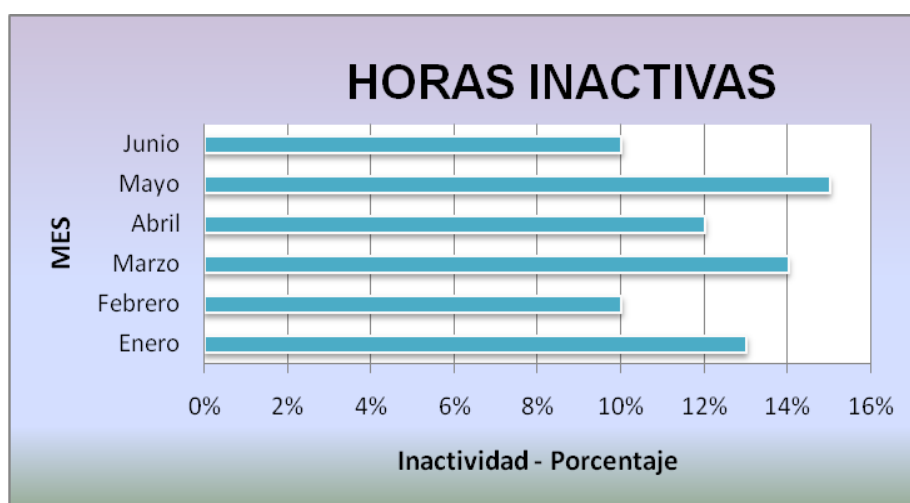


Gráfico 2.4 "Porcentaje horas Inactivas"

Fuente: ABC

Elaborado por: Las Autoras

2.3.1.4. Mantenimiento Maquinarias

El mantenimiento de las maquinarias está a cargo del Jefe de Mantenimiento y dos asistentes a su cargo, quienes presentan al Jefe de Planta y a la Gerencia un programa de mantenimiento preventivo durante un año, pero este no es cumplido a fechas por no detener la producción y la entrega de pedidos.

El departamento de mantenimiento solo realiza mantenimiento correctivo cuando una maquinaria presenta una falla o sufre un desperfecto, los repuestos básicos se mantienen en bodega mientras que los repuestos más significativos son pedidos al momento de presentarse una emergencia, lo que determina que se mantiene un mínimo stock de repuestos.

Un mantenimiento preventivo denominado ABC, con duración de una semana, garantiza una producción sin falla del equipo durante un año. Este tipo de mantenimiento puede estar dado en 2 etapas, donde cada etapa se da durante tres-cinco días disminuyendo el riesgo de fallas en las maquinarias.

La tabla 2.3, muestra los últimos tres años y la cantidad estimada de paras en las diferentes maquinarias que intervienen en el proceso de producción.

Tabla 2.3
Mantenimiento de Maquinaria
 “Paradas maquinarias por año”

Año	Cantidad
2008	68 (4 por máquina)
2009	14
2010 enero-julio	4

Fuente: ABC
Elaborado por: Las Autoras

2.3.1.5. Análisis de los Procesos de Calidad

Dentro de la empresa se realizan controles de calidad poco estructurados, los cuales se han implementado recientemente. Están definidos por los productos que se están fabricando mas no del proceso, esto ocasiona que no todos los defectos de calidad sean detectados y lleguen al cliente, que manifiesta su inconformidad, los cuales son realizados cada hora en teoría pero no se cumple en ocasiones.

Pese a que con cada producto se llena un registro de calidad, se trabaja muy poco o nada con la información que pudiese ser obtenida para encontrar soluciones efectivas a muchos de los problemas de calidad que afectan a la empresa, entre el más común que se presenta es el nivel de espesor, en el que incide el personal no técnico.

2.3.2. Análisis Gestión Administrativa

2.3.2.1 Análisis Departamentos claves

Los departamentos claves que se consideraron para este análisis son el departamento de Compras y Ventas respectivamente, por presentar puntos críticos en sus operaciones.

2.3.2.1.1. Departamento de compras

La empresa trabaja bajo pedido, esto implica que no maneja un nivel de stock de productos terminados lo que determina que la materia prima se requiera solo bajo un pedido, a pesar de que se mantiene un nivel mínimo de materia prima reprocesado.

Para el abastecimiento de materia prima llevan un punto de reorden, es decir, si el nivel de stock es inferior el jefe de bodega envía una requisición al Departamento de Compras, el mismo que procede a registrarla y a entregarla al Jefe de Producción para la revisión del presupuesto y su aprobación en caso de estar de acuerdo con el monto.

Una vez aprobada la compra, el Departamento de Producción procede a la selección de los proveedores calificados y que

tengan disponible el material sea este resina (material virgen), o material reciclado.

Para la elaboración del principal producto en ventas que tiene ABC como son las fundas para basura, la empresa hace requisición de esta materia prima en una empresa de reciclaje de fundas plásticas que forma parte de empresas del grupo familiar.

2.3.2.1.1.1 Proceso de Compras

El proceso de compras se encuentra dividido en compras locales Resina, pigmentos, aditivos y material reciclado.

Localmente se compran los aditivos y pigmentos necesarios para el proceso productivo, pero las resinas plásticas que son la materia prima principal para el mismo, son importadas, debido a que en el país aún no existen fábricas que las elaboren por los altos costos involucrados. La mayoría de las empresas pertenecientes a esta industria importan la materia prima de países como EEUU, Corea, Colombia, Brasil, Chile, Venezuela, debido que en Ecuador aún no hay empresas que fabriquen las resinas plásticas a causa de la fuerte inversión que esto demanda. Otro factor negativo son los incrementos de precios y

la escasez lo cual incrementan que la materia prima se convierta en un problema para la industria en la adquisición y posterior elaboración de los productos

1.a Compras Locales Resina, pigmentos y aditivos.

Los pigmentos, resinas y aditivos se compran localmente, por lo cual se realiza una proforma de compra entre los principales proveedores.

1.b Compras Locales Materia prima reprocesada.

Se obtiene por el reciclaje que llega a la empresa por medios no formales, o bajo pedido a empresa familiar.

La falta de la materia prima reprocesada se presenta dado que se adquiere informalmente, es decir, llegan vendedores ambulantes a las instalaciones de la empresa y venden lo que han reciclado, pero no existe una frecuencia y cantidad estable. Y en respecto a la empresa de reciclaje, esta muchas veces se encuentra desabastecida y por otra parte la materia prima que envía a la empresa no es de la calidad requerida lo cual implica devolución de materia prima.

Se muestra en el gráfico 2.5, el porcentaje de utilización de la materia prima clasificada en: resina-material virgen, desperdicio-reciclado, tintas y pigmentos.

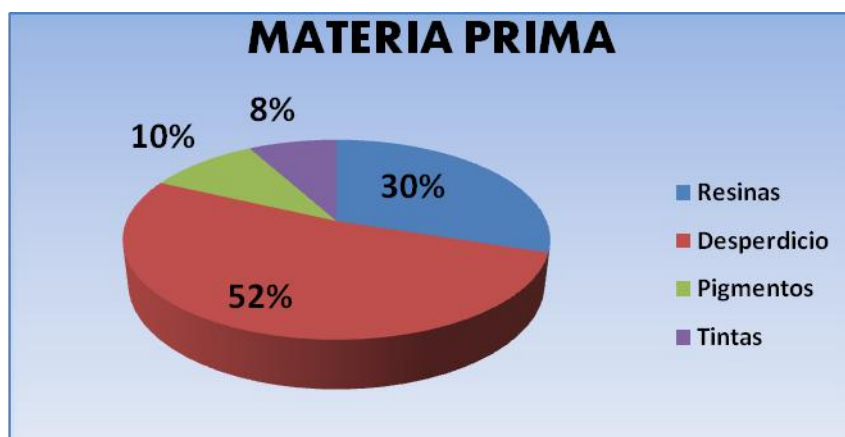


Gráfico 2.5 "Materia Prima"
Fuente: ABC
Elaborado por: Las Autoras

Los retrasos en las entregas de proveedores en números de días al mes no sobrepasan un día de retraso, con respecto a material virgen. Con respecto al material reprocesado se presentan retrasos más comunes debido a los escasos del material en el mercado, por lo que su único proveedor OPQ S.A. no puede abastecer a la empresa.

El número mensual de rechazos en compras esta ponderado en un por ciento (1%) del total de compra por mes y se presenta

por: la materia prima virgen no presenta suficiente aditivo y en el material reprocesado se da por presentar suciedad excesiva.

Por lo que la problemática en este departamento se encuentra:

- Desabastecimiento de materia prima.
- Método de adquisición de materia prima no acorde al nivel de productividad.
- Falta de nuevos proveedores de material reprocesado.
- Materia prima de baja calidad.
- Conflictos de compra de materia prima reciclada.

2.3.2.1.2. Departamento de Ventas

El Departamento de Ventas se encarga de la búsqueda de clientes a través de anuncios publicitarios, sobretodo mediante guía telefónica, para luego de receptor el pedido hecho por el cliente, labor desempeñada por la Jefa de Ventas ya sea por fax, personal o telefónicamente, se procede a su análisis y cotización (kilos por dólares), de lo cual se encarga la misma persona que toma el pedido. Luego este pedido es enviado a crédito y cobranza el cual determina el estado crediticio del cliente para que posteriormente el Jefe Financiero apruebe la orden de trabajo. Una vez realizado este proceso dicha orden pasa al departamento de Producción, donde se revisa la orden de

pedido, se clasifica por producto o servicio y se ordena la producción.

La empresa cuenta con cinco vendedores free lance tabla 2.4, los cuales representan un 20% de las ventas totales por mes, la ventaja se presenta que este tipo de venta es independiente a la gestión de la empresa y los cuales se encargan de receptor los pedidos y entregar la mercadería a sus clientes y no representan costos para la empresa, por no ser empleados directos.

Tabla 2.4
Descripción de Problemas Encontrados
“Clasificación de vendedores”

VENTAS	EN DÓLARES	EN PORCENTAJES
Directo	\$ 36.000,00	20%
Free Lance	\$ 144.000,00	80%
Total	\$ 180.000,00	100%

Fuente: Jefe de Ventas - ABC
Elaborado por: Las Autoras

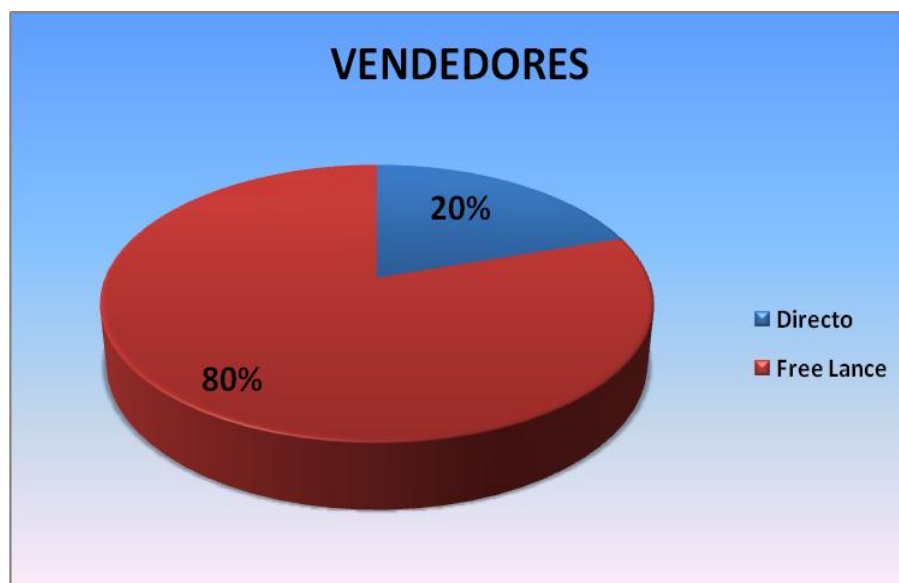


Gráfico 2.6 “Porcentajes Categorías vendedores”
Fuente: Departamento de ventas ABC
Elaborado por: Las Autoras

2.3.2.1.2.1. Análisis Ventas ABC

El gráfico 2.7 muestra las ventas del año 2009 en donde se observa que los productos elaborados con materia prima virgen constituyen el mayor porcentaje de ventas, como en años anteriores, con un total de 51% sobre el total de ingresos por ventas de ese año. De igual forma los productos elaborados con materia prima reprocessada representan un porcentaje considerable de ventas del 44%, y otros productos elaborados con productos reprocessados obtuvieron un 5%. También se observa que durante este año las captaciones e ingresos por

servicios de impresión de productos representan un mínimo de ingresos.

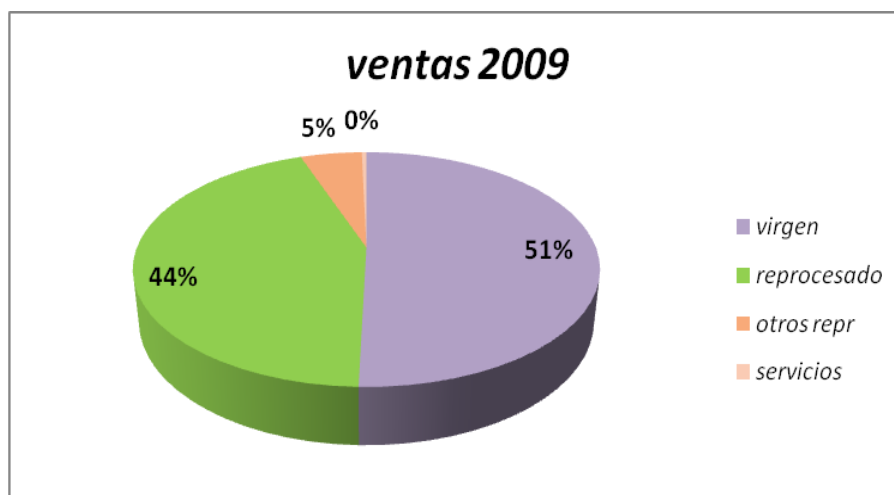


Gráfico 2.7 "Ventas 2009"
Fuente: ABC
Elaborado por: Las Autoras

El Gráfico 2.8 muestra las ventas hasta el mes de junio del año 2010 en el cual se puede apreciar que los productos elaborados con materia prima virgen constituyen el mayor porcentaje en ventas con respecto a los productos elaborados con materia prima reprocesada y otros productos.

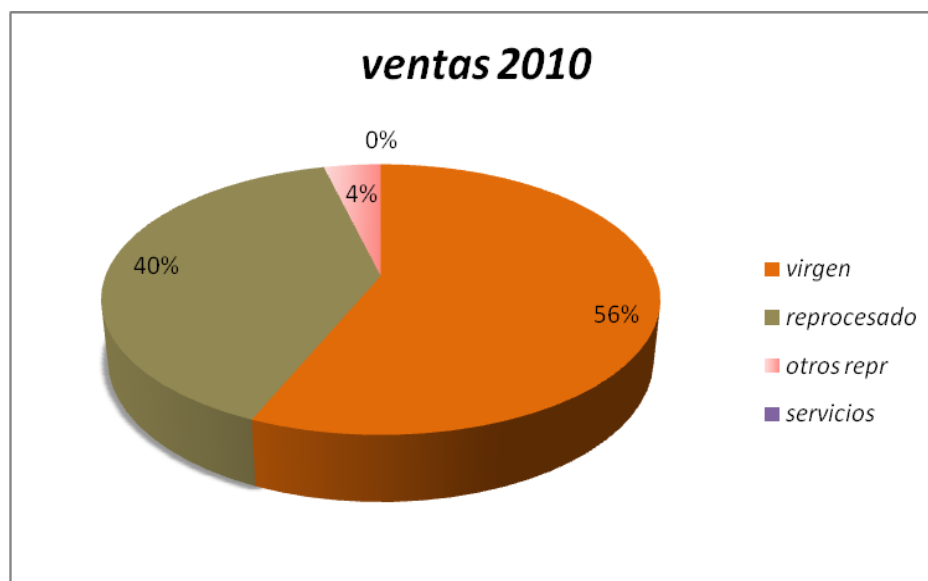


Gráfico 2.8 "Ventas 2010"
Elaborado: Las Autoras
Fuente: ABC

Además se puede observar que durante este periodo los servicios de impresión no han tenido un margen representativo en ventas, ya que no se han realizado pedido de impresión de productos en lo que va del año.

Los productos más representativos, en cuanto a captación de ingresos, corresponde a los elaborados de materia prima virgen, como lo son rollos y laminas de plástico, y los productos elaborados con materia prima reprocessada como fundas de basura de diferentes colores; cabe resaltar que la elaboración de Productos reprocessados está relacionada directamente con la materia prima reciclada y procesada que se adquiere

mensualmente, por lo tanto la adquisición de este material reciclado determina cuan representativa serán las ventas de productos reprocesados en el mes, ya que la usencia de material reciclado es la causa principal en la baja producción de los anteriormente mencionados.

Aunque las ventas de los últimos años ha ido aumentando progresivamente, el costo de producción mensual, que corresponde a un total de \$208000, superan los \$180000 del total de ventas mensuales. Además existe un retraso de pedidos, que si bien no se presenta todos los meses representan un riesgo de pérdida de \$15000.

Otro potencial riesgo de la empresa es la captación de clientes; se observó que no existe una política de venta establecido, seguido de la falta de personal de ventas que pueda incrementar la cartera de clientes dentro y fuera de la ciudad. Se encontró que cuentan con un empleado en venta interno y cinco vendedores free lance lo que impide poder abarcar más sectores del mercado plástico del país.

La empresa cuenta con un total de 158 clientes de los cuales 5 son dados de baja al año, dicho decremento es ocasionado por

el retraso de los pedidos ya que no se cuenta con stock de materia prima que permitan una producción continua, por la política de compra de materia prima de la empresa que establece la compra de material por orden de producción, tal como se explica detalladamente en el análisis de producción.

2.3.2.1.2.2. Análisis sobre el Conocimiento de sus Clientes

La empresa maneja a todos sus clientes por igual, es decir, los vendedores de la empresa tienen poco conocimiento de sus clientes, puesto que hasta el momento manejan únicamente los “montos monetarios” que éstos representan para la empresa. El contacto con los clientes está centrado únicamente en las órdenes de trabajo generadas que muchas veces se traducen en inconformidades producto del desconocimiento parcial existente hacia las necesidades del cliente y la interacción con el mismo.

2.3.2.1.2.3. Análisis de la Integración entre Producción y Ventas

Aunque existe una política definida por parte de la empresa entre producción y ventas que regula su funcionamiento, ésta no prevé de un mecanismo de trabajo y comunicación conjunto en cuanto a la información que maneja cada área y su incidencia

sobre la otra. Además, el desconocimiento del accionar y funcionamiento de las áreas es evidente, ventas no conoce bien el proceso productivo y sus problemas y viceversa.

Dentro de la empresa queda claramente establecido que la integración entre producción y ventas está dando sus primeros pasos.

2.3.2.1.2.4. Análisis Quejas de los Clientes

La empresa no mantiene un procedimiento de registros de quejas y reclamos por parte de los clientes, por lo que previo a este análisis se indagó con el Jefe de Ventas y un vendedor Free lance, se determinaron las principales quejas por parte de los clientes.

La Tabla 2.5, muestra las quejas más comunes y con mayor ponderación.

Tabla 2.5
Descripción de Problemas Encontrados
“Quejas por año”

	Quejas	Quejas por año
A	Atrasos en la entrega de mercaderías	24
B	Producto defectuoso	16
C	Errores en los despachos	12
D	Especificaciones de clientes no cumplidas	8
E	Otros	6
F	Representantes de Ventas	5
G	Mal servicio atención al cliente	3
H	Incumplimiento de Contratos	1
	Total	75

Fuente: ABC
Elaborado por: Las Autoras

Con los datos de la tabla 2.5, se procede a realizar el diagrama de Pareto, identificando y priorizando los problemas más significativos que dan lugar a mayor cantidad de quejas por parte de los clientes.

Tabla 2.6
Descripción de Problemas Encontrados
“Diagrama de Pareto”

Causa	Frecuencia	%	Acumulado
	45	41%	41%
B	33	30%	72%
C	9	8%	80%
D	7	6%	86%
E	6	6%	92%
F	5	5%	96%
G	2	2%	98%
H	2	2%	100%
Total	109	100%	

Fuente: ABC
Elaborado por: Las Autoras

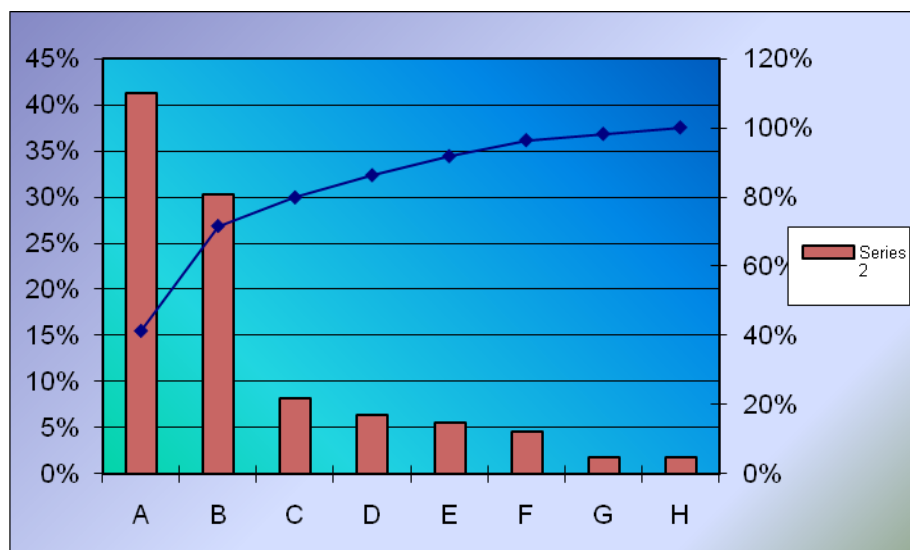


Gráfico 2.9 "Diagrama Pareto"
Elaborado: Las Autoras

En el gráfico 2.9, el diagrama de Pareto muestra cuáles con las dos causas más significativas: Atrasos en la entrega de mercaderías y productos defectuosos. Para determinar las causas raíz de estas quejas se procede a realizar el diagrama de causa-efecto.

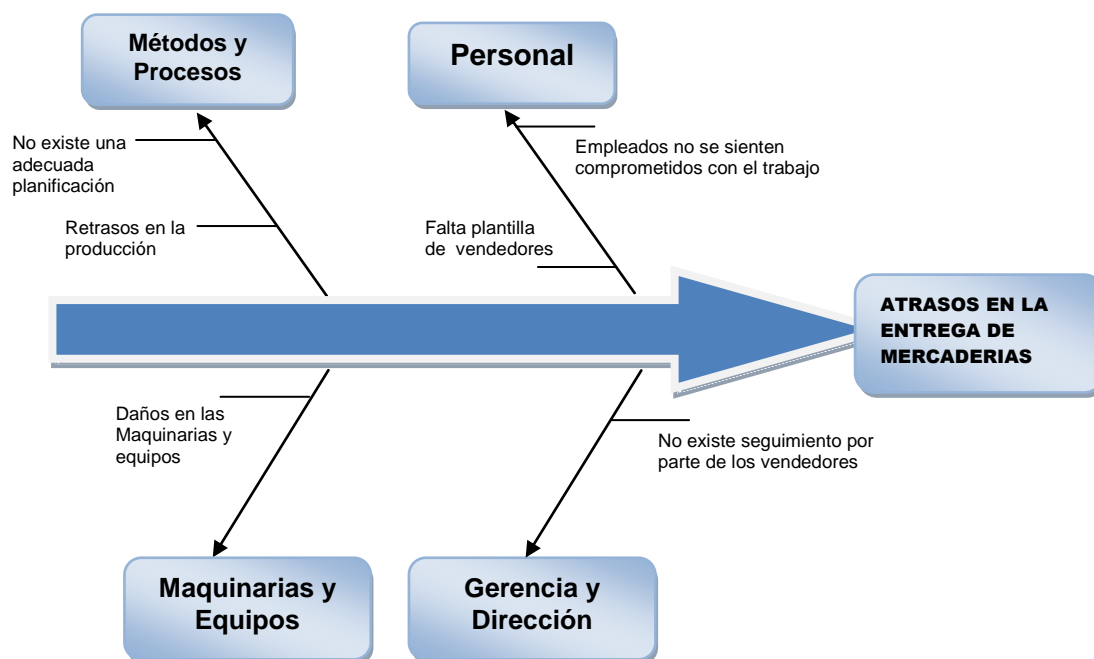


Figura 2.3 “Diagrama Causa Efecto”
 Elaborado por: Las Autoras

En esta área se detectó:

- Falta de nuevos vendedores.
- Vendedores actuales no son suficientes para la demanda del mercado.
- Falta de captación de nuevos clientes.
- Falta de seguimiento de clientes.

2.3.3 Análisis Gestión Talento Humano

La empresa cuenta con una plantilla de 40 trabajadores, los cuales están divididos en producción y administración.

En el cuadro se muestra la distribución de los empleados por su área de servicio.

Tabla 2.7
Descripción de Problemas Encontrados
“Número de empleados por área”

Área de Trabajo	Número de Empleados	Área de Trabajo	Número de Empleados
Extrusión	4	Gerente	1
Impresión	2	Contabilidad	1
Sellado	3	Auditoría Interna	1
Troquelado	2	Ventas –Directo	1
Aglomerado	2	Compras	1
Refilador	2	Recurso Humano	1
Ajustadores	2	Sistemas	1
Bodega	3	Transportistas/ Mensajero	4
Supervisión y asistentes de producción	2	Guardias/ Control	2
Mantenimiento	3		
Asistentes de Calidad	2		

Fuente: Dept. Recurso Humano ABC
Elaborado por: Las Autoras

El gráfico 2.10 muestra el total de plantilla de trabajadores por categoría.

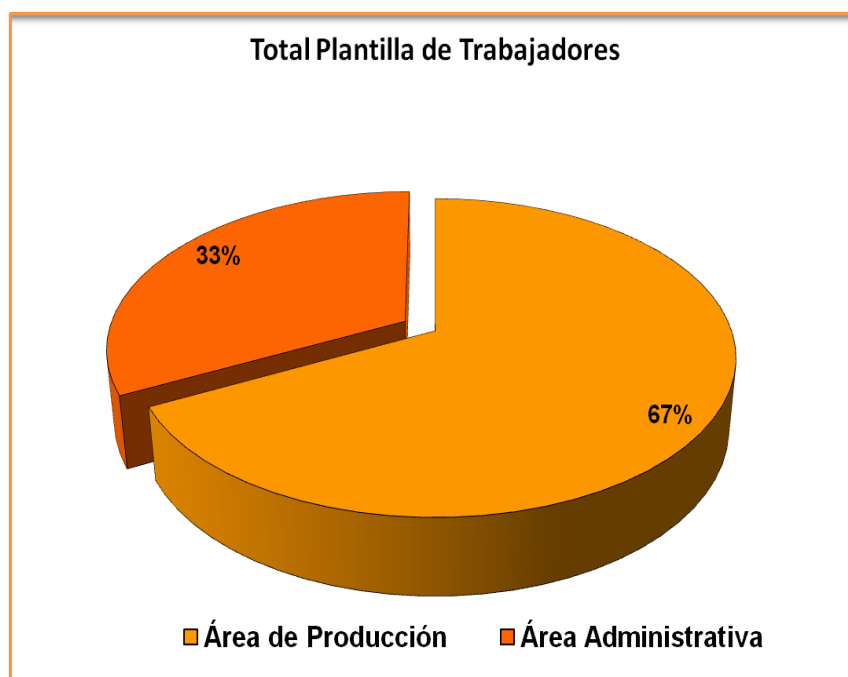


Gráfico 2.10 Descripción de Problemas Encontrados

Fuente: Depto. Recursos Humanos ABC

Elaborado por: Las Autoras

2.3.3.1. Análisis del Personal de Producción

Se evidenció que no existe un programa de capacitación constante a los empleados del área de Producción, por lo cual una parte del personal se denomina “no técnico” por no contar con la capacidad y conocimientos necesarios para operar las maquinarias de producción.

En el gráfico 2.11 se observa que de 27 trabajadores un 48% es personal no técnico, lo cual nos indica que al momento de contratar nuevo personal este no es capacitado en su totalidad, solo se realiza una inducción básica.

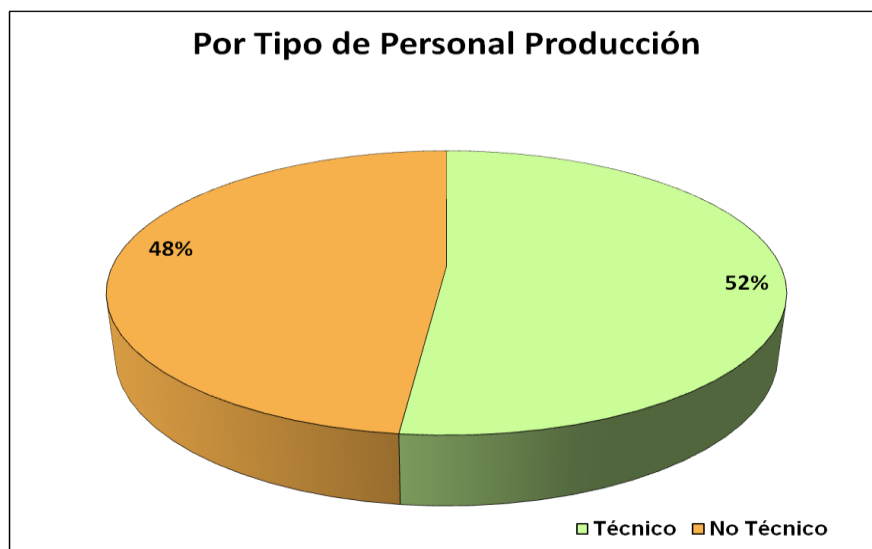


Gráfico 2.11 "Por Tipo Personal Producción"

Fuente: Depto. Recursos Humanos ABC

Elaborado por: Las Autoras

Se considera como problemática en esta área:

- Las actividades de selección y capacitación dentro de la empresa presentan factores negativos, generando una alta rotación de empleados técnicos por falta de capacidad de operación dentro del área de producción, sean estos operarios de maquinarias o empacadores.
- Al nivel de planta se observa que los operarios no se encuentra debidamente capacitado para ejercer las funciones de su cargo en un 48% no así el personal clasificado como técnico que poseen los conocimientos y habilidades requeridas para el manejo de las máquinas

representando un 52% del total de la plantilla de mano de obra directa.

- Los operarios no están comprometidos con la calidad del trabajo que realizan, por lo que no tienen la autorización de parar la máquina en caso de existir fallas en los productos; de presentarse esta situación comunican a su inmediato superior lo sucedido para remediar el error.
- Un factor que afecta a la empresa es la alta rotación de personal, esto se debe en su mayoría por el hecho de que no existe interés por el personal en preocuparse por el trabajo, y a veces es por la falta de una mayor inducción por parte de la empresa y en ciertas ocasiones las rotaciones se dan por el tipo de jornada que se tiene dentro de la planta la cual es de doce horas de trabajo y los turnos de noche, lo que la hace una jornada pesada.
- Otro factor se presenta en la seguridad dentro de la planta, existe una política de seguridad y salud ocupacional la cual no es practicada por los empleados, lo cual además es provocado por la falta de un reglamento

interno de seguridad y salud ocupacional. Por las condiciones del proceso de producción los empleados requieren utilizar equipos e instrumentos de seguridad como guantes, cascos, mascarillas, y tapones de oídos, pero los empleados lo utilizan parcialmente lo que los expone a un mayor riesgo de accidentes laborales.

2.4 DIAGNÓSTICO GENERAL

Realizado el diagnóstico por cada área considerada crítica dentro de la organización, se concluyó que para la empresa objeto de estudio, sus principales problemas o síntomas son:

Realizado este análisis se determinó:

- A. Retrasos en la producción.
 - B. Pérdida de clientes por: Precios del Mercado.
- Rotación de Personal.

Se estableció en conjunto con la gerencia, y jefe principal de cada departamento el impacto económico por cada problema encontrado, tal como se observa en la tabla 2.8

PROBLEMA	DESCRIPCIÓN	DÓLARES PERDIDOS	OBSERVACIONES
A	Retrasos en la Producción	\$19.500,00	Falta de materia prima, falta de personal.
B	Altos costos producción	\$ 14.400,00	Por reprocesamiento de materiales, por materia prima de baja calidad.
C	Pérdida de clientes: Precios del Mercado	\$10.000,00	Porcentaje 10% superior de los precios del mercado.
D	Rotación personal	\$ 5.500,00	Personal no calificado, por bajas remuneraciones, falta capacitación, falta incentivos.

Tabla 2.8 “Impacto Económico”

Fuente: ABC

Elaborado por: Las Autoras

Mediante un Diagrama de Pareto se analizó la ponderación e incidencia de cada problemática.

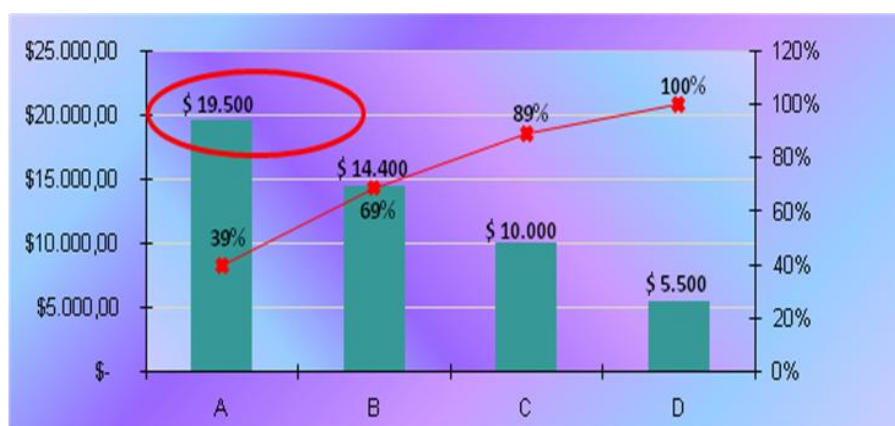


Gráfico 2.12 “Problemas encontrados”

Elaborado por: Las Autoras

Se observa en el Gráfico 2.12, que retrasos en la producción, influye en un 39% lo que genera ventas no concretadas, retrasos en las entregas, y que la empresa deje de captar nuevos clientes, por lo que nos enfocaremos en esta problemática.

Mediante la aplicación del diagrama causa efecto Gráfico 2.13, se analizó porque se presentan “pérdidas por clientes: por retrasos en la producción”.

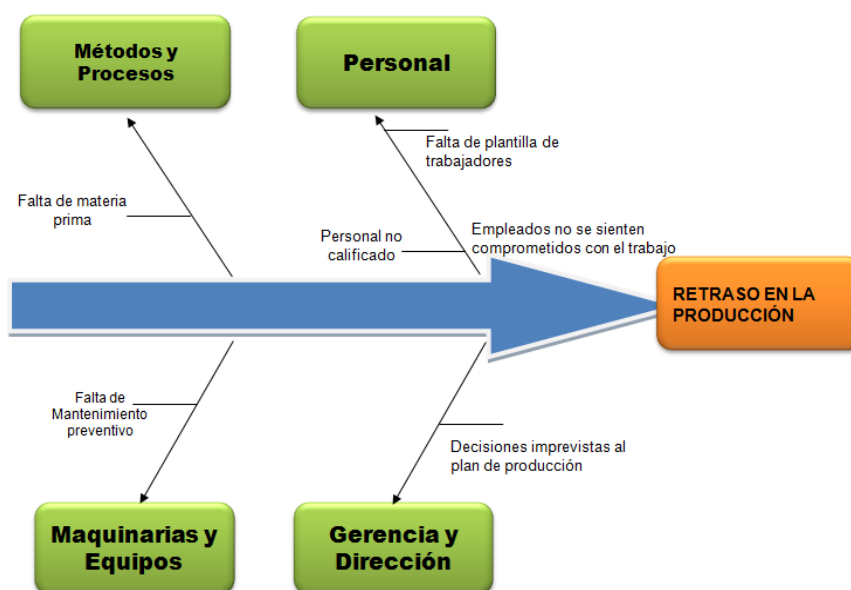


Gráfico 2.13 “Diagrama Causa Efecto”
Elaborado por: Las Autoras

En el Gráfico 2.13, se han identificado la causa raíz de pérdida por cliente: por retraso en la producción.

1. Falta de materia prima.
2. Falta plantilla trabajadores.
3. Empleados no se sienten comprometidos con el trabajo.

4. Personal no Calificado.
5. Falta Mantenimiento preventivo.
6. Decisiones imprevistas al plan de producción.

Se aplica técnica de los 5 porqués? para hallar la causa raíz del problema, formulando así propuestas que conlleven a la búsqueda de soluciones que puedan controlar y reducir errores tanto en las áreas de producción como en la administración.

Se determinó la causa raíz mediante la aplicación de la técnica de los 5 porqués?



Gráfico 2.14 "Materia Prima"
Elaborado: Las Autoras

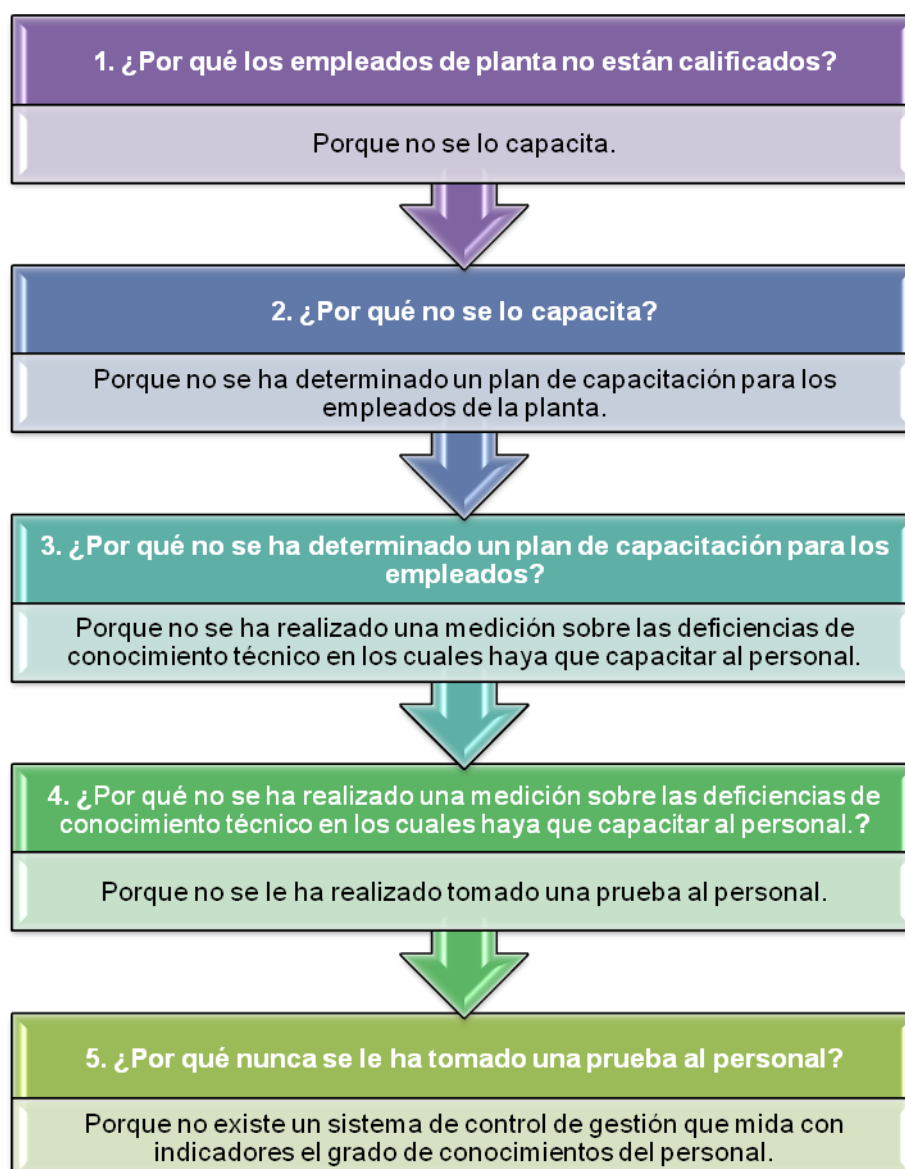


Gráfico 2.15 "Personal no Calificado"

Elaborado por: Las Autoras

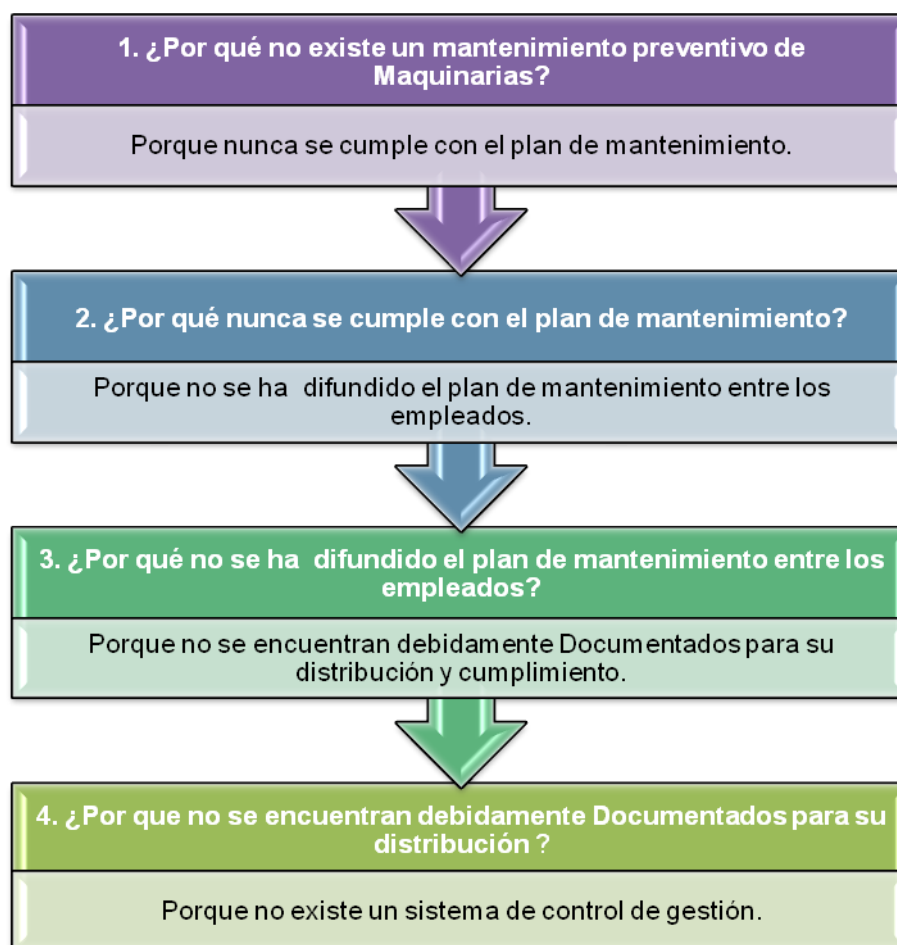


Gráfico 2.16 "Mantenimiento Maquinarias"
Elaborado por: Las Autoras

Realizado el diagnóstico situacional de la empresa objeto de estudio, se determina que la implantación de un Sistema de Control de Gestión, es lo que la empresa requiere para solucionar sus problemas.

CAPÍTULO 3

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se utilizará como guía el Modelo de Diamante Estratégico el mismo que llevará a realizar una correcta definición del negocio y brindará el marco de referencia para realizar el Plan Estratégico el cual consiste en tomar las decisiones pertinentes para llevar a la empresa al futuro que todos sus integrantes anhelan.

El Proceso de la Innovación Estratégica consiste en realizar un diagnóstico y una innovación, basados en la estrategia, tal como se lo puede apreciar en la siguiente figura 3.1



Figura 3.1 Proceso Planificación estratégica

Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard".²²

3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA ABC

La definición del negocio es el punto de partida para el establecimiento de la estrategia organizacional. Para definirla hacemos eco en tres escuelas de pensamiento, tal como lo muestra la figura 3.2.

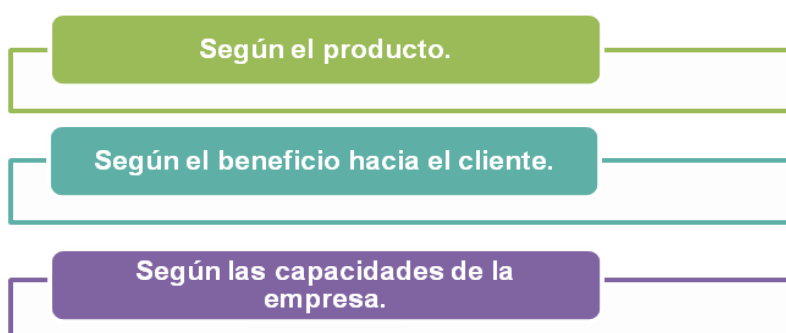


Figura 3.2 "Por su categoría"

Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard".

Para cada una de la categoría se definió en conjunto con las necesidades de los principales jefes de áreas y con su gerente general, dando como resultado lo siguiente:

3.2.1 Según el Producto

“Fabricación de fundas y rollos plásticos de calidad para el sector comercial e industrial, para todo tipo de necesidad”.

3.2.2 Según el beneficio hacia el cliente

“Garantizar que el producto final sea de calidad, entregado a tiempo y en óptimas condiciones”.

3.2.3 Según las capacidades de la empresa

“Manufacturar rollos y fundas plásticas de calidad que sirvan de apoyo al sector comercial e industrial, siendo rentable para la empresa”.

3.2.4 Evaluación de las opciones

Se evaluaron las tres definiciones y se escogió a la de más alta calificación convirtiéndose en la más cercana a la necesidad de la empresa. Este análisis se realizó en base a los siguientes aspectos:

- 1.- Tamaño del mercado potencial
- 2.- Potencial de satisfacer a clientes.
- 3.- Cantidad de competidores.
- 4.- Disponibilidad o desarrollo de los factores críticos de éxito.
- 5.- Posibilidad de diferenciación.
- 6.- Atractibilidad para la empresa.

La tabla 3.1, muestra los resultados de la evaluación.

Tabla 3.1
Definición del Negocio
"Por su categoría"

ASPECTOS	Def. 1	Def. 2	Def. 3
Tamaño del mercado potencial	2	1	3
Potencial de satisfacer a clientes	2	3	2
Cantidad de competidores	2	2	3
Disponibilidad o desarrollo de los FCE	2	1	2
Posibilidad de diferenciación	2	2	2
Atractivo para la empresa	3	1	3
TOTAL	13	10	15

Elaborado por: Las Autoras

Una vez realizado este análisis se procedió a escoger la definición que obtuvo mayor puntuación, dando como resultado la siguiente:

“Manufacturar rollos y fundas plásticas que sirvan de apoyo al sector comercial e industrial, siendo rentable para la empresa”

3.2.4.1 Elección y definición final

El gráfico 3.1, presenta la definición de negocio de la empresa ABC, establecida para cada uno de los grupos que intervienen en su desarrollo.

Clientes	• Sector comercial e industrial
Necesidades	• Rollos y fundas plásticas de calidad y bajos precios
Productos	• Rollos y fundas plásticas naturales y con impresión
Factores Claves de Éxito	• Cumplir con los requerimientos del cliente: tamaño, impresión, material, acabado, etc.
Competidores	• Otras empresas manufactureras de rollos y fundas plásticas.

Gráfico 3.1 Definición del Negocio
Elaborado por: Las Autoras

3.3 ANÁLISIS F.O.D.A

Se realiza el análisis FODA para obtener un diagnóstico que sirva en la toma de decisiones relacionadas al cumplimiento de objetivos y políticas.

3.3.1 Oportunidades y Amenazas – Análisis PEST

Se realizó el Análisis PEST en el cual se elabora un pronóstico de las cuatro categorías principales para identificar así las oportunidades y amenazas potenciales de la empresa.

Los aspectos son los siguientes:

1. Pronóstico Económico
2. Pronóstico Tecnológico
3. Pronóstico Sociocultural
4. Pronóstico Político.

Para efectos de optimizar la efectividad del análisis PEST se recopiló información e iniciativas en colaboración con los trabajadores de la organización sobre acontecimientos futuros que pueden presentarse en cada uno de los aspectos que afecten a la empresa, y luego se priorizaron estas ideas de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia.

El gráfico 3.2, muestra el análisis realizado:

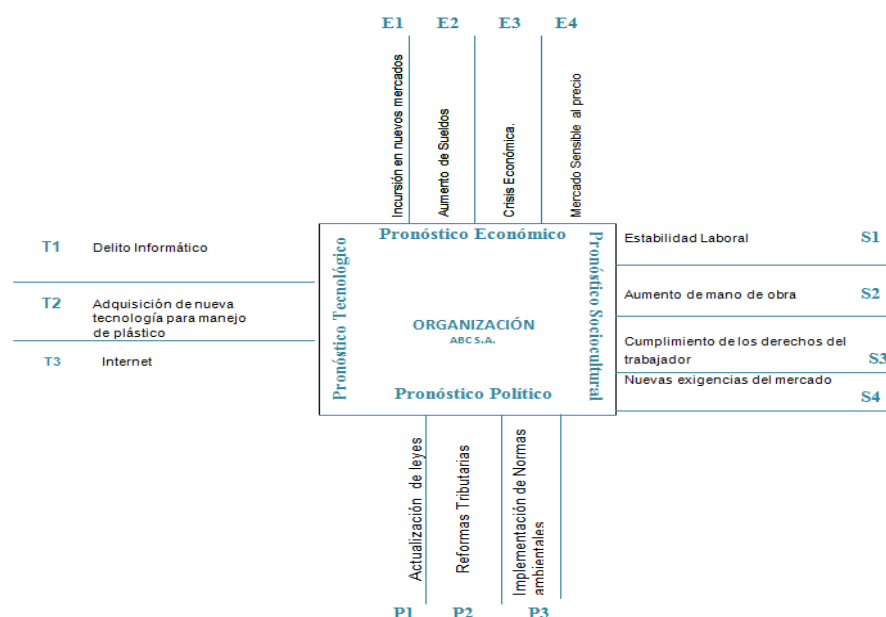


Gráfico 3.2 Análisis FODA - "PEST"

Elaborado por: Las Autoras

Ver Anexo 1B Análisis PEST

Pronóstico Político.

Realizado por Gerencia

P1: Actualización de Regulaciones y Leyes. Este punto es tomado en consideración ya que existe una alta probabilidad que se aprueben nuevas leyes en un periodo corto de tiempo, lo que influye y afecta directa o indirectamente al ejercicio económico de la empresa.

P2: Nuevas Reformas Tributaria. Es un factor importante ya que los impuestos, tasas y contribuciones se reforman cada

cierto periodo de tiempo y estar actualizado en el campo de la tributación es importante en la declaración de impuestos.

P3: Implementación de Normas Ambientales. La adopción de estas normas involucra que los procesos de producción se manejen siempre apegados a la disposición de las Normas Ambientales, lo cual implica desarrollar un análisis sobre el impacto ambiental que ocasiona dichos procesos.

Pronóstico Económico

Realizado por Jefe de Tesorería

E1: Incremento de Sueldos anuales.- Cada año se realizan modificaciones en los sueldos de los empleados y este año no ha sido la excepción. En el caso de vendedores free-lance este aumento no es significativo ya que sus ingresos se deben a las comisiones por las ventas realizadas por tal motivo se presenta disminución de estos vendedores lo cual disminuye el ingreso por ventas.

E2: Control del Servicio de Rentas Internas. El SRI es la institución que se encarga de evaluar y controlar a las empresas

para determinar que la información que se declara a la misma sea veraz.

E3: Mercado sensible al precio.- El precio establecido por ABC esta sujeto a cambios constantes ya que la determinación del precio de los productos esta ligado a los cambios en el mercado y a su vez lo que ofrece la competencia.

E4: Incursión en nuevos mercados. El servicio y productos que ABC ofrece desarrollar cambios al punto de ofrecer nuevos productos plásticos y variaciones en el servicio de impresión extendiendo así su imagen a otros sectores y ciudades del país.

Pronóstico Socio-Cultural

Realizado por Jefe d RR.HH.

S1: Estabilidad Laboral. Con el fin de promover el trabajo, los nuevos mandatos promueven a que un empleado goce de estabilidad y de la protección integral teniendo derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica unificada.

S2: Aumento de mano de obra. La falta de inversiones en proyectos genera que cada día existan profesionales desempleados.

S3: Cumplimiento de los derechos del Trabajador. Como lo establece la Constituyente, el trabajador tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio. Así como el derecho a un ambiente de trabajo seguro.

S4: Nuevas exigencias y necesidades de los clientes. El mercado se torna exigente conforme pasa el tiempo; Actualmente los clientes buscan un producto de calidad que cumpla con los requisitos y exigencias para su conformidad.

Pronóstico Tecnológico

Realizado por Jefe se Sistemas

T1: Delitos Informáticos. En toda Organización existe el riesgo de robo de información importante, principalmente por la competencia o personas externas, lo que ocasionaría la exposición de información confidencial a personas ajenas a la empresa.

T2: Nuevas tecnologías para manejo de plásticos.- La tecnología avanza cada día y con ella las exigencias del mercado por lo tanto es necesario estar en vanguardia con dicha tecnología e implementarla en los procesos de producción para la conformidad del cliente.

T3: Internet. El uso de esta valiosa herramienta es de mucha ayuda en cuanto a ofrecer productos, ya que el internet permite abarcar grandes mercados nacional e internacional sin necesidad de incurrir en mayores costos de publicidad y logística.

3.3.2 Cadena de Valor –Fortalezas y Debilidades

Para localizar cuales son los valores, capacidades o conocimientos que posee la empresa ABC, se realizó un análisis a lo largo de la cadena de valor y los factores que hacen que la empresa sea competitiva y se diferencia de la competencia, y se analizó los factores que representan oportunidades de mejora para lograr los objetivos propuestos por la empresa. La figura 3.3 presenta los componentes de la cadena de valor.

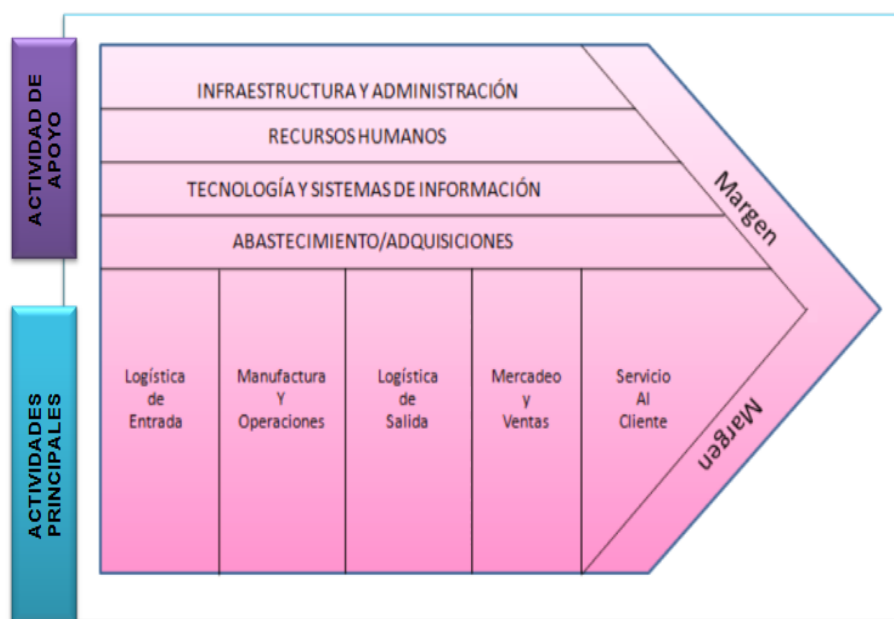


Figura 3.3 Análisis FODA “Cadena Valor”

Elaborado: Las Autoras

Ver Anexo 2B Cadena de Valor

***Infraestructura:** Influyen actividades, sistemas y procesos de gestión: administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gestiones en general que apoyan a la cadena completa y no a actividades individuales.

***Recursos Humanos:** consiste en las actividades de búsqueda, selección, contratación, promoción, entrenamiento, evaluación y recompensas de personal, así como las relaciones humanas entre trabajadores y jefes.

***Tecnología y Sistemas de Información:** Cada actividad de valor representa tecnología, procedimientos e insumos tecnológicos que precisas cada actividad de la cadena de valor.

***Abastecimiento:** función de comprar insumos usados para la generación del producto final; dicha actividad se refleja en la cadena de valor.

***Logística de Entrada:** Recepción, almacenamiento, manejo de materiales, bodegaje, control de inventarios, devolución a proveedores, control de calidad, etc.

***Operaciones:** Transformación de insumos en productos finales incluyendo empaque, mantenimiento de operaciones de instalación, etc.

***Logística de Salida:** Distribución del producto terminado.

***Marketing y Ventas:** Actividades relacionadas a la venta y su inducción, inducir y facilitar a los compradores el proceso de compra del producto.

***Servicio al cliente:** aquellas actividades orientadas a mantener o incrementar el valor del producto después de la venta.

La tabla 3.2, presenta los principales componentes de la Cadena de Valor de la empresa ABC analizadas con cada uno de sus componentes.

Tabla 3.2
Análisis FODA
“Cadena de valor”

	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1 Considerable			
2 Importante			
3 Muy Alto			
COMPONENTE			
INFRAESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN			
1.Ubicación sector industrial	x		3
2.Ambiente Laboral malo		X	2
3.Falta de espacio para almacenar materia prima y producto terminado		X	3
RECURSOS HUMANOS			
1.Selección de empleados deficiente		X	1
2.Capacitación permanente –Plan de Capacitación		X	3
3.Personal Calificado y técnico		X	3
4. Remuneraciones e incentivos		X	2
TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
1.Sistema de Información		X	2
ABASTECIMIENTO			
1.Proceso adquisición materia prima		X	2
2.Alianzas estratégicas con proveedores		X	3
LOGÍSTICA DE ENTRADA			
1.Control de Inventario	x		2
2.Control de recepción	x		2
3.Control de Calidad	x		3
OPERACIONES			
1.Control de calidad producción	x		2
2.Planificación y coordinación producción		X	2
3.Optimización tiempos de producción		X	2
4.Capacidad de producción		X	2
5.Uso de maquinarias y equipos		X	2
6.Seguridad industrial		X	3
LOGÍSTICA DE SALIDA			
1.Control de mercadería despachada	x		2
2.Distribución a otras provincias	x		3
MERCADEO Y VENTAS			
1.Gestión de ventas		X	1
2.Posicionamiento de la empresa en el mercado		X	2
SERVICIO AL CLIENTE			
1.Solución a inquietudes		X	2
2.Servicio Post-Venta	x		2
3.Medición satisfacción del cliente		X	3

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 3B Determinación fortalezas y debilidades

Realizado el análisis para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el gráfico 3.3 presenta FODA empresa ABC



Gráfico 3.3 "Análisis F.O.D.A"
Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 4B Análisis FODA

Para efectos de análisis se ha realizado una partición en lo que respecto a factores internos y externos de la empresa. Dentro de los factores internos se consideran las fortalezas y debilidades, mientras que en los factores externos se encuentran las oportunidades y amenazas. En el gráfico 3.3, se observa el Análisis F.O.D.A correspondiente a la empresa.

3.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS: ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA

Se analizó el mercado y la competencia en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo analiza el poder de los proveedores, el poder de los compradores, las barreras de entrada de nuevos competidores, la intensidad de la competencia y la presencia de sustitutos.



Figura 3.4 Modelo Cinco Fuerzas

Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard".

Se identificaron las cinco fuerzas que influyen en las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. El análisis se realizó estimando el nivel de poder que posee cada factor, definido entre alto y bajo poder. El gráfico 3.4, muestra:

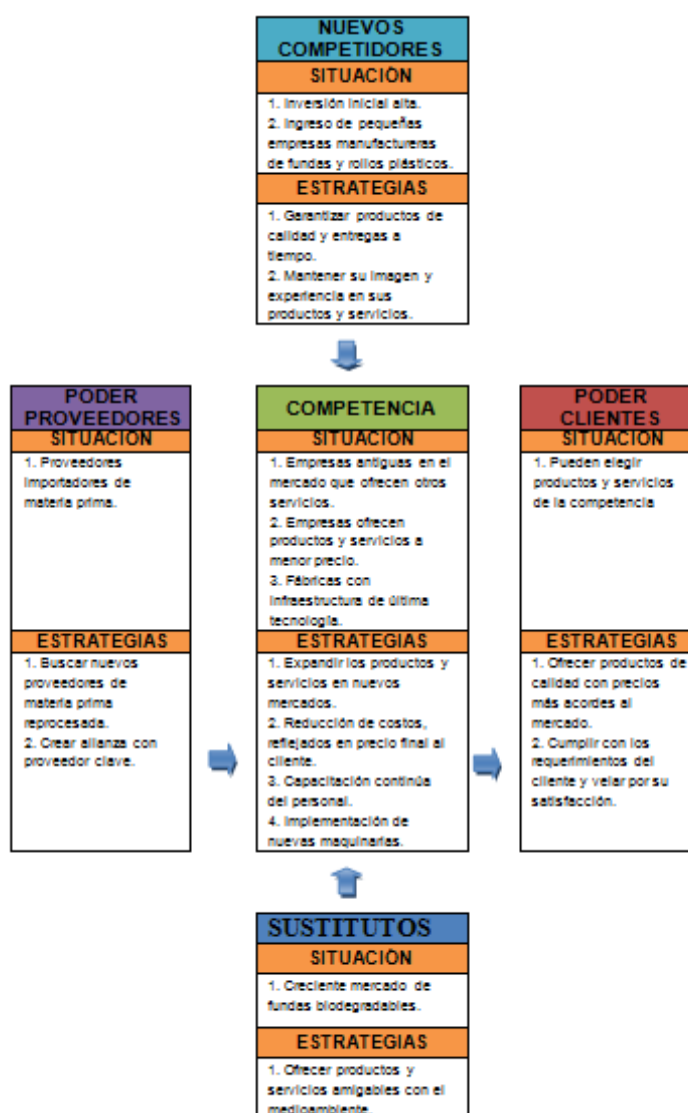


Gráfico 3.4 Análisis Cinco Fuerzas “Por su categoría”
Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 5B Análisis del Mercado y la Competencia
 El Modelo de las Cinco Fuerzas

Del análisis realizado se obtiene:

Nuevos competidores.- Las empresas manufactureras de rollos y fundas plásticas han ido en aumento, la inversión inicial es alta ya que se necesita de una gran infraestructura en maquinarias, planta, tecnología, a pesar que cada día aumentan las empresas pequeñas que con un bajo capital inicial representan una competencia para las medianas empresas como lo es ABC es por ello que se debe mantener la experiencia e imagen de calidad y velar por la buena atención al cliente.

La intensidad de la rivalidad.- el mercado de la industria plástica es amplio, existen más empresas con mayor tiempo de presencia en el mercado, por lo que su experiencia y reconocimiento permiten que retengan clientes. Por otro lado, existen competidores que ofrecen mayor diversidad de productos en comparación con ABC, por lo que los clientes buscan estas dichas empresas cuando ABC no produce lo que requieren. Y finalmente, hay que considerar que ABC, en relación a sus competidores, tiene productos con precios más altos debido a sus elevados costos de producción.

Poder de negociación de los proveedores.- La materia prima que interviene en el proceso de producción es escasa dado que el

polietileno es importado y la empresa ABC depende de que sus proveedores obtengan el material a tiempo, la otra materia prima primordial en el proceso de producción es el material reprocesado, el cual se obtiene de un único proveedor que por la falta de reciclado se retrasa en la entrega de la materia prima, siendo esto objeto que los proveedores ejercen un alto poder sobre la empresa. Por lo que es primordial buscar nuevos proveedores y crear alianzas estratégicas con los actuales.

Amenaza de sustitutos.- en la actualidad con el calentamiento global las empresas están en la obligación moral de ser amigables con el planeta en todos sus procesos, es por ello que el ingreso de empresas que ofrecen productos biodegradables está en aumento y grandes comercios buscan este tipo de servicio. Es por ello que ABC debe implementar procesos sostenibles y en pro del medio ambiente, y ofrecer dentro de los próximos años este tipo de productos a sus clientes.

Poder de clientes.- Los clientes tienen un alto poder de decisión, ya que el mercado ofrece una gama de empresas dedicadas a brindar el mismo producto y servicio y muchas de estas empresas ofrecen servicios distintos a los de la empresa ABC y a un menor costo. Como estrategia para mantener y aumentar la cartera de clientes es brindar

un servicio diferenciado en calidad, tiempo, precio, bajo la experiencia de la empresa a lo largo de los años.

3.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Los Stakeholders representan un grupo de individuos, entidades o instituciones cuyos objetivos y logros dependen directamente de lo que la organización haga, y a su vez de estos dependen los objetivos de la organización.

El equilibrio entre la identificación de los Stakeholders y la correcta satisfacción de sus necesidades es determinante en la rentabilidad y éxito del negocio. Se elaboró un análisis para determinar los grupos de interés, internos y los externos, los cuales se ponderará con una calificación del 1 al 5, entendiéndose 1 la relación más débil y 5 la relación más fuerte. La tabla 3.3 representa cada grupo de la empresa ABC.

Tabla 3.3
Stakeholders
"Por grupo"

Grupos Interesados Internos	Poder	Influencia	Grupos Interesados Externos	Poder	Influencia
Accionistas	5	5	Proveedores	5	5
Gerente	3	4	Clientes	5	5
Supervisores	4	3	Financieras	4	3
Empleados	5	5	Comunidad	3	3
Vendedores	4	3			

Elaborado por: Las Autoras

Ver Anexo 6B Identificación de los Principales Stakeholders

Conocido el grado de influencia, se procede a identificar a los principales Stakeholders mediante la utilización de la matriz Influencia-poder entendiéndose por *Influencia* el grado de intervención en el proceso de toma de decisiones o en la elección de estrategias en la organización; y por *Poder* el grado de intervención, disponibilidad de medios o autoridad para garantizar el logro de los resultados organizacionales.

La matriz evalúa la influencia y poder de cada Stakeholders en una escala del 1 al 5 seleccionando como los principales a aquellos Stakeholders cuyo poder e influencia sea mayor a tres.

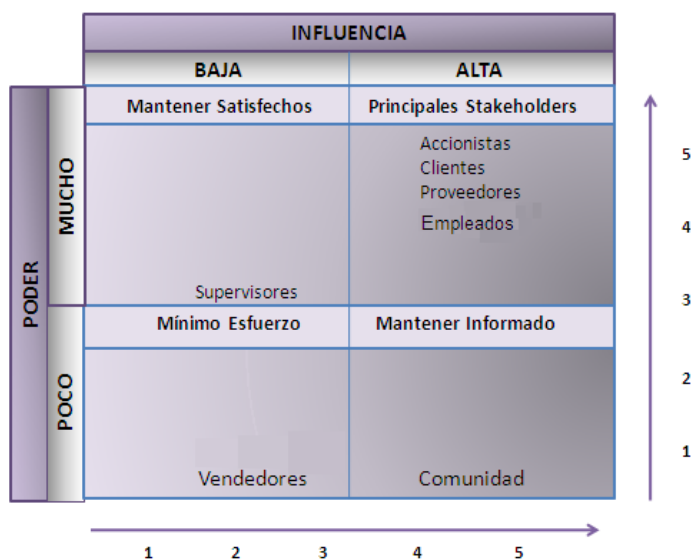


Gráfico 3.5 Stakeholders "Por grupo"
Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 6B Identificación de los Principales Stakeholders

Se observa en el gráfico 3.5 que el grupo que se asigna como principales Stakeholders de la empresa ABC está compuesto por: Accionistas, clientes, Proveedores y Empleados, ubicados en el cuadrante de alta influencia y mucho poder.

Los supervisores son los que hay que mantener satisfechos, con los vendedores se necesita un mínimo esfuerzo, y a la comunidad debe existir una comunicación constante.

3.5.1 Oportunidades con los Stakeholders

Stakeholder: Accionistas

Para identificar las necesidades y requerimientos prioritarios de los Accionistas se realizó una entrevista. A continuación se presenta los resultados de las entrevistas a los accionistas.

- Cumplimientos de objetivos planteados
- Óptima administración de la empresa
- Incremento en el precio de las acciones
- Información financiera veraz
- Óptimo Posicionamiento de la imagen Empresarial
- Comunicación honesta

Existe satisfacción por parte de los accionistas en aspectos como la imagen de la empresa, No obstante se encontró inconformidad con respecto al escaso incremento del precio de las acciones y en la entrega de información Oportuna, Confiable y Veraz.

Para lograr una conformidad en los accionistas se recomienda lo siguiente:

- Incrementar la cartera de clientes
- Incentivar el compromiso de los empleados a brindar un buen producto y servicio.
- Brindar información relevante sobre la toma de decisiones en la organización.
- Optimizar el flujo de información financiera a los Accionistas.

Stakeholder: Cliente

Para medir el grado de satisfacción de los clientes se entrevisto a una muestra de clientes para determinar sus necesidades y requerimientos. Usando una escala del 1 al 5 se ordenó las necesidades representando con cada número lo siguiente:

1. Totalmente insatisfecho.
2. Algo insatisfecho.
3. Indiferente.
4. Algo satisfecho.
5. Totalmente Satisfecho

Las principales necesidades del Stakeholder clientes se presenta a continuación ordenado de forma descendente de acuerdo al nivel de importancia.

1. Cumplimiento de Requisitos.
2. Calidad del Servicio al cliente.
3. Entrega de pedidos puntuales.
4. Precios acordes al mercado.
5. Calidad del Producto.

Se estableció que el mayor nivel de insatisfacción de los clientes corresponde a la entrega de pedidos y la Calidad de servicio al cliente, con respecto a los demás aspectos se encuentran satisfechos.

Las estrategias que se proponen para efecto de incrementar la satisfacción y conformidad de los se presentan a continuación:

1. Implementar un buzón de sugerencias para conocer las necesidades constantes de los clientes.
2. Formar a los empleados para brindar un servicio al cliente de calidad.

3. Optimizar los tiempos de producción y entrega de pedidos.

Stakeholder: Proveedores

El Stakeholder Proveedores presenta sus principales requerimientos ordenados al igual que los anteriores de forma descendente según su prioridad:

1. Pagos efectuados a tiempo
2. Comunicación eficiente
3. Recepción de órdenes eficiente
4. Políticas de abastecimiento bien definidas
5. Buena relación con el personal de logística

Los proveedores encuentran inconformidad en cuanto a la relación con el personal de logística y la política de abastecimiento de mercadería; en cuanto a los demás aspectos se encuentran conformes como lo es el pago a tiempo, la comunicación y la recepción de órdenes.

Entre las estrategias propuestas para lograr la satisfacción de los proveedores se destacan las siguientes:

1. Diseñar una política de abastecimiento de stock.
2. Pactos de compras de materia prima.
3. Comunicación constante con el personal de Logística

Stakeholder: Empleados

Se aplicaron encuestas a 30 empleados de la organización, escogidos por muestreo, para poder recolectar información concerniente a sus principales requerimientos, los cuales se presenta a continuación ordenados en forma descendente:

- 1.- Remuneración justa
- 2.- Crecimiento profesional.
- 3.- Ambiente laboral saludable y seguro
- 4.- Estabilidad laboral.

Los trabajadores muestran insatisfacción en los temas correspondientes al crecimiento laboral y al ambiente laboral seguro.

Entre las estrategias formuladas para mitigar las inconformidades de los empleados dentro de la organización se enuncian los siguientes:

1. Establecer programas de incentivos
2. Fomentar un clima laboral saludable
3. Asegurar a todos los empleados contra accidentes laborales
4. Promover un plan de incentivos.

3.6 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

El modelo del océano azul es un concepto innovador que ayuda a mantener a la empresa en el liderazgo del mercado, basado en la realización de cada una de las tareas de la empresa de forma óptima y diferente logrando así una diferenciación del resto de los competidores.

La estrategia del Océano Azul parte de una elaboración de un cuadro estratégico de la empresa junto con uno de la competencia para identificar cuáles son los factores que se deben modificar y mejorar de la estrategia que se posee actualmente, a partir de esto se explora las seis vías para crear océanos azules lo que nos ayudará a reestructurar el cuadro estratégico actual de la empresa con el fin de aumentar la cartera de clientes.

Existen dos aspectos que surgen de la división del Enfoque del negocio.

La estrategia para el océano rojo y azul, el primer aspecto solo consiste en mejorar mientras que el segundo parte de hecho que hay que ser innovador para generar valor.

3.6.1 Determinación del cuadro estratégico actual

Para determinar el cuadro estratégico actual se debe contar con información de la competencia en la industria plástica y elaborar un grafico donde se indique el nivel, ya sea alto o bajo, de la empresa, así mismo con la de su principal competidor para determinar cuáles son las estratégicas de mayor impacto que deben ser modificadas.



Los factores de competencia dentro de la industria plástica que se han determinado son los siguientes:

- Calidad.
- Precio.
- Entrega de pedidos a tiempo.
- Crédito.
- Servicio al cliente.
- Variedad en productos.
- Distribución.

Una vez que se encuentran identificados estos factores se evaluará el nivel relativo ofrecido por la empresa ABC y se lo graficará en el cuadro estratégico actual Gráfico 3.6

La tabla 3.4, muestra como se encuentra identificada cada organización.

Tabla 3.4
Océano Azul

EMPRESA	SIMBOLO
ABC	
COMPETENCIA	

Elaborado por: Las Autoras

Ver Anexo 7B Determinación del Cuadro estratégico actual

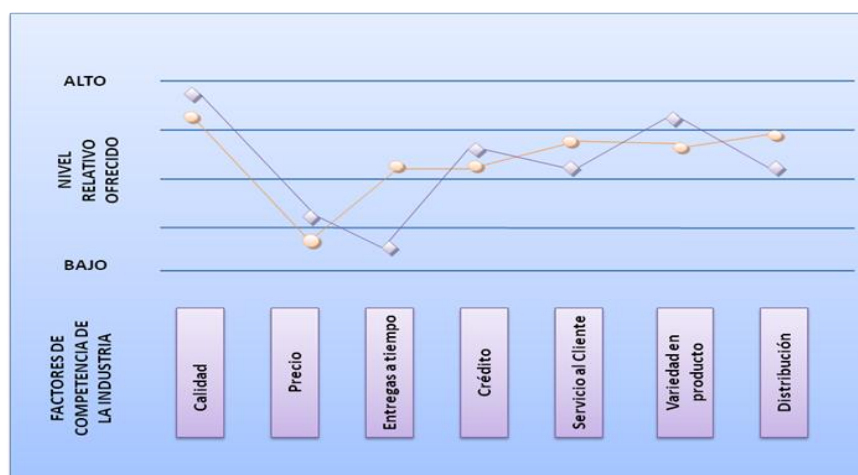


Gráfico 3.6 "Cuadro estratégico actual"

Elaborado por: Las Autoras

Ver Anexo 7B Determinación del Cuadro estratégico actual

Se dibujó una curva de valor que muestra el nivel que ofrece dada industria en los factores determinados, es decir, su estrategia actual.

Se realizó una comparación de la curva de valor de la empresa con respecto a la de sus competidores con el fin de establecer cuáles son los factores que deben ser mitigados o reducir al máximo los que constituye reducción de costos, y se analizó a su vez cuales son los factores que deben ser creados o deben aumentar valor para el mercado.

Para determinar si existe necesidad de redefinir o no el cuadro estratégico actual se realizó el esquema de las 4 acciones. Sin embargo antes de cualquier cambio dentro del cuadro estratégico es necesario definir una estrategia para el océano azul.

3.6.2 Definición del océano azul

Se utilizará la estrategia del Océano Azul para realizar una investigación participativa, mientras que para la investigación científica solo se enfocará en el análisis del actual cuadro estratégico con el objetivo de captar en lo posible la mayor cantidad de recursos en las convocatorias.

Para hallar un océano azul se debe realizar dos procesos en conjunto, el análisis de las seis vías para crear océanos azules y el identificar los diferentes niveles de no clientes.

Inicialmente se debe definir los diferentes niveles de clientes y de no clientes, partiendo de este punto se enfocará en el segmento de mercado que está siendo descuidado por la empresa ABC y por la competencia, cuyas necesidades es posible de satisfacer y lo cual conllevará a una gran cobertura, luego se indagará entre las diferentes vías de creación de océanos azules la alternativa que permitirá reconocer cual es el producto o servicio que cumple con las características y requerimientos de los no clientes, para de esta forma hacer que formen parte de nuestro grupo de clientes.

Para el logro de las propuestas planteadas se debe establecer la frontera actual del mercado con el fin de encontrar elementos relacionados en todos los no clientes con el objeto de incrementar el mercado potencial de la empresa.

A continuación se presentan las características de una buena estrategia de Océano azul:

- ✓ **Foco.-** Se determinará cuales son los factores competitivos más relevantes en los cuales se les dará mayor enfoque para así no agotar recursos ni esfuerzos innecesariamente, es decir optimizar los recursos que posee la empresa.

- ✓ **Divergencia.-** La nueva curva de valor que se generará en el nuevo cuadro estratégico deberá tener una clara diferencia con respecto a la de los competidores.

- ✓ **Mensaje Central determinante.-** Al final se formulará un mensaje determinante que contenga todos los puntos centrales de la empresa y las principales fuerzas de la propuesta estratégica.

3.6.2.1 Perfil de clientes y no clientes

Los clientes se los ha dividido en cuatro grupos: Mercado actual, primer nivel, segundo nivel y tercer nivel.

Mercado Actual.- Este segmento lo conforman las personas naturales o jurídicas que adquieren los productos y servicios de la industria a la cual pertenece la empresa “ABC”.

Primer nivel.- Lo constituyen las personas que se encuentran próximas a conformar el grupo de no clientes ya que no utilizan lo que en la actualidad ofrece el mercado de fundas plásticas porque esperan obtener algo mejor.

Segundo Nivel.- En este nivel está representado por el conjunto de los no clientes que no desean formar parte del mercado ya que reemplazan los productos por los sustitutos.

Tercer Nivel.- Lo conforman los clientes que no han sido captados por la empresa, ya que sus necesidades y requerimientos han sido provistas por otras empresas de la industria.

La figura 3.5 a continuación representa gráficamente como se encuentra constituido estos niveles.

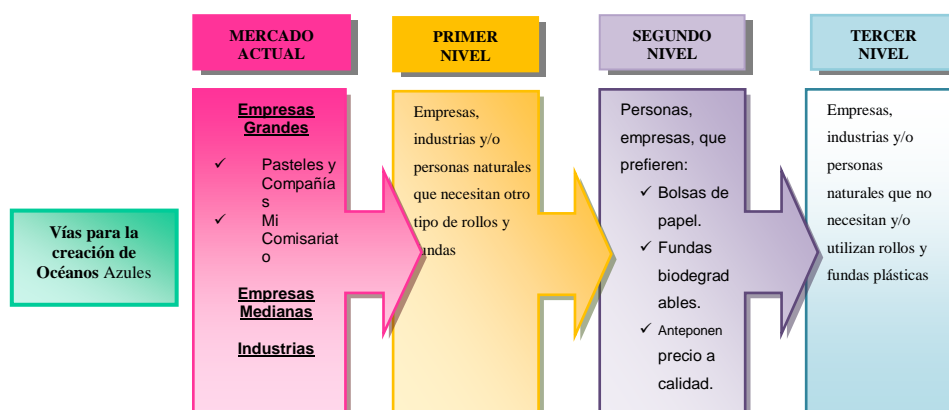


Figura 3.5 “Perfil de los clientes y no clientes”

Elaborado: Las Autoras

Ver Anexo 8B Definición del océano azul y perfil de los clientes

3.6.2.2 Vías de creación de océanos azules

Para la creación de océanos azules es necesario el análisis de las seis vías las cuales se presenta en la tabla 3.5

Tabla 3.5
Definición Océano Azul
“Tipo de Vía”

Tipo de vía	Descripción
Explorar industrias alternativas	Explorar otras industrias.
Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector	Explorar los sectores estratégicos dentro de la empresa
Explorar la cadena de compradores	Volver a definir el conjunto de compradores dentro de la industria.
Explorar ofertas complementarias de productos y servicios	Explorar los productos y servicios complementarios.
Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores	Reestructurar la orientación funcional y emocional de la industria
Explorar la dimensión del tiempo	Participar en moldear las tendencias externas en el tiempo.

Elaborado por: Las Autoras

Se ha realizado un análisis paralelo de las seis vías de creación de océanos azules con el fin de encontrar elementos en los cuales se relacionen todos los niveles de no clientes, para de esta forma incrementar el mercado potencial.

Se determinó que las vías para abarcar el mercado de los no clientes son:

- ♦ Explorar industrias alternativas, y,
- ♦ Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.

Con este análisis se propone que la empresa optimice su calidad de servicios y a la vez incremente la variedad de sus productos que cumpla con las exigencias del mercado que no está siendo satisfecho por la empresa ABC ni por sus competidores.

Para ABC no solo es primordial la elaboración de rollos y fundas plásticas con o sin impresos, sino ofrecer fundas de calidad acorde a las necesidades de los clientes brindando un producto personalizado que cumpla con los requerimientos de dichos clientes.

Cuando se receptan las órdenes de producción se asegura que se cumplan todas las indicaciones establecidas dejando a criterio del cliente: la calidad, tamaño, densidad y otros factores que son necesarios para el cumplimiento del producto deseado.

Por medio de este servicio se puede incrementar los clientes locales y así mismo poder ampliar la cobertura a las demás provincias.

3.6.2.3 Determinación del nuevo cuadro estratégico

Una vez creado el Océano Azul se consideró incrementar los factores más competentes como: Entregas a tiempo y servicio al cliente. Y crear factores como cobertura nacional y, fabricación de fundas biodegradables, ya que la mayoría de competidores solo provee de productos y servicios dentro de la ciudad; pero así como se originaron estos nuevos factores, también se debe examinar la posibilidad de eliminar, modificar o mitigar algún factor del cuadro estratégico anterior.

Para la determinación de las modificaciones, eliminaciones o aumentos de nuevas variables se utiliza el esquema de las cuatro acciones.

La matriz de las cuatro acciones se presenta en la siguiente tabla 3.6

Tabla 3.6
Definición nuevo cuadro estratégico
“Matriz de las cuatro acciones”

ELIMINAR	INCREMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> • Reprocesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura nacional. • Fabricación de fundas biodegradables.
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> • Costos de reprocesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías de calidad • Auditorías de Procesos

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 9B Definición de la Matriz de las cuatro acciones y el Cuadro Estratégico

Se observa en la matriz que se debe incrementar dos variables que corresponden a la cobertura nacional de la marca y la fabricación de fundas biodegradables que ayudara en la creación de nuevos mercados.

Como existen nuevas variables es necesario desarrollar auditorías de calidad que reporten mensualmente la evaluación de riesgos y modificaciones de las nuevas variables.

El gráfico 3.7 muestra el nuevo cuadro Estratégico de la empresa ABC.

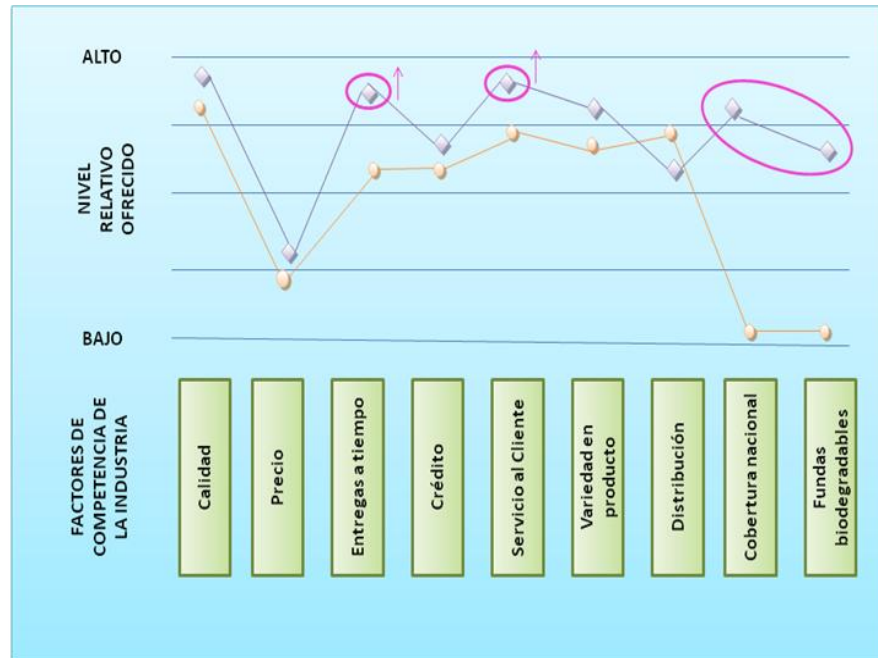


Gráfico 3.7 Definición nuevo cuadro estratégico
Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 10B Determinación del nuevo cuadro estratégico

Finalmente se define la propuesta de valor la cual consiste en la promesa implícita que la empresa se compromete para con sus clientes en la fabricación y entrega de productos y servicios mediante una combinación de características.

A continuación se presenta la propuesta de valor de la empresa “ABC” según las estrategias de liderazgo en producto y soluciones para clientes:



“Servicio de calidad y entrega a tiempo”

3.7 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VENTAJA ORGANIZACIONAL

La misión es un reconocimiento del propósito de una organización que la distingue de otras empresas de su misma naturaleza.

La visión es el estado futuro, al que se propone llegar la organización en un plazo definido.

3.7.1 Declaración Organizacional

3.7.1.1 Declaración Misión Organizacional

Para su elaboración se analizó toda la información de la empresa, a qué se dedica, en qué se distingue, por qué y para qué prestan sus servicios, por quién lo hacen y cómo lo hacen.

Se determinó:



“Ofrecer servicios y productos plásticos de calidad que satisfagan las necesidades del mercado, por medio de un personal altamente calificado y comprometido con su labor”.

3.7.1.2 Declaración Visión Organizacional.

Se estableció como visión la siguiente:



“Cubrir el 70% del mercado de rollos y fundas plásticas a nivel local y provincial en los próximos tres años y ser asociados con alta calidad y pioneros en servicios”

3.7.1.3 Declaración Ventajas Competitivas

- ✓ Reconocimiento de la marca XYZ.
- ✓ Calidad reconocida de nuestros productos y servicios.

La empresa tiene una marca de fundas plásticas de basura, reconocida por su calidad, funcionalidad y buen precio, el cual abarca un gran segmento de mercado en su tipo, especialmente

en las provincias siendo este producto distintivo de su competencia.

3.7.2 Declaración Departamento de Producción

3.7.2.1 Declaración Misión Departamento de Producción

La misión está declarada por:



Definir, planificar y controlar el cumplimiento de la producción, y forma de los plazos de entregas, garantizando la mejora de calidad.

3.7.2.2 Declaración Visión Departamento de Producción

Dentro del departamento de producción se estableció por visión:



Llegar a ser un departamento 100% automatizado, con una plantilla 100% competente y técnico.

3.7.2.3 Declaración Ventaja Competitiva

- ✓ El capital tangible de la planta de producción.

La empresa cuenta con equipos y maquinarias que permiten generar un producto final de calidad.

3.7.3 Declaración Departamento de Ventas

3.7.3.1 Declaración Misión Departamento de Ventas

Está dada por:



3.7.3.2 Declaración Visión Departamento de Ventas

El departamento de ventas esta trazado por la siguiente visión



Tener una fuente de venta estable y altamente productiva, que genere ventas y el incremento en un 17% en ventas a clientes nuevos en los próximos dos años

3.7.3.3 Declaración Ventaja Competitiva Departamento de Ventas

- ✓ Reconocimiento de la marca XYZ.

3.8 DECLARACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES

Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización, siendo de gran importancia y utilidad para la empresa, ya que formarán la estrategia empresarial. Siendo estos determinados a raíz del análisis del FODA, modelo de las cinco fuerzas, y declaración de la misión y visión.

Para determinar los temas estratégicos de la empresa ABC, se desarrolló una lluvia de ideas obteniendo los componentes que formaran la estrategia en base a los análisis realizados que se

desarrollaron dentro de este capítulo, procediendo a clasificar las ideas por su categoría, dando como resultado cinco aspectos fundamentales. La tabla 3.7, presenta los temas estratégicos:

Tabla 3.7
Declaración Temas Estratégicos

3 2 1 5	
Aumentar Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar ventas. • Reducción de costos de producción. • Aumentar participación en el mercado.
Optimización de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar índices de calidad y productividad planificados. • Determinar un nivel de seguridad de stock de materia prima.
Incrementar Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de desperdicios. • Disminuir tiempos de retrasos de producción. • Reducción de material reprocesado. • Optimizar el uso de maquinarias y equipos.
Capacitación y Crecimiento continuo de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua personal administrativo y no técnico • Aumentar niveles técnicos de personal de planta. • Incentivar al personal monetarios, crecimiento dentro de la organización. • Ofrecer remuneraciones acorde al mercado.
Satisfacción de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad. • Capacitar personal Dpto. Ventas y vendedores freelance

Elaborado por: Las Autoras

Ver Anexo 11B Determinación de los Temas Estratégicos

3.9 DECLARACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores organizaciones son las convicciones y creencias que describen la forma de ser de una organización. Los valores organizacionales que determinados necesarios en relación a los temas estratégicos dentro de la empresa ABC. son como siguen:

- ◆ Respeto
- ◆ Liderazgo
- ◆ Confiabilidad
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Disciplina
- ◆ Honestidad
- ◆ Trabajo en equipo
- ◆ Compromiso
- ◆ Excelencia en servicio

Definidos los valores organizacionales se utilizará la “Matriz Cobertura de Valores Organizacionales”, evaluando la relación y su impacto de cada uno de los valores en la realización de los temas estratégicos.

Tabla 3.8
Valores Organizacionales
 “Declaración de los Valores Organizacionales”

Clave de Calificación		TEMAS ESTRATEGICOS					TOTAL	ELECCION
		Aumentar Rentabilidad	Optimización de Recursos	Incrementar Productividad	Capacitación y Crecimiento continuo de los empleados	Satisfacción de Clientes		
3 Alta Relación								
2 Media Relación								
1 Baja Relación								
0 Ninguno Relación								
VALORES ORGANIZACIONALES	Respeto	1	2	0	3	1	7	
	Liderazgo	3	2	3	3	3	14	X
	Confiabledad	1	3	1	2	2	9	
	Responsabilidad	1	3	3	3	2	12	
	Disciplina	0	2	1	2	2	7	
	Honestidad	1	2	2	0	1	6	
	Trabajo en Equipo	3	2	3	2	3	13	X
	Compromiso	2	2	2	3	3	12	
	Excelencia en servicio	1	1	0	0	3	5	
	TOTAL		13	19	15	18	20	
COBERTURA			X		X	X		

Elaborado por: Las Autoras

Anexo 12B Determinación de los Valores Organizacionales

La tabla 3.8, muestra el grado de cobertura de los valores definidos para la empresa ABC. Los valores que abarcan todos los temas estratégicos son: Liderazgo y trabajo en equipo, por lo que se hace necesario trabajar en ellos dentro de la empresa.

CAPÍTULO 4

4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

4.1 INTRODUCCIÓN

En la planificación estratégica se establece la estrategia, la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

En esta etapa se traslada la información al Balance Scorecard. Se definen las propuestas de valor para cada perspectiva clientes, accionistas, procesos internos y el capital intangible, en un conjunto de objetivos correspondientes a cada categoría dentro de las cuales se balancean el desempeño de la empresa. Todos estos objetivos están interrelacionados entre si y mediante un mapa estratégico indicando su relación causa-efecto y se mide su cumplimiento fueron medidos mediante indicadores los cuales detallan metas a corto y largo plazo

relacionados con iniciativas estratégicas y su respectivo plan de acción que permitirán que se alcancen las metas establecidas.

4.2 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

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

Las principales perspectivas aplicadas a una empresa manufacturera, son: financiera, clientes, procesos y desarrollo humano y tecnológico.

La Fig. 4.1 representa las cuatro perspectivas estratégicas.

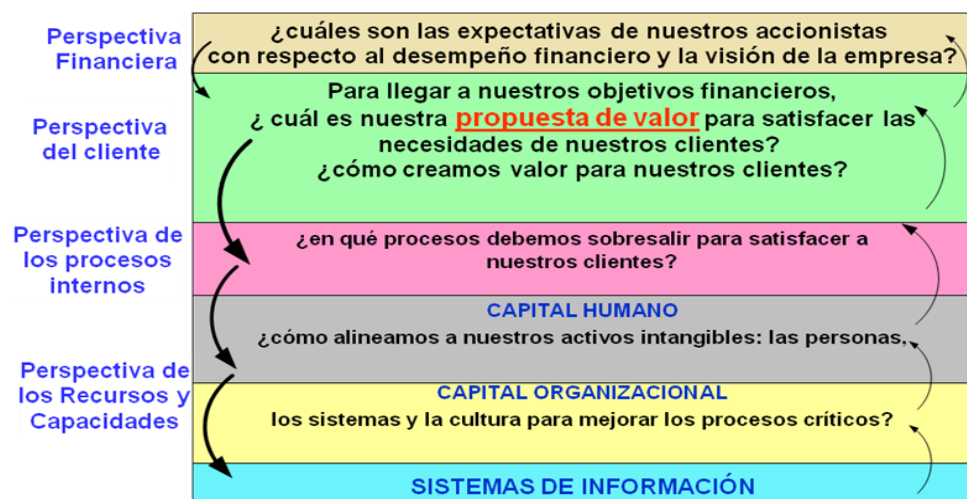


Fig. 4.1 Perspectivas Estratégicas

Fuente: Ing. Cristian Arias (Archivos Seminario Liderazgo y Control del Éxito Estratégico)²³

4.2.1 Propuesta de valor para clientes.

Para que toda empresa alcance el desempeño financiero que desea lograr, se hace necesario que su principal fuente ingresos, sus clientes se sientan satisfechos y se vea reflejado en su lealtad al producto-servicio, bajo la perspectiva clientes se miden las relaciones que la empresa mantiene con sus clientes, sus estrategias, los canales de comunicación y sus repuestas a sus inconformidades y las expectativas que los mismos mantienen en relación al producto final que reciben.

Dentro de esta perspectiva se consideran los principales elementos que agreguen valor hacia los clientes, centrándose en los procesos principales de la empresa y que representan una plena satisfacción para el cliente y como consecuencia su fidelidad al producto-servicio.

La propuesta de valor para los clientes está dada por atributos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes considerando los siguientes.

Precio.- Precio en el mercado, márgenes y condiciones comerciales, incluyendo descuentos, plazos de crédito, etc.

Calidad.- Aspectos del producto que cumplan o sobrepasen los requisitos y especificaciones del cliente, tanto en diseño, manufactura y desempeño.

Disponibilidad.- tiempo de entrega de producción, del ciclo de la compra-entrega, de innovación y entrada al mercado.

Selección.- Facilidad de compra y adquisición, rapidez de búsqueda, elecciones, pago y entrega.

Funcionalidad.- Variedad de opciones, prestaciones, facilidad de uso, ampliación de la paleta de productos, etc.

Servicio.- Respuesta a faltas, manejo de quejas, calidad de atención, servicio postventa, accesibilidad, disponibilidad, etc.

Relaciones.- Alianzas e integraciones de proveedores y socios convergentes para proveer soluciones totales, productos terminados a la medida, desarrollo de marcas.

Imagen de marca.- Proyección deseada sobre la marca: el mejor precio, mejor producto, mejor compra, mejor aliado, etc.

En la tabla 4.1, se muestra la propuesta de valor para satisfacer a los clientes, analizado por atributos y servicios.

Tabla 4.1
Perspectiva Estratégica
 “Propuesta Clientes”

		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTO PRODUCTO – SERVICIO	1.Precio		X	Ofrecer precios bajos en relación al mercado
	2.Calidad	X		
	3.Disponibilidad		X	Minimizar tiempo de entrega de pedidos.
	4.Selección	X		
	5.Funcionalidad	x		
RELACION CON EL CLIENTE	6.Servicio		X	Garantizar excelente servicio. Mejorar y reforzar servicio al cliente
	7.Relaciones		X	Desarrollar fidelidad en clientes fijos.
IMAGEN DE MARCA				“Productos de Calidad a menor precio”

Elaborado por: Las Autoras

Ver Anexo 1C Propuesta de Valor Clientes

Se verifica si el servicio-producto final que recibe el cliente es competitivo y diferente.

Para los atributos que presentan diferencia se formuló una propuesta de valor acorde a los requerimientos del cliente.

4.2.2 Propuesta de Valor para los accionistas

La propuesta de valor para los accionistas está dada por la perspectiva financiera, siendo su principal objetivo para ABC el aumento de la rentabilidad que se obtiene mediante el

crecimiento de la empresa, o reducción de costos y gastos y propuestas que ayudarán a aumentar la utilización de los activos.

Incorpora la visión de los accionistas, el principal objetivo es crear valor para ellos. Este aspecto siempre es sido considerado por las compañías mucho antes que las otras perspectivas pues son un reflejo de lo acontecido en la situación económica de la empresa. Muchas de las herramientas tradicionales de control de Gestión se encuentran en esta perspectiva.

La Tabla 4.2, presenta el enfoque dado en la perspectiva financiera.

Tabla 4.2
Perspectiva Estratégica
 “Propuesta Accionistas”

CONSIDERACIONES		
VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	Estrategia Financiera de Largo Plazo	Rentabilidad financiera de largo plazo vta. EBIT, EVA, ROI, VAN, etc.
ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD	Mejorar estructura de Costos Aumentar uso de activos	Optimización del capital de trabajo, reducción de inventarios, y activos no productivos. Mejores pronósticos de gastos y reducción de la actual estructura de costos fijos y variables. Aumento de la productividad y eficiencia.
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	Mejorar ingresos de nuevos mercados Mejorar margen de clientes actuales	Expansión a lo largo de la cadena (integración vertical), nuevos productos y servicios, nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos, crecimiento vía mezcla de productos o ventas cruzadas, etc.

Elaborado por: Las Autoras

Anexo 2C Propuesta De Valor Accionistas

La perspectiva financiera para la empresa ABC se concentra en la forma de medir la liquidez o rentabilidad y que dichos resultados sean presentados a su alta gerencia, El gráfico 4.1, muestra como se generará valor para los accionistas.



Gráfico 4.1 "Propuesta Accionistas"

Elaborado por: Las Autoras

Anexo 2C Propuesta De Valor Accionistas

4.2.3 Propuesta de valor para los procesos internos

La perspectiva de procesos internos permite definir una propuesta de valor para los procesos principales en los cuales la empresa ABC debe enfocarse para alcanzar la estrategia. Estos procesos se encuentran divididos en las siguientes categorías.

Procesos redes corporativas.- Tratan sobre la integración de la cadena logística y la complementariedad.

Procesos de gestión operativa.- Son los procesos que entregan productos y servicios.

Procesos de gestión de clientes.- Son aquellos que mejoran el valor para el cliente.

Procesos de innovación.- Procesos que crean nuevos productos y servicios.

Procesos regulatorios y sociales.- Procesos que mejoran comunidades y el medio ambiente.

La determinación de los objetivos de la perspectiva de procesos internos, se la realizará por procesos separados, divididos de acuerdo a su importancia, representados en el gráfico 4.2.

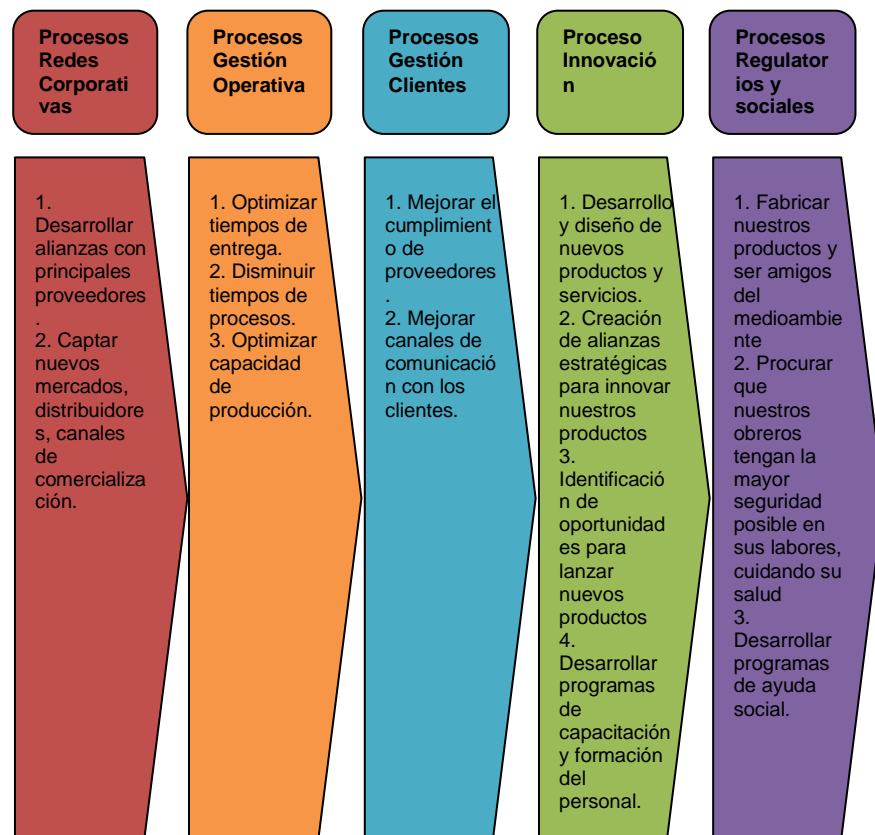


Gráfico 4.2 "Propuesta Procesos Internos"
Elaborado por: Las Autoras
 Anexo 4C Propuesta De Valor Procesos Internos

4.2.4 Propuesta de valor para el capital intangible

La perspectiva de desarrollo humano y tecnológico es hablar de capital intangible, convirtiéndose en el medio más poderoso de toda organización. Esta perspectiva basada en la parte intangible de las empresas como habilidades, conocimientos, competencia, sistemas informáticos, redes, cultura, valores, clima organizacional de una organización.

Debido a la importancia del capital intangible para una organización se constituye en su pilar fundamental para alcanzar el éxito y mantenerse en él. Dentro de esta perspectiva se encuentran las fuentes primarias de creación de valor, y por lo tanto el recurso humano es un elemento importante para la gestión.

En este ámbito se debe tener como prioridad la consolidación de los cimientos organizativos, sus raíces, la cultura organizacional es la base a partir de la cual se procede a instaurar cambios en la empresa.

Dentro de esta perspectiva se encuentran tres componentes claves del capital intangible:

Capital Humano.- relacionada con las habilidades, formación, conocimientos y competencias del personal.

Capital Informático.- enfocada en los sistemas informáticos de la organización, dada por tres áreas: Aplicaciones de procesamiento de transacciones, Aplicaciones analíticas, Aplicaciones de transformación.

Capital Organizacional.- orientada en cultura, liderazgo y responsabilidad, alineamiento, y trabajo en equipo.

La tabla 4.3, presenta la propuesta de valor para el capital intangible de la empresa ABC

Tabla 4.3

Perspectiva Estratégica
“Propuesta Capital Intangible”

CAPITAL INTANGIBLE		
CAPITAL HUMANO	CAPITAL INFORMÁTICO	CAPITAL ORGANIZACIONAL
<p>1. Fomentar la especialización y capacitación continua.</p> <p>2. Aumentar la satisfacción de los clientes internos de la organización.</p> <p>3. Crear un sistema de evaluación continua al personal.</p> <p>4. Mejorar la competencia técnica.</p>	<p>1. Mejorar la utilización del capital informático.</p> <p>2. Implantar soluciones que apoyen el manejo de información y la toma de decisiones.</p>	<p>1. Mejorar el clima laboral de la organización.</p> <p>2. Fomentar el trabajo en equipo.</p> <p>3. Motivar al personal administrativo y operativo.</p> <p>4. Fomentar el liderazgo.</p> <p>5. Fortalecer la cultura y los valores organizacionales en los empleados.</p>

Elaborado por: Las Autoras
Anexo 4C Propuesta de Valor Capital Intangible

4.3 ÍNDICE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

En la tabla 4.4, se observa el índice del sistema de control de gestión, dada por niveles establecidos por el organigrama organizacional, en sus niveles por toma de decisiones.

Tabla 4.4
Índice del sistema de Control de Gestión
“Por niveles”

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Gerente General			
	Jefe de Auditoría		
	Jefe de Ventas		
	Jefe de Compras		
	Jefe de Producción		
		Supervisores de Producción	
			Operadores
	Jefe de Calidad		
			Asistente de Calidad
	Jefe de Sistemas		
	Jefe de Bodega		Asistentes de Bodega

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Departamento de R.R.H.H.

4.4 DECLARACIÓN ORGANIZACIONAL

4.4.1 Objetivos estratégicos

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

- Organizacional
- Departamento de Producción
- Departamento de ventas

4.4.1.1 Declaración de los Macro Objetivos estratégicos Organizacionales

Se determina, junto con la Gerencia, dos principales objetivos que se desean lograr para cumplir con la obligación moral que toda empresa tiene como tal:

- ✓ Incrementar la Rentabilidad en un 30% al 2011.
- ✓ Incrementar participación del mercado en un 70% en los próximos tres años.

En la perspectiva financiera, destinada a dar valor a la Gerencia General, comprende:

- ✓ Aumentar las ventas en un 17%
- ✓ Disminuir costos de reprocesamiento en un 35%
- ✓ Aumentar liquidez y recursos financieros en un 25%
- ✓ Garantizar precios acordes al mercado.

La perspectiva clientes, orientada a lograr nuestros objetivos estratégicos, son:

- ✓ Aumentar la cartera de clientes en un 30%
- ✓ Mantener en un 100% la cartera de clientes.
- ✓ Aumentar en un 90% la satisfacción de los clientes.

En la perspectiva Procesos, se identifican las propuestas que influyen en conseguir las perspectivas financieras y de clientes en pos de lograr los objetivos estratégicos trazados por la gerencia General:

- ✓ Optimizar tiempo de producción en un 60%
- ✓ Disminuir los tiempos de retraso de producción al 20%

- ✓ Optimizar la capacidad de producción de maquinarias en un 80%
- ✓ Mitigar defectos operativos al 5%.

La perspectiva desarrollo humano y Tecnológico, es de vital importancia dentro de la empresa el desarrollo del capital intangible para alcanzar el éxito y mantenerse en el. En este ámbito se quiere mantener como prioridad la consolidación de los cimientos organizativos y cultura organizacional que aporte en el cumplimiento de los objetivos estratégicos:

- ✓ Lograr que el 100% de la plantilla de trabajadores de planta sea competente y técnico.
- ✓ Mejorar el ambiente laboral en un 100%

En la siguiente tabla 4.5, se muestra un resumen de los objetivos establecidos de acuerdo a cada una de las perspectivas, abarcando los temas estratégicos, misión, visión determinados para la gerencia general:

Tabla 4.5
Objetivos Estratégicos Organizacionales
 “Perspectivas Básicas organizacionales”

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las ventas en un 17% • Disminuir costos de reprocesamiento en un 35% • Aumentar liquidez y recursos financieros en un 25% • Garantizar precios acordes al mercado.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cartera de clientes en un 30% • Mantener en un 100% la cartera de clientes. • Aumentar en un 90% la satisfacción de los clientes.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar tiempo de producción en un 60% • Disminuir tiempos de retraso de producción al 20% • Optimizar la capacidad de producción de maquinarias en un 80% • Mitigar defectos operativos al 5%.
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar que el 100% de la plantilla de trabajadores de planta sea competente y técnico. • Mejorar el ambiente laboral en un 100%

Elaborado por: Las Autoras
Anexo 5C Declaración de los Objetivos Estratégicos Organizacionales

4.4.2 Determinación Mapa Estratégico Organizacional

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

abajo hacia arriba), comenzando con las necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo determinando lo que se requiere a nivel humano, organizacional y tecnológico.

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

A continuación se muestra el mapa estratégico gráfico 4.3.

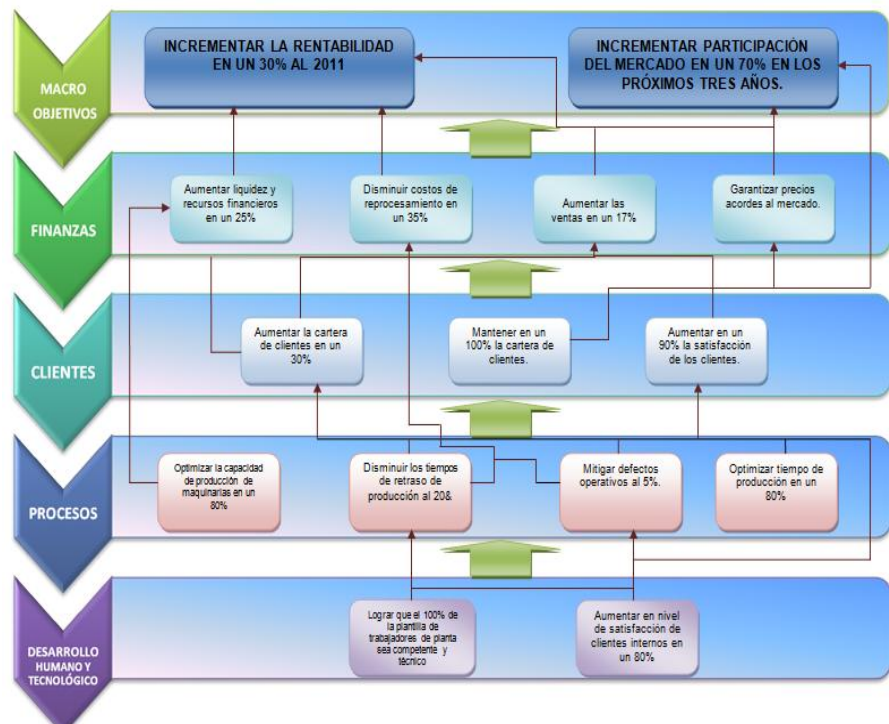


Gráfico 4.3 "Perspectivas Básicas Organizacionales"
Elaborado por: Las Autoras

Anexo 6C Determinación del mapa estratégico y las rutas de causa-efecto

4.4.3 Declaración de los Indicadores Estratégicos

Organizacionales

Un indicador, es una magnitud estadística utilizada como herramienta de medición. Si se desea controlar el cumplimiento de los objetivos deben ser medidos “lo que no se mide, no se controla”.

Los indicadores reflejan los resultados de acciones pasadas, y en base a estos resultados se pueden tomar acciones correctivas y preventivas que eliminen su ocurrencia.

Los objetivos estratégicos organizacionales, conllevan indicadores o KPI's, los mismos que fueron definidos bajo un patrón de indicadores.



Figura 4.2 Definición de KPI's

Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard”.


A continuación se presenta la ficha del indicador por cada objetivo.


4.4.3.1 Indicadores Macro Objetivos Estratégicos

Organizacionales

4.4.3.1.1 Objetivo Estratégico: Incrementar la Rentabilidad en un 30% al 2011

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Rentabilidad Mensual
Objetivo:	Incrementar Rentabilidad en un 30% al 2011
Métrica	$((\text{Ventas Totales}-\text{Costo de Venta})/\text{Ventas Totales}) * 100$
Responsable:	Jefe de Ventas
Fuente de Captura	Informes de Ventas Mensuales
Frecuencia de Medición:	Mensual

Nivel Base	15%	Unidad	%	Meta	30%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---


SEMÁFORO		
	ROJO	<30%
	AMARILLO	30%-45%
	VERDE	>45%


Elaborado por: Las Autoras

Con la ficha Rentabilidad se logra medir mensualmente el comportamiento de las ventas en la empresa para de esta forma poder determinar cuan rentable es la organización dentro de un periodo, con el fin de corregir aquellos factores q produzcan un decremento de dichas ventas.

4.4.3.1.2 Objetivo Estratégico: Incrementar participación del mercado en un 70% en los próximos tres años

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Participación del Mercado
Objetivo:	Incrementar participación del mercado en un 70% en los próximos tres años
Métrica	$(\text{Nivel Final} + \text{Clientes nuevos} - \text{Salida de clientes/cartera de clientes}) * 100$
Responsable:	Jefe de Ventas
Fuente de Captura	Reportes de ventas, reportes estudio de mercado
Frecuencia de Medición:	Mensual

Nivel Base	--	Unidad	%	Meta	70%	Tendencia	
-------------------	----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---

SEMÁFORO		
	ROJO	<70%
	AMARILLO	70%-90%
	VERDE	>90%


Elaborado por: Las Autoras


El indicador Participación del Mercado busca determinar mediante factores como cartera de clientes, mediante los cuales se puede establecer cual es la posición de la organización en el mercado.

4.4.3.2 Indicadores Objetivos Estratégicos

4.4.3.2.1 Indicador Objetivo Estratégico: Aumentar Las Ventas En Un 17%

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Ingreso por ventas
Objetivo:	Incrementar ventas en un 17%
Métrica	Valor Ingresos por ventas en \$ dólares
Responsable:	Jefe de Ventas
Fuente de Captura	Informes de Ventas Mensuales
Frecuencia de Medición:	Mensual

Nivel Base	\$160,000	Unidad	%	Meta	\$180,000	Tendencia	
-------------------	-----------	---------------	---	-------------	-----------	------------------	---

SEMÁFORO		
	ROJO	<88%
	AMARILLO	88%-100%
	VERDE	>100%


Elaborado por: Las Autoras


Por medio de este indicador se mide los niveles de venta en cada período (mensualmente), verificando que el departamento de venta en conjunto con los vendedores free-lance alcanzaron la meta en dólares (\$180,000).

4.4.3.2 Indicador Objetivo Estratégico: Disminuir costos de reprocesamiento en un 35%

Costos de Reprocesamiento

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Costos de Reprocesamiento
Objetivo:	Disminuir costos de reprocesamiento
Métrica	Costos de Reprocesamiento/Costo de Producción
Responsable:	Jefe de Producción
Fuente de Captura	Reportes de producción, reportes de costos
Frecuencia de Medición:	Mensual

Nivel Base	40%	Unidad	%	Meta	35%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---


SEMÁFORO		
	ROJO	>35%
	AMARILLO	35%-25%
	VERDE	<25%


Elaborado por: Las Autoras

El reprocesamiento del producto en proceso o terminado, representa un alto costo a la empresa, la cual envía este material a la empresa XYZ S.A., quien se encarga de reprocesar y luego enviar como materia prima reprocesada para la elaboración de rollos y fundas de pigmentación negra que por lo general son las fundas de basura.

Nivel de Desperdicio

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Nivel de Desperdicio
Objetivo:	Optimizar Consumo de Materia Prima
Métrica	Desperdicio Producción/Total de Producción Ton.
Responsable:	Supervisor de Producción
Fuente de Captura	Reportes de producción
Frecuencia de Medición:	Mensual

Nivel Base	60%	Unidad	%	Meta	40%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---


SEMÁFORO		
	ROJO	>40%
	AMARILLO	40%-35%
	VERDE	<35%


Elaborado por: Las Autoras

Para disminuir los costos de reprocesamiento es necesario que el nivel de desperdicio sea cada vez menor, evitando costos adicionales que no agreguen valor al proceso.

4.4.3.2.3 Indicador Objetivo Estratégico: Aumentar Liquidez y Recursos financieros en un 25%

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Liquidez y Recursos Financieros
Objetivo:	Aumentar el manejo del efectivo de la empresa.
Métrica	(Activo Corriente – Inventarios)/Pasivo Corriente
Responsable:	Jefe Financiero
Fuente de Captura	Reportes Financieros
Frecuencia de Medición:	Anual

Nivel Base	15%	Unidad	%	Meta	25%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---

SEMÁFORO		
	ROJO	<20%
	AMARILLO	20%-25%
	VERDE	>25%


Elaborado por: Las Autoras


Se busca mejorar el manejo del efectivo de la empresa, para que logré financiar nuevas inversiones en activos tangibles tales como maquinarias y equipos con nuevas tecnologías. Revelando la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de

sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

4.4.3.2.4 Indicador Objetivo Estratégico: Disminuir precios acorde al mercado

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Precios acordes al mercado		
Objetivo:	Disminuir precios de productos y servicios, garantizando valores acordes al mercado		
Métrica	$(\text{Precios Empresa}/\text{Precios Competencia}) * 100$		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Reportes de Ventas		
Frecuencia de Medición:	Mensual		

Nivel Base	10%	Unidad	%	Meta	5%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	----	------------------	---


SEMÁFORO		
	ROJO	>10%
	AMARILLO	10%-5%
	VERDE	<5%


Elaborado por: Las Autoras

Como empresa se busca ofrecer sus productos en el mercado generando utilidades, pero sobre todo que los clientes prefieran su producto por calidad y por buen precio. Por medio de este indicador se busca que los precios de los productos que se ofertan sean competitivos, bajo una demanda de productos a precio justo y accesible.

4.4.3.2.5 Indicador Objetivo Estratégico: Aumentar la cartera de clientes en un 30%

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Cartera de Clientes		
Objetivo:	Aumentar la cartera de clientes nuevos en un 30%		
Métrica	$(\text{Total Cartera de Clientes Año Anterior} - \text{Total Cartera Clientes Año Actual} / \text{Total de cartera clientes}) * 100$		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Reportes de Ventas		
Frecuencia de Medición:	Mensual		


Nivel Base	10%	Unidad	%	Meta	30%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---

SEMÁFORO		
	ROJO	<20%
	AMARILLO	20%-30%
	VERDE	>30%

Elaborado por: Las Autoras

El indicador cartera de clientes muestra el aumento de la cartera de clientes cuya meta es del 30% en los próximos dos años, lo cual depende de la gestión realizada por el departamento de contabilidad y las estrategias a emplear.

4.4.3.2.6 Indicador Objetivo Estratégico: Mantener la cartera de clientes en un 100%



FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Fidelización cartera de Clientes		
Objetivo:	Mantener la cartera de clientes en un 100%		
Métrica	$(\text{Nivel final} + \text{Clientes nuevos} - \text{Salida de clientes} / \text{Cartera de Clientes}) * 100$		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Reportes de Ventas		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	30%	Unidad	%
		Meta	100%
		Tendencia	
SEMÁFORO			

	ROJO	<90%
	AMARILLO	90%-100%
	VERDE	=100%

Elaborado por: Las Autoras

La cartera de clientes sufre cambios variables a lo largo del año financiero, desde pérdidas de clientes, agregación de nuevos clientes. Mediante este Indicador se muestra el comportamiento de la cartera de clientes totales, fidelizando a los clientes existentes y a los nuevos clientes.



4.4.3.2.7 Indicador Objetivo Estratégico: Aumentar en un 90% la satisfacción de los clientes

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Satisfacción de los Clientes		
Objetivo:	Aumentar la satisfacción de los clientes en un 90%		
Métrica	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de Clientes}) * 100$		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Encuestas		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	40%	Unidad	%
		Meta	90%
		Tendencia	
SEMÁFORO			
	ROJO	<70%	
	AMARILLO	70%-90%	
	VERDE	>90%	

Elaborado por: Las Autoras

Para conocer el grado de aceptación de los clientes frente a los productos y servicios que reciben se mide en base a percepción de calidad, entrega a tiempo, servicio, información obtenida de encuestas realizadas post-ventas. Mediante este Indicador se observa el grado de satisfacción de los clientes mensualmente.

4.4.3.2.8 Indicador Objetivo Estratégico: Defectos Operativos por Calidad



FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Defectos Operativos por Calidad		
Objetivo:	Mitigar defectos operativos al 5%		
Métrica	$(\text{Total Producto No Conforme por calidad} / \text{Total de Productos elaborados del mes}) * 100$		
Responsable:	Jefe de Producción		
Fuente de Captura	Reportes de Producción		
Frecuencia de Medición:	Quincenal		
Nivel Base	15%	Unidad	%
		Meta	5%
		Tendencia	
SEMÁFORO			
	ROJO	>10%	
	AMARILLO	5%-10%	
	VERDE	<5%	

Elaborado por: Las Autoras

El indicador Defectos Operativos por Calidad controla la cantidad de devoluciones durante el mes debido a fallas en el producto o servicio de impresión y así también las devoluciones de los clientes por inconformidad con las características del producto entregado.

4.4.3.2.9 Indicador Objetivo Estratégico: Defectos

Operativos por Materia Prima

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Defectos Operativos por Materia Prima		
Objetivo:	Mitigar defectos operativos al 5%		
Métrica	$(\text{Total Producto No Conforme por MP} / \text{Total de Productos elaborados del mes}) * 100$		
Responsable:	Jefe de Producción		
Fuente de Captura	Reportes de Producción		
Frecuencia de Medición:	Quincenal		
Nivel Baía	15%	Unidad	%
		Meta	5%
		Tendencia	
SEMÁFORO			
	ROJO	>10%	
	AMARILLO	5%-10%	
	VERDE	<5%	

Elaborado por: Las Autoras

Los defectos operativos es un factor que se logra medir mediante el empleo de este indicador, con el objetivo de mitigar al máximo los defectos que se pueden suscitar en el proceso de elaboración debido a la calidad de materia prima que se obtiene de proveedores.

4.4.3.2.10 Indicador Objetivo Estratégico: Defectos

Operativos por Operarios

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Defectos Operativos por Operarios
Objetivo:	Mitigar defectos operativos al 5%
Métrica	(Total Producto No Conforme por Operarios/Total de Productos elaborados del mes)*100
Responsable:	Jefe de Producción
Fuente de Captura	Reportes de Producción
Frecuencia de Medición:	Quincenal

Nivel Base	15%	Unidad	%	Meta	5%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	----	------------------	---

SEMÁFORO


	ROJO	>10%
	AMARILLO	5%-10%
	VERDE	<5%


Elaborado por: Las Autoras

Los operarios inciden en los defectos durante el proceso de producción por su falta de capacitación.

4.4.3.2.11 Indicador Objetivo Estratégico: Alcanzar que el 100% de la plantilla de trabajadores de planta sea competente y técnico

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Personal Capacitado de Planta
Objetivo:	Alcanzar que el 100% de la plantilla de trabajadores de planta sea competente y técnico.
Métrica	(Capacitaciones Realizadas/Capacitaciones requeridas) *100
Responsable:	Jefe de de R.R.H.H, Jefe de Producción
Fuente de Captura	Planificación Capacitaciones
Frecuencia de Medición:	Semestral

Nivel Base	50%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	------	------------------	---



SEMÁFORO		
	ROJO	<80%
	AMARILLO	80%-100%
	VERDE	=100%

Elaborado por: Las Autoras

Con este indicador se busca que el personal operativo de planta se adapte a las funciones encomendadas, teniendo el

conocimiento para el desarrollo de sus actividades. Se busca el cumplimiento de las capacitaciones planificadas lo que de cómo resultado un personal especializado para aumentar la productividad de cada empleado.

4.4.3.2.12 Indicador Objetivo Estratégico: Mejorar el ambiente laboral en un 100%

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Evaluación del Ambiente Laboral						
Objetivo:	Mejorar el clima laboral al en un 100%						
Métrica	% Valoración del ambiente laboral						
Responsable:	Jefe de de R.R.H.H						
Fuente de Captura	Encuestas a empleados						
Frecuencia de Medición:	Mensual						
Nivel Base	40%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
SEMÁFORO							
	ROJO	<80%					
	AMARILLO	80%-100%					
	VERDE	=100%					

Elaborado por: Las Autoras

Un personal capacitado es fundamental en una empresa pero más allá de esto una gestión más eficiente es realizada por

personal motivado, satisfecho con su trabajo, lo que se refleja en ejercicio de sus funciones. A través de una encuesta se busca medir el aumento anual en el grado de satisfacción de la empresa ABC.

4.4.4 Tablero de control o Cuadro de Mando Integral Gerencia Organizacional

El tablero de control es una herramienta gerencial cuyo objetivo básico es diagnosticar una situación y efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor. El tablero de control no requiere grandes planes estratégicos formales para su diseño.

Esta herramienta permitirá a la Organización, realizar mediciones y diagnosticar las situaciones que se ha considerado más relevantes a monitorear y cuyo fracaso impediría la continuidad y progreso dentro del entorno competitivo.

En la tabla 4.6 se detallan las situaciones de mayor impacto que se han considerado en la organización, en las cuales se realizan las mediciones correspondientes.

Tabla 4.6
Tablero de Control Organizacional
“Índices Organizacionales”

ÁREA	No	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MAX	MIN	MARZ	ABRI	MAY	JUN	JUL	AGO
GERENCIA	1.	Rentabilidad mensual	(Ventas Totales – Costos)/ Ventas Totales	MIN 30%	35%	30%	23.87%	29.88%	34.13%	28.20%	20.99%	38.77%
GERENCIA	2.	Participación del Mercado	Resultado Estudio de Mercado	MIN 70%	80%	70%						

Elaborado por: Las Autoras
Anexo 7C Determinación del Tablero de Control Organizacional

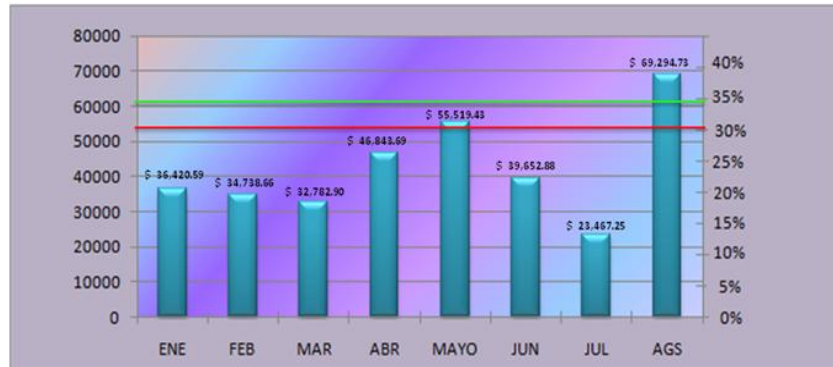
4.4.5 Gráfico de Tendencia Organizacional

4.4.5.1 Gráfico de Tendencia: Indicador objetivo estratégico “Incrementa Rentabilidad”

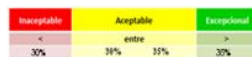
La gráfica 4.4, presenta los resultados de los indicadores de los últimos meses de la empresa ABC.

SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN
GRÁFICO DE TENDENCIA

EMPRESA ABC	NOMBRE DEL INDICADOR	Rentabilidad Mensual	NUMERO DE INDICADOR	1
	MÉTRICA DEL INDICADOR	(VENTAS TOTALES AL MES-COSTO DE VENTAS)/VENTAS TOTALES	FECHA DE ELABORACIÓN	



	ENER	FEB	MARZ	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS
MAXIMO	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
MINIMO	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
CUMPLIMIENTO	25.89%	25.00%	25.87%	29.60%	34.13%	28.20%	20.99%	38.77%
(VENTAS TOTALES - COSTO DE VENTAS)/VENTAS TOTALES	\$ 36,420.59	\$ 34,738.66	\$ 32,782.90	\$ 46,843.69	\$ 55,519.43	\$ 39,652.88	\$ 23,467.25	\$ 69,294.73
VENTAS TOTALES	\$141165.07	\$138954.64	\$137339.35	\$156772.71	\$162670.48	\$140613.04	\$111802.03	\$183465.01



24

Gráfico 4.4 Gráfico de Tendencia

Elaborado por: Las Autoras

Anexo 8C Gráfica de Tendencias

4.5 DECLARACIÓN DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

4.5.1 Declaración de los Objetivos estratégicos Departamento de Producción

Los objetivos estratégicos en el departamento de producción se determinan en respuesta al esfuerzo de reducir el tiempo de entrega que percibe el cliente desde que ingresa el pedido y

hasta su entrega, y no solo enfocado en reducir el tiempo de fabricación:

1. Optimizar tiempo de producción en un 60%
2. Disminuir los tiempos de retraso de producción al 20%
3. Optimizar la capacidad de producción de maquinarias en un 80%
4. Disminuir defectos operativos al 5%.

La perspectiva financiera, que incluye las propuestas de valor para un desarrollo eficiente del proceso de producción:

1. Disminuir costos de reprocesamiento en un 35%

La perspectiva Procesos, que se considera clave para lograr los objetivos estratégicos establecidos dentro del departamento de producción en los cuales debe enfocarse el área productiva de la empresa son:

1. Cumplir el Plan de Mantenimiento Preventivo en un 100%
2. Minimizar errores en órdenes de producción en un 60%
3. Garantizar calidad de la materia prima en un 80%
4. Aumentar disponibilidad de materia prima en un 40%

Perspectiva desarrollo humano y Tecnológico, dentro de esta área de la empresa el capital humano y tecnológico juega un papel importante, y es por ello que se debe contar con personal altamente calificado y competente así como de equipos y maquinarias en perfectas condiciones:

1. Mejorar la competencia técnica en un 100%
2. Aumentar la plantilla de personal operativo calificado en un 15%
3. Evaluar al 100% del Personal.

En la tabla 4.7 que se muestra a continuación se establecen los objetivos establecidos de acuerdo a cada una de las perspectivas.

Tabla 4.7
Objetivos Estratégicos Financieros
“Perspectivas Básicas Producción”

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir costos de reprocesamiento en un 35%
CLIENTES	
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir el Plan de Mantenimiento Preventivo en un 100% Minimizar errores en órdenes de producción en un 60% Garantizar calidad de la materia prima en un 80% Aumentar disponibilidad de materia prima en un 40%
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la competencia técnica en un 100% Aumentar la plantilla de personal operativo calificado en un 15% Evaluar al 100% del Personal.

Elaborado por: Las Autoras
Anexo 9C Declaración Objetivos Estratégicos Producción.

4.5.2 Mapa estratégico

Se detalla a continuación figura 4.3 representa el mapa estratégico, que presenta la relación entre los objetivos estratégicos dentro del departamento de producción para cada una de las perspectivas.

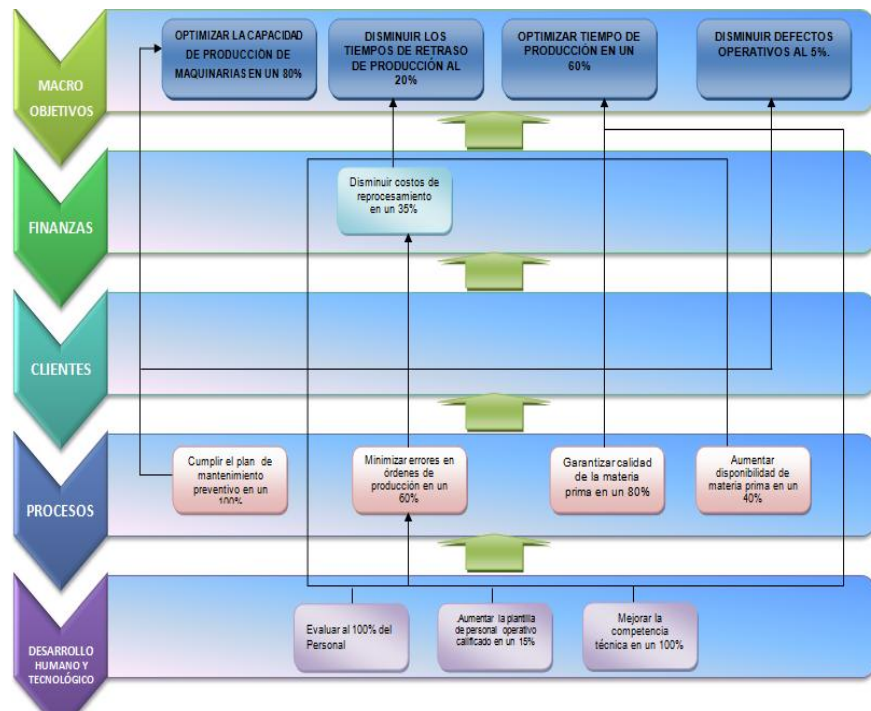


Figura 4.3 “Perspectivas Básicas Producción”
Elaborado por: Las Autoras
Anexo 10C Determinación del Mapa Estratégico y
 Rutas de Causa -Efecto

4.5.3 Declaración de los indicadores estratégicos

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

4.5.3.1 Indicadores Objetivos Estratégicos Principales

4.5.3.1.1 Indicador Objetivo Estratégico: Optimizar

tiempo de producción en un 60%

FICHA DEL INDICADOR

Nombre del Indicador:	Tiempo de Producción
Objetivo:	Optimizar Tiempo de Producción
Métrica	Horas de Producción empleado/Total Horas de Producción)*100
Responsable:	Jefe de Producción
Fuente de Captura	Reportes de Producción
Frecuencia de Medición:	Quincenal

Nivel Base	35%	Unidad	%	Meta	60%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---

SEMÁFORO

	ROJO	<60%
	AMARILLO	60%-65%
	VERDE	>65%


Elaborado por: Las Autoras


Los tiempos de producción se logran controlar mediante el indicador Tiempo de producción, el cual tiene la tarea de determinar si existe desperdicio de tiempo en cada orden de producción mediante la comparación de los tiempos de utilizados

versus los tiempos de producción estimados para cada orden de producción.

4.5.3.1.2 Indicador Objetivo Estratégico: Disminuir tiempo de retraso de producción al 20%

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Tiempo de Retraso de producción
Objetivo:	Disminuir tiempo retraso en la producción
Métrica	$((\text{Horas de Producción empleado}-\text{Horas de Producción Planificado})/\text{Total Horas de Producción}) * 100$
Responsable:	Jefe de Producción
Fuente de Captura	Reportes de Producción
Frecuencia de Medición:	Quincenal

Nivel Base	30%	Unidad	%	Meta	20%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---



SEMÁFORO		
	ROJO	>25%
	AMARILLO	25%-20%
	VERDE	<20%

Elaborado por: Las Autoras

Los tiempos de producción deben ser cumplidos, cualquier tiempo mayor representa un tiempo inaceptable que puede estar dado por factores como materia prima, daños en maquinarias,

entre otros. Por medio de este indicador se busca cumplir y mejorar hasta alcanzar una efectividad del 100% en un lapso de dos años.



4.5.3.1.3 Indicador Objetivo Estratégico: Número de pedidos que no cumplen el tiempo estimado de producción

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Número de pedidos que no cumplen el tiempo estimado de producción						
Objetivo:	Disminuir tiempo retraso en la producción, y pedidos de clientes con retrasos						
Métrica	(# Pedidos que no cumplen el tiempo estimado de producción/Número Total de O.P.)*100						
Responsable:	Jefe de Producción						
Fuente de Captura	Reportes de Producción						
Frecuencia de Medición:	Quincenal						
Nivel Base	30%	Unidad	%	Meta	20%	Tendencia	
SEMÁFORO							
	ROJO	>25%					
	AMARILLO	25%-20%					
	VERDE	<20%					

Elaborado por: Las Autoras

Es importante que el cliente reciba el producto o servicio terminado en el tiempo estimado, para esto se debe eliminar los retrasos en la producción.



4.5.3.1.4 Indicador Objetivo Estratégico: Optimizar la capacidad de producción en un 80%

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Capacidad de Producción						
Objetivo:	Optimizar capacidad de producción de maquinarias y equipos de producción						
Métrica	(Carga asignada a maquinarias/Capacidad Total de Maquinarias)*100						
Responsable:	Jefe de Producción						
Fuente de Captura	Reportes de Producción						
Frecuencia de Medición:	Quincenal						
Nivel Base	70%	Unidad	%	Meta	80%	Tendencia	
SEMÁFORO							
	ROJO	<80%					
	AMARILLO	80%-90%					
	VERDE	>90%					

Elaborado por: Las Autoras

Se busca medir la utilización de las maquinarias de producción para verificar que se está aprovechando su capacidad al máximo de sus especificaciones técnicas, buscando optimizar su uso, que genere una mayor productividad en conjunto con los factores que también intervienen en el proceso de producción.

4.5.3.1.5 Indicador Objetivo Estratégico: Disminuir defectos operativos al 5%


FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Defectos Operativos						
Objetivo:	Mitigar defectos operativos						
Métrica	(Total Producto No Conforme/Total de Toneladas elaborados)*100						
Responsable:	Jefe de Producción						
Fuente de Captura	Reportes de Producción						
Frecuencia de Medición:	Quincenal						
Nivel Base	15%	Unidad	%	Meta	5%	Tendencia	
SEMÁFORO							
	ROJO	>7%					
	AMARILLO	5%-7%					
	VERDE	<5%					

Elaborado por: Las Autoras

El indicador defectos operativos muestra los resultados de los productos no conformes elaborados del total de ordenes producidas. Mediante estos resultados se busca llegar a la raíz o factores que causan dichas inconformidades para aplicar medidas que conlleven a la obtención de un proceso cero defectos.

4.5.3.2 Indicadores Objetivos Estratégicos



4.5.3.2.1 Indicador Objetivo Estratégico: Disminuir Costos de Reprocesamiento en un 35%

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Costos de Reprocesamiento		
Objetivo:	Disminuir costos de reprocesamiento en un 35%		
Métrica	Costos de Reprocesamiento/Costo de Producción		
Responsable:	Jefe de Producción		
Fuente de Captura	Reportes de producción, reportes de costos		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	40%	Unidad	%
		Meta	35%
		Tendencia	
SEMÁFORO			

	ROJO	>35%
	AMARILLO	35%-25%
	VERDE	<25%

Elaborado por: Las Autoras

4.5.3.2 Indicador Objetivo Estratégico: Nivel de Desperdicio


FICHA DEL INDICADOR						
Nombre del Indicador:		Nivel de Desperdicio				
Objetivo:		Optimizar Consumo de Materia Prima				
Métrica		Desperdicio Producción/Total de Producción Ton.				
Responsable:		Supervisor de Producción				
Fuente de Captura		Reportes de producción				
Frecuencia de Medición:		Mensual				
Nivel Base	60%	Unidad	%	Meta	40%	Tendencia 
SEMÁFORO						
	ROJO	>40%				
	AMARILLO	40%-35%				
	VERDE	<35%				

Elaborado por: Las Autoras

Para disminuir los costos de reprocesamiento se hace necesario que el nivel de desperdicio sea cada vez menor, evitando costos adicionales que no agreguen valor al proceso.

4.5.3.2.3 Indicador Objetivo Estratégico: Optimizar en un 80% la disponibilidad de las maquinarias y equipos

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Disponibilidad de equipos y maquinarias.
Objetivo:	Optimizar disponibilidad de equipos y maquinarias en un 80%
Métrica	(Horas paradas maquinarias por falta de mantenimiento/ Total tiempo producción)*100.
Responsable:	Supervisor de Producción
Fuente de Captura	Reportes de Producción y mantenimiento
Frecuencia de Medición:	Quincenal

Nivel Base	70%	Unidad	%	Meta	80%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	--

SEMÁFORO


	ROJO	<80%
	AMARILLO	80%-90%
	VERDE	>90%


Elaborado por: Las Autoras

La continuidad en la producción está dada por varios factores pero los más influyentes son la disponibilidad de maquinarias y equipos que intervienen en el proceso productivo, por lo que se hace necesario que las mismas estén a punto a fin de evitar paralizaciones ocasionando tiempo perdido.

4.5.3.2.4 Indicador Objetivo Estratégico: Cumplir el Plan de mantenimiento preventivo en un 100%

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Mantenimiento de maquinarias y equipos.
Objetivo:	Cumplir el plan de mantenimiento preventivo en un 100%
Métrica	(Números Mantenimientos Realizados/Número de mantenimientos Requeridos)*100
Responsable:	Supervisor de Producción – Jefe de Mantenimiento
Fuente de Captura	Reportes de Producción-Mantenimiento.
Frecuencia de Medición:	Mensual

Nivel Base	60%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	------	------------------	--


SEMÁFORO		
	ROJO	<80%
	AMARILLO	80%-100%
	VERDE	=100%


Elaborado por: Las Autoras

Optimizar los recursos disponibles de la empresa, mantener una política de mantenimiento preventivo para garantizar la disponibilidad de los equipos y maquinarias que soportan el proceso productivo que realiza la empresa “ABC”

4.5.3.2.5 Indicador Objetivo Estratégico: Minimizar errores en órdenes de producción en un 60%

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Errores de Producción
Objetivo:	Minimizar errores en la producción en un 60%
Métrica	Producción no conforme/Producción Total)*100
Responsable:	Jefe de Producción
Fuente de Captura	Reportes de Producción, Reportes de Calidad
Frecuencia de Medición:	Semanal



Nivel Base	40%	Unidad	%	Meta	60%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	--

SEMÁFORO		
	ROJO	<50%
	AMARILLO	50%-60%
	VERDE	>60%

Elaborado por: Las Autoras

Antes de que el producto salga de la planta y sea distribuido a los clientes, el mismo ha sido sometido a controles de calidad, cuando un producto no cumple con los requisitos, es reprocesado, representando pérdidas de recursos, aumento de costos por reprocesamiento, por lo que se busca disminuir la producción de productos no conformes y su cumplimiento es medido por este indicador.

4.5.3.2.6 Indicador Objetivo Estratégico: Garantizar calidad de la Materia Prima en un 80%

FICHA DEL INDICADOR		
Nombre del Indicador:	Calidad Materia Prima	
Objetivo:	Garantizar la calidad de la materia prima que inicia el proceso de fabricación.	
Métrica	(Rechazo de materia prima ton/Total de toneladas materia prima requeridas) *100	
Responsable:	Jefe de Bodega, Supervisores de Producción	
Fuente de Captura	Reportes de Bodega, Reportes de Producción	
Frecuencia de Medición:	Semanal	
Nivel Base	30%	
Unidad	%	
Meta	80%	
Tendencia		
SEMÁFORO		
	ROJO	<60%
	AMARILLO	60%-80%
	VERDE	>80%


Elaborado por: Las Autoras


La materia prima inicia el proceso de producción en el proceso de extrusión, por lo que su calidad influencia en el siguiente proceso y a su vez en el producto final que percibe el cliente, se hace indispensable que cumpla con las especificaciones requeridas y buen control para evitar infiltraciones de materia prima de baja calidad.

4.5.3.2.7 Indicador Objetivo Estratégico: Aumentar

Disponibilidad de Materia Prima en un 40%

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Disponibilidad Materia Prima
Objetivo:	Aumentar disponibilidad materia prima.
Métrica	(Materia Prima Disponible/Materia Prima Requerida) *100
Responsable:	Jefe de Bodega, Supervisores de Producción
Fuente de Captura	Reportes de Bodega, Reportes de Producción
Frecuencia de Medición:	Semanal

Nivel Base	10%	Unidad	%	Meta	40%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	--


SEMÁFORO		
	ROJO	<30%
	AMARILLO	30%-40%
	VERDE	>40%

Elaborado por: Las Autoras

Por medio de este indicador se busca controlar la disponibilidad de la materia prima al momento de producir, lo que puede generar retrasos en la producción y entrega del pedido al cliente.

4.5.3.2.8 Indicador Objetivo Estratégico: Mejorar la competencia técnica en un 100%.

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Personal Técnico Planta.
Objetivo:	Mejorar la competencia técnica del personal operativo.
Métrica	(Capacitaciones Realizadas/Capacitaciones programadas) *100
Responsable:	Jefe de de R.R.H.H, Jefe de Producción
Fuente de Captura	Planificación Capacitaciones
Frecuencia de Medición:	Semestral

Nivel Base	50%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	------	------------------	--



SEMÁFORO

	ROJO	<80%
	AMARILLO	80%-100%
	VERDE	=100%

Elaborado por: Las Autoras

Las competencias técnicas se refieren al desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar las actividades propias de cada puesto de trabajo. Para poder realizar los procesos de manera correcta es necesario contar con personal capacitado y apto. Este indicador mide el porcentaje de trabajadores técnicos con respecto a personal de planta.

4.5.3.2.9 Indicador Objetivo Estratégico: Aumentar la plantilla de personal operativo calificado en un 15%


FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Personal operativo						
Objetivo:	Incrementar plantilla de personal operativo para una mayor producción personal operativo calificado						
Métrica	$(\text{Total Plantilla personal operativo periodo actual} - \text{Total Plantilla personal operativo periodo anterior} / \text{Total Plantilla personal}) * 100$						
Responsable:	Jefe de de R.R.H.H, Jefe de Producción						
Fuente de Captura	Planificación Nuevo Personal						
Frecuencia de Medición:	Anual						
Nivel Base	5%	Unidad	%	Meta	15%	Tendencia	
SEMÁFORO							
	ROJO	<10%					
	AMARILLO	10%-15%					
	VERDE	>15%					


Elaborado por: Las Autoras

El número de empleados depende del crecimiento de la empresa, en producción, ventas, para lo cual se requerirá la adición de personal operativo capacitado y técnico, estimado bajo una planificación de productividad.

4.5.3.2.10 Indicador Objetivo Estratégico: Evaluar al 100% el personal

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Cumplimiento Sistema Evaluación Continua del Personal
Objetivo:	Evaluar a la plantilla de trabajadores operativos y administrativos.
Métrica	(Personal Evaluado/Total Plantilla Trabajadores Operativos)*100
Responsable:	Jefe de de R.R.H.H
Fuente de Captura	Reportes de Evaluación
Frecuencia de Medición:	Semestral

Nivel Base	10%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	------	------------------	---

SEMÁFORO		
	ROJO	<80%
	AMARILLO	80%-100%
	VERDE	=100%


Elaborado por: Las Autoras


El personal de planta y administrativo debe ser evaluado, cuyos resultados sirven de medición de falencias que serán superadas mediante capacitaciones estratégicas.

4.5.3.2.11 Indicador Objetivo Estratégico: Resultados

Sistema Evaluación Continua del Personal

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Resultados Sistema Evaluación Continua del Personal
Objetivo:	Evaluar a la plantilla de trabajadores operativos y administrativos.
Métrica	(Resultados Evaluaciones al Personal / Resultados Esperados de las evaluaciones)*100
Responsable:	Jefe de de R.R.H.H
Fuente de Captura	Reportes de Evaluación
Frecuencia de Medición:	Semestral

Nivel Base	10%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	------	------------------	--

SEMÁFORO		
	ROJO	<80%
	AMARILLO	80%-100%
	VERDE	=100%

Elaborado por: Las Autoras

Se debe velar por el cumplimiento de la evaluación del personal tanto operativo como administrativo en pro de una gestión eficiente en su puesto de trabajo.

4.5.4 Declaración Tablero de Control Producción

Los tableros de control, presentan las mediciones realizadas dentro de los principales objetivos estratégicos del departamento de producción, mostrando los resultados por mes, tal como lo presenta la tabla 4.8

Tabla 4.8
Tablero de Control Producción
“Indicador Departamento Producción”

ÁREA	No	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MAX	MIN	MARZ	ABRI	MAY	JUN	JUL	AGO
PRODUCCION	1.	Tiempo de Producción	(Tiempo de Producción empleado/Total Tiempo de Producción)*100	MIN 60%	65%	60%	42%	46%	50%	38%	31%	52%
PRODUCCION	2.	Disminución tiempo de retrasos de la Producción	(Tiempo de Producción empleado-Tiempo producción Planificado)/(Total Tiempo de Producción)*100	MIN 25%	20%	25%	45%	40%	35%	50%	60%	31%
PRODUCCION	3.	Capacidad de Producción	(Carga asignada a maquinarias/Capacidad Total de Maquinarias)*100	MIN 80%	90%	80%	64.01%	69.62%	75.51%	57.40%	46.55%	73.23%
PRODUCCION	4.	Defectos Operativos	(Total Producto No Conforme/Total de Productos elaborados del mes)*100	MIN 7%	5%	7%	3.10%	4.20%	5.70%	2.35%	1.90%	7.10%

Elaborado por: Las Autoras

Anexo 11C Determinación Tablero de Control Departamento de Producción

4.5.5 Gráficos de Tendencias Indicadores Departamento de Producción

4.5.5.1 Gráfico de tendencia: Indicador “Optimizar tiempo de Producción”

SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN GRÁFICO DE TENDENCIA			
EMPRESA ABC	NOMBRE DEL INDICADOR	OPTIMIZAR EN UN 60% EL TIEMPO DE PRODUCCIÓN	NUMERO DE INDICADOR
	METRICA DEL INDICADOR	$(\text{Tiempo de Producción empleados} / \text{Total Tiempo de Producción}) * 100$	FECHA DE ELABORACIÓN
			3

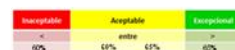


Gráfico 4.5 Indicador “Optimizar tiempo de Producción”
Elaborado por: Las Autoras
Anexo 12C Gráfico de Tendencia Indicador
“Optimizar Tiempo de Producción”

Como se observa en el gráfico de tendencia 4.5, de mediciones anteriores no se ha aprovechado en un 60% la utilización de las horas maquinas disponibles mensualmente como se lo estableció en los objetivos estratégicos, por lo tanto los resultados de dichas mediciones son inaceptables lo que

determina una corrección en el control para lograr los resultados esperados antes de culminar el proceso.

4.5.5.2 Gráfico de tendencia: Indicador “Disminución Tiempo de Retraso Producción”

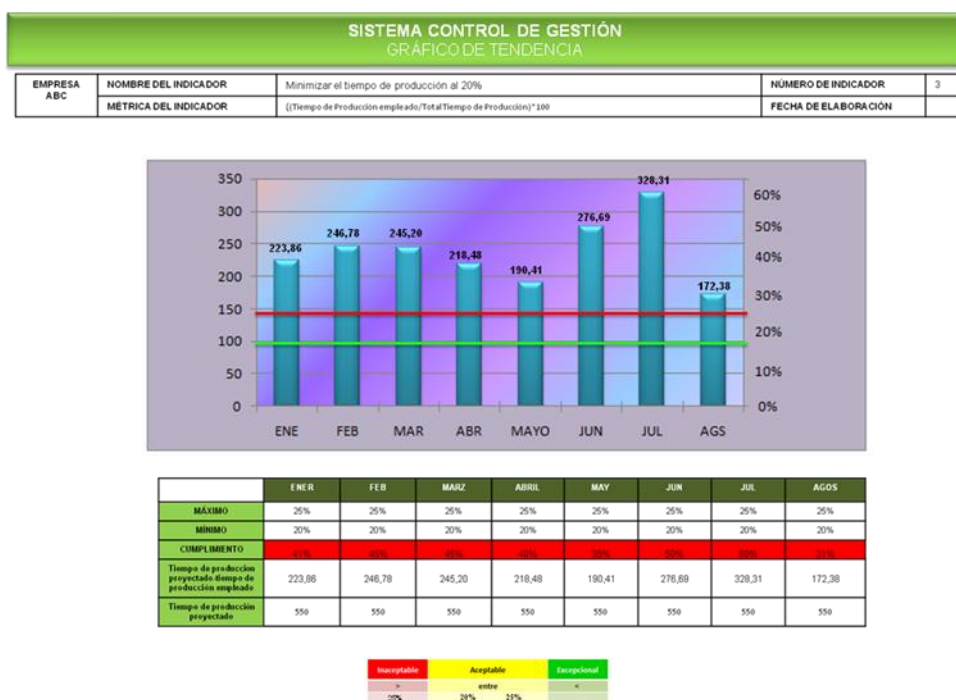


Gráfico 4.6 Indicador “Disminución Tiempo Retraso Producción”
Elaborado por: Las Autoras
Anexo 13C Gráfico De Tendencia Indicador
“Disminución Tiempo de Retraso Producción”

El gráfico de tendencia 4.6, muestra los tiempos de producción empleados mensualmente y los tiempos de producción proyectados mensuales, por medio del indicador se determina que no se está llegando a una reducción del 20% en dichos tiempos, lo que genera resultados inaceptables en la medición,

lo que implica q se deban realizar las correcciones y controles necesarios que permita la optimización de los tiempos de producción.

4.5.5.3 Gráfico de tendencia: Indicador “Capacidad Producción”

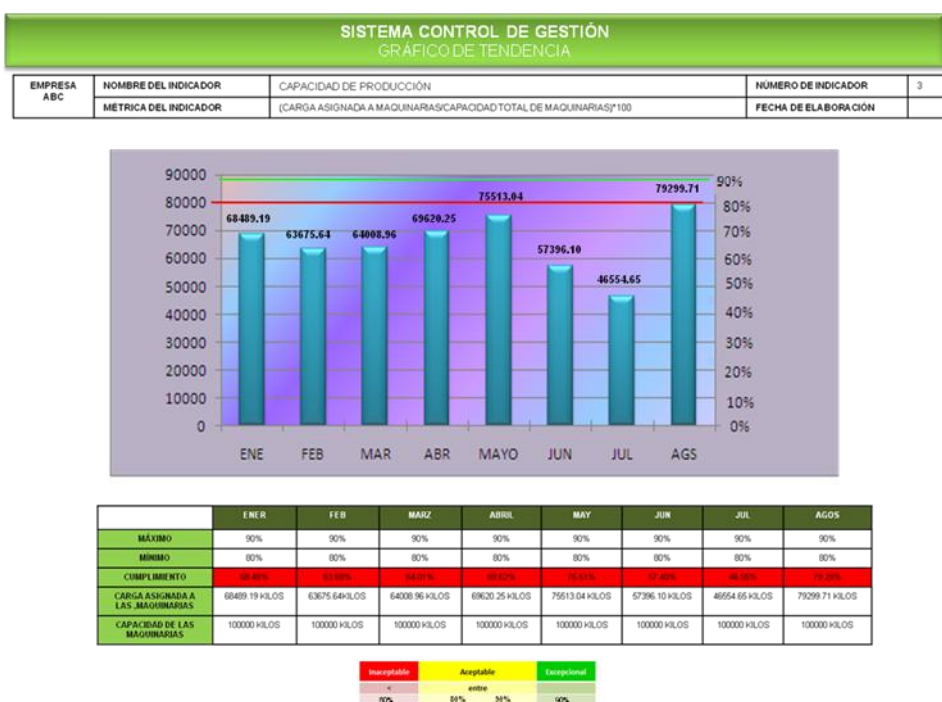


Gráfico 4.7 Indicador “Capacidad de Producción”

Elaborado por: Las Autoras

Anexo 14C Gráfico De Tendencia Indicador “Capacidad de Producción”

La empresa tiene una capacidad mensual de 100000 kilos mensuales, por lo cual se desea lograr una producción mensual de 80% de la misma.

El gráfico de Tendencia muestra que las mediciones realizadas por medio de indicador capacidad de producción refleja que no se están logrando los efectos deseados, ya que los resultados de las mediciones son inaceptables.

4.5.5.4 Gráfico de tendencia: Indicador “Defectos Operativos”

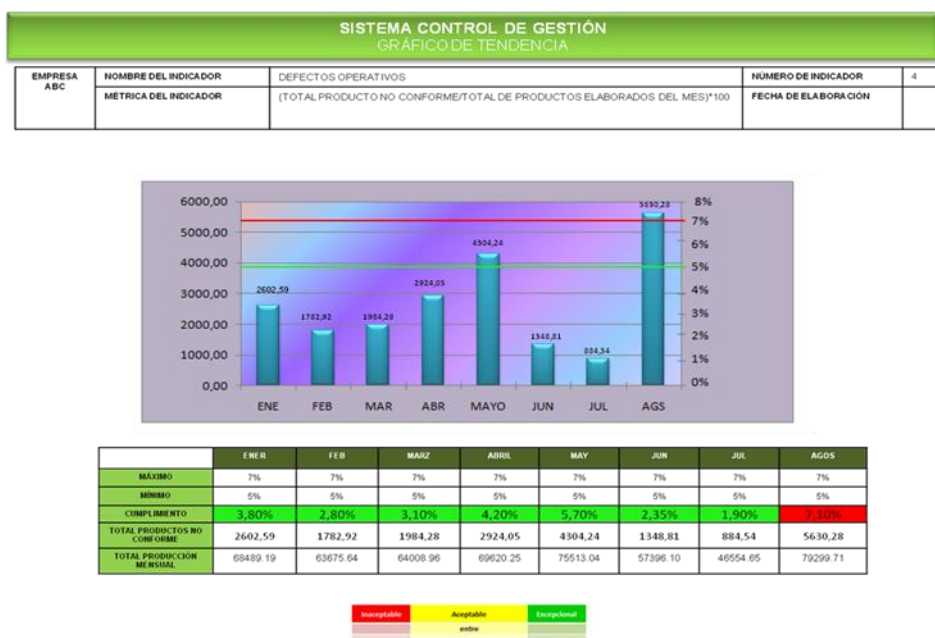


Gráfico 4.8 Indicador “Defectos Operativos”
Elaborado por: Las Autoras
Anexo 15C Gráfico De Tendencia Indicador “Defectos Operativos”

Para medir los resultados de los efectos operativos se realiza una medición del total de inconformidad en los productos mensualmente comparados con la producción mensual para determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El gráfico de tendencia del indicador Defectos Operativos muestra resultados excepcionales en los meses correspondientes al mes de enero, febrero y agosto; en los siguientes meses se observa un incumplimiento aceptable exceptuando el mes de julio donde se observa un cumplimiento inaceptable, lo que establece se realicen más controles para mitigar resultados negativos en las mediciones.

4.6 DECLARACIÓN DEPARTAMENTO DE VENTAS

4.6.1 Declaración de los Objetivos estratégicos Ventas

La razón principal de toda organización es generar utilidades, es por ello que el departamento de ventas representa el pilar fundamental para la obtención de ingresos, por lo tanto se deben identificar los Objetivos Estratégicos que conlleven al logro del mismo.

- Lograr un 90% en ventas durante los próximos 2 años.
- Consolidar, en un 70% el posicionamiento de la marca en mercado al 2013.

Para alcanzar los objetivos estratégicos es necesario fijar una perspectiva financiera:

1. Aumentar la facturación en un 20%, por órdenes de producción de los clientes.

Para la estrategia de crecimiento en ventas y un posicionamiento de la marca, las propuestas que aportarán en la Perspectiva Clientes se detallan a continuación:

1. Incrementar Satisfacción de clientes en un 90%
2. Solucionar los reclamos del cliente máximo en 24 horas.
3. Crear al menos dos alianzas estratégicas por año.
4. Aumentar cartera de clientes en un 30%

La perspectiva procesos encaminada a contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos son:

1. Minimizar en un 20% los errores en las órdenes de producción.

Perspectiva desarrollo humano y Tecnológico, Es importante contar con una plantilla de vendedores calificados que contribuyan al logro de los objetivos Estratégicos propuestos.

1. Pagar adicionalmente máximo un 2% en comisiones por incentivos en ventas.
2. Aumentar plantilla de vendedores en un 80%

La tabla 4.9, presenta los objetivos detallados por cada perspectiva: financiera, cliente, procesos, desarrollo humano y tecnológico:

Tabla 4.9
Objetivos Estratégicos
 “Perspectivas Básicas Ventas”

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la facturación en un 20%, por órdenes de producción de los clientes.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar Satisfacción de clientes en un 90% • Solucionar los reclamos del cliente máximo en 24 horas. • Crear al menos dos alianzas estratégicas por año. • Aumentar cartera de clientes en un 30%
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar errores en las órdenes de producción en un 20%.
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Pagar adicionalmente máximo un 2% en comisiones por incentivos en ventas. • Aumentar plantilla de vendedores en un 80%

Fuente: Autoras

Ver Anexo 16C Declaración Objetivos Estratégicos Dep. Ventas

4.6.2 Determinación Mapa estratégico Ventas

Se establece un mapa estratégico gráfico 4.9, que permite visualizar los objetivos a alcanzar por cada una de las perspectivas que debe manejar el departamento de ventas.

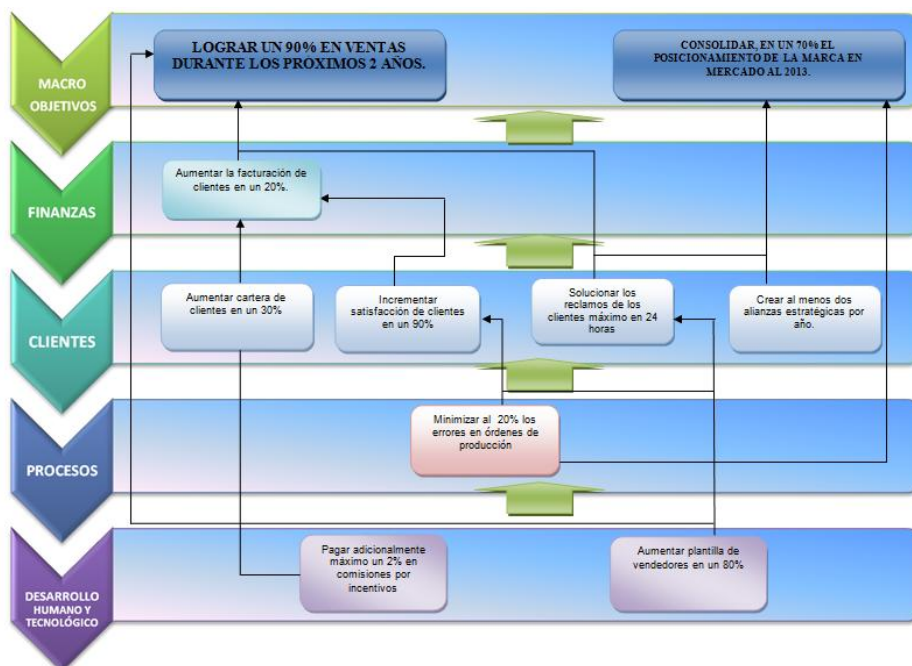


Gráfico 4.9 “Perspectivas Básicas Ventas”
Elaborado por: Las Autoras
Anexo 17C Mapa Estratégico Dep. Ventas

4.6.3 Declaración de los Indicadores Estratégicos ventas


La empresa en mención tiene un compromiso con sus empleados de alcanzar el total de ventas proyectadas por la Administración para generar las utilidades esperadas.

Para lograr lo establecido por el departamento de ventas es necesario se monitoree el proceso de ventas a través de indicadores que midan los resultados, y q a su vez se comparen con los resultados proyectados buscando el logro de estos.

4.6.3.1 Indicadores Objetivos Estratégicos Principales

Departamento de Ventas

4.6.3.1.1 Indicador Objetivo Estratégico: Lograr un 90% en ventas en los próximos dos años

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Ingreso por ventas Mensuales		
Objetivo:	Lograr un 90% en Ventas durante los próximos 2 años		
Métrica	$(\text{Ventas totales al mes} / \text{ventas proyectadas}) * 100$		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Informes de Ventas Mensuales		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	\$160,000	Unidad	%
		Meta	\$180,000
		Tendencia	
SEMÁFORO			

	ROJO	<90%
	AMARILLO	90%-100%
	VERDE	>100%

Elaborado por: Las Autoras

Uno de los objetivos primordiales de ABC es incrementar sus ventas en un 90% por lo cual se realizan todos los controles necesarios para que dicho objetivo se lleve a cabo.

El indicador ventas mensuales permite medir el grado de cumplimiento del objetivo estratégico, por medio de la comparación del total de ingresos mensuales por ventas con las ventas proyectadas, controlando que dichas ventas tiendan a incrementar en los próximos dos años.

4.6.3.1.2 Indicador Objetivo estratégico: Consolidar en un 70% el posicionamiento de la marca en el mercado plástico en los próximos tres años

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Participación del Mercado
Objetivo:	Consolidar en un 70% el posicionamiento de la marca en el mercado.
Métrica	Estudios de Mercado años anteriores
Responsable:	Jefe de Ventas
Fuente de Captura	Estudio de mercado
Frecuencia de Medición:	Trimestral

Nivel Base	--%	Unidad	%	Meta	70%	Tendencia	↓
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---

SEMÁFORO	
----------	--

	ROJO	<70%
	AMARILLO	70%-80%
	VERDE	>80%



Elaborado por: Las Autoras

La participación en el mercado influye en los ingresos por ventas mensuales, por eso es necesario medir el grado de participación de la empresa dentro del mercado plástico.

Este indicador permite medir el incremento de dicha participación y controlar que exista un incremento con respecto a meses anteriores, de lo y tomar las medidas correctivas necesarias en caso de no lograr los resultados esperados.

4.6.3.2. Indicadores Objetivos Estratégicos Departamento de Ventas

4.6.3.2.1 Indicador Objetivo Estratégico: Aumentar la facturación de los clientes al 20%


FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Facturación Mensual		
Objetivo:	Aumentar la facturación de las órdenes de producción de clientes fijos en un 20% al 2011.		
Métrica	$(\text{Facturación de clientes fijos} / \text{Facturación total}) * 100$		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Reporte de Facturación		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	15%	Unidad	%
		Meta	20%
		Tendencia	
SEMÁFORO			
	ROJO	<20%	
	AMARILLO	20%-25%	
	VERDE	>25%	


Elaborado por: Las Autoras

Lo que se desea controlar con este indicador es el nivel de aumento de la facturación de los clientes fijos con respecto a meses anteriores, para ello se realiza una medición de la facturación de los clientes fijos sobre el total de facturación mensual, para determinar así si se están obteniendo los resultados esperados.

4.6.3.2 Indicador Objetivo Estratégico: Incrementar satisfacción de clientes en un 90%

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Satisfacción de clientes
Objetivo:	Incrementar satisfacción de clientes en un 90%
Métrica	$(\text{Nivel satisfacción del cliente} / \text{Resultados esperados}) * 100$
Responsable:	Jefe de Ventas
Fuente de Captura	Reporte de mediciones satisfacción
Frecuencia de Medición:	Mensual

Nivel Base	60%	Unidad	%	Meta	90%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---



SEMÁFORO		
	ROJO	<60%
	AMARILLO	60%-90%
	VERDE	>90%

Elaborado por: Las Autoras

Las relaciones con los clientes es fundamental en el proceso de ventas, su satisfacción en cuanto al producto-servicio que recibe, la atención, es primordial y debe velarse por su cumplimiento.

Este indicador permite controlar si las relaciones con los clientes su satisfacción están incrementando.


4.6.3.2.3 Indicador Objetivo Estratégico: Solucionar los reclamos de los clientes máximo en 24 horas

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Reclamos de los clientes		
Objetivo:	Solucionar los reclamos de los clientes máximo en 24 horas		
Métrica	Horas solución del cliente desde su ingreso		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Reporte de reclamos		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	72 horas	Unidad	%
		Meta	24 horas
		Tendencia	
SEMÁFORO			
	ROJO	>30h	
	AMARILLO	30h-24h	
	VERDE	<24h	

Elaborado por: Las Autoras

Los reclamos de los clientes deben ser solucionados de manera inmediata, por medio de este indicador se mide si se esta cumpliendo el tiempo establecido en el objetivo.

4.6.3.2.4 Indicador Objetivo Estratégico: Crear al menos dos alianzas estratégicas por año.

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Alianzas Estratégicas.						
Objetivo:	Crear al menos dos alianzas estratégicas por año.						
Métrica	Número de alianzas estratégicas						
Responsable:	Jefe Financiero						
Fuente de Captura	Alianzas Estratégicas						
Frecuencia de Medición:	Anual						
Nivel Base	0	Unidad	%	Meta	2	Tendencia	
SEMÁFORO							


	ROJO	<1
	AMARILLO	1-2
	VERDE	>3


Elaborado por: Las Autoras

El indicador alianzas estratégicas muestra, cuantas alianzas realizó la empresa durante el año, indicando si se cumple con el objetivo.

4.6.3.2.5 Indicador Objetivo Estratégico: Aumentar La Cartera de Clientes en un 30%

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Cartera de Clientes
Objetivo:	Aumentar la cartera de clientes nuevos
Métrica	$(\text{Total Cartera de Clientes Año Anterior} - \text{Total Cartera Clientes Año Actual} / \text{Total de cartera clientes}) * 100$
Responsable:	Jefe de Ventas
Fuente de Captura	Reporte de Clientes
Frecuencia de Medición:	Anual

Nivel Base	10%	Unidad	%	Meta	30%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---

SEMÁFORO		
	ROJO	<20%
	AMARILLO	20%-30%
	VERDE	>30%

Elaborado por: Las Autoras

El indicador cartera de clientes muestra el aumento de la cartera de clientes cuya meta es del 30% en los próximos dos años, lo cual dependerá de la gestión realizada por el departamento de contabilidad y las estrategias a emplear.

4.6.3.2.6 Indicador Objetivo Estratégico: Minimizar errores en las órdenes de producción en un 20%

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Errores órdenes de producción de ventas –producción
Objetivo:	Minimizar errores en las órdenes de producción en un 20%
Métrica	Número de alianzas estratégicas
Responsable:	Jefe Ventas
Fuente de Captura	Reportes
Frecuencia de Medición:	Quincenal

Nivel Base	30%	Unidad	%	Meta	20%	Tendencia	↓
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---


SEMÁFORO	
----------	--

	ROJO	<20%
	AMARILLO	20%-15%
	VERDE	>15%

Elaborado por: Las Autoras

Los errores presentes en las órdenes de pedidos por parte del cliente se presentan con frecuencia, por ello este indicador medirá si los porcentajes disminuyen.

**4.6.3.2.7 Indicador Objetivo Estratégico: Pagar
adicionalmente máximo un 2% en comisiones por
incentivos en ventas.**

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Incentivos por ventas						
Objetivo:	Pagar adicionalmente un máximo de 2% en comisiones por incentivos en ventas.						
Métrica	%Comisiones adicionales por ventas						
Responsable:	Jefe Ventas						
Fuente de Captura	Reportes						
Frecuencia de Medición:	Mensual						
Nivel Base	0%	Unidad	%	Meta	2%	Tendencia	
SEMÁFORO							


	ROJO	>3%
	AMARILLO	3%-2%
	VERDE	=2%

Elaborado por: Las Autoras

La plantilla de vendedores free-lance, es incentivada mediante un porcentaje adicional en comisiones por venta que no superará en un 2%, de acuerdo a lo establecido.

4.6.3.2.8 Indicador Objetivo Estratégico: Aumentar plantilla vendedores en un 80%

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Plantilla de vendedores
Objetivo:	Aumentar plantilla de vendedores en un 80%
Métrica	$((\text{Número de vendedores actuales} - \text{Número de vendedores anteriores}) / \text{Total Plantilla de vendedores}) * 100$
Responsable:	Jefe Ventas
Fuente de Captura	Reportes
Frecuencia de Medición:	Semestral

Nivel Base	0%	Unidad	%	Meta	80%	Tendencia	
-------------------	----	---------------	---	-------------	-----	------------------	--

SEMÁFORO	
----------	--

	ROJO	<70%
	AMARILLO	70%-80%
	VERDE	>80%

Elaborado por: Las Autoras

La plantilla de vendedores free-lance, debe aumentar de acuerdo a lo establecido por la alta gerencia y el departamento de ventas, por lo que se desea lograr que por cada semestre se aumente en un 80%.

4.6.4 Tablero de Control Departamento de Ventas

Tabla 4.10
Tablero de Control
“Departamento de Ventas”

ÁREA	No	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MAX	MIN	MARZ	ABRI	MAY	JUN	JUL	AGO
DEP. DE VENTAS	1.	Ingresos por ventas	(Ventas totales al mes/Ventas proyectadas)*100	MIN 90%	95%	90%	76.29%	87.09%	90.37%	78.12%	82.11%	101.92%
DEP DE VENTAS	2.	Participación del Mercado	Resultado Estudio de Mercado	MIN 90%	100%	90%						

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 18C Tablero de Control Dep. Ventas

4.6.5 Gráficos de Tendencias Indicadores Departamento de Venta

4.6.5.1 Gráfico de tendencia: Indicador “Ingresos por Ventas”

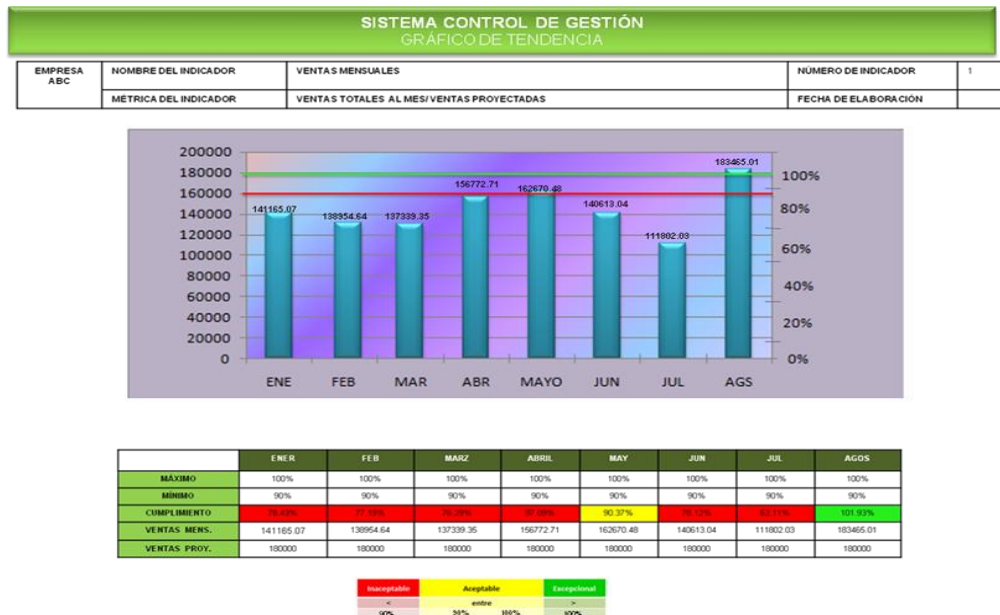


Gráfico 4.10 Indicador “Ventas Mensuales”

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 19C Gráfico de Tendencia Indicador “Ingreso por Ventas”

El gráfico de tendencia 4.10 muestra un porcentaje inferior al 90% de ventas mensuales en la mayoría de meses, lo que refleja un cumplimiento inaceptable del objetivo estratégico, sin embargo en meses como mayo y agosto el cumplimiento ha sido aceptable y excepcional correspondientemente, logrando en este último mes ventas superiores a lo proyectado. No obstante los controles deben ser más estrictos y minuciosos para obtener resultados favorables en los próximos meses.

4.7 DECLARACIÓN MATRIZ DEL BALANCED SCORECARD

La matriz del BSC es un arreglo que presenta los diversos componentes del mapa estratégico, junto con los elementos del esquema 3M (medios, meta, medida), que permite a la administración de la estrategia un formato resumido.

La tabla 4.11, presenta la matriz del BSC.

Tabla 4.11
Declaración Matriz BSC

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR	RESPONSABLE	LÍMITE BASE		SEÑALES (RIS)
FINANZAS	Aumentar las ventas en un 17%	Ingreso por ventas	Jefe de Ventas	160000		>35% 35%-25% <25%
	Disminuir costos de reprocesamiento en un 35%	Costos de Reprocesamiento	Jefe de Producción	40%		>40% 40%-35% <35%
	Aumentar liquidez y recursos financieros en un 25%	Liquidez y Recursos Financieros	Jefe Financiero	15%		<20% 20%-25% >25%
	Garantizar precios acordados al mercado.	Precios acordados al mercado	Jefe de Ventas	10%		>10% 10%-5% <5%
CLIENTES	Aumentar la cartera de clientes en un 30%.	Cartera de Clientes	Jefe de Ventas	10%		<20% 20%-30% >30%
	Mantener en un 100% la cartera de clientes.	Fidelización cartera de Clientes	Jefe de Ventas	30%		<90% 90%-100% =100%
	Aumentar en un 90% la satisfacción de los clientes.	Satisfacción de los Clientes	Jefe de Ventas	40%		<70% 70%-90% >90%
PROCESOS	Optimizar tiempo de producción en un 60%	Tiempo de Producción	Jefe de Producción	35%		<60% 60%-65% >65%
	Disminuir tiempos de retraso de producción al 20%	Tiempo de Retraso de producción	Jefe de Producción	30%		>25% 25%-20% <20%
	Optimizar la capacidad de producción de maquinarias en un 80%	Capacidad de Producción	Jefe de Producción	70%		<80% 80%-90% >90%
	Mitigar defectos operativos al 5%.	Defectos Operativos por Calidad	Jefe de Producción	15%		>10% 5%-10% <5%
RECURSOS TECNOLÓGICO Y HUMANO	A alcanzar que el 100% de la plantilla de trabajadores de planta sea competente y técnico.	Personal Capacitado de Planta	Jefe de de R.R.H.H, Jefe de Producción	50%		<80% 80%-100% =100%
	Mejorar el ambiente laboral en un 100%	Personal Capacitado de Planta	Jefe de de R.R.H.H, Jefe de Producción	50%		<80% 80%-100% =100%

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 20C Matriz BSC

4.8 DECLARACIÓN INICIATIVAS ESTRATÉGICAS EMPRESA

ABC

Las iniciativas estratégicas se plantean para impulsar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinadas para cubrir y promover el alcance de un mayor número de objetivos a un costo razonable.

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



Figura 4.4 Declaración de las Iniciativas estratégicas
Elaborado por: Las Autoras

4.8.1 Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas

Una vez definidas las iniciativas estratégicas, se evalúan en la "Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas" que se presenta en la tabla 4.12, cuyo fin es evaluar el grado de impacto de las iniciativas propuestas vs. Los objetivos estratégicos gerenciales planteados. Los parámetros de medición van en una escala de 0 a 3, verificando su grado de cobertura en el objetivo.

Tabla 4.12
Iniciativas Estratégicas
“Evaluación iniciativas estratégicas”

CRITERIO		INICIATIVAS ESTRATEGICAS														COBERTURA			
3 Alta	2 Medio	1 Baja	0 Ninguna	Objetivos Estratégicos	Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO 9001:2009.	Implementación estrategia Logística.	Administración de procesos.	Programa Capacitación continua del personal.	Auditoría de Procesos.	Análisis de Competitividad.	Programa "Producción Justo a Tiempo	Implementación Sistema S&SO	Optimización de Recursos.	Sistema de Información Integral.	Mantenimiento para la Productividad.		Programa "Reciclaje"	Programa "Fee-Lance"	Investigación de Mercado.
FINANZAS	Aumentar las ventas en un 17%	2	1	2	2	1	2	3	1	3	0	1	3	0	1	1	3	2	24
	Disminuir costos de reprocesamiento en un 35%	2	3	1	1	2	0	3	0	3	0	2	2	1	0	2	1	0	19
	Aumentar liquidez y recursos financieros en un 25%	2	1	1	0	2	0	1	0	3	1	0	3	1	1	2	3	0	15
	Garantizar precios acordes al mercado	2	1	0	1	0	3	1	0	3	2	1	2	2	1	2	2	3	19
CLIENTES	Aumentar la cartera de clientes en un 30%	3	1	1	2	0	3	2	1	1	0	1	0	1	1	1	3	2	18
	Mantener en un 100% la cartera de clientes.	3	1	0	1	0	2	1	0	2	1	0	1	1	0	1	3	2	12
	Aumentar en un 90% la satisfacción de los clientes	3	1	0	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	1	0	2	1	15
PROCESOS	Optimizar tiempo de producción en un 25%	2	2	3	2	1	1	2	0	2	0	3	3	0	3	3	1	0	19
	Disminuir tiempos de retraso de producción en un 60%	2	2	1	2	1	0	3	0	3	0	3	2	0	3	2	0	0	20
	Optimizar la capacidad de producción de maquinarias en un 90%	2	1	1	1	1	0	1	0	2	0	2	0	2	2	3	1	0	12
	Mitigar defectos operativos en un 75%	2	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	13
DESARROLLO HUMANO	Alcanzar que el 100% de la plantilla de trabajadores de planta sea competente y técnico.	1	0	0	3	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	9
	Aumentar en nivel de satisfacción de clientes internos en un 80%	1	0	0	3	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8
	Mejorar el ambiente laboral en un 100%	1	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7
Impacto Estratégico Total		28	15	11	24	9	12	21	8	23	14	16	19	20	1	0			
Ranking		1	8	11	2	13	10	4	14	3	9	7	6	5	12				

Elaborado por: Las Autoras

Ver Anexo 21C Relación Iniciativas Estratégicas vs. Objetivos Estratégicos

La Matriz Tabla 4.12, muestra el grado de impacto, bajo el criterio establecido y el ranking definido, se establecen las iniciativas estratégicas que garantizan con mayor efectividad lo propuesto en los objetivos.

Las iniciativas definidas como principales se priorizaron, por su nivel de impacto obtenidas de la tabla 4.12 y el nivel de costos a emplear. En la tabla 4.13 se mide y se establece las iniciativas estratégicas con acción inmediata a tomar.

Tabla 4.13
Iniciativas Estratégicas
“Impacto de las iniciativas estratégicas”

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						TOTAL
	Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO 9001:2009	Programa Capacitación continua del personal.	Programa “Producción Justo a Tiempo”	Programa “Free-Lance”	Optimización de Recursos.	Programa “Reciclaje”	
Impacto Estratégico	28	24	23	20	21	19	96
Costo Iniciativa	\$10,000	\$ 5000	\$4,000	\$ 2,500	\$6,500	\$2,000	\$ 27,500
	X	x	X	X		X	

Elaborado por: Las Autoras

Ver Anexo 22C Impacto Iniciativas Estratégicas

La tabla 4.13, presenta un plan donde se visualiza aquellas iniciativas que tienen alta relación costo-beneficio, definidas

como claves, las que no se escogieron se pondrán en marcha en un tiempo aun no planificado. La Iniciativa “Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO 9001:2008”, ha sido seleccionada a pesar de su costo, dado que la empresa ABC actualmente se encuentra implementando este sistema.

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

La figura 4.5 nos muestra la fórmula del ROI.

Figura 4.5
Fórmula ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta del Proyecto}}{\text{Costo del proyecto}}$$

↓

$$\frac{\text{Beneficio - Costo del Proyecto}}{\text{Costo del proyecto}}$$

Fuente: *investopedia.com*

Se realizan los cálculos, Tabla 4.13, por cada iniciativa escogida, dando como resultados lo siguiente:

Tabla 4.14
Iniciativas Estratégicas
 “Elección de las iniciativas estratégicas”

		CRITERIOS		Fórmula	ROI	ELECCIÓN
		Beneficio Anual	Costo Proyecto			
INICIATIVA ESTRATÉGICA	Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO 9001:2009	\$ 25,000	\$10,000	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo proyecto}}{\text{Costo proyecto}}$	1,5	<input checked="" type="checkbox"/>
	Programa Capacitación continua del personal.	\$ 12,000	\$ 5,000	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo proyecto}}{\text{Costo proyecto}}$	1,4	<input checked="" type="checkbox"/>
	Programa “Producción Justo a Tiempo”	\$ 10,000	\$ 4,000	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo proyecto}}{\text{Costo proyecto}}$	1,5	<input checked="" type="checkbox"/>
	Programa “Free-Lance”	\$ 10,000	\$ 3,500	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo proyecto}}{\text{Costo proyecto}}$	1,86	<input checked="" type="checkbox"/>
	Programa “Reciclaje”	\$ 5,000	\$ 2,400	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo proyecto}}{\text{Costo proyecto}}$	1.08	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Información de la Empresa ABC
Elaborado por: Las autoras
Ver Anexo 23C Elección Iniciativas Estratégicas

La tabla 4.14, muestra que las iniciativas propuestas presentan un ROI positivo, y están dentro del presupuesto de nuevas estrategias de la empresa, por lo tanto se pondrá en marcha.

4.8.2 Diseño de las Iniciativas Estratégicas

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

Tabla 4.15
Iniciativas Estratégicas
“Programa Producción entrega a tiempo”

FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA						
Nombre Iniciativa:		Programa “Producción entrega a tiempo”				
Objetivo:		Eliminar desperdicios en el proceso productivo.				
Responsable:		Ing. Geovanny Cañizares - Jefe de Producción				
No	Actividad	Responsable	Equipo de Trabajo	Tiempo ejecución	\$ Costo	Control
1	Identificar las necesidades dentro del departamento de producción.	Jefe de Producción	-Jefe de Calidad	1 semana	\$ 100	Revisión de actas.
2	Determinación de los efectos por retrasos en la producción.	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción -jefe de Calidad -Jefe de Bodega -Jefe de Compras	2 semanas	\$ 200	Revisión de actas. Revisión de documentación.
3	Determinación de las principales causas de retrasos en la producción.	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción -jefe de Calidad -Jefe de Bodega	2 semanas	\$ 200	Revisión de documentación
4	Planificación del programa “Producción Justo a Tiempo”.	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción -jefe de Calidad -Jefe de Bodega	2 semanas	\$ 200	Revisión de documentación
5	Elaboración cronograma de actividades programa “Producción Justo a Tiempo”.	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción -jefe de Calidad -Jefe de Bodega	1 semana	\$ 200	Revisión de documentación
6	Elaboración del programa “Producción Justo a Tiempo”.	Jefe de Producción		2 semanas	\$ 800	Revisión de documentación
7	Implantación del programa “Producción Justo a Tiempo”.	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción -jefe de Calidad	4 semanas	\$ 1500	Revisión de actas. Revisión de resultados
8	Capacitación al personal involucrado.	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción -jefe de Calidad -Jefe de Bodega	2 semanas	\$ 1000	Revisión de capacitaciones. Actas de asistencia.
9	Interrelación con los proveedores	Jefe de Producción	-Jefe de Compras	2 semanas	\$ 400	Revisión de documentación
10	Evaluación del desempeño y estandarización de procesos	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción -jefe de Calidad	3 semanas	\$ 200	Revisión de documentación

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 24C Ficha Iniciativa Estratégica

Tabla 4.16
Iniciativas Estratégicas
“Programa Capacitación continua del personal”

FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA						
Nombre Iniciativa:		Programa Capacitación continua del personal				
Objetivo:		Lograr personal competente y eficiente en sus actividades.				
Responsable:		Ing. Jessica Enrique – Jefe de RR.HH.				
No	Actividad	Responsable	Equipo de Trabajo	Tiempo ejecución	\$ Costo	Control
1	Determinación de las necesidades de formación y capacitación del personal por áreas.	Jefe de RR.HH.	-Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Bodega -Jefe de Mantenimiento	1 semana	\$150	Actas de reuniones Revisión de documentación.
2	Diagnóstico de la situación actual del personal.	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Calidad	2 semanas	\$200	Revisión de documentación.
3	Elaboración y presentación del informe del diagnóstico.	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Calidad	1 semana	\$100	Revisión de documentación. Actas de reuniones
4	Determinación de las capacitaciones acorde al diagnóstico.	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Bodega -Jefe de Mantenimiento	1 semana	\$150	Revisión de documentación. Actas de reuniones
5	Elaboración del plan "Capacitación continua del personal"	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Calidad	2 semanas	\$500	Revisión de documentación. Actas de reuniones
6	Constituir Presupuesto permanente plan "Capacitación continua del personal"	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Tesorería	1 semana	\$150	Revisión de presupuesto.
7	Establecimiento cronograma actividades del plan "Capacitación continua del personal"	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Bodega -Jefe de Mantenimiento	1 semana	\$250	Revisión de cronograma. Revisión de alianzas
8	Alianzas con centros de capacitación para realización de los seminarios y cursos.	Jefe de RR.HH.	-Jefe de Compras			
9	Implementación del plan "Capacitación continua del personal"	Jefe de RR.HH.	-Jefe de Calidad -Auditor Interno	3 semanas	\$200	Verificación de cumplimiento.
10	Capacitación del personal por áreas.	Jefe de RR.HH.	-Jefe de RR.HH. -Personal Externo	6 semanas	\$3,000	Revisión de actas de personal capacitado.
11	Evaluación del personal capacitado.	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Bodega -Jefe de Mantenimiento	3 semanas	\$150	Revisión de documentación
12	Mantenimiento y mejora del plan "Capacitación continua del personal"	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Calidad	-----	\$150	Revisión de documentación

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 25C Ficha Iniciativa Estratégica

Tabla 4.17
Iniciativas Estratégicas
“Proyecto Free –Lance”

FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA						
Nombre Iniciativa:		Proyecto "Free-Lance"				
Objetivo:		Incrementar la plantilla de vendedores.				
Responsable:		Ing. Jessica García – Jefe de Ventas				
No	Actividad	Responsable	Equipo de Trabajo	Tiempo ejecución	\$ Costo	Control
1	Determinación de las necesidades de plantilla de vendedores - departamento de ventas.	Jefa de Ventas	-Jefe de RR.HH.	1 semana	\$150	Actas de reuniones Revisión de documentación.
2	Diagnóstico de la situación actual de la plantilla de vendedores.	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de RR.HH.	2 semanas	\$200	Revisión de documentación.
3	Elaboración y presentación del informe del diagnóstico.	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de RR.HH.	1 semana	\$100	Revisión de documentación. Actas de reuniones
4	Planificación del Proyecto "Free-Lance".	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de RR.HH.	1 semana	\$250	Revisión de documentación. Actas de reuniones
5	Elaboración cronograma "Capacitación Redutamiento de "Free-Lance"	Jefa de Ventas	-Jefe de RR.HH.	1 semanas	\$150	Revisión de Cronograma.
6	Estimar Presupuesto Proyecto "Free-Lance".	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de Tesorería	1 semana	\$150	Revisión de presupuesto.
7	Elaboración del Proyecto "Free-Lance".	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de RR.HH.	2 semana	\$250	Revisión de documentación.
8	Implementación del Proyecto "Free-Lance".	Jefa de Ventas	-Jefe de RR.HH.	3 semanas	\$500	Actas de reuniones
9	Reclutamientos Nuevos Free-Lance.	Jefa de Ventas	Jefe de RR.HH.	3 semanas	\$300	Verificación de cumplimiento. Revisión de reclutamiento.
10	"Capacitación Reclutamiento de "Free-Lance"	Jefa de Ventas	-Jefe de RR.HH. -Personal Externo	4 semanas	\$1000	Revisión de actas de personal capacitado.
11	Período de pruebas – evaluaciones Nuevos vendedores.	Jefa de Ventas	-Jefe de RR.HH. -Personal Externo	6 semanas	\$200	Revisión de documentación
12	Integración nuevos Free-Lance al Proyecto.	Jefa de Ventas	-Jefe de RR.HH. -Free-Lance existentes	1 semana	\$250	Revisión de documentación
13	Mantenimiento y mejora del Proyecto "Free-Lance".	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de RR.HH.	-----		Revisión de documentación

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 26C Ficha Iniciativa Estratégica

Tabla 4.18
Iniciativas Estratégicas
“Implementación Sistema Gestión Calidad ISO 9001:2008”

FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA						
Nombre Iniciativa:		Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO9001:2009				
Objetivo:		Garantizar procesos de calidad en la empresa.				
Responsable:		E.C. Pablo Barrero – Jefe de Calidad				
No	Actividad	Responsable	Equipo de Trabajo	Tiempo ejecución	\$ Costo	Control
1	Determinación de las necesidades de documentación.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega			Actas de reuniones
2	Estudio de las Normas ISO 9001:2009, los capítulos aplicables a la organización.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	1 semana	350	
3	Estudiar las regulaciones específicas del sector comercial al que pertenece la empresa, determinar los documentos que deben responder al cumplimiento de estos requisitos legales.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega			Actas de reuniones Revisión de documentación
4	Determinar los tipos de documentos que deben existir y sus requisitos.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	2 semanas	250	Actas de reuniones Revisión de documentación
5	Diagnóstico de la situación documental de la organización.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	2 semanas	200	Actas de reuniones Revisión de documentación
6	Elaboración Guía del Diagnóstico.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega			Actas de reuniones Revisión de documentación
7	Ejecutar el diagnóstico.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	1 semana	300	
8	Elaborar y presentar el informe de diagnóstico.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega			Actas de reuniones Revisión de documentación
9	Diseño del sistema documental.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	1 semana	300	
10	Diseñar y establecer la jerarquía de la documentación.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega			Actas de reuniones Revisión de documentación
11	Definir autoridades, responsabilidades, para la elaboración de documentación por cada nivel.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas	1 semana	350	Actas de reuniones Revisión de documentación
12	Definir estructura y formato Manual de Calidad de la empresa.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas			
13	Determinar los procesos de la documentación.	Jefe de Calidad	-Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega			
14	Establecer el flujo de la documentación.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega			Actas de reuniones Revisión de documentación
15	Confeccionar el plan de elaboración de documentos.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	2 semanas	200	
16	Planificar la capacitación del personal involucrado.	Jefe de Calidad	-Jefe RR.HH.	1 semana	200	Actas de reuniones Revisión de documentación
17	Elaboración de los documentos.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	3 semanas	250	Actas de reuniones Revisión de documentación
18	Capacitar al personal implicado.	Jefe de Calidad	-Jefe RR.HH.	2 semanas	3000	Actas de capacitaciones Listas de asistencia Actas de reuniones Revisión de documentación
19	Elaborar procedimientos generales.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	2 semanas	250	Actas de reuniones Revisión de documentación
20	Elaborar Manual de Calidad.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	3 semanas	1500	Actas de reuniones Revisión de documentación Revisión de manual
21	Elaborar otros documentos requeridos por el SGC.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH.	2 semanas	350	Actas de reuniones Revisión de documentación
22	Revisar y aprobar los documentos por parte del personal competente y autorizado.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	1 semana	250	Actas de reuniones Revisión de documentación Actas de aprobación
23	Implantación del Sistema Documental.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Bodega	1 semana	300	Actas de reuniones Revisión de documentación Verificación de sistema
24	Definir el cronograma de implantación.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras	1 semana	250	Actas de reuniones Revisión de documentación
25	Distribuir la documentación a todos los empleados.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe RR.HH.	1 semana	300	Verificación con personal
26	Determinar las necesidades de capacitación y actualizar plan de capacitación.	Jefe de Calidad	-Jefe de Producción -Jefe RR.HH.	1 semana	200	Actas de reuniones Revisión de documentación
27	Ejecutar lo establecido en la documentación.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH. -Jefe de Compras -Tesorería -Jefe de Bodega	1 semana	200	Verificación de ejecución
28	Recopilar documentación evidenciando la ejecución.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno	1 semana	200	Revisión de documentación
29	Mantenimiento y mejora del sistema.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH.	--	250	Revisión de documentación
30	Realización de auditorías internas.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno	2 semanas	250	Revisión de documentación Programa de auditoría Revisión papeles de trabajo
31	Implementación de acciones correctivas y preventivas.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe RR.HH. -Jefe de Bodega -Jefe de Compras	2 semanas	300	Revisión de documentación

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 27C Ficha Iniciativa Estratégica

Tabla 4.19
Iniciativas Estratégicas
“Programa Reciclaje”

FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA						
Nombre Iniciativa:		Programa “Reciclaje”				
Objetivo:		Disminuir desabastecimiento materia prima reprocesada.				
		Ing. Jorge Plaza – Jefe de Bodega				
No	Actividad	Responsable	Equipo de Trabajo	Tiempo ejecución	\$ Costo	Control
1	Determinación de las necesidades de bodega – materia prima reprocesada.	Jefa de Bodega	-Supervisor de Producción	1 semana	\$100	Actas de reuniones Revisión de documentación.
2	Diagnóstico de la situación actual.	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Supervisor de Producción	2 semanas	\$150	Revisión de documentación.
3	Elaboración y presentación del informe del diagnóstico.	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Supervisor de Producción	1 semana	\$100	Revisión de documentación. Actas de reuniones
4	Planificación del Programa “Reciclaje”.	Jefa de Bodega	-Supervisor de Producción.	1 semana	\$200	Revisión de documentación. Actas de reuniones
5	Estimar Presupuesto Programa “Reciclaje”.	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Jefe de Tesorería	1 semanas	\$100	Revisión de documentación. Actas de reuniones
6	Elaboración del Programa “Reciclaje”.	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Supervisor de Producción -Jefe de Calidad.	1 semana	\$400	Revisión de presupuesto.
7	Implementación del Programa “Reciclaje”.	Jefa de Bodega	-Supervisor de Producción -Jefe de Calidad.	2 semana	\$300	Revisión de documentación.
8	Adecuación del espacio físico Programa “Reciclaje”.	Jefa de Bodega	-Bodegueros -Supervisor de Producción.	3 semanas	\$500	Actas de reuniones
9	Difusión del Programa “Reciclaje”.	Jefa de Bodega	Jefe de Compras.	3 semanas	\$250	Verificación de cumplimiento. Revisión de documentación
10	Evaluación del Programa “Reciclaje”.	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Supervisor de Producción -Jefe de Calidad.	4 semanas	\$100	Revisión de actas de evaluaciones
11	Mantenimiento y mejora del Programa “Reciclaje”.	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Supervisor de Producción -Jefe de Calidad.	6 semanas	\$200	Revisión de documentación

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 28C Ficha Iniciativa Estratégica

Los planes de acción por cada iniciativa estratégica deberán ser ejecutados garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en tiempo, recursos de personal y monetarios.

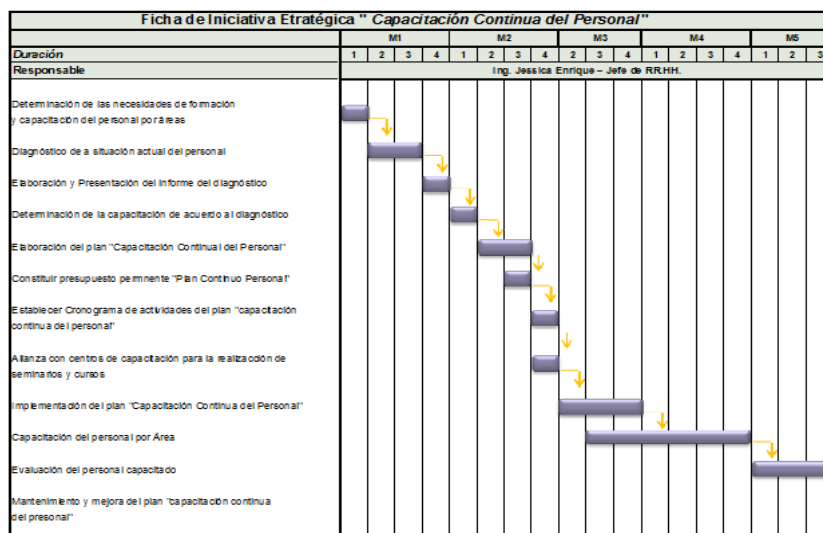
A continuación se presenta en las tablas, el cronograma de ejecución de cada iniciativa estratégica.

Tabla 4.20
Iniciativas Estratégicas
“Cronograma Ejecución-Programa Producción entrega a tiempo”

Ficha de Iniciativa Estratégica " Producción Entrega a Tiempo"																		
Duración	M1				M2				M3				M4				M5	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Responsable	Ing. Geovanny Cañizares - Jefe de Producción																	
Identificar las necesidades dentro del departamento de producción	[Gantt bar: M1-1 to M1-2]																	
Determinación de los efectos por retrasos en la producción	[Gantt bar: M1-2 to M1-3]																	
Determinación de las principales causas de retrasos de la producción	[Gantt bar: M1-3 to M1-4]																	
Planificación del programa Entrega a tiempo	[Gantt bar: M1-4 to M2-1]																	
Elaboración del programa Entrega a tiempo	[Gantt bar: M2-1 to M2-2]																	
Implantación programa Entrega a Tiempo	[Gantt bar: M2-2 to M3-4]																	
Capacitación al personal asignado	[Gantt bar: M3-4 to M4-1]																	
Interrelación con proveedores	[Gantt bar: M4-1 to M4-2]																	
Evaluación del desempeño y estandarización del proceso.	[Gantt bar: M4-2 to M5-1]																	

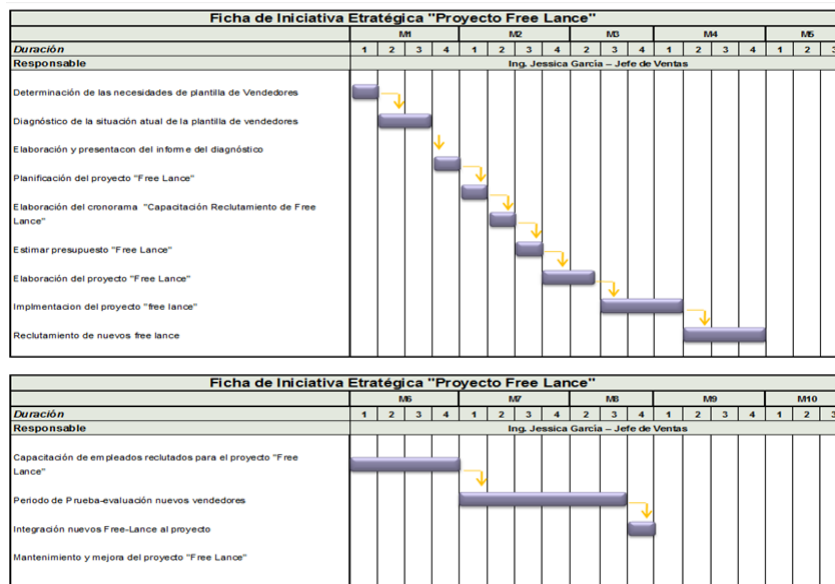
Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 29C Cronograma Ejecución Iniciativa Estratégica

Tabla 4.21
Iniciativas Estratégicas
“Cronograma Ejecución-Capacitación Continua del Personal”



Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 30C Cronograma Ejecución Iniciativa Estratégica

Tabla 4.22
Iniciativas Estratégicas
“Cronograma Ejecución-Programa Free-Lance”



Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 31C Cronograma Ejecución Iniciativa Estratégica

Tabla 4.23
Iniciativas Estratégicas
“Cronograma Ejecución
Implementación Sistema Gestión Calidad ISO 9001:2008”

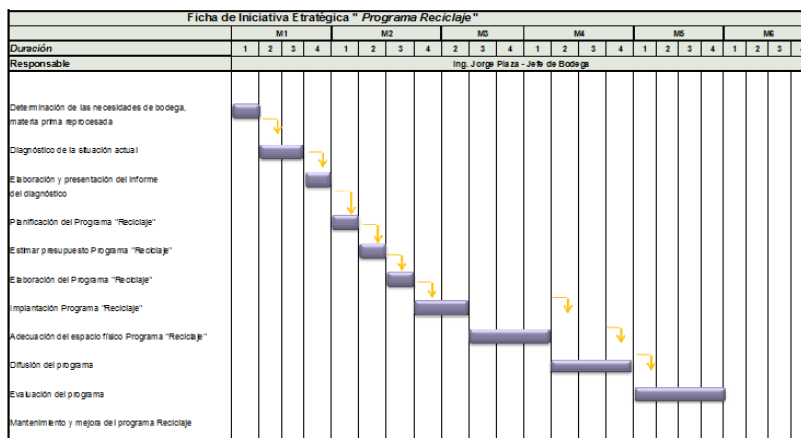
Ficha de Iniciativa Etratégica "Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO9001:2008 "																				
Nombre de la tarea	M11				M12				M13				M14				M15			
Duración				4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Responsable	Ec. Pablo Barrero – Jefe de Calidad																			
Distribuir documentación a los empleados																				
Determinar las necesidades de capacitación y actualizar plan de capacitación																				
Ejecutar lo establecido en la docuemnetación																				
Recopilar documentos evidenciando la ejecución																				
Mantenimiento y mejora del sistema																				
Realización de auditorias internas																				
Implementación de acciones preentivas y correctivas																				

Ficha de Iniciativa Etratégica "Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO9001:2008 "																				
Nombre de la tarea	M6				M7				M8				M9				M10			
Duración																				
Responsable	Ec. Pablo Barrero – Jefe de Calidad																			
Establecer el flujo de la documentación																				
Confeccionar el plan de elaboración de documentos																				
Planificación de capacitación del personal involucrado																				
Elaboración de los documentos																				
Capacitar al personal implicado																				
Elaborar procedimientos generales																				
Elaborar Manual de Calidad																				
Elaborar otros documentos requeridos por el SGC																				
Revisar y aprobar los documentos por parte del personal competente y autorizado																				
Implantación del sistema documental																				
Definir el cronograma de implantación																				

Ficha de Iniciativa Etratégica "Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO9001:2008 "																				
Nombre de la tarea	M11				M12				M13				M14				M15			
Duración				4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Responsable	Ec. Pablo Barrero – Jefe de Calidad																			
Distribuir documentación a los empleados																				
Determinar las necesidades de capacitación y actualizar plan de capacitación																				
Ejecutar lo establecido en la docuemnetación																				
Recopilar documentos evidenciando la ejecución																				
Mantenimiento y mejora del sistema																				
Realización de auditorias internas																				
Implementación de acciones preentivas y correctivas																				

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 32C Cronograma Ejecución Iniciativa Estratégica

Tabla 4.24
Iniciativas Estratégicas
“Cronograma Ejecución-Proyecto Reciclaje”



Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 33C Cronograma Ejecución Iniciativa Estratégica

4.9 MONITOREO Y CONTROL

Monitorear y controlar el cumplimiento del resultado de los indicadores en el plazo y costos definidos ayudará a conocer si en la empresa se están cumpliendo los objetivos.

Para un adecuado monitoreo y control se aplicará el ciclo de la calidad (Planificar, Implementar, Actuar y Revisar).

4.9.1 Ciclo Operativo

En la reunión del ciclo operativo se observa el cumplimiento de objetivos de acuerdo al desempeño de los indicadores. Para esta reunión es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Forma parte del proceso de evaluación del cumplimiento de los objetivos.
- Permite asegurar la ejecución del plan/presupuesto en el corto plazo.
- Asegurar la ejecución de los objetivos a corto plazo.
- Evaluar las responsabilidades funcionales y asegurar la asistencia de las personas responsables del cumplimiento de objetivos.

Cuando encontramos una irregularidad en los Indicadores se utiliza una tabla de anomalía que permite realizar un análisis de las causas y tomar acciones necesarias. A continuación se presenta un ejemplo de una tabla de anomalía:

Tabla 4.25
Monitoreo y Control
“Ficha Modelo Análisis No Esperados”

DESCRIPCION DEL PROBLEMA		SITUACION ACTUAL			
Las mediciones realizadas a los tiempos de producción reflejan resultados inaceptables en los meses evaluados. En los últimos meses no existe una optimización respecto al tiempo empleado en la producción de los productos, lo cual origina que haya tiempo no utilizado y desperdiciado mensualmente.		Los últimos tres meses muestran un promedio del 48% usado del total de tiempo disponible para la producción de fundas y rollos plásticos.			
		SITUACION ESPERADA			
		Optimizar los tiempos de producción en un 60% del total de tiempo disponible para la elaboración de rollos y fundas plásticas.			
DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO		DIAGRAMA DE PARETO			
ANÁLISIS DE LOS PORQUES					
<ol style="list-style-type: none"> ¿Por qué hay un frecuente desperdicio de tiempos de producción? Porque existe un retraso de la materia prima mensualmente. ¿Por qué existe retraso de la materia prima mensualmente? Porque no se cuenta con una bodega que contenga inventario dentro de la empresa. ¿Por qué no se cuenta con una bodega de inventario dentro de la empresa? Porque no hay un sistema de gestión de abastecimiento de inventario. 					
PLANES DE ACCIÓN					
ACCION	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	SOPORTE	REVISION	ESTADO
Elaborar un plan de tiempo necesario para la elaboración del producto.	2 semanas	Jefe de producción			
Especializar a los operarios.	1 mes	Jefe de Producción			
Corregir desperdicios de espacios entre un proceso y otro.	15 días	Jefe de Producción			

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 34C Monitoreo y Control – Ficha Análisis Situaciones no esperadas.

Para cada situación inesperada se debe elaborar la ficha describiendo: problema encontrado, la situación actual, situación esperada. A manera de ejemplo se realiza el análisis para dos indicadores estratégicos, tal como lo presenta la ficha.

Por posterior a esto se implementan herramientas de la calidad para evaluar su ocurrencia, en su respectivo orden, tales como:

1. Diagrama de Pareto
2. Diagrama Causa Efecto
3. Análisis de los porqués.

Analizada las situaciones que originan desviaciones en los indicadores, se procederá a realizar planes de acción que consta de:

1. Acción
2. Tiempo de ejecución
3. Responsable
4. Soporte
5. Revisión
6. Estado

La meta es llegar a un tablero de control que indique indicadores de gestión excepcionales, por ello se ha diseñado una ficha modelo “Análisis Resultados Excepcionales”, la cual permite analizar las causas, acciones que originaron este estado, y tomar como modelo.

La ficha que se presenta a continuación es implementada en las reuniones de monitoreo y control, dejando evidencia de las acciones que permitieron lograr resultados excepcionales.

Tabla 4.26
Monitoreo y Control
“Ficha Modelo Análisis Excepcionales”

LOGO CIA		ANÁLISIS RESULTADOS EXCEPCIONALES	
Area:		Nombre Indicador:	
Responsable:		Fecha Monitoreo:	
Objetivo:		Periodo:	
Cumplimiento % Actual		Meta %	
Acciones que hicieron que se lograrán los resultados esperados (excepcionales)			
Diagrama Causa Efecto		Diagrama Pareto	
Análisis de los Porqués?			
1			
2			
3			
¿Estas acciones se habían tomado antes? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <small>De ser positiva la respuesta, detalle cuáles acciones?</small>			
Sugerencias para fortalecer y estandarizar las acciones claves de éxito			
Responsable:			
Fecha:			

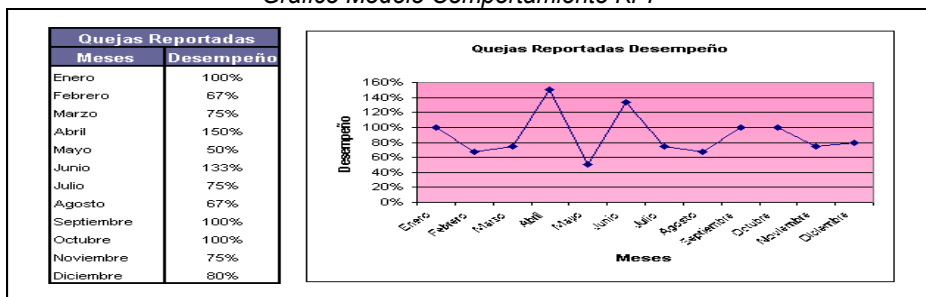
Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 35C Monitoreo y Control – Ficha Análisis Situaciones Excepcionales.

4.9.1.1 Cronograma de Reuniones - Ciclo Operativo

Para conocer si un indicador cumple o no con el desempeño se debe reunir al equipo responsable, los mismos que llenarán la ficha modelo antes mencionada.

Dentro de la reunión se analiza el indicador de acuerdo a los datos generados por el mismo mediante un gráfico del comportamiento del KPI, modelo supuesto gráfico 4.12.

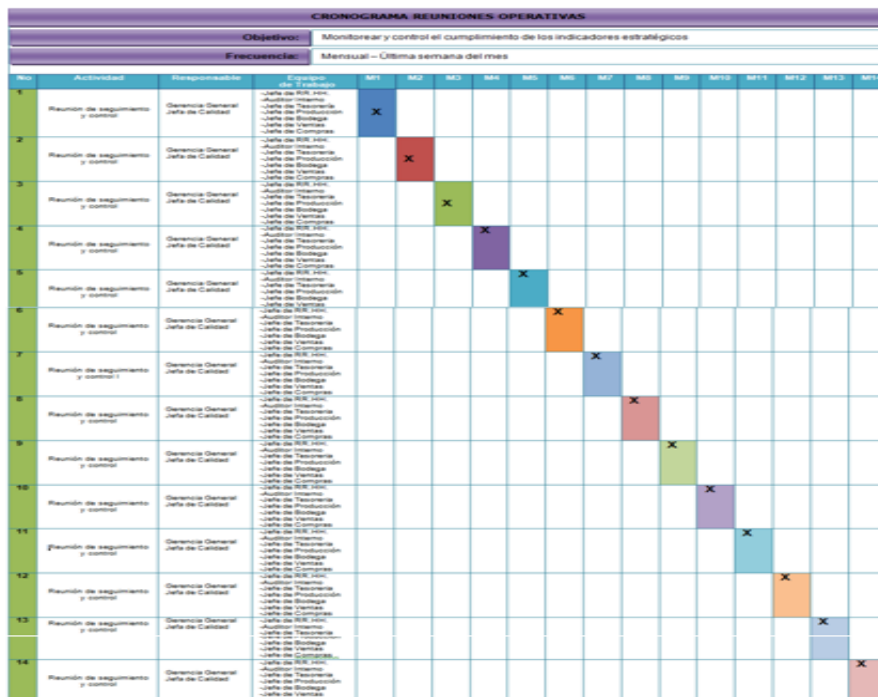
Gráfico 4.11
Monitoreo y Control
“Gráfico Modelo Comportamiento KPI”



Elaborado por: Las Autoras

A continuación se presenta la tabla 4.27, que muestra las reuniones a realizarse durante los siguientes meses.

Tabla 4.27
Monitoreo y Control
“Cronograma Reuniones Operativas”



Elaborado por: Las Autoras

Ver Anexo 36C Monitoreo y Control – Cronograma Reuniones Operativas

Las actividades que se llevan a cabo en las reuniones de seguimiento y control programadas en conjunto con las jefaturas de calidad y Gerencia son las siguientes:

1. Revisar la información de los indicadores vs. Los reportes.
2. Observar que el comportamiento de los KPI's, en los respectivos tableros de control, correspondan a los resultados esperados.
3. Investigar los resultados inaceptables, mediante la aplicación de la ficha (ver anexo 35C).
4. Tomar acciones correctivas sobre los resultados inaceptables, y delegar responsables y fechas de ejecución.
5. Aplicar ficha análisis de resultados excepcionales (ver anexo 36C), indagando las causas.
6. Basado en el análisis descrito en el punto anterior, ejecutar planes de acción según las causas puntuales que ocasionaron los buenos resultados.

En cada reunión se realiza un diagnóstico de las situaciones presentadas que genera que los objetivos no se alcancen, el comportamiento de los indicadores. Aplicando mejoramiento continuo para cada situación inesperada, la tabla 4.28 presenta la ficha modelo.

Tabla 4.28
Mejoramiento Continuo
“Ficha Modelo”

MEJORAMIENTO CONTINUO					
Indicador:				Responsable:	
Causas encontradas			Por qué se presenta		
1.					
2.					
(P) ACCIONES PLANEADAS	1.				
	2.				
(H) EJECUCION ACCIONES PLANEADAS	RESPONSABLE	AREA	FECHA		
(V) Verificaciones acciones realizadas	RESPONSABLE	AREA	FECHA		
(A) Acciones Correctivas	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AREA	FECHA	
	1.				
	2.				
Fecha de la reunión					
Líder del Equipo:					
Integrantes del Equipo:					

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 37C Mejoramiento Continuo – Ficha Modelo

4.9.2 Ciclo Estratégico

Es un proceso que cuestiona los resultados planeados (no los obtenidos), es decir, se pregunta si sigue siendo válido esforzarse por alcanzar esos resultados. El principal objetivo del proceso es: Asegurar la ejecución de la estrategia de largo plazo. En esta reunión se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La frecuencia de revisión debería ser mensual, trimestral o semestral dependiendo de la complejidad de los KPI y separada en tiempo y espacio de la reunión de revisión de la gestión operativa.
- Orden del día alrededor de “temas estratégicos” con el objetivo de refinar la estrategia y su implementación.
- Es una oportunidad de aprendizaje respecto de la validez de la estrategia y de lo bien que está siendo implementada.
- Evaluar el impacto de los factores externos en el logro de los resultados.

- Determinar estrategias emergentes si fuere necesario.
- Contempla el uso de herramientas estadísticas como: Análisis de correlación y regresión, simulación y las que fueren pertinentes.

CAPÍTULO 5

5. AUDITORÍA DEL SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN

5.1 INTRODUCCIÓN

La auditoría al sistema de control de gestión se realiza a través de cuestionarios, evaluando cada una de las etapas que comprenden la metodología del BSC. Se debe efectuar un monitoreo continuo enfocándose en la evaluación del sistema de gestión de indicadores y del BSC.

Mediante las auditorías se detecta oportunidades de mejora del sistema, para ello se analizan las cuatro etapas de la metodología del BSC que incluyen el enfoque estratégico, el traslado al BSC, la

sincronización y la cultura de ejecución. Además se evalúa el sistema de indicadores, garantizando su funcionalidad. Las mejoras al sistema de gestión permiten alcanzar los objetivos estipulados.

El procedimiento a seguir es tal como lo presenta la figura 5.1

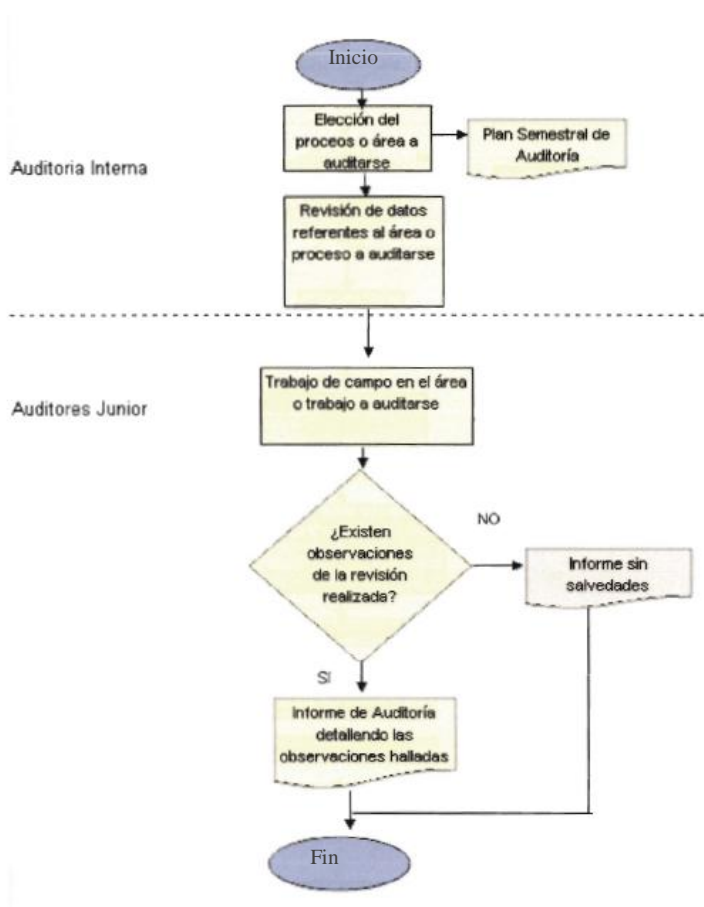


Figura 5.1 "Procedimiento de Auditoría"
Fuente: eumed.net/coursecon²⁴

5.2 OBJETIVO DE AUDITORÍA

Formalizar el proceso de auditoría al sistema de Control de Gestión de manera estandarizada y documentada con el fin de obtener mediante evidencia objetiva el cumplimiento de los indicadores, estrategia, procesos. Con la información recabada mediante la auditoría detectar oportunidades de mejora y tomar acciones preventivas y correctivas en los procesos generando una mejora continua en el sistema.

5.3 ALCANCE DE AUDITORÍA

La auditoría abarcará la revisión y análisis del Sistema de Control de Gestión de la empresa objeto de estudio y sus indicadores. Cada etapa de la auditoría se cumplirá cuando la empresa implemente el Sistema de Control de Gestión, dejando especificados los modelos de programas y procedimientos a realizar.

Se establece que las auditorías al sistema completo y de confiabilidad de datos se realicen mensualmente.

5.4 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA

Se realizarán tres tipos de auditoría:

1. **DE FORMA:** Verificando que el sistema esté funcionando correctamente, evaluando su funcionalidad, la veracidad y buen manejo de la información.
2. **DE CONFIABILIDAD:** Solicitando al responsable de los indicadores, los reportes o fuentes de dónde se obtiene la información para calcular los resultados y se constata que los resultados sean los que se encuentran en el tablero.
3. **DE TENDENCIA:** Monitoreo constante de la tendencia de los indicadores para tomar medidas a tiempo.

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

- Realizar una evaluación del sistema de gestión empresarial y del sistema de indicadores.
- Identificar las oportunidades de mejoras.
- Explicar detalladamente la situación que origina la oportunidad de mejora potencial.

- Elaborar las recomendaciones para las mejoras al sistema de control de gestión.

5.5 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

El equipo de trabajo desarrolla el programa de auditoría, formulando el plan de auditoría, tabla 5.1 (Ver Anexo 1D).

Tabla 5.1
Auditoría Sistema Control de Gestión
“Plan de Auditoría”

LOGO CÍA		PLAN DE AUDITORÍA			
Compañía:			Representante de la dirección:		
Objetivo de la Auditoría:			Idioma de la Auditoría:		
Alcance de la Auditoría:			Recursos a utilizar:		
Criterios de la Auditoría			Documentos de referencia:		
Auditor líder		Equipo Auditor:		Consideraciones:	
Fecha	Hora	Actividades	Elemento(s) Aplicable(s)	Auditor	Responsable Auditado
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

Elaborado por: Las Autoras
Ver anexo 1D

Se indican los papeles de trabajo a utilizar durante el proceso:

- Cronograma de Trabajo.
- Listas de Verificación.
- Reportes de Hallazgos.

5.6 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

5.6.1 Evaluación del Sistema de Control de Gestión

Se debe evaluar cada etapa del Sistema de Control de Gestión mediante la utilización de listas de verificación, que se muestran a continuación.

Tabla 5.2
Auditoría Sistema Control de Gestión
“Lista de Verificación Enfoque Estratégico”

LOGOCÍA		LISTA DE VERIFICACIÓN										/	
Compañía:		A.B.C.S.A.		Fecha Inicio :					Fecha Fin:				
Área Auditada:		Responsable:					Auditor:						
ENFOQUE ESTRATÉGICO													
Impulsadores/Bloqueadores Claves		Índice de cumplimiento					Índice de cumplimiento			Comentario			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	¿Se conoce claramente cuáles son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?												
2	¿Se tiene un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y el mercado, incluyendo puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de satisfacción, para cada uno de dichos segmentos?												
3	¿Conoce claramente las necesidades de los empleados, accionistas y la comunidad?												
4	¿Se tiene claramente identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización y sus principales Stakeholders, a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en dato, tendencias, comparaciones, benchmarking?												
5	¿Se mantienen herramientas y metodologías que permitan determinar las principales tendencias que afectarán al sector o al país (tecnológico, económico, social, cultural, demográfico, político)?												
6	¿Tiene claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización?												
7	¿Se tiene claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que se le proveerá al cliente, tanto en lo relacionado al producto como en servicio y cliente?												
TOTAL													
Elaborado por:		Revisado por:					Aprobado por:						

Elaborado por: Las Autoras

Ver anexo 2D

La evaluación del traslado al BSC, se realiza mediante la aplicación del siguiente check list:

Tabla 5.3
Auditoría Sistema Control de Gestión
“Lista de Verificación Traslado al BSC”

LOGOCÍA	LISTA DE VERIFICACIÓN										/
Compañía:	A.B.C. S.A.			Fecha Inicio :			Fecha Fin:			Auditor:	
Área Auditada:	Responsable:										
TRASLADO AL BALANCED SCORECARD											
Impulsadores/Bloqueadores Claves	Índice de cumplimiento					Índice de cumplimiento					Comentario
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 ¿Se tiene claramente identificado, priorizado (objetivos estratégicos), graficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital informático, etc.?											
2 ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, se define un grupo de Indicadores claves del desempeño?											
3 ¿Para cada uno de los indicadores, se cuenta con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsabilidades, etc.?											
4 ¿Se cuenta con la información sobre los niveles base de cada uno de los indicadores y en algunos casos, tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?											
5 ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño, se describe metas de corto, mediano y largo plazo?											
6 ¿Para cada una de las metas, se cuenta con variabilidad (semáforos) los cuales permiten a las personas de la organización, analizando rápidamente el desempeño de cada objetivo e indicador, para tomar acciones al respecto?											
7 ¿Cada una de las metas se ha validado tomando en cuenta, los niveles actuales, el potencial de la organización, la capacidad del sistema, el impacto de la estrategia, los recursos disponibles, etc., de manera de que sean retadoras, pero alcanzables?											
8 ¿Se tiene identificados inductores.											

Elaborado por: Las Autoras
Ver anexo 3D

Es importante monitorear, y auditar el proceso de sincronización y despliegue, por lo que se realiza mediante el siguiente check list:

Tabla 5.4
Auditoría Sistema Control de Gestión
“Lista de Verificación Sincronización y Despliegue”

LOGOCÍA	LISTA DE VERIFICACIÓN										/	
Compañía:	A.B.C. S.A.			Fecha Inicio :			Fecha Fin:					
Área Auditada:	Responsable:			Auditor:								
SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE												
Impulsadores/Bloqueadores Claves	Cobertura despliegue						Cobertura de acuerdo				Comentario	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1 ¿Se tiene una clara determinación y documentación de las áreas/procesos que componen la cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?												
2 ¿Se tiene definido y documentado las relaciones cliente-proveedor de las áreas/proceso de la cadena de valor, esto debe incluir: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?												
3 ¿Para las áreas/procesos claves de la cadena de valor se tiene identificado un conjunto de indicadores: entradas, salidas, eficiencia, calidad, impacto, etc.?												
4 ¿Para cada uno de las áreas/procesos de la cadena de valor, se tiene identificados: objetivos, metas, indicadores e iniciativas (BSC áreas/procesos)?												
5 ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de las áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la organización?												
6 ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de las áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizar la coordinación y flujo continuo?												
7 ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de los proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso que se requiera)?												
8 ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascado desde el nivel gerencial?												

Elaborado por: Las Autoras
Ver anexo 4D

La cultura de ejecución es auditada mediante la implementación del siguiente check list:

Tabla 5.5
Auditoría Sistema Control de Gestión
“Lista de Verificación Cultura de Ejecución”

LOGOCÍA		LISTA DE VERIFICACIÓN										/
Compañía:		A.B.C. S.A.		Fecha Inicio :				Fecha Fin:				
Área Auditada:				Responsable:				Auditor:				
CULTURA DE EJECUCIÓN												
Impulsadores/Bloqueadores Claves	Índice de cumplimiento					Índice de acuerdo					Comentario	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1 ¿Se tiene un calendario de mediciones, que permita monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?												
2 ¿Tiene la empresa un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de los procesos y el desempeño individual?												
3 ¿Los actuales sistemas de información proveen de datos y estadísticas necesarias para controlar objetivos, indicadores, iniciativas y recursos?												
4 ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personal no están de acuerdo a las metas trazadas, incluyendo "planes de acción"?												
5 ¿Los jefes y supervisores (a través de procesos de coaching, seguimiento y retroalimentación sistematizadas (cada tres y cuatro meses) del desempeño?												
6 ¿Se cuenta con una definición clara de los valores, competencias y nuevos comportamientos que deben practicar cotidianamente los líderes para apoyar la implementación de una cultura de ejecución?												
7 ¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, principalmente para aquellos puestos categorizados como estratégicos?												
8 ¿Los procesos de capital humano están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individualidades?												
9 ¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente												

Elaborado por: Las Autoras
Ver anexo 5D

5.6.2 Evaluación del Sistema de Indicadores

5.6.2.1 Evaluación del Sistema de Indicadores: Diseño, implementación, explotación, evaluación y mejora

A continuación se muestran los check list a implementarse durante la auditoría al sistema de indicadores.

La auditoría al diseño de los indicadores se realiza a través de la ejecución del siguiente check list.

Tabla 5.6
Auditoría Sistema Control de Gestión
“Lista de Verificación Diseño de Indicadores”

LOGOCÍA		LISTA DE VERIFICACIÓN			/
Compañía:	A.B.C. S.A.	Fecha Inicio:		Fecha Fin:	
Área Auditada:		Responsable:		Auditor:	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES					
1. Diseño de Indicadores		No se cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)	Comentario
1	¿La organización ha descrito objetivos que se derivan de la visión y estrategia?				
2	¿Se tienen indicadores que muestren la evolución de los principales objetivos y factores críticos de éxito?				
3	¿Se tienen indicadores que garanticen el logro de la visión y misión (indicadores de misión/visión)?				
4	¿Cuenta con un proceso formal de selección y priorización de indicadores?				
5	¿Se tienen definiciones claras y por escrito de los indicadores (diccionarios)?				
6	¿Se define la fórmula de cálculo para cada indicador?				
7	¿Cada indicador cuenta con una definición por escrito de la periodicidad de cálculo (frecuencia)?				
8	¿Se definen calendarios de revisión, análisis y toma de decisiones de cada indicador, incluyendo participación, fechas, etc.?				
9	¿Se cuenta con una clara definición de cómo se expresarán los indicadores (dato, porcentaje, ratio, etc.)?				
10	¿Se determina una serie de definiciones de términos y observaciones necesarias para que sea completamente claro para los usuarios un indicador?				
11	¿Son claramente definidas las fuentes de captura de los datos (incluyendo fuente, fecha y hora)?				
12	¿Se especifica claramente cómo serán presentados los resultados de cada indicador, por medio de gráficos (histogramas, barras, radial, tendencias, etc.), tablas, colores, símbolos, dibujos, etc.?				

Elaborado por: Las Autoras
Ver anexo 6D

La evaluación de la implantación del sistema de gestión de indicadores dentro de la empresa se realiza con la aplicación del check list descrito a continuación:

Tabla 5.7
Auditoría Sistema Control de Gestión
“Lista de Verificación Implementación de Indicadores”

LOGOCÍA		LISTA DE VERIFICACIÓN			/
Compañía:	A.S.C. S.A.	Fecha Inicio:		Fecha Fin:	
Área Auditada:		Responsable:		Auditor:	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES					
2. Implantación del Sistema		No se cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)	Comentario
1	¿Se capacita y sensibiliza al personal de la organización sobre el objetivo del sistema de indicadores y su funcionamiento?				
2	¿Todas las personas de la organización conocen claramente como el resultado de los indicadores ese fruto de las actividades que realizan es decir, la relación existente entre los resultados y su trabajo diario?				
3	¿Se ha capacitado al personal sobre las acciones que deben de tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados?				
4	¿Se comunica claramente al personal, que el sistema de Indicadores tiene como objetivo el monitorear y mejorar el progreso de la organización y no el sancionar a las personas?				
5	¿Se capacita y comunica periódicamente al personal sobre el sistema de gestión, para garantizar que se tiene claro que se busca en cada indicador?				
6	¿Se cuenta con procesos de la validación de la formación, comunicación y sensibilidad del sistema de gestión de los indicadores, tales como: cuestionarios a usuarios, etc.?				
TOTAL					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

Elaborado por: Las Autoras
Ver anexo 7D

Se controla la veracidad de la información mediante la realización del check list.

Tabla 5.8
Auditoría Sistema Control de Gestión
“Lista de Verificación Explotación de la Información”

LOGOCÍA	LISTA DE VERIFICACIÓN			/	
Compañía:	A.B.C. S.A.	Fecha Inicio:		Fecha Fin:	
Área Auditada:		Responsable:		Auditor:	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES					
3. Explotación de la Información	No se cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)	Comentario	
1	¿Se garantiza que los indicadores muestran información objetiva, y por tanto, no deben de estar influenciados sus resultados por justificaciones que cambien la información?				
2	¿Se cuentan con diversas reuniones sistemáticas de revisión de los resultados de los indicadores a diferentes niveles (gerentes, jefes, supervisores, etc.)?				
3	¿Se cuentan con sistemas que permitan visualizar la información a tiempo para tomar decisiones?				
4	¿Los resultados de los indicadores permitan visualizar las diferencias entre los resultados deseados y los reales, a tiempo?				
5	¿El sistema de control de gestión facilita la comparación de resultados de varios indicadores?				
6	¿El sistema de control de gestión provee información para un análisis más profundo sobre las causas de desviación a los resultados para tomar decisiones?				
7	¿Los resultados de los indicadores se presentan de una manera visual, incluyendo gráficos y colores, para la toma de decisiones?				
8	¿Se cuenta con sistemas que garanticen la comunicación a todo nivel y comprensión de los resultados de los indicadores?				
9	¿Los responsables del área, actividad o proceso pueden proponer a las personas que autorizan acciones para corregir las tendencias detectadas y alcanzar los objetivos?				
10	¿Las acciones de mejora definidas se gestionan para garantizar su implementación?				
11	¿Se evalúa el impacto de las acciones en los resultados asegurando que los avances son realmente consecuencia de las acciones?				

Elaborado por: Las Autoras
Ver anexo 8D

Todo proceso, sistema debe ser evaluado y en base a los resultados de estas evaluaciones se determinan las mejoras a tomar, este procedimiento es medido y auditado por la implementación del siguiente check list.

Tabla 5.9
Auditoría Sistema Control de Gestión
“Lista de Verificación Evaluación y Mejora del Sistema”

LOGOCIA	LISTA DE VERIFICACIÓN			/
Compañía:	A.B.C.S.A.	Fecha Inicio:		Fecha Fin:
Área Auditada:		Responsable:		Auditor:
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES				
4. Evaluación y mejora del sistema	No se cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)	Comentario
1 ¿Se evalúa periódicamente los indicadores para garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planteados?				
2 ¿Existen procedimientos sistematizados que garantizan que cuando un objetivo es cambiado, ha evolucionado o ya no es significativo, se redefinen los indicadores?				
3 ¿Se cuenta con encuestas que garantizan la satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión de Indicadores?				
4 ¿Se evalúa si verdaderamente los indicadores sirven para tomar decisiones?				
5 ¿Se validan los niveles metas, utilizando estadística y límites de capacidad del sistema?				
6 ¿Se realizan pruebas de validez y confiabilidad de la información proveniente de los indicadores?				
7 ¿Se evalúa si la representación gráfica utilizada es clara para los usuarios?				
8 ¿Se evalúa si la periodicidad de análisis y toma de decisiones es adecuada?				
9 ¿En los casos que es pertinente, se cuenta que es pertinente, se cuenta con información de comparaciones (benchmarks) para de los indicadores claves y tomar decisiones?				
10 ¿Cuando un indicador es dejado de monitorearse, se cuenta con la definición de las causas?				
11 ¿Se cuenta con información que permite comprobar que los indicadores son útiles y rentables (costos de obtención vs resultados alcanzados)?				
12 ¿Se evalúa si el tablero de indicadores permite evaluar los aspectos claves de un área o proceso?				

Elaborado por: Las Autoras
Ver anexo 9D

5.6.2.2 Evaluación de la Veracidad y Confiabilidad de la Información del Sistema de Indicadores

Para determinar la confiabilidad y veracidad de la información se debe realizar una auditoría de confiabilidad a la información presentada en los tableros de control. Se presenta el procedimiento a seguir en la auditoría de la información, gráfico

5.1

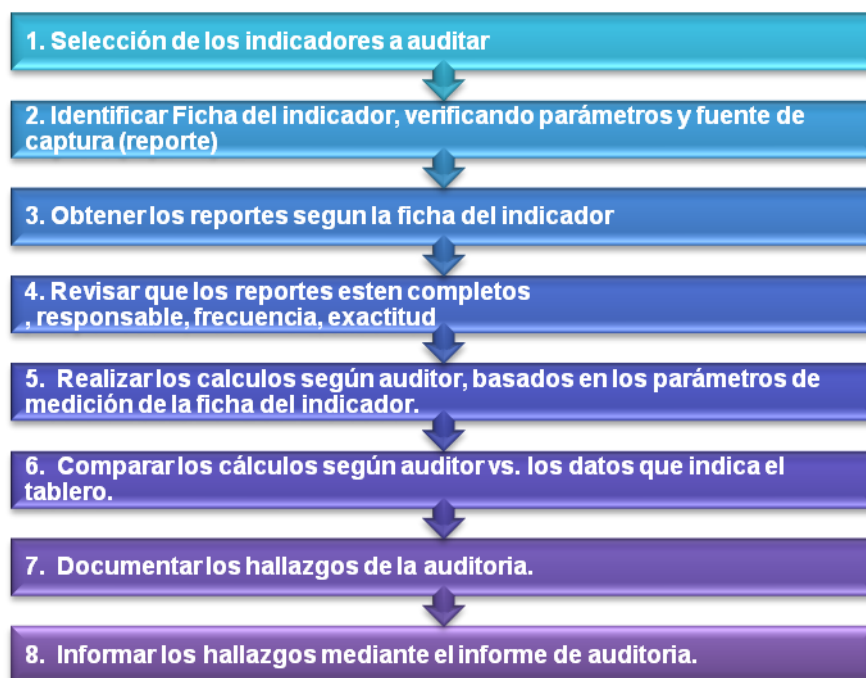


Gráfico 5.1 “Procedimiento Veracidad y confiabilidad de la Información”
Elaborado por: Las Autoras

Para efecto de auditoría de la veracidad y confiabilidad de la información presentada por los indicadores, el auditor debe remitirse al reporte según el indicador a evaluar, dicho reporte se encuentra indicado en la ficha del indicador.

- ◆ Anexo 12D Reporte de Ventas
- ◆ Anexo 13D Reporte de Clientes
- ◆ Anexo 14D Reporte de Producción
- ◆ Anexo 15D Reporte Satisfacción de Clientes
- ◆ Anexo 16D Reporte de Calidad
- ◆ Anexo 17D Reporte de Mantenimiento

- ◆ Anexo 18D Reporte de Evaluación del Personal
- ◆ Anexo 19D Reporte de Capacitación del Personal

Para el desarrollo de auditoría se implementa el procedimiento antes mencionado, y la aplicación del check list.

Tabla 5.10
Auditoría Sistema Control de Gestión
“Lista de Verificación Confabilidad y Veracidad de la Información”

LOGO CÍA		LISTA DE VERIFICACION			/
Compañía:	ABC S.A.	Fecha Inicio :		Fecha Fin:	
Área Auditada:		Responsable:		Auditor:	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES					
Indicador: _____					
Responsable: _____					
Fuente de Captura (Reporte): _____					
Confabilidad – Veracidad de la Información				Comentario	
		No se cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)	
1	¿Se puede obtener la fuente de información del indicador oportunamente?				
2	¿El reporte del indicador, provee los datos de manera clara, oportuna, y confiables?				
3	¿Los reportes están disponibles y su información se encuentra completa?				
4	¿Se utiliza los parámetros indicados en la ficha del indicador para el desarrollo del indicador?				
5	¿Los resultados de los indicadores vs. Los resultados estimados por la auditoria son comparables y razonables?				
6	¿Los resultados estimados por la auditoria son los que se presentan en los tableros de control?				
7	¿Los resultados son confiables?-documento soporte ¿Por qué?				
8	¿Se cumple la frecuencia en la toma en la información establecida en la ficha del indicador?				
TOTAL					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

Elaborado por: Las Autoras
Ver anexo 10D

5.7 REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Se presenta la ficha modelo tabla 5.10, que sirve para el reporte de hallazgos encontrados durante la auditoría indicando las acciones correctivas a tomar.

Tabla 5.11
Auditoría Sistema Control de Gestión
“Reporte de Hallazgos”

LOGO CIA		DD		
Compañía:	A.B.C. S.A.	Fecha Inicio :	Fecha Fin:	
Área Auditada:		Responsable:	Auditor:	
REPORTE DE HALLAZGOS ENCONTRADOS				
A.FORTALEZAS ENCONTRADAS		B.ÁREAS DE OPORTUNIDAD		
C.ACCIONES CORRECTIVAS RECOMENDADAS				
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	

Elaborado por: Las Autoras
Ver anexo 11D

5.8 INFORME DE AUDITORÍA

El equipo de auditoría debe emitir el informe final de auditoría, presentando las observaciones y oportunidades de mejora que se destacaron en el proceso.

El informe de auditoría contiene:

- ◆ Objetivo de la Auditoría
- ◆ Alcance de la Auditoría
- ◆ Identificación del cliente
- ◆ Identificación del líder y miembros del equipo auditor
- ◆ Fechas y áreas donde se realizaron las actividades in situ
- ◆ Criterios de auditoría
- ◆ Hallazgos de auditoría
- ◆ Conclusiones de auditoría
- ◆ Recomendaciones.

CAPÍTULO 6

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 INTRODUCCIÓN

La ejecución exitosa de la estrategia requiere el alineamiento exitoso de cuatro componentes: la estrategia, la organización, los empleados y los sistemas de gestión. Cada uno de estos componentes del alineamiento es una condición necesaria, aunque no suficiente, para el éxito. Combinados, sin embargo, constituyen un pilar en torno del cual es posible desarrollar un proceso de gestión exitoso.

La ejecución de la estrategia por lo tanto es el resultado de la atención consciente, que combina los procesos de liderazgo como de gestión.

Se consideran cinco principios de gestión clave para una implementación exitosa de la estrategia, figura 6.1.

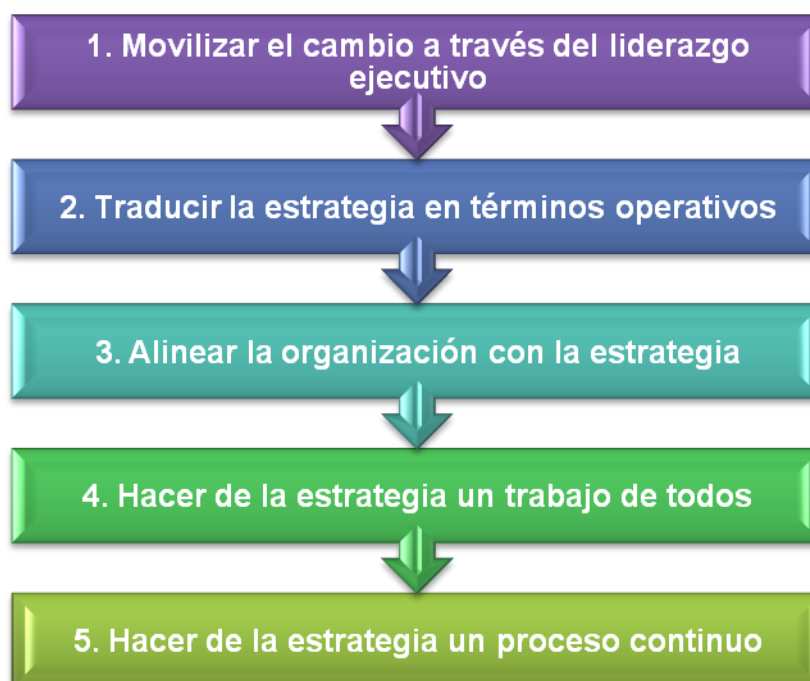


Figura 6.1 "Pasos Implementación de la Estrategia"

Fuente: Libro de R.S. Kaplan y D.P. Norton *Alignment: Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión 2000, Symnetics ²⁵

6.2 SITUACIÓN INICIAL DE LA ORGANIZACIÓN PREVIA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

En la situación inicial se determina cuatro problemas principales que tenían un impacto significativo en el aspecto financiero convirtiéndose en dólares perdidos (que se dejan de percibir), la fig. 6.2 presenta los síntomas de la empresa.

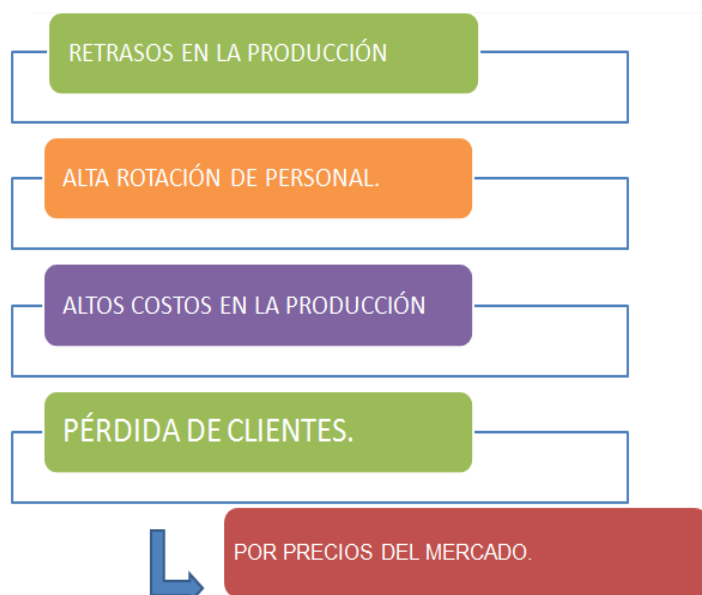


Figura 6.2 "Problemáticas de la empresa"
Elaborado por: Las Autoras

Las principales causas:

- ✚ Falta de materia prima.
- ✚ Número de personal no acorde a la demanda de la producción.
- ✚ Reprocesamiento de materiales.

- ✚ Materia prima reprocesada de baja calidad.
- ✚ Porcentaje de un 10% superior de precios del mercado.
- ✚ Personal no calificado, bajas remuneraciones.
- ✚ Falta de capacitación al personal operativo.

Además se determina en el diagnóstico situacional, que en la planta existía: desorden, no se tenían establecidas correctamente las áreas por falta de espacio, los operarios no utilizaban los instrumentos de seguridad, poca ventilación, falta de señalética, áreas de tránsito de los montacargas obstaculizadas, desorden en el área de materia prima, a pesar de que existía dos bodegas para materia prima y productos terminados respectivamente, estas áreas no estaban siendo utilizadas correctamente.

6.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa tiene identificadas sus fortalezas, amenazas, debilidades, oportunidades, segmentos de clientes, así como las necesidades de los mismos, además cuenta con una misión, visión y propuesta de valor claramente definidas y alineadas a la estrategia.

Se han definido objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas con su respectivo mapa estratégico, indicadores que poseen metas, valor base, fuente de captura, responsable.

Las iniciativas estratégicas determinadas aportan al cumplimiento de los objetivos, a los cuales se les ha asignado mediante una ficha, presupuesto, responsable, equipo de trabajo, tiempos de ejecución, controles.

La alta gerencia busca la mejora continua de la empresa por ello se han tomado acciones correctivas para los aspectos considerados como negativos mencionados en párrafos anteriores, acciones tales como:

1. Orden dentro de la planta de producción.
2. Se elabora el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.
3. El personal de planta utiliza los implementos de seguridad industrial determinados en su reglamento interno.
4. Las vías de tránsito de los montacargas, consideradas de emergencia, se encuentran libre de bultos y de acceso inmediato.
5. Las áreas para cada proceso de trabajo se encuentran correctamente establecidas y son respetas por los operarios.
6. Las bodegas están en orden y definidas de acuerdo a su destino de uso.

7. El personal de la organización se encuentra comprometido con su labor.
8. Se han implementado nuevos procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2008.
9. Se han elaborado e implementado manuales definidos en la Norma ISO 9001:2008.
10. La empresa realizó capacitaciones al personal de planta acerca de S&SO.

Tabla 6.1
Análisis de Resultados
“Análisis Cualitativo”

SITUACION ANTERIOR	SITUACION ACTUAL
Desorden en la ubicación de la materia prima dentro de la planta.	Orden y control en la ubicación de la materia prima.
No existe señalización del área de productos tóxicos en la planta así como áreas de peligro	Existe señalización sobre cada área así como cada uno de los envases de productos químicos debidamente etiquetados.
No se cuenta con una norma de Seguridad Industrial.	Se cuenta con una norma y procedimientos de Higiene y Seguridad Industrial
Se nota desperdicios de tiempo y espacio en la planta d la organización.	Las actividades se encuentran distribuidas de manera que se ahorre tiempo y movimiento dentro de la planta.
Las vías por las cuales transitan los montacargas para el transporte de la materia prima no cuentan con la señalización correspondiente.	Existe una debida señalización de las vías por donde debe circular los montacargas para trasladar la materia prima sin inconvenientes
El plan de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias no estaba debidamente documentado y difundido entre los empleados de planta.	Se ha establecido una política dentro d la empresa que consta en difundir los procedimientos documentados del mantenimiento de maquinarias a los operarios de planta así como un control al cumplimiento de este.
Existía retraso en la compra de la materia prima ya que no se contaba con una política d abastecimiento de stock.	Se fijan alianzas estratégicas con proveedores para el continuo abastecimiento de la materia prima requerida en cada orden de producción.
Los empleados no están comprometidos con su labor para el óptimo funcionamiento de la empresa.	Los empleados están comprometidos con su labor y asumieron las responsabilidades de trabajar en conjunto para su desarrollo profesional y mejor funcionamiento de la organización.

Elaborado por: Las Autoras
Ver anexo 1E análisis cualitativo











6.3.1 Beneficios de la implementación del Sistema de Control de Gestión

Las iniciativas estratégicas determinadas en la empresa se irán implementando progresivamente, bajo la planificación determinada en las fichas (Ver anexos 25C al 38C).

Por lo tanto los datos a mostrarse se han proyectado a lo que la organización se espera que alcance.

La tabla 6.2, muestra a que objetivos estratégicos impactan cada una de las iniciativas en los respectivos tableros de control.

Tabla 6.2
Análisis de Resultados
“Impacto Iniciativas Estratégicas”

IMPACTO INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
Iniciativas Estratégicas	Objetivos Estratégicos
 Programa "Producción Entrega a Tiempo"	 <ul style="list-style-type: none"> ⬆ Optimizar tiempo de producción en un 60%. ⬆ Disminuir Tiempo de retraso de Producción al 20% ⬆ Optimizar la capacidad de producción de maquinarias en un 80%.
 Programa Capacitación continua del personal.	 <ul style="list-style-type: none"> ⬆ Lograr que el 100% de plantilla de trabajadores de planta sea competente y técnico.
 Implementación Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008	 <ul style="list-style-type: none"> ⬆ Aumentar en un 90% la satisfacción de los clientes. ⬆ Aumentar el nivel de satisfacción de clientes internos en un 80%
 Programa "Free-lance"	 <ul style="list-style-type: none"> ⬆ Aumentar las ventas en un 17%
 Programa "Reciclaje"	 <ul style="list-style-type: none"> ⬆ Disminuir Tiempo de retraso de Producción al 20% ⬆ Aumentar disponibilidad de materia prima en un 40%

Elaborado por: Las Autoras
Ver Anexo 2E

6.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS - INDICADORES ESTRATÉGICOS

El objetivo de la implementación de las Iniciativas Estratégicas en la organización es obtener cambios positivos dentro de cada una de las áreas enfocadas para objeto del estudio y así mismo obtener un impacto positivo permanentemente en los resultados.

El análisis de basa en la comparación de los resultados, posterior a la implementación de iniciativas estratégicas para el área Organizacional, de Producción y de ventas, con los datos históricos para medir así el impacto positivo que representa para la organización la implantación de un sistema de Control de Gestión, así como el valor del mejoramiento continuo de dicho sistema.

6.4.1 Análisis Comparativos - Tablero de Control Organizacional

La gráfica 6.1, presenta el tablero de control organizacional de los meses de enero-agosto de 2010.

TABLERO CONTROL ORGANIZACIONAL												
Empresa:		ABC S.A.										
Área:		Unidad:										
Responsable:												
Período Medición:								ROJO		INACEPTABLE		
Fuente de Captura:								AMARILLO		ACEPTABLE		
								VERDE		EXCEPCIONAL		
ÁREA	No	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MAX	MIN	MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GERENCIA	1	Rentabilidad mensual	(Ventas Totales – Costos) / Ventas Totales	MIN 30%	35%	30%	23.87%	25.88%	34.13%	28.10%	29.98%	38.77%
GERENCIA	2	Participación del Mercado	Resultado Estudio de Mercado	MIN 70%	80%	70%						

Gráfico 6.1 “Tablero de Control Organizacional Anterior”
Elaborado por: Las Autoras

TABLERO CONTROL ORGANIZACIONAL												
Empresa:		ABC S.A.										
Área:		Unidad:										
Responsable:												
Período Medición:								ROJO		INACEPTABLE		
Fuente de Captura:								AMARILLO		ACEPTABLE		
								VERDE		EXCEPCIONAL		
ÁREA	No	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MAX	MIN	M1	M2	M3	M4	M5	M6
GERENCIA	1	Rentabilidad mensual	(Ventas Totales – Costos) / Ventas Totales	MIN 30%	35%	30%	29.4%	30.9%	33.6%	33.7%	36.5%	38.0%
GERENCIA	2	Participación del Mercado	Resultado Estudio de Mercado	MIN 70%	80%	70%	15%	20%	25%	30%	35%	40%

Gráfico 6.2 “Tablero de Control Organizacional Proyectado”
Elaborado por: Las Autoras

El gráfico 6.2, proyecta un incremento progresivo en la rentabilidad de la organización mediante el empleo de las

iniciativas estratégicas que al lograr los objetivos específicos de cada área impactan directamente al logro de los macro objetivos estratégicos organizacionales. La abreviatura M1-M6, corresponden a los meses del año 2010 en los cuales se implementará la iniciativa.

Se observa que se logra un incremento en el nivel de ventas mensuales una vez implementado dichas iniciativas estratégicas, no obstante como se muestra en el gráfico 6.2 los resultados en el primer mes son inaceptables debido a los diferentes cambios que deben adoptarse en departamento de ventas, sin embargo en los siguientes meses se reflejará un incremento aproximado del 5 % con respecto a periodos anteriores.

Estos incrementos se obtienen en respuesta a la implementación de proyectos como free lance, mediante los cuales las ventas mensuales aumentan por el incremento de vendedores free lance que se encargan de promover el producto dentro y fuera de la ciudad.

Este proyecto acompañado de otros programas ayudan a la optimización del servicio y la mejora en la calidad del producto

que da como resultado la satisfacción de clientes y ellos a su vez aumentan su órdenes de compra, esto se traduce en aumento de ingresos por ventas para la organización.

6.4.2 Análisis Comparativos - Tablero de Control Producción

TABLERO CONTROL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN												
Empresa:		ABC S.A.										
Área:		Unidad:										
Responsable:												
Período Medición:				ROJO			INACEPTABLE					
Fuente de Captura:				AMARILLO			ACEPTABLE					
				VERDE			EXCEPCIONAL					
ÁREA	Nº	ÍNDICE	MÉTRICA	MED	MAX	MIN	MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
PRODUCCIÓN	1.	Tiempo de Producción	(Tiempo de Producción expuesto/Total tiempo de Producción)*100	MIN 80%	85%	80%	48%	52%	58%	48%	55%	50%
PRODUCCIÓN	2.	Continuidad de flujo de insumos de la Producción	(Número de Producción expuesta/Total producción)*100	MIN 80%	80%	80%	20.8%	28.2%	24.0%	20.0%	18.1%	23.8%
PRODUCCIÓN	3.	Capacidad de Producción	(Carga asignada a maquinaria/Capacidad Total de Maquinaria)*100	MIN 80%	90%	80%	81.0%	88.8%	73.3%	81.4%	88.8%	78.0%
PRODUCCIÓN	4.	Defectos Operativos	(Total Producto No Conforme/Total de Productos fabricados)*100	MIN 7%	5%	7%	3.70%	4.20%	5.70%	2.20%	1.90%	1.70%

Gráfico 6.3 “Tablero de Control Producción Anterior”
Elaborado por: Las Autoras

Tablero de Control previo a la implementación del SGC en la empresa ABC dentro del área productiva


TABLERO CONTROL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN												
Empresa:						ABC S.A.						
Área:				Unidad:								
Responsable:												
Período Medición:								ROJO		INACEPTABLE		
Fuente de Captura:								AMARILLO		ACEPTABLE		
								VERDE		EXCEPCIONAL		
ÁREA	No	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MAX	MIN	M1	M2	M3	M4	M5	M6
PRODUCCION	1.	Tiempo de Producción	(Tiempo de Producción empleado/Total Tiempo de Producción)*100	MIN 60%	65%	60%	59.6%	60.1%	63.8%	64.2%	68.4%	69.8%
PRODUCCION	2.	Disminución tiempo de retrasos de la Producción	(Tiempo de Producción empleado-Tiempo producción Planificado)/Total Tiempo de Producción)*100	MIN 25%	20%	25%	24%	23%	22%	20%	19%	18%
PRODUCCION	3.	Capacidad de Producción	(Carga asignada a maquinarias/Capacidad Total de Maquinarias)*100	MIN 80%	90%	80%	79%	82%	84%	85%	91%	94%
PRODUCCION	4.	Defectos Operativos	(Total Producto No Conforme/Total de Productos elaborados del mes)*100	MIN 7%	5%	7%	2.7%	2.6%	2.5%	2.5%	2.4%	1.9%

Gráfico 6.4 "Tablero de Control Producción Proyectado"
Elaborado por: Las Autoras

La abreviatura M1-M6, corresponden a los meses del año 2010 en los cuales se implementará la iniciativa.

Con el Programa Producción entrega a tiempo, el programa busca tener un proceso de producción controlado, evitar retrasos, desperdicios, paradas innecesarias, afectando directamente los objetivos estratégicos:

- ✓ Optimizar tiempo de producción en un 60%.
- ✓ Disminuir Tiempo de retraso de Producción al 20%

- ✓ Optimizar la capacidad de producción de maquinarias en un 80%.

Al alcanzar estos objetivos tal como lo presenta el mapa estratégico causal, los macroobjetivos de producción serán cubiertos.

Como se muestra en el Tablero de control Proyectado, tabla 6.4, las variables de tiempo de producción y los defectos operativos son controlados y a su vez se alcanza la meta establecida por la organización a diferencia de resultados obtenidos en años anteriores ya que se obtienen resultados aceptables y excepcionales en las mediciones proyectadas.

El programa Entrega a tiempo disminuye los tiempos de retraso de producción mediante un monitoreo continuo en cada una de las etapas de los procesos de elaboración de fundas plásticas, a través de este se controla si las maquinarias están trabajando en los tiempos esperados, y así mismo inspecciona que dichas maquinarias estén en óptimas condiciones bajo el cumplimiento de un plan preventivo y correctivo en el mantenimiento de maquinarias.

Así mismo el plan de reciclaje, cumple su función principal que consiste en el abastecimiento continuo de fundas recicladas desde diferentes puntos de la ciudad la misma que es reprocesada y que se convierte en la materia prima necesaria para la fabricación de fundas plásticas de basura que a su vez representa la fuente principal de ingresos por ventas en la organización.

El contar con una materia prima reprocesada de calidad mejora el proceso de producción de las fundas plásticas mitigando los defectos en el producto y desperdicios de material plástico.

La implementación de estas medidas logra que la organización cumpla cada uno de sus procesos de producción de acuerdo a lo planificados, lo que logra un alza en el nivel de producción y la disminución en errores de producción y retrasos en órdenes de producción.

6.4.3 Análisis Comparativos - Tablero de Control Ventas

TABLERO CONTROL DEPARTAMENTO DE VENTAS																	
Empresa:		ABC S.A.															
Área:		Unidad:															
Responsable:																	
Período Medición:																	
Fuente de Captura:		<table border="1"> <tr> <td>ROJO</td> <td>INACEPTABLE</td> </tr> <tr> <td>AMARILLO</td> <td>ACEPTABLE</td> </tr> <tr> <td>VERDE</td> <td>EXCEPCIONAL</td> </tr> </table>										ROJO	INACEPTABLE	AMARILLO	ACEPTABLE	VERDE	EXCEPCIONAL
ROJO	INACEPTABLE																
AMARILLO	ACEPTABLE																
VERDE	EXCEPCIONAL																
ÁREA	No	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MAX	MIN	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO					
DEP. DE VENTAS	1.	Ingresos por ventas	(Ventas Totales al mes/Ventas proyectadas)*100	MIN 90%	95%	90%	71.00%	87.00%	10.00%	78.12%	82.11%	100%					
DEP. DE VENTAS	2.	Participación del Mercado	Resultado Estudio de Mercado	MIN 90%	100%	90%											

Gráfico 6.5 “Tablero de Control Ventas Anterior”
Elaborado por: Las Autoras

TABLERO CONTROL DEPARTAMENTO DE VENTAS																	
Empresa:		ABC S.A.															
Área:		Unidad:															
Responsable:																	
Período Medición:																	
Fuente de Captura:		<table border="1"> <tr> <td>ROJO</td> <td>INACEPTABLE</td> </tr> <tr> <td>AMARILLO</td> <td>ACEPTABLE</td> </tr> <tr> <td>VERDE</td> <td>EXCEPCIONAL</td> </tr> </table>										ROJO	INACEPTABLE	AMARILLO	ACEPTABLE	VERDE	EXCEPCIONAL
ROJO	INACEPTABLE																
AMARILLO	ACEPTABLE																
VERDE	EXCEPCIONAL																
ÁREA	No	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MAX	MIN	M1	M2	M3	M4	M5	M6					
M7DEP. DE VENTAS	1.	Ingresos por ventas	(Ventas totales al mes/Ventas proyectadas)*100	MIN 90%	95%	90%	84%	88%	91%	101%	101%	103%					
DEP DE VENTAS	2.	Participación del Mercado	Resultado Estudio de Mercado	MIN 90%	100%	90%	15%	20%	25%	30%	35%	40%					

Gráfico 6.6 “Tablero de Control Ventas Proyectado”
Elaborado por: Las Autoras

La abreviatura M1-M6, corresponden a los meses del año 2010 en los cuales se implementará la iniciativa.

La iniciativa “Proyecto Free-Lance”, tiene como principal objetivo incrementar las ventas, el gráfico 6.6, presenta el tablero de control del departamento de ventas, en donde de manera paulatina se llegará a la meta, y con un compromiso por parte de todos y mejora continua de esta iniciativa.

El tablero de control proyectado, muestra el incremento de los ingresos por ventas; como se observa en los tres primeros meses de implementación, el sistema da como resultado porcentajes favorables durante los primeros meses y resultados excepcionales en el resto del periodo lo cual representa un aproximado del 15% de aumento en ventas con respecto a los periodos anteriores y la reducción de gastos de ventas en un 10%, ya que estos vendedores free lance obtiene sus ganancias por comisiones, por lo cual solventan sus propios gastos.

El objetivo principal del proyecto Free Lance, es incrementar las ventas a clientes nuevos y recurrentes dentro y fuera de la ciudad, la tabla 6.3 presenta un estimado de cuanto

representaría si se tienen cuatro vendedores free-lance dentro del proyecto, esta cantidad puede incrementarse dependiendo de los resultados obtenidos, el cuadro muestra los siguientes ocho meses.

Tabla 6.3
Análisis de Resultados
“Proyectado Ventas Proyecto Free-Lance”

Columna1	No.	Dólares c/FL	Meses	V. Total
Free-Lance	4	1500	M1	6000
Free-Lance	4	2500	M2	10000
Free-Lance	4	3500	M3	14000
Free-Lance	4	4500	M4	18000
Free-Lance	4	5000	M5	20000
Free-Lance	4	7000	M6	28000
Free-Lance	4	9000	M7	36000
Free-Lance	4	10000	M8	40000

Elaborado por: Las Autoras

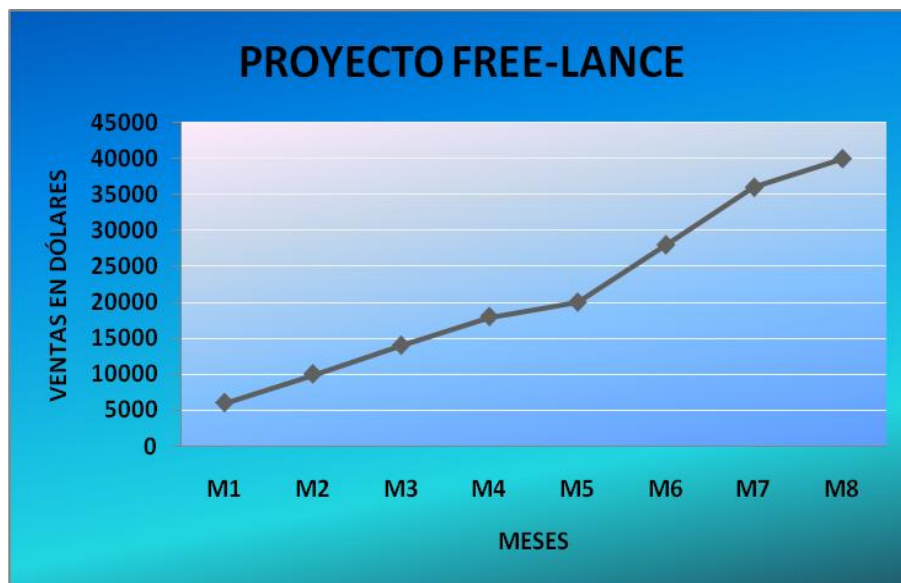


Gráfico 6.7 “Proyectado Ventas Proyecto Free-Lance”
Elaborado por: Las Autoras

El gráfico 6.7 se presenta mostrando una tendencia de crecimiento en ventas a medida que los vendedores conozcan el mercado, tengan más experiencia y lleguen a nuevos clientes.

El incremento de ventas, permitirá que la empresa también aumente su participación en el mercado paulatinamente, para mantenerse se establecen nuevas iniciativas desarrolladas por la empresa.

El éxito de las iniciativas estratégicas depende en gran parte del compromiso del personal involucrado, desde la alta gerencia hasta el empleado del último eslabón de la cadena de mando

que se encuentre involucrado y que del mismo dependa el desarrollo de la empresa. Por este motivo la meta de lograr los macro objetivos estratégicos no solo es una tarea de jefaturas sino también involucra a personal de planta para ello la estrategia organizacional debe ser comunicada y convertirse en una aspiración por alcanzarla.

CAPÍTULO 7

7.1 CONCLUSIONES

1. La empresa ABC al no tener un sistema de gestión de calidad certificado, hace que surja la necesidad de que se midan cada uno de los procesos a través de indicadores de gestión que permitan controlar dichos procesos, principalmente en el área de ventas y producción, de tal forma que contribuyan en la toma de decisiones en la organización.
2. La metodología del Balanced Scorecard ha permitido mejorar cada uno de sus procesos y a su vez mantener un control sobre cada uno de los mismos.

3. Por medio de un diagnóstico situacional de la organización se determinó que los procesos de elaboración de fundas plásticas laminadas impresas representan índices elevados de retrasos con respecto a la entrega de órdenes de producción. Con la eliminación de actividades improductivas se logró una optimización en los tiempos de producción, mejora de la calidad del producto y reducción de desperdicios.

4. A través de una correcta gestión de indicadores elaborados para monitorear cada uno de los procesos productivos, la empresa objeto de estudio puede controlar constantemente el cumplimiento de actividades, como la medición de materia prima reprocesada que busca el aprovechar los recursos y minimizar residuos que surgen como resultados en errores o defectos en la producción, éstos controles conllevan al logro de los objetivos estratégicos planteados por la alta gerencia.

5. Mediante indicadores no financieros, se logra el compromiso de los empleados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, por tal

motivo la empresa se enfoca en la medición del manejo del recurso humano ya que de esta forma se pueden identificar aspectos que pueden ser aprovechados.

6. El personal de planta revela poco desarrollo en cuanto a su capacitación, no existen los incentivos suficientes, y poco conocimiento sobre la calidad del producto, esta situación se genera debido a la alta rotación del personal operativo dentro de la empresa. Por este motivo se realizaron mediciones controladas sobre el rendimiento de los empleados en cada una de las áreas específicas tanto al personal nuevo como a los empleados fijos, con el fin de programar capacitaciones a dichos empleados así mismo implementar un programa de incentivos a los trabajadores.

7. Se identifica el indicador principal como “Retraso en la producción” por lo cual el control de este indicador logra que los retrasos mensuales de ordenes de producción no sean elevados, así mismo que los pedidos se entreguen a tiempo creando satisfacción de clientes y aumento en la cartera de clientes.

8. La metodología permite identificar iniciativas estratégicas en conjunto con la gerencia, con la finalidad de encontrar vías de mejora en los procesos de las diferentes áreas objeto de estudio como ventas y producción.

9. El Balanced Scorecard es un método práctico y de fácil aplicación que ayuda medir el efecto de las estrategias sobre los procesos, y ofrece una evaluación efectiva en el mejoramiento continuo de dicho sistema.

10. Las reuniones de seguimiento son una herramienta clave del sistema de control de Gestión puesto que permite el análisis de los resultados de cada uno de los indicadores, lo cual permite tomar acciones correctivas, y monitorear la ejecución de tales acciones lo cual convierte al proceso en un ciclo de mejoramiento continuo.

11. El tablero de control permite observar los resultados de todos los indicadores globalmente e interpolarlos fácilmente al utilizar los colores del semáforo.

12. El sistema de control de gestión se va adaptando progresivamente a la organización, al hacer ajustes a la estrategia e identificar nuevos objetivos.

CAPÍTULO 8

8.1 RECOMENDACIONES

1. Es necesario crear una cultura organizacional en cada uno de los empleados de la organización, y a su vez cultivar el compromiso hacia el cumplimiento de las iniciativas estratégicas en la organización.
2. Para fomentar la responsabilidad en el trabajo es necesario que los empleados conozcan los costos que representan sus errores en los procesos, y a su vez el beneficio económico y desarrollo personal que les simboliza el buen desempeño dentro de su área.

3. Se considera importante la mejora continua de los resultados y de las iniciativas estratégicas, como el proyecto free lance ya que este generará aumento de los ingresos mensuales en la organización.
4. Obtener e implementar Software de Indicadores, el cual permita automatizar el SCG, monitoreando el desempeño y convirtiéndose en una herramienta para la toma de decisiones.
5. Evaluar periódicamente el Sistema de Control de Gestión, a través de los recursos proporcionados en el capítulo de Auditoría, implementando listas de verificación (ver anexos 2D – 5D).
6. Monitoreo y Control de KPI's, aplicando fichas determinadas en anexos 34C y 35C, para las situaciones no esperadas y excepcionales.
7. El Sistema de Control de Gestión compromete un control y mejoramiento continuo, por ello se hace necesario que Gerencia General y Jefes de Áreas realicen reuniones periódicas, observando e indagando el comportamiento

de los KPI's, el desarrollo de la estrategia, (ver anexo 36C-Cronograma y Actividades, 37C Ficha Mejoramiento Continuo)

8. Implementación Sistema Información, que permita condensar la información de las operaciones de la empresa, y proporcionando canales de comunicación entre áreas, información histórica y estadística.
9. El área de producción debe adaptarse a cualquier cambio que surja en su entorno, así mismo la jefatura de producción debe estar capacitada para rediseñar la estrategia y reestructurar el sistema cuando sea pertinente.
10. Contar con un proceso alterno, con el cual poder responder ante una contingencia, el mismo que impedirá una para en el proceso de producción, impidiendo así que se produzca un retraso en la entrega de las órdenes de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. EL BLOG DE NITS

KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON

“The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”. Harvard

Business School Press, 1996, Boston – EE.UU.

<http://www.elblogdenits.com.ar/foro/index.php?topic=32460.msg136173#msg136173>

[Consulta: Septiembre 10 2010]

2. SLIDE SHARE INC.

Beneficios del Balanced Scorecard, disponible en:

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/implantacin-del-balanced-scorecard>

[Consulta: Septiembre 10 2010]

3. BSC CONSULTORES C.A.

Elementos del BSC, disponible en:

<http://www.bsconsultores.cl/bsc.asp>

[Consulta: Septiembre 10 2010]

4. WIKIPEDIA LA ENCICLOPEDIA LIBRE

Perspectivas Estratégicas, disponible en:

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

[Consulta: Septiembre 22 2010]

5. BSC CONSULTORES C.A.

Definición de Visión y Estrategias, disponible en:

www.bsiconsultores.cl/BSC_investigaciones.ppt

[Consulta: Septiembre 22 2010]

6. AVISOS GOOGLE EDUCACIÓN VIRTUAL DE CALIDAD

KAPLAN, R. Y NORTON, D.

Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.

Harvard Business School Press, 1996 Boston.

<http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=vCnhFu52rosC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Strategy+Maps:+Converting+Intangible+Assets+into+Tangible+Outcomes.+Harvard+Business+School+Press,+1996+Boston.&ots=wJ2GQJYJy&sig=DEe0uozXcCHjaKaoMTJVQptjTNQ#v=onepage&q&f=false>

[Consulta: Septiembre 22 2010]

7. INFOVIEWS S.A DE CV

Implementación del BSC, disponible en:

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

[Consulta: Septiembre 22 2010]

8. WIKIPEDIA LA ENCICLOPEDIA LIBRE

Definición de Liderazgo, disponible en:

Diccionario de la lengua española, 2005, Espasa Calpe

<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

[Consulta: Septiembre 05 2010]

9. EL PRISMA

Control, disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/

[Consulta: Septiembre 05 2010]

10. MANUAL-ES y tutorías C.A:

Calidad Total y Productividad, Gutiérrez Pulido Humberto, McGraw Hill, 2005

ISO 9000:2000

<http://www.manuales10.com/calidad-total-y-productividad-humberto-gutierrez-pulido/1/>

[Consulta: Septiembre 05 2010]

11. WIKIPEDIA LA ENCICLOPEDIA LIBRE

Estrategia, disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

[Consulta: Septiembre 05 2010]

12. MONOGRAFIAS S.A

Disponibilidad, disponible en:

www.monografias.com/trabajos11

[Consulta: Septiembre 05 2010]

13. AVISOS GOOGLE EDUCACIÓN VIRTUAL DE CALIDAD

Rendimiento, disponible en:

<http://definicion.de/rendimiento>

[Consulta: Septiembre 05 2010]

14. SIGWEB SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN SIG

Objetivos Estratégicos, disponible en:

www.sigweb.cl/biblioteca/BalanceScorecard.pdf

[Consulta: Octubre 12 2010]

15. TABLERO DE COMANDO

[16] Perspectivas Básicas, disponible en:

www.tablero-scorecard.com

[Consulta: Octubre 20 2010]

16. OOCITIES

Análisis F.O.D.A, disponible en:

<http://es.oocities.com/johanmontanez/e1/T1.html>

[Consulta: Septiembre 22 2010]

17. U-CURSOS CURSOS EN LA WEB

Diagrama de Pareto, disponible en:

www.u-cursos.cl/ieb/2009/1/0344/260205.html

[Consulta: Septiembre 22 2010]

18. RED DE CAJAS DE HERRAMIENTAS MYPYME

Diagrama Causa Efecto, disponible en:

www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_03.htm

[Consulta: Septiembre 22 2010]

19. DOS IDEAS C.A.

Técnica de los 5 Porqués? disponible en:

www.dosideas.com/noticias/metodologias/366-la-tecnica-de-los-5-porque.html

[Consulta: Septiembre 22 2010]

20. SCRIBID C.A.

Mapa estratégico, disponible en:

www.scribd.com/doc/819714/BENEFICIOS-DEL-BSC

[Consulta: Octubre 12 2010]

21. ESPOL

LOZADA LOZA JAIME (2008) “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard”.

www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11239/1/Presentación.ppt

[Consulta: Octubre 22 2010]

22. TÓPICO SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Liderazgo y Control del Éxito Estratégico, facilitador: Ing. Cristian Arias

[Consulta: Septiembre 05 2010]

23. Proceso de Auditoría, disponible en:

eumed.net/cursecon

[Consulta: Noviembre 15 2010]

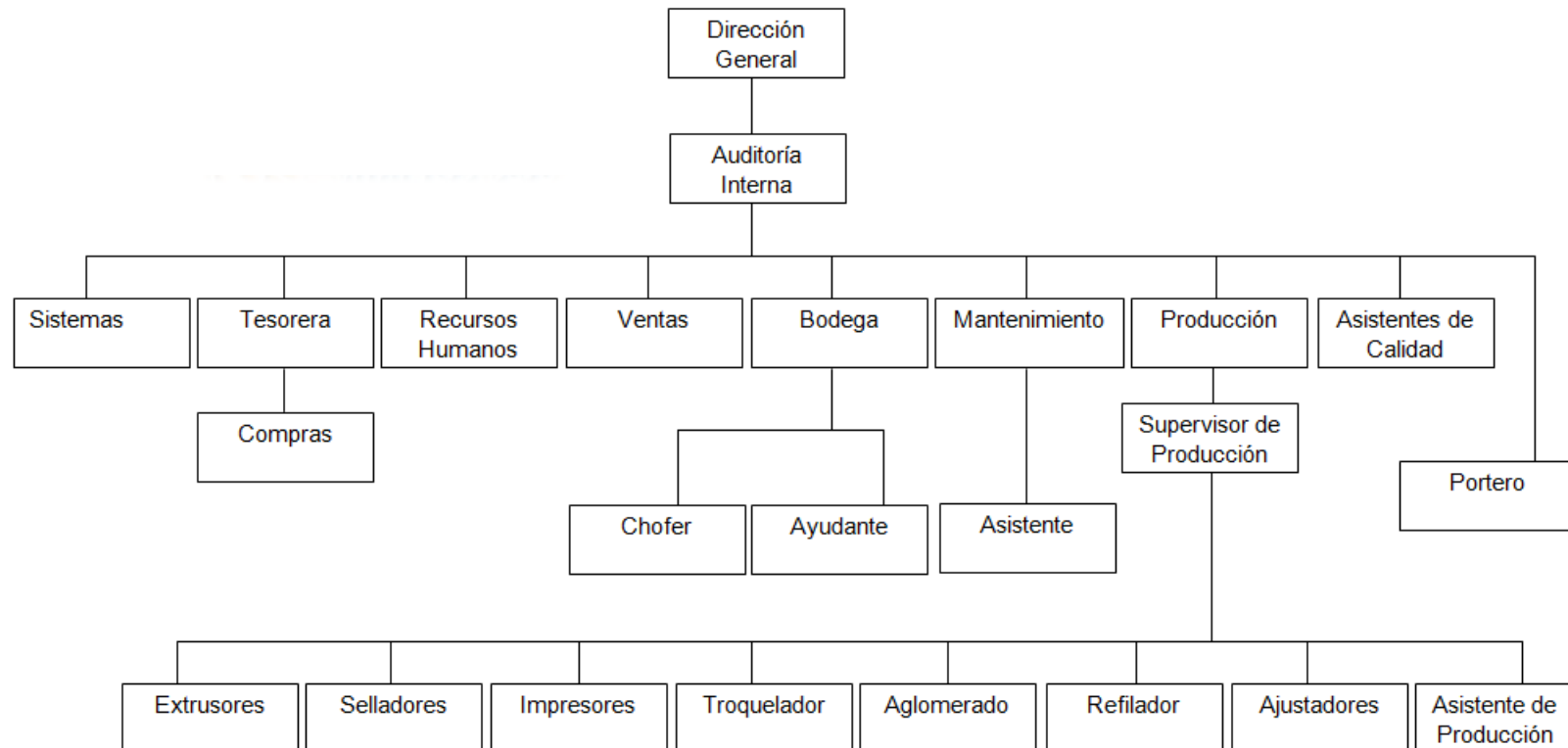
24. R.S. KAPLAN Y D.P. NORTON

Alignment: Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. 1ª Edición, Ediciones Gestión 2000, Año 2005.

[Consulta: Septiembre 05 2010]

ANEXOS

ANEXO 1A
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO 2A
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
CUESTIONARIO

	ASPECTO: CALIDAD	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se identifican los procesos de producción considerando los requisitos del cliente	√		
2	Se identifican y controlan los procesos externamente		√	
3	Existe un control de la materias primas para la elaboración del producto	√		
4	Una vez elaborado el producto, existe un control sobre el mismo	√		
5	Existen Procedimientos de trabajo documentado		√	
6	La empresa cuenta con un plan de mantenimiento	√		No se cumple
7	Existen procedimientos de trabajo documentados El plan de mantenimiento refleja las tareas de	√		
8	mantenimiento que se realizan en la empresa		√	
9	Existen procedimientos para realizar el mantenimiento de maquinarias o equipos		√	
10	La empresa realiza un monitoreo y control de sus actividades de mantenimiento		√	
11	La empresa puede contar con las maquinarias o equipo en cualquier momento	√		
12	Los repuestos de las maquinas se importan	√		
13	Existe inventario de repuestos para el mantenimiento de maquinarias o equipos	√		
14	Existen maquinarias que reemplacen a las maquinas que se encuentran en reparación		√	
15	La falta de maquinarias o equipos interrumpe la producción		√	
16	Existen quejas frecuentes respecto a la calidad del producto		√	
17	La empresa cuenta con planes de contingencia	√		
18	Existe un plan de requerimientos de materiales	√		
19	Existen registros del mantenimiento de maquinarias y equipos		√	
20	Existen registros de horas de operación de las maquinarias y equipos	√		
21	Existen registros de quejas respecto a la calidad del producto	√		registros periódicamente
22	Existen registro de la compra de maquinarias	√		
23	Existen registros respecto a la producción del producto	√		
24	Existe una política para la compra de materiales		√	
25	Se realizan copias de seguridad de los registros		√	
26	La empresa analiza la satisfacción del cliente	√		
27	Existe una planificación de las actividades de producción	√		

	ASPECTO: CALIDAD	SI	NO	OBSERVACIONES
28	Se han definido funciones para cada trabajador	√		
29	Existe un plan de capacidades de recursos	√		
30	El plan de capacidades y recursos se ajusta a la realidad de la empresa		√	
31	Se han definido requerimientos legales o reglamentarios del producto		√	
32	La empresa realiza una revisión de los requerimientos		√	
33	La empresa realiza un seguimiento de las actividades, confiabilidad y costos de producción	√		
34	La empresa realiza periódicamente un análisis de fallas	√		
35	Existe medidas de control sobre fallas potenciales o posibles pérdidas		√	
36	Existen registros de las fallas presentadas en la empresa	√		
37	Existe un sistema de indicadores de gestión(disponibilidad, confiabilidad y costos de la producción)	√		
38	La empresa cuenta con un sistema de orden de trabajo		√	
39	Existen registros de tiempos perdidos en la producción	√		
	ASPECTO: SEGURIDAD			
40	Existen programas de seguridad en la empresa	√		
41	Si existe un programa de seguridad se encuentra vigente		√	
42	Existen estadísticas de accidentes e incidentes en la empresa		√	
43	La empresa cuenta con un formato de control de estadísticas de accidentes		√	
44	Se realizan capacitaciones sobre seguridad a los trabajadores	√		
45	Existe un programa de inducción de seguridad		√	
46	Existen planos de las instalaciones	√		
47	La empresa cuenta con un equipo contra incendios	√		
48	Las maquinarias con las que cuenta actualmente la empresa son las adecuadas	√		
49	Los trabajadores utilizan equipos de protección personal	√		En la verificación se constató lo contrario
50	El suelo es regular, uniforme y se encuentra en buen estado	√		
51	Existen procedimientos para identificar peligros relacionados con los activos		√	
52	La empresa cuenta con planes de prevención		√	
53	La empresa realiza periódicamente un análisis de riesgos		√	

	ASPECTO: AMBIENTE	SI	NO	OBSERVACIONES
54	El lugar de producción se encuentra limpio y libre de cualquier tipo de sustancias	√		
55	El nivel de iluminación en el área de producción es adecuado	√		se observó que en ciertas áreas la
56	Existe un procedimiento para el control de desechos		√	
57	En caso de existir, los trabajadores conocen de su existencia		√	
58	Existe documentación en cuanto al impacto de la producción al medio ambiente		√	
59	Existen procedimientos para las actividades que puedan afectar el medio ambiente		√	
60	Se realizan evaluaciones ambientales frecuentemente		√	
	OTROS ASPECTOS			
61	¿Cada cuánto tiempo se realiza el mantenimiento de las maquinarias o equipos?			Solo se realiza mantenimiento correctivo
62	¿Cuánto tiempo se demoran dar mantenimiento a la maquinaria?			Dependiendo de la Falla
63	¿Cada que tiempo se compran maquinarias nuevas?			No existe registros
64	¿Con cuántas maquinarias cuenta la organización?			Con 17 equipos
65	¿Cómo afecta el estado de las maquinarias a la calidad del producto?			Cuando hay una para o falla estan otras máquinas que
66	¿Cómo afecta la disminución de la producción a la imagen de la empresa?			No se ha estimado
67	¿Cuál considera que es su mayor falencia?			Capacitaciones
68	¿Qué equipos considera críticos para la empresa?			No consideran críticos ya que existen varias maquinarias para acad etapa de la producción
69	¿Cuál es la misión de la empresa?			
70	¿Cuál es la visión de la empresa?			
71	¿Cuáles son los objetivos de la empresa?			
72	¿Con qué políticas cuenta la empresa?			Politica de Calidad, pero esta es desconocida por los trabajadores
	¿Cuáles son?			

Realizada al Jefe de Producción

**LISTA DE VERIFICACIÓN
SEGURIDAD Y SALUD INDUSTRIAL**

ASPECTOS GENERALES		SI	NO	OBSERVACIONES
1	GENERALIDADES			
1.1	Se tiene definida la misión	√		
1.2	Se tiene definida la visión	√		
1.3	Se cuenta con una política institucional	√		
1.4	La empresa tiene definido valores institucionales	√		
1.5	Se cuenta con un organigrama	√		
1.6	Existe un documento que especifica la descripción de puestos	√		
1.7	Se cuenta con un manual de funciones	√		
1.8	Se tiene un documento que especifique la descripción de los procesos	√		
1.9	Se tiene planos de las instalaciones	√		
1.10	Se tiene un documento que especifique la descripción de los procesos	√		
2	Medicina del Trabajo			
2.1	Se cuenta con registros médicos del personal		√	
2.2	Antes que una persona ingrese a laborar, se realiza un examen médico		√	
2.3	Hay una planificación de revisión medica		√	
2.4	Se han definido exámenes médicos especiales considerando los riesgos de las labores realizadas		√	
2.5	trabajo por enfermedad/accidente, se le realizan exámenes medicos		√	
2.6	Cuando se termina la relación laboral se realiza un examen médico final al trabajador		√	
2.7	Se cuenta con un servicio asistencial médico	√		
2.8	El personal de servicio médico realiza visitas a las instalaciones e inspecciones a los trabajadores		√	
2.9	Se ha realizado un estudio médico a la sensibilidad o susceptibilidad individual		√	
2.10	Se realizan campañas de salud o educación sanitaria		√	
2.11	Se realizan reforzamientos preventivos (vacunaciones, desparasitaciones, etc)		√	

	DETALLE	SI	NO	OBSERVACIONES
3	Seguridad y Salud Ocupacional			
3.1	La empresa tiene política con respecto a la seguridad	√		
3.2	Se ha establecido un comité de seguridad		√	
3.3	Se cuentan con actas y registros del comité de seguridad		√	
3.4	Existe un manual de normas y procedimientos de seguridad		√	
3.5	La empresa ha diseñado e implementado un Sistema de seguridad industrial		√	
3.6	Existe un programa de capacitación de S&SO		√	
3.7	Se cuenta con leyes, normas acerca de S&SO		√	
3.8	Se ha capacitado al personal con respecto a normas de S&SO		√	
3.9	Se cuenta con un plan de emergencia		√	
4.	Protección colectiva			
4.1	Se cuenta con equipos contra incendio	√		
4.2	Se ha capacitado sobre el uso y mantenimiento de equipo contra incendios	√		
4.3	Existe un registro del mantenimiento realizado de equipos contra incendios		√	NO POR ESCRITO
4.4	Se cuenta con hojas de datos de seguridad de material peligroso	√		
4.5	Se utilizan señalizaciones para la realización de actividades	√		
4.6	Se utilizan señalizaciones en las instalaciones	√		
4.7	Existe un manual de procedimiento de uso de señalizaciones		√	
5	Equipos y herramientas			
5.1	Se cuenta con un procedimiento de uso y mantenimiento de equipos y herramientas		√	
5.2	Se llevan registros del mantenimiento realizado a los equipos y herramientas		√	

Realizada al Jefe de Producción

ANEXO 3A
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
CUESTIONARIO

ABC

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL
ÁREA PRODUCCIÓN

Realizado a: Jefe de Producción

Realizado por: Cynthia Rodríguez

- ¿Cuál es la capacidad utilizada mensualmente de las máquinas de la planta?
- ¿Cuál es la capacidad mensual disponible de las máquinas de la planta?
- ¿Cuál es el valor real mensual de la producción?
- ¿Cuál es el valor esperado mensual de la producción?
- ¿Cuál es el número de kilos por fundas-rollos plásticos defectuosos al mes?
- ¿Cuántos kilos se producen mensualmente?
- ¿Cuántos kilos se producen por hora?
- ¿Cuánto se consume mensualmente por materia prima?
- ¿Cuál es el total mensual horas máquinas reales?
- ¿Cuál es el total planificado mensualmente por horas máquinas?
- ¿Cuál es el total planificado mensualmente por horas hombre?
- ¿Cuántas horas de producción se pierden mensualmente?
- ¿Cuál es el total de horas de inactividad al mes?

- ¿Cuántas horas totales hay disponibles para la producción mensualmente?
- ¿Cuál es el número de pedidos retrasados por mes?
- ¿Cuál es el costo mensual de producción por kilos?
- ¿Cuál es el costo mensual de mantenimiento total?
- ¿Cuál es el costo mensual de mantenimiento productivo?
- ¿Cuál es el promedio del total de kilos defectuosos por área de producción?
- ¿Cuál es el costo de reprocesamiento por kilos defectuosos?

ANEXO 4A
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
CUESTIONARIO

ABC

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL
ÁREA VENTAS

Realizado a: Jefe de Ventas

Realizado por: Mercedes Campoverde C.

- ¿Cuál es el costo de producción de unidades vendidas al mes por kilo?
- ¿Cuál es el total de unidades vendidas en el último mes en kilos?
- ¿Cuál es el monto promedio en ventas totales al mes?
- ¿Cuál es el promedio número de facturas con errores al mes?
- ¿Cuál es el promedio del total de facturas emitidas al mes?
- ¿Cuál es el promedio del valor en pedidos no entregados mensualmente?
- ¿Cuál es el número de clientes dados de baja en el año anterior?
- ¿Cuál es el total de clientes de la empresa?
- ¿Cuál es el total de clientes nuevos de la empresa con respecto al año anterior?
- ¿Cuál es el total de clientes que repiten su compra al año?
- ¿Cuántas quejas o reclamos de clientes se reciben mensualmente?
- ¿Cuál es el promedio mensual de ventas por cliente?

- ¿Cuál es el número promedio de pedidos entregados con retraso mensualmente?
- ¿Cuál es el tiempo medio de retraso en entrega de los productos?
- ¿Cuál es el monto promedio en dólares de devoluciones mensualmente?
- ¿Cuál es el número promedio de devoluciones mensualmente?
- ¿Cuál es el monto en dólares de las entregas realizadas en tiempo y forma correcta al mes?

ANEXO 5A
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
CUESTIONARIO

ABC
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL
ÁREA COMPRAS

Realizado a: Jefe de Compras

Realizado por: Cynthia Rodríguez

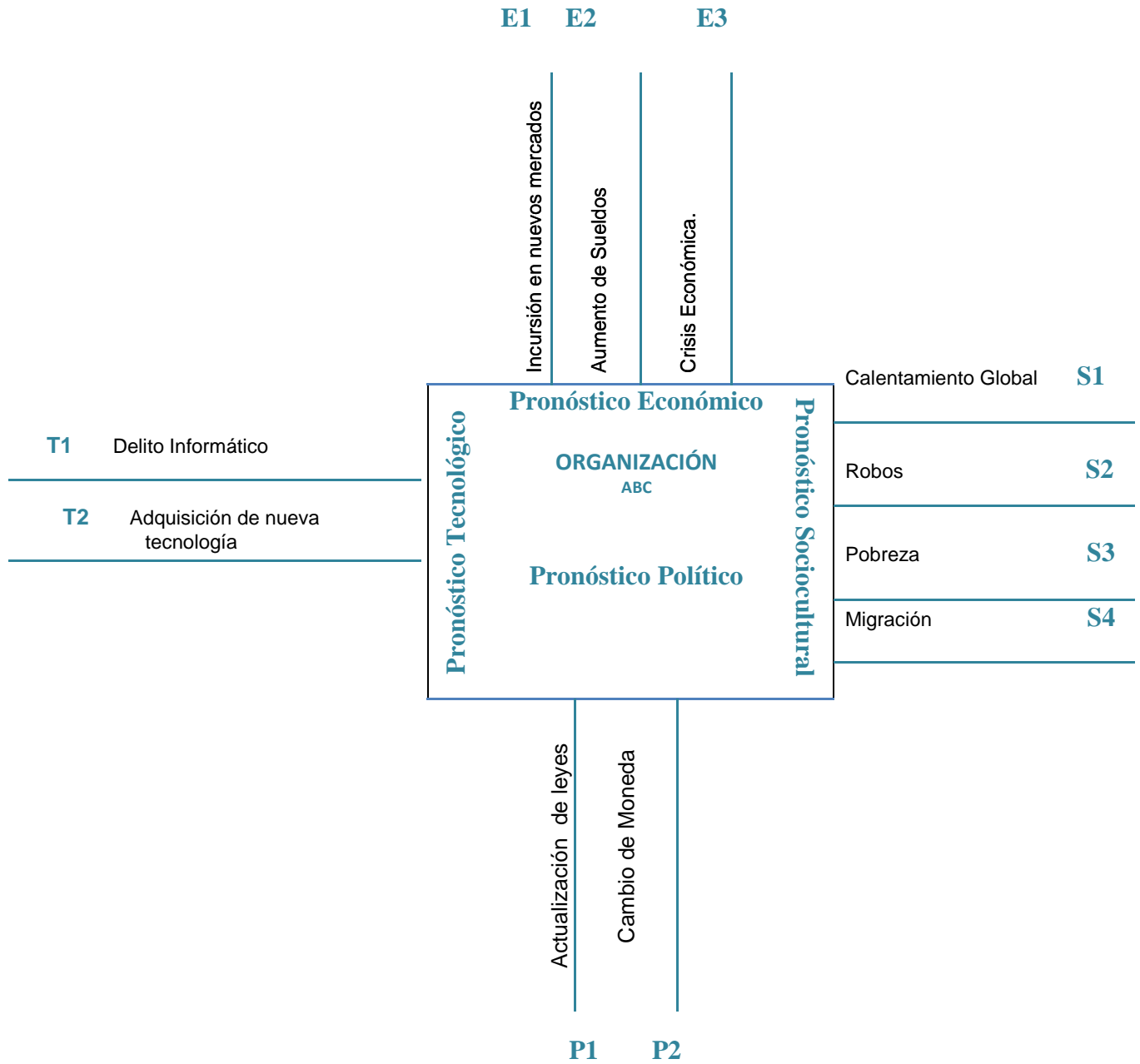
- ¿Cuál es el número de días al mes de retraso en las entregas de los proveedores de materia virgen – resinas, material reprocesado?

- ¿Cuál es el número mensual de entregas recibidas fuera de tiempo de los proveedores?

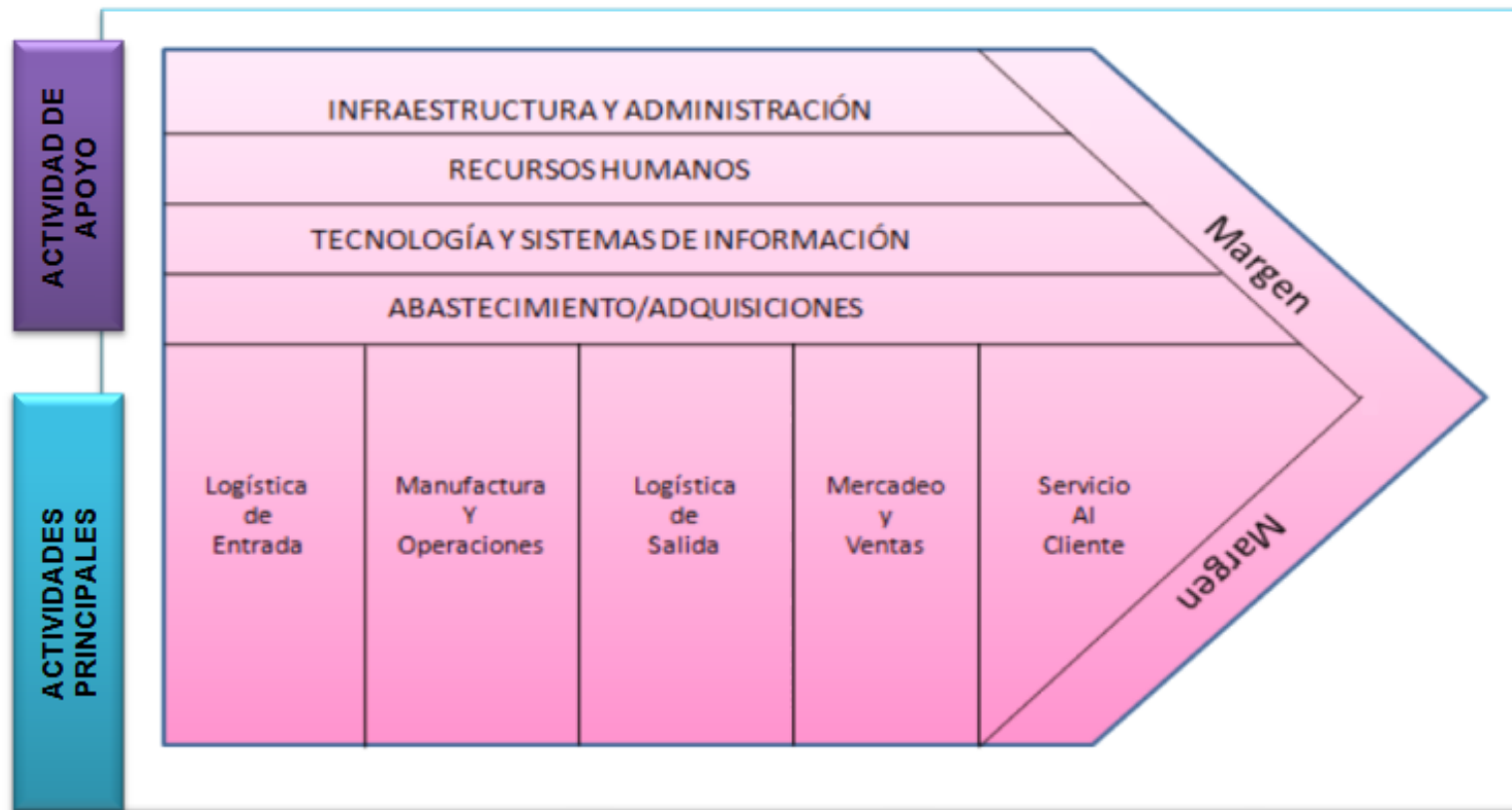
- ¿Cuál es el total de pedidos realizados mensualmente a proveedores?

- ¿Cuál es el porcentaje mensual de rechazos en compras?

ANEXO 1B
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
ANÁLISIS PEST



ANEXO 2B
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
CADENA DE VALOR



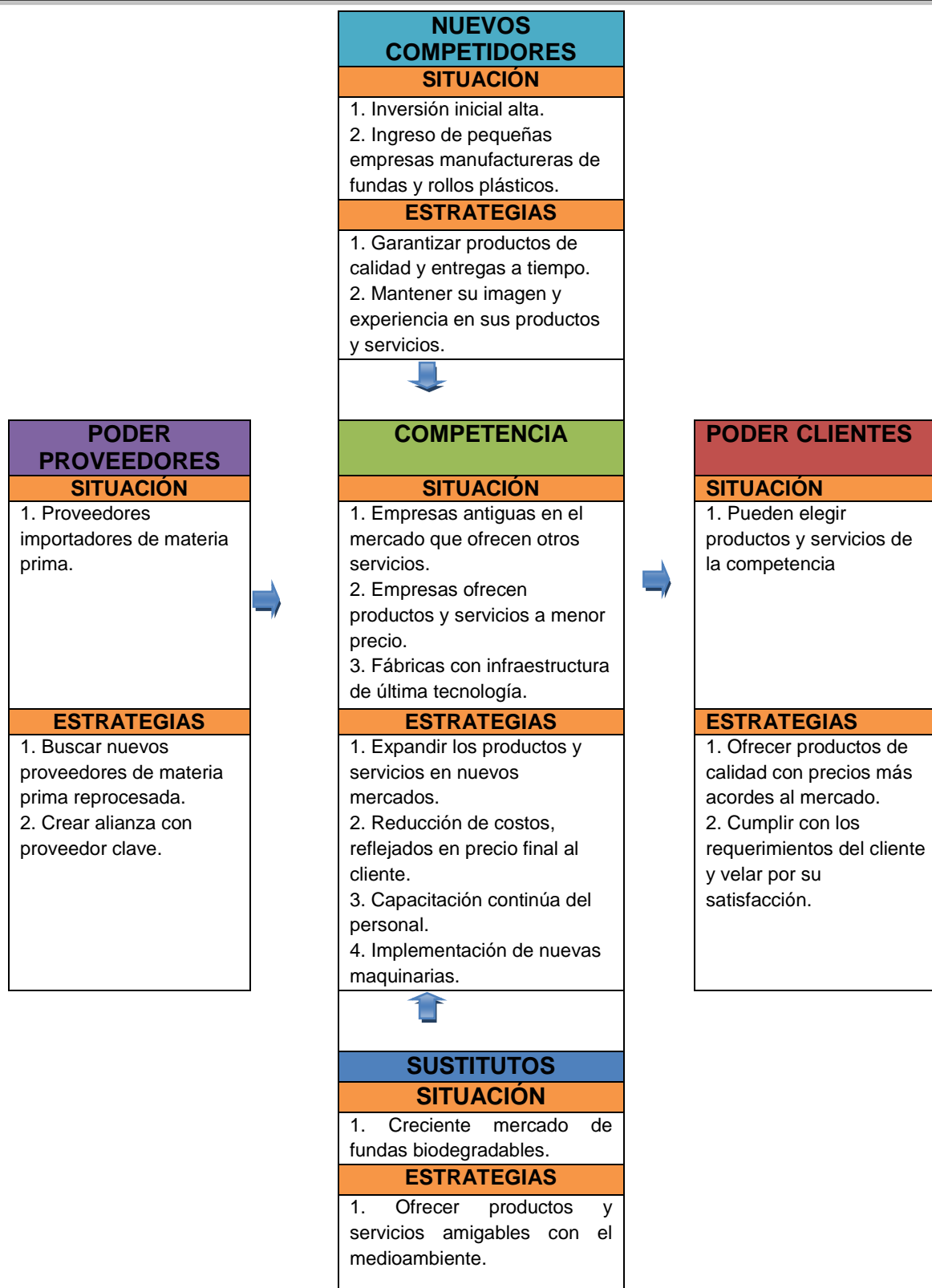
ANEXO 3B
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

1 Considerable 2 Importante 3 Muy Alto	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
COMPONENTE			
INFRAESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN			
1.Ubicación sector industrial	x		3
2.Ambiente Laboral		x	2
3.Falta de espacio para almacenar materia prima y producto terminado		x	3
RECURSOS HUMANOS			
1.Selección de empleados		x	1
2.Capacitación permanente –Plan de Capacitación		x	3
3.Personal Calificado y técnico		x	3
4. Remuneraciones e incentivos		x	2
TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
1.Sistema de Información		x	2
ABASTECIMIENTO			
Proceso adquisición materia prima		x	2
Alianzas estratégicas con proveedores		x	3
LOGÍSTICA DE ENTRADA			
1.Control de Inventario	x		2
2.Control de recepción	x		2
3.Control de Calidad	x		3
OPERACIONES			
1.Control de calidad producción	x		2
2.Planificación y coordinación producción		x	2
3.Optimización tiempos de producción		x	2
4.Capacidad de producción		x	2
5.Uso de maquinarias y equipos		x	2
6.Seguridad industrial		x	3
LOGÍSTICA DE SALIDA			
1.Control de mercadería despachada	x		2
2.Distribución a otras provincias	x		3
MERCADEO Y VENTAS			
1.Gestión de ventas		x	1
2.Posicionamiento de la empresa en el mercado		x	2
SERVICIO AL CLIENTE			
1.Solución a inquietudes		x	2
2.Servicio Post-Venta	x		2
3.Medición satisfacción del cliente		x	3



ANEXO 4B
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
ANÁLISIS FODA

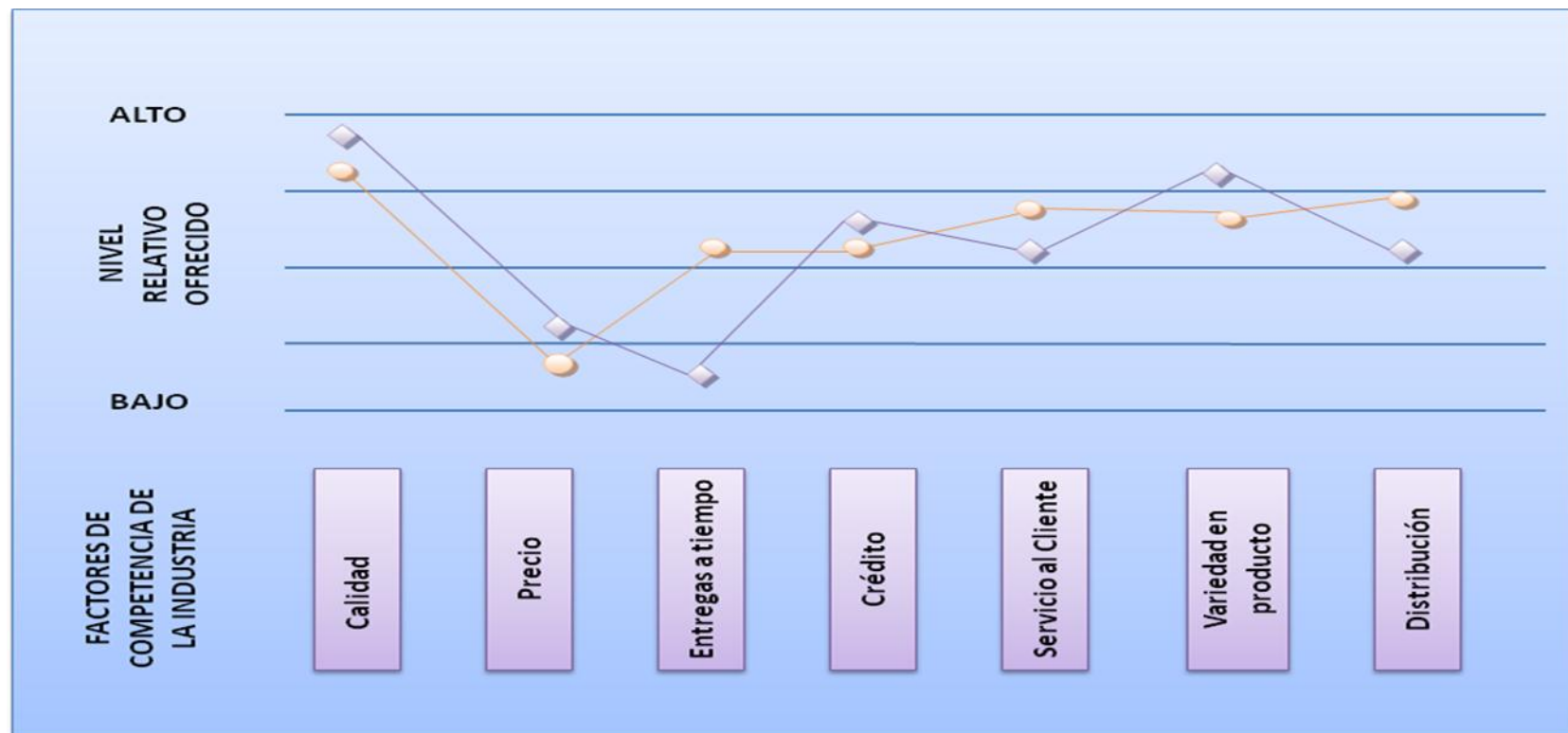


ANEXO 5B
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA – MODELO CINCO FUERZAS

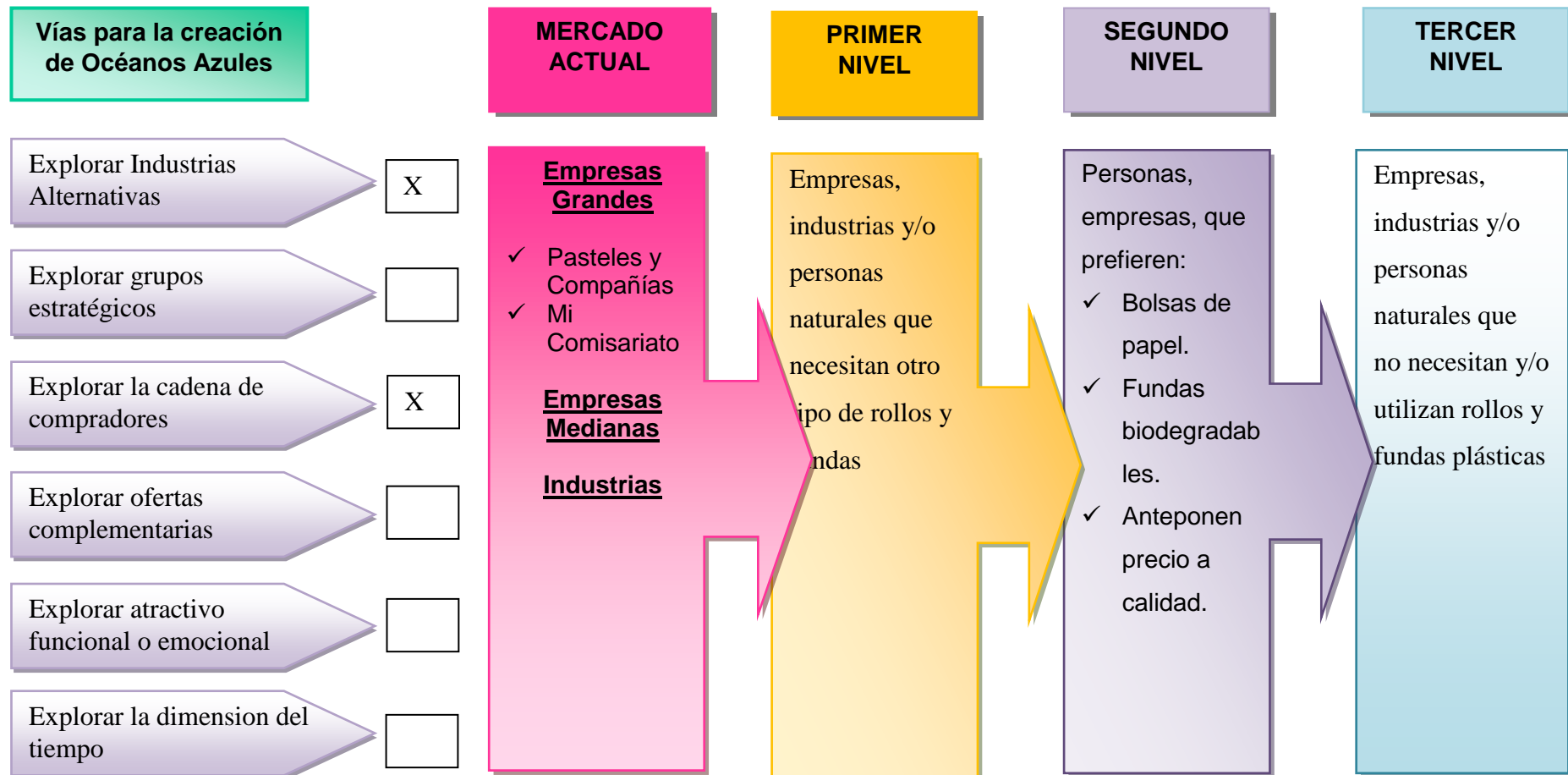


ANEXO 7B
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL

EMPRESA	SIMBOLO
ABC	
COMPETENCIA	



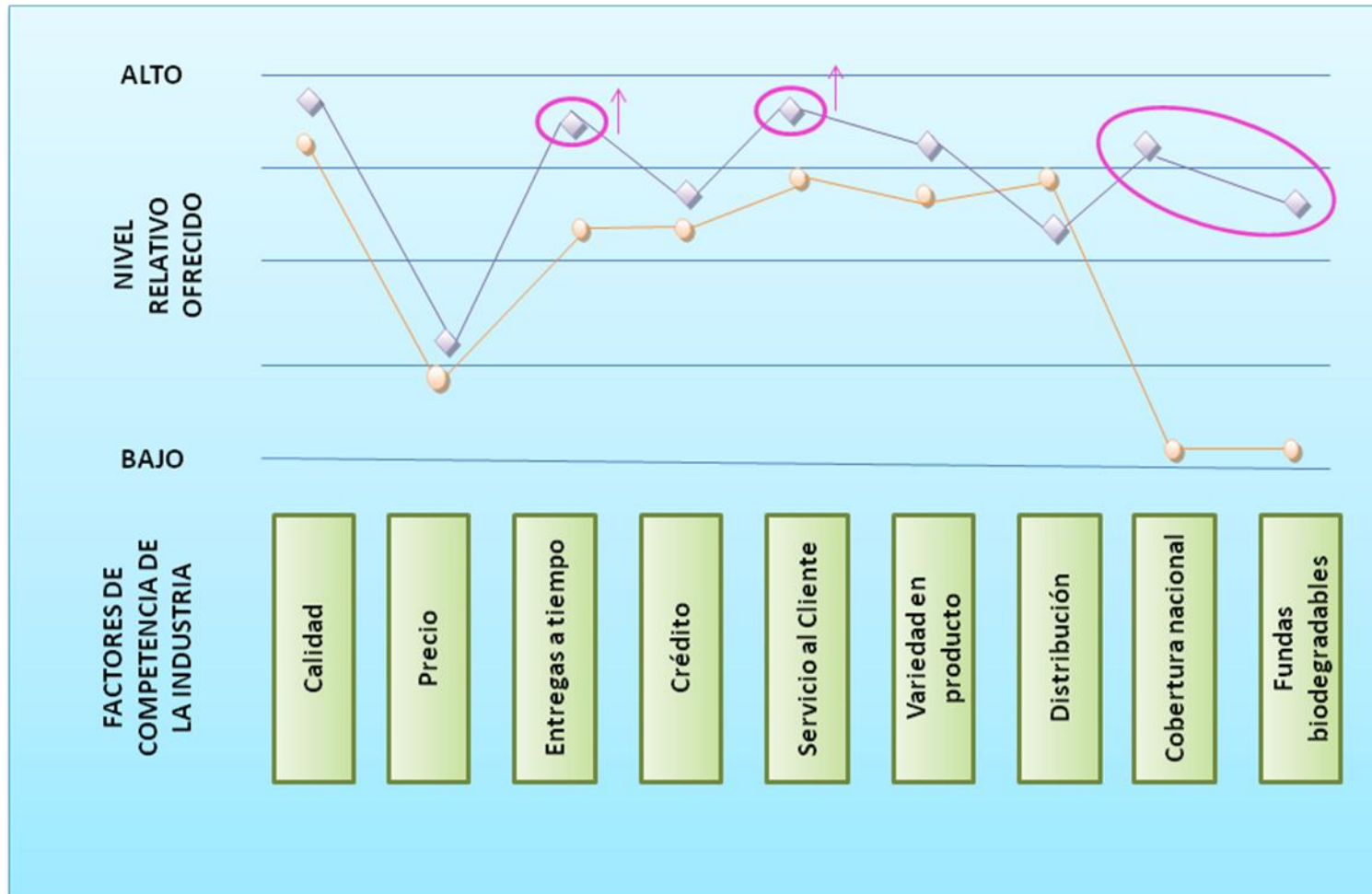
ANEXO 8B
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DEFINICIÓN DEL OCÉANO AZUL Y PERFIL DE LOS CLIENTES



ANEXO 9B
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES Y EL CUADRO ESTRATÉGICO

ELIMINAR	INCREMENTAR
<ul style="list-style-type: none">• Reprocesos	<ul style="list-style-type: none">• Cobertura nacional.• Fabricación de fundas biodegradables.
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none">• Costos de reprocesamiento	<ul style="list-style-type: none">• Auditorías de calidad• Auditorías de procesos

ANEXO 10B
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN DEL NUEVO CUADRO ESTRATÉGICO



ANEXO 11B
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS

Aumentar Rentabilidad

- Incrementar ventas.
- Reducción de costos de producción.
- Aumentar participación en el mercado.

Optimización de Recursos

- Alcanzar índices de calidad y productividad planificados.
- Determinar un nivel de seguridad de stock de materia prima.

Incrementar Productividad

- Reducción de desperdicios.
- Disminuir tiempos de retrasos de producción.
- Reducción de material reprocesado.
- Optimizar el uso de maquinarias y equipos.

Capacitación y Crecimiento contino de empleados

- Capacitación continua personal administrativo y no técnico
- Aumentar niveles técnicos de personal de planta.
- Incentivar al personal: monetarios, crecimiento dentro de la organización.
- Ofrecer remuneraciones acorde al mercado.

Satisfacción de clientes

- Ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad.
- Capacitar personal Dpto. Ventas y vendedores free-lance

ANEXO 12B
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Clave de Calificación		TEMAS ESTRATÉGICOS					TOTAL	ELECCIÓN
3 Alta Relación 2 Media Relación 1 Baja Relación 0 Ninguno Relación		Aumentar Rentabilidad	Optimización de Recursos	Incrementar Productividad	Capacitación y Crecimiento continuo de los empleados	Satisfacción de Clientes		
VALORES ORGANIZACIONALES	Respeto	1	2	0	3	1	7	
	Liderazgo	3	2	3	3	3	14	✓
	Confiabilidad	1	3	1	2	2	9	
	Responsabilidad	1	3	3	3	2	12	
	Disciplina	0	2	1	2	2	7	
	Honestidad	1	2	2	0	1	6	
	Trabajo en Equipo	3	2	3	2	3	13	✓
	Compromiso	2	2	2	3	3	12	
	Excelencia en servicio	1	1	0	0	3	5	
TOTAL		13	19	15	18	20		
COBERTURA			✓		✓	✓		

ANEXO 1C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
PROPUESTA DE VALOR CLIENTES

		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTO PRODUCTO SERVICIO	1.Precio		x	Ofrecer precios bajos en relación al mercado
	2.Calidad	x		
	3.Disponibilidad		x	Minimizar tiempo de entrega de pedidos.
	4.Selección	x		
	5.Funcionalidad	x		
RELACION CON EL CLIENTE	6.Servicio		x	Garantizar excelente servicio. Mejorar y reforzar servicio al cliente
	7.Relaciones		x	Desarrollar fidelidad en clientes fijos.
IMAGEN DE MARCA				“Productos de Calidad a menor precio”

ANEXO 2C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
PROPIETARIA DE VALOR ACCIONISTAS

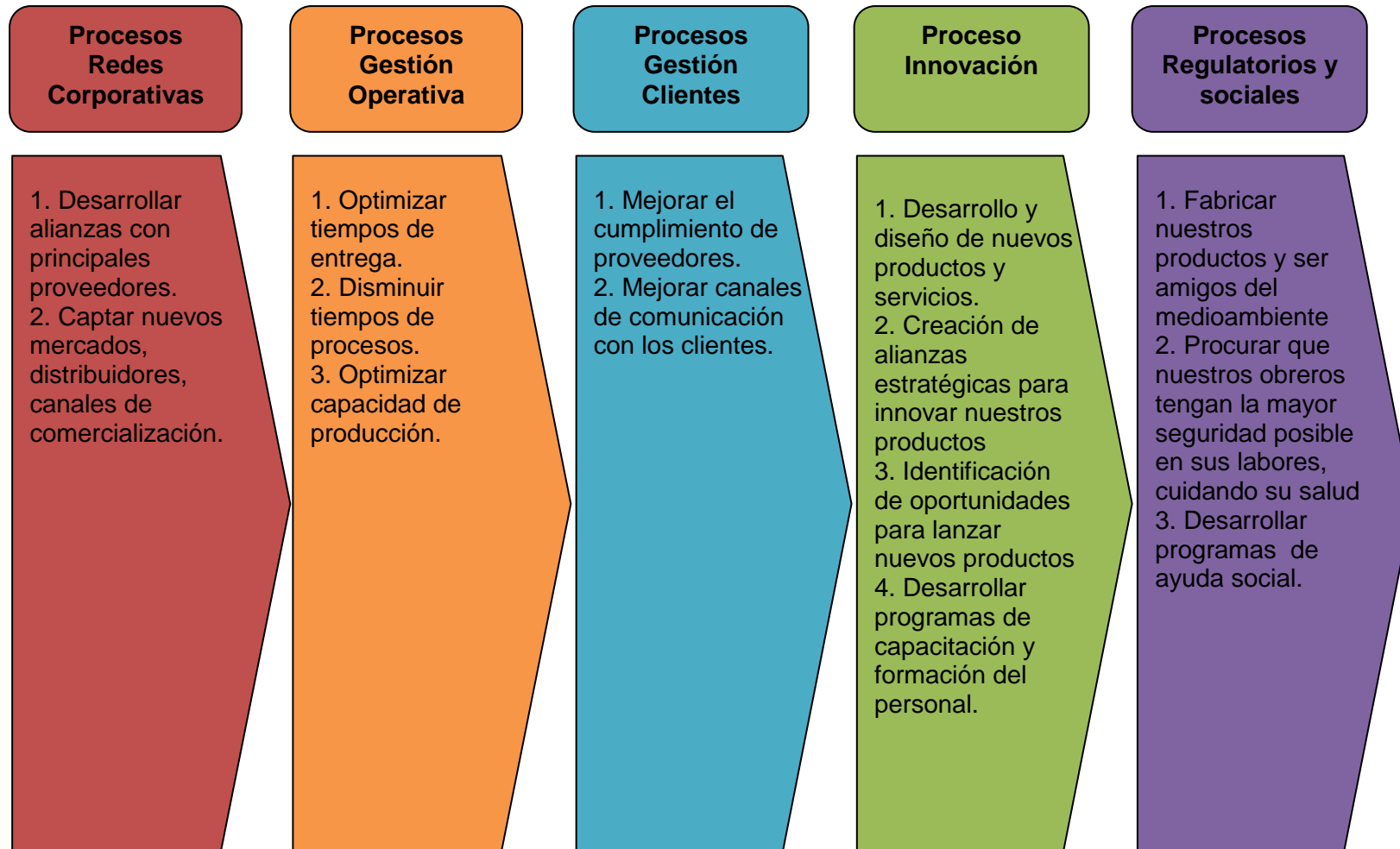
**VALOR PARA LOS
ACCIONISTAS**

ESTRATEGIA FINANCIERA DE LARGO PLAZO
Incrementar Rentabilidad

ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
<u>Estructura de Costos</u> Reducir Costos de Reprocesamiento Reducir reprocesas Optimizar consumo de materia prima Optimizar Capital de Trabajo	<u>Ingreso Nuevos Mercados</u> Aumentar cartera de clientes Incrementar participación de mercado Atraer y retener clientes
<u>Utilización Activos</u> Reducir activos no productivos Optimizar la capacidad de equipos y maquinarias Gestionar la capacidad de los activos existentes	<u>Margen Clientes Actuales</u> Incrementar ventas clientes fijos Retener clientes fijos

CONSIDERACIONES		
VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	Estrategia Financiera de Largo Plazo	Rentabilidad financiera de largo plazo vta. EBIT, EVA, ROI, VAN, etc.
ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD	Mejorar estructura de Costos Aumentar uso de activos	Optimización del capital de trabajo, reducción de inventarios, y activos no productivos. Mejores pronósticos de gastos y reducción de la actual estructura de costos fijos y variables. Aumento de la productividad y eficiencia.
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	Mejorar ingresos de nuevos mercados Mejorar margen de clientes actuales	Expansión a lo largo de la cadena (integración vertical), nuevos productos y servicios, nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos, crecimiento vía mezcla de productos o ventas cruzadas, etc.

ANEXO 3C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
PROPUESTA DE VALOR PROCESOS INTERNOS



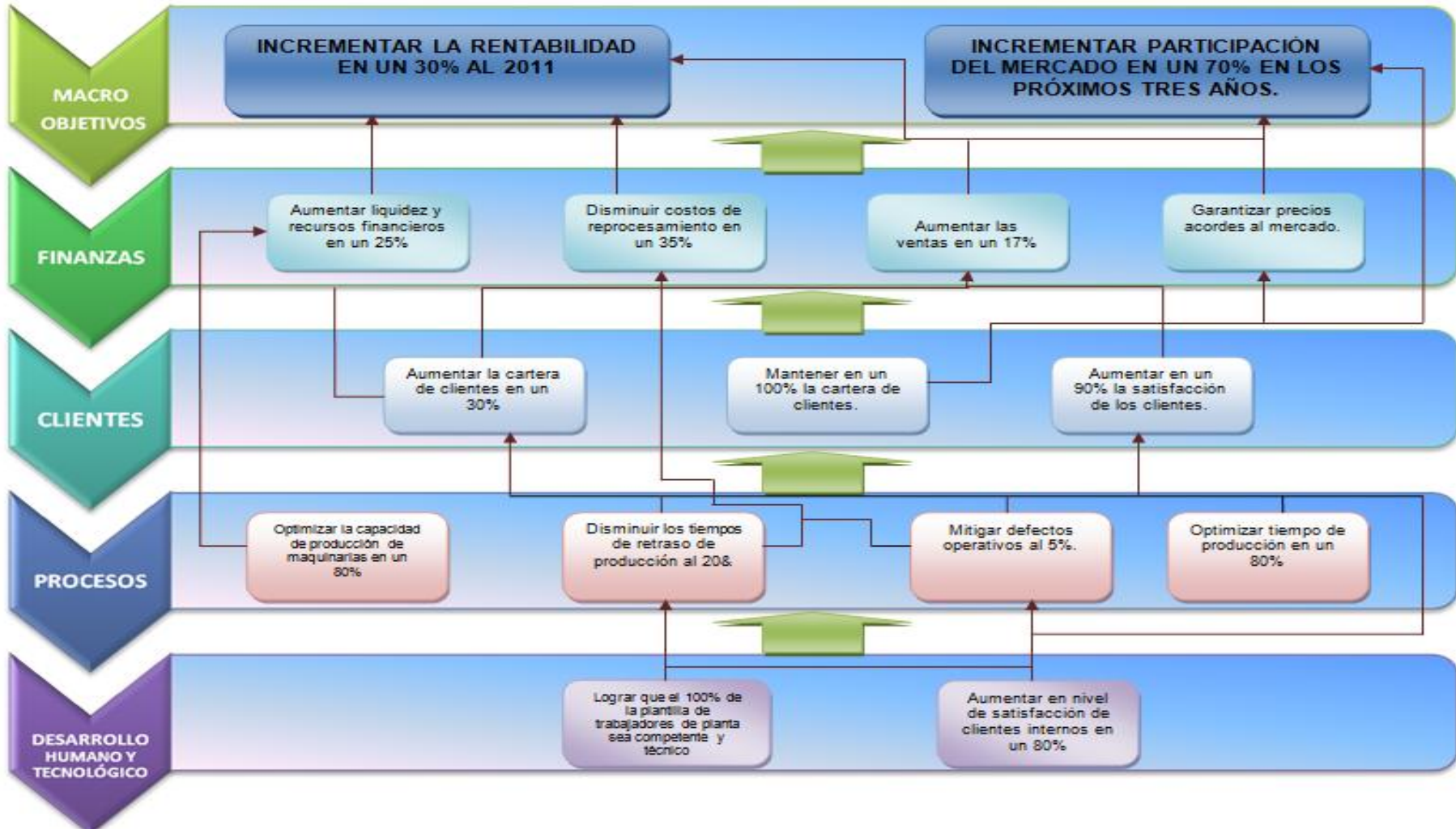
ANEXO 4C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
PROPUESTA DE VALOR CAPITAL INTANGIBLE

CAPITAL INTANGIBLE		
CAPITAL HUMANO	CAPITAL INFORMÁTICO	CAPITAL ORGANIZACIONAL
<p>1. Fomentar la especialización y capacitación continua.</p> <p>2. Aumentar la satisfacción de los clientes internos de la organización.</p> <p>3. Crear un sistema de evaluación continua al personal.</p> <p>4. Mejorar la competencia técnica.</p>	<p>1. Mejorar la utilización del capital informático.</p> <p>2. Implantar soluciones que apoyen el manejo de información y la toma de decisiones.</p>	<p>1. Mejorar el clima laboral de la organización.</p> <p>2. Fomentar el trabajo en equipo.</p> <p>3. Motivar al personal administrativo y operativo.</p> <p>4. Fomentar el liderazgo.</p> <p>5. Fortalecer la cultura y los valores organizacionales en los empleados.</p>

ANEXO 5C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DECLARACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las ventas en un 17% • Disminuir costos de reprocesamiento en un 35% • Aumentar liquidez y recursos financieros en un 25% • Garantizar precios acordes al mercado.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cartera de clientes en un 30% • Mantener en un 100% la cartera de clientes. • Aumentar en un 90% la satisfacción de los clientes.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar tiempo de producción en un 60% • Disminuir tiempos de retraso de producción al 20% • Optimizar la capacidad de producción de maquinarias al 80% • Mitigar defectos operativos al 5%.
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar que el 100% de la plantilla de trabajadores de planta sea competente y técnico. • Mejorar el ambiente laboral en un 100%

ANEXO 6C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LAS RUTAS DE CAUSA -EFECTO



ANEXO 7C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL

ÁREA	No	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MAX	MIN	MARZ	ABRI	MAY	JUN	JUL	AGO
GERENCIA	1.	Rentabilidad mensual	(Ventas Totales – Costos)/ Ventas Totales	MIN 30%	35%	30%	23.87%	29.88%	34.13%	28.20%	20.99%	38.77%
GERENCIA	2.	Participación del Mercado	Resultado Estudio de Mercado	MIN 70%	80%	70%						

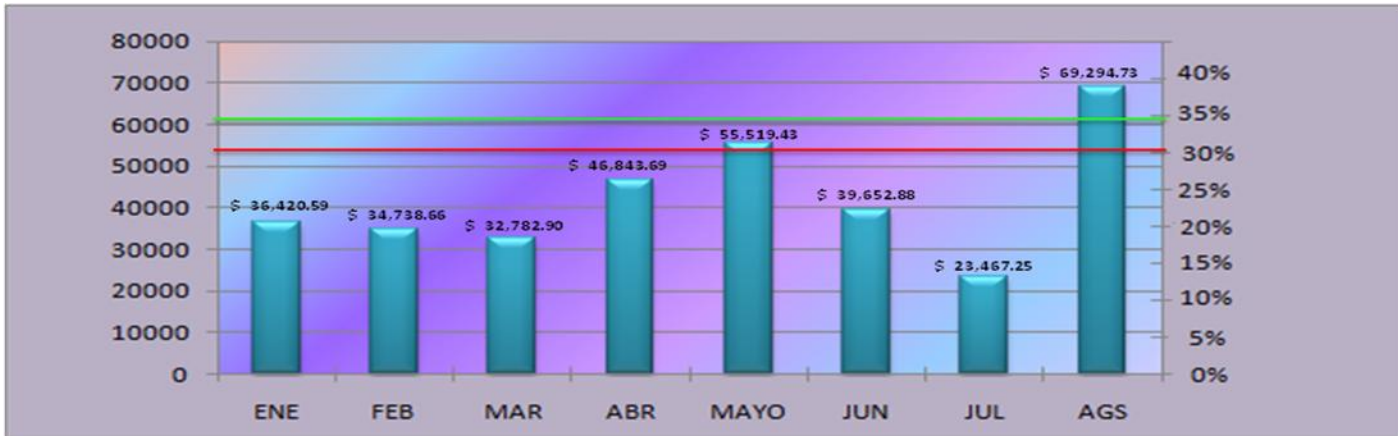
ANEXO 8C

SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO

GRÁFICO DE TENDENCIA

SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN GRÁFICO DE TENDENCIA

EMPRESA ABC	NOMBRE DEL INDICADOR Rentabilidad Mensual	NÚMERO DE INDICADOR 1
	MÉTRICA DEL INDICADOR (VENTAS TOTALES AL MES-COSTO DE VENTAS)/ VENTAS TOTALES	FECHA DE ELABORACIÓN



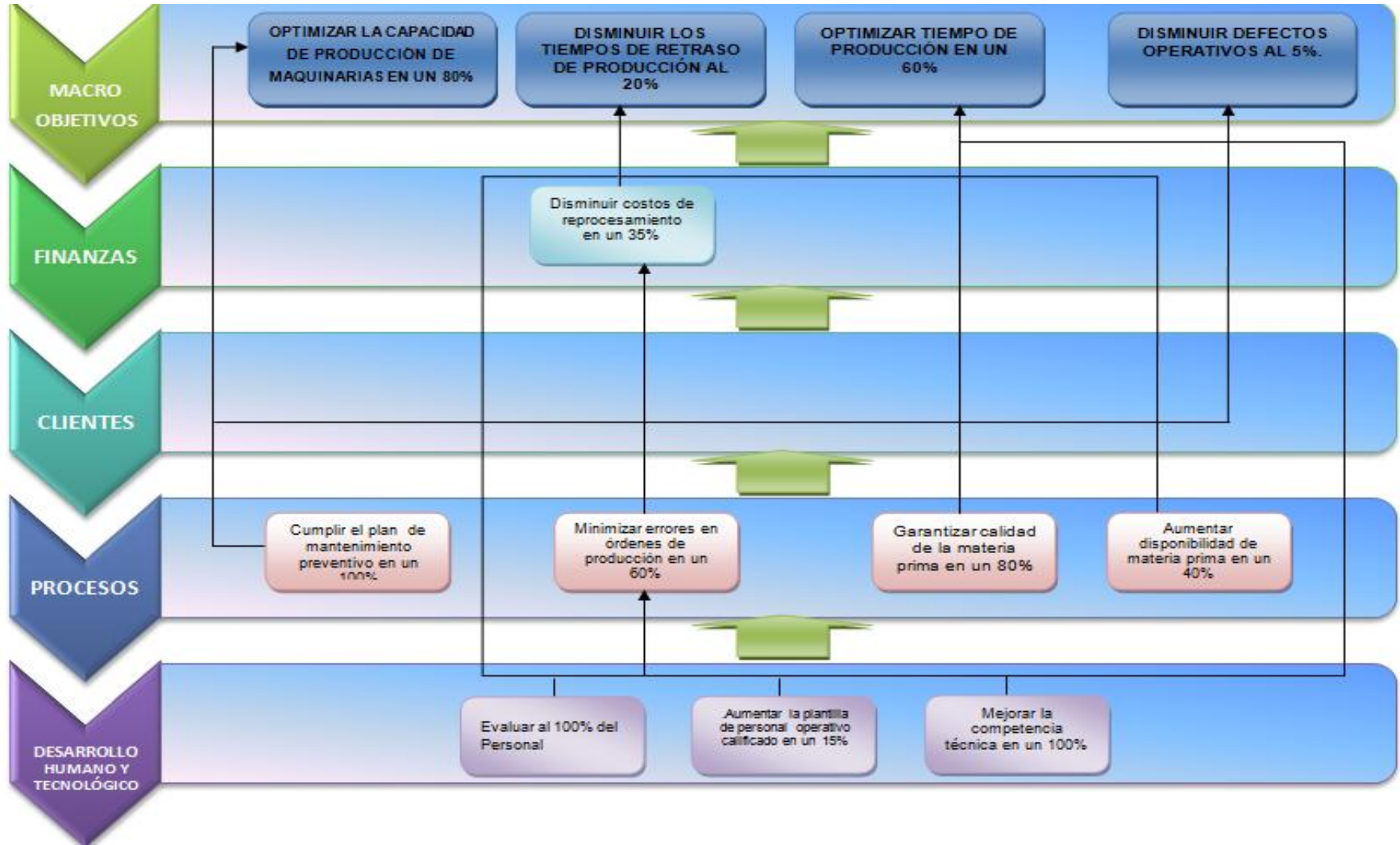
	ENER	FEB	MARZ	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS
MÁXIMO	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
MÍNIMO	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
CUMPLIMIENTO	25.80%	25.00%	23.87%	29.88%	34.13%	28.20%	20.99%	38.77%
(VENTAS TOTALES - COSTO DE VENTAS)/ VENTAS TOTALES	\$ 36,420.59	\$ 34,738.66	\$ 32,782.90	\$ 46,843.69	\$ 55,519.43	\$ 39,652.88	\$ 23,467.25	\$ 69,294.73
VENTAS TOTALES	\$141165.07	\$138954.64	\$137339.35	\$156772.71	\$162670.48	\$140613.04	\$111802.03	\$183465.01

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
< 30%	entre 30% 35%	> 35%

ANEXO 9C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DECLARACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRODUCCIÓN

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir costos de reprocesamiento en un 35%
CLIENTES	
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el Plan de Mantenimiento Preventivo en un 100% • Minimizar errores en órdenes de producción en un 60% • Garantizar calidad de la materia prima en un 80% • Aumentar disponibilidad de materia prima en un 40%
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la competencia técnica en un 100% • Aumentar la plantilla de personal operativo calificado en un 15% • Evaluar al 100% del Personal.

ANEXO 10C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LAS RUTAS DE CAUSA -EFECTO



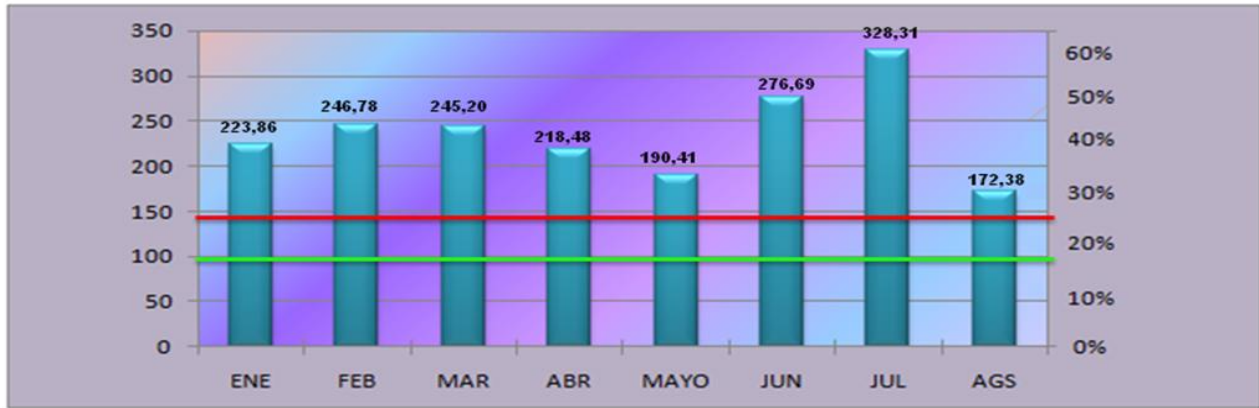
ANEXO 11C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN TABLERO DE CONTROL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

ÁREA	No	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MAX	MIN	MARZ	ABRI	MAY	JUN	JUL	AGO
PRODUCCION	1.	Tiempo de Producción	(Tiempo de Producción empleado/Total Tiempo de Producción)*100	MIN 60%	65%	60%	42%	46%	50%	38%	31%	52%
PRODUCCION	2.	Disminución tiempo de retrasos de la Producción	(Tiempo de Producción empleado-Tiempo producción Planificado)/Total Tiempo de Producción)*100	MIN 25%	20%	25%	45%	40%	35%	50%	60%	31%
PRODUCCION	3.	Capacidad de Producción	(Carga asignada a maquinarias/Capacidad Total de Maquinarias)*100	MIN 80%	90%	80%	64.01%	69.62%	75.51%	57.40%	46.55%	79.29%
PRODUCCION	4.	Defectos Operativos	(Total Producto No Conforme/Total de Productos elaborados del mes)*100	MIN 7%	5%	7%	3,10%	4,20%	5,70%	2,35%	1,90%	7,10%

ANEXO 12C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
GRÁFICO DE TENDENCIA INDICADOR “OPTIMIZAR TIEMPO DE PRODUCCIÓN”

SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN
GRÁFICO DE TENDENCIA

EMPRESA ABC	NOMBRE DEL INDICADOR	Minimizar el tiempo de producción al 20%	NÚMERO DE INDICADOR	3
	MÉTRICA DEL INDICADOR	$((\text{Tiempo de Producción empleado} / \text{Total Tiempo de Producción}) * 100$	FECHA DE ELABORACIÓN	



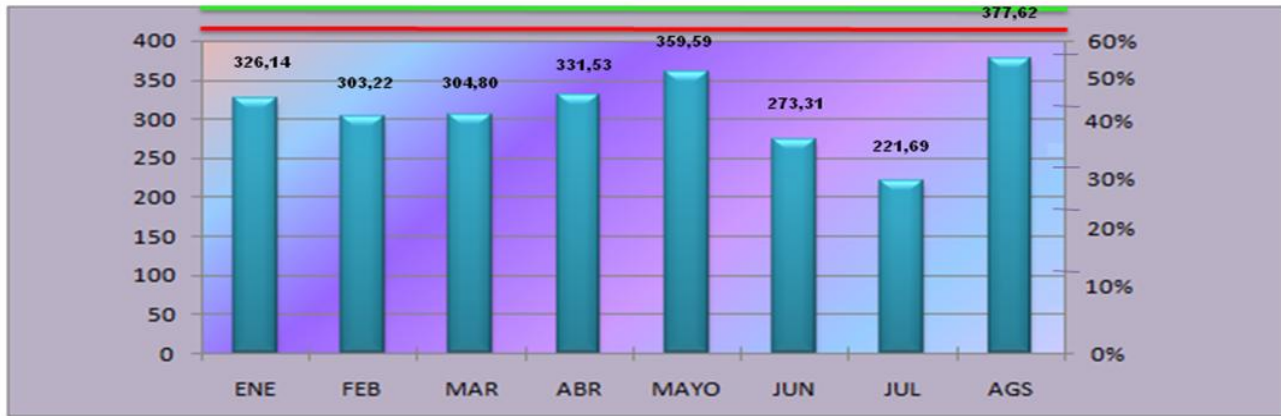
	ENER	FEB	MARZ	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS
MÁXIMO	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
MÍNIMO	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
CUMPLIMIENTO	41%	45%	45%	40%	35%	50%	60%	31%
Tiempo de producción proyectado - tiempo de producción empleado	223,86	246,78	245,20	218,48	190,41	276,69	328,31	172,38
Tiempo de producción proyectado	550	550	550	550	550	550	550	550

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
> 25%	entre 20% y 25%	<

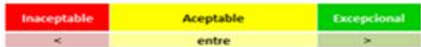
ANEXO 13C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
GRÁFICO DE TENDENCIA INDICADOR “DISMINUCIÓN TIEMPO DE RETRASO PRODUCCIÓN”

SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN
GRÁFICO DE TENDENCIA

EMPRESA ABC	NOMBRE DEL INDICADOR	OPTIMIZAR EN UN 60% EL TIEMPO DE PRODUCCIÓN	NÚMERO DE INDICADOR	3
	MÉTRICA DEL INDICADOR	((Tiempo de Producción empleado/Total Tiempo de Producción)* 100	FECHA DE ELABORACIÓN	



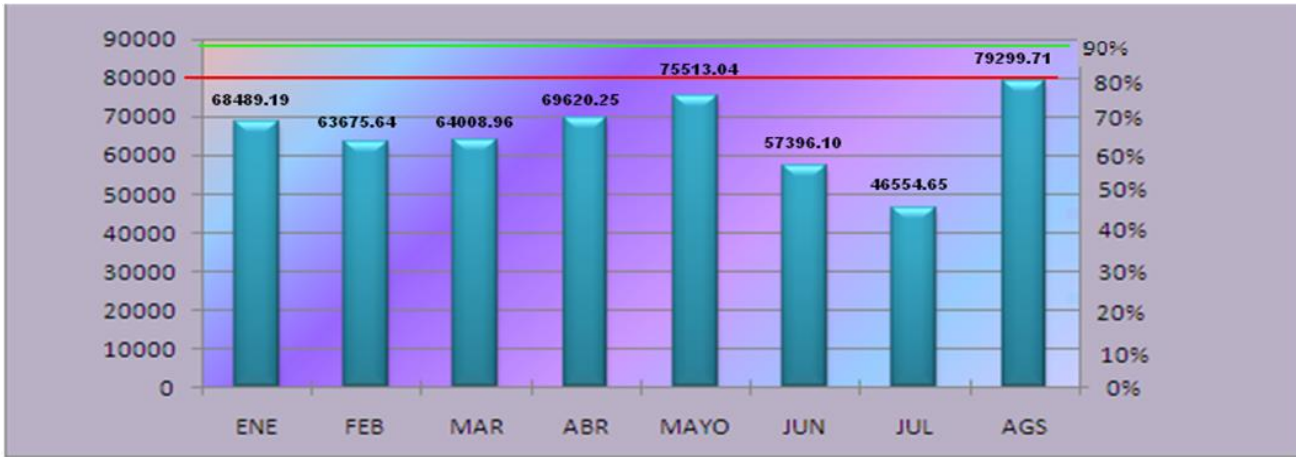
	ENER	FEB	MARZ	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS
MÁXIMO	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
MÍNIMO	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
CUMPLIMIENTO	45%	42%	42%	46%	50%	38%	31%	52%
<small>CAPACIDAD DE PRODUCCION ESTADIA</small>	326,14	303,22	304,80	331,53	359,59	273,31	221,69	377,62
<small>TOTAL DE CAPACIDAD DE PRODUCCION MENSUAL EN HORAS</small>	720	720	720	720	720	720	720	720



ANEXO 14C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
GRÁFICO DE TENDENCIA INDICADOR “CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN”

SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN
GRÁFICO DE TENDENCIA

EMPRESA ABC	NOMBRE DEL INDICADOR	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	NÚMERO DE INDICADOR	3
	MÉTRICA DEL INDICADOR	(CARGA ASIGNADA A MAQUINARIAS/CAPACIDAD TOTAL DE MAQUINARIAS)*100	FECHA DE ELABORACIÓN	



	ENER	FEB	MARZ	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS
MÁXIMO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
MÍNIMO	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
CUMPLIMIENTO	86.48%	83.89%	84.01%	89.62%	75.61%	57.40%	46.56%	79.29%
CARGA ASIGNADA A LAS MAQUINARIAS	68489.19 KILOS	63675.64KILOS	64008.96 KILOS	69620.25 KILOS	75513.04 KILOS	57396.10 KILOS	46554.65 KILOS	79299.71 KILOS
CAPACIDAD DE LAS MAQUINARIAS	100000 KILOS	100000 KILOS	100000 KILOS	100000 KILOS	100000 KILOS	100000 KILOS	100000 KILOS	100000 KILOS

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
< 80%	entre 80% y 90%	> 90%

ANEXO 15C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
GRÁFICO DE TENDENCIA INDICADOR “MITIGAR DEFECTOS OPERATIVOS”

SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN GRÁFICO DE TENDENCIA				
EMPRESA ABC	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFECTOS OPERATIVOS	NÚMERO DE INDICADOR	4
	MÉTRICA DEL INDICADOR	(TOTAL PRODUCTO NO CONFORME/TOTAL DE PRODUCTOS ELABORADOS DEL MES)*100	FECHA DE ELABORACIÓN	



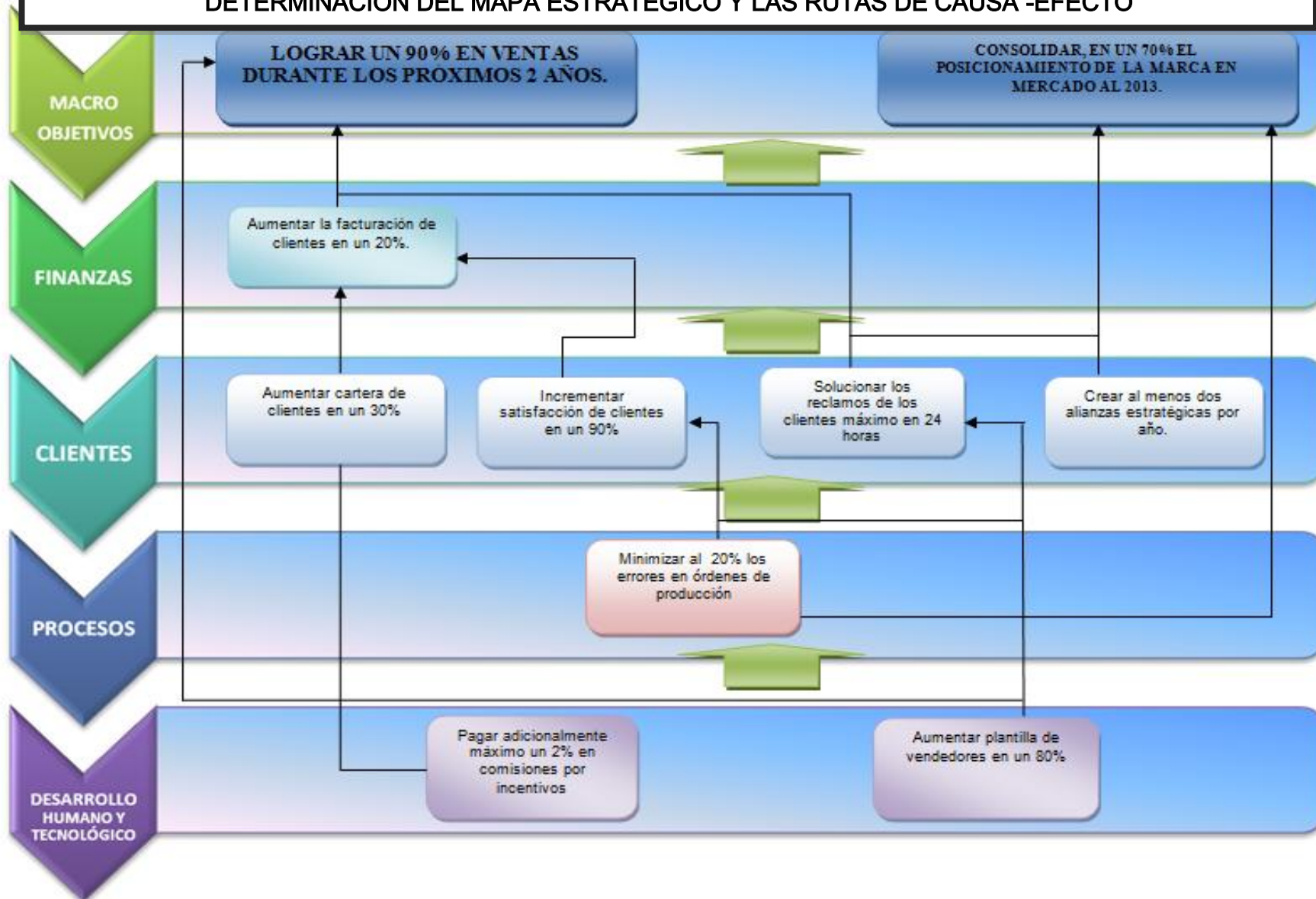
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS
MAXIMO	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
MINIMO	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
CUMPLIMIENTO	3,80%	2,80%	3,10%	4,20%	5,70%	2,35%	1,90%	7,10%
TOTAL PRODUCCIONES NO CONFORME	2602,59	1782,92	1984,28	2924,05	4304,24	1348,81	884,54	5630,28
TOTAL PRODUCCION MENSUAL	68489,19	63678,64	64008,96	69620,25	75513,04	57396,10	46554,65	79299,71



ANEXO 16C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DECLARACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTO DE VENTAS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la facturación en un 20%, por órdenes de producción de los clientes.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar Satisfacción de clientes en un 90% • Solucionar los reclamos de los clientes máximo en 24 horas. • Crear al menos dos alianzas estratégicas por año. • Aumentar cartera de clientes en un 30%
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar errores en las órdenes de producción en un 20%.
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Pagar adicionalmente máximo un 2% en comisiones por incentivos en ventas. • Aumentar plantilla de vendedores en un 80%

ANEXO 17C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LAS RUTAS DE CAUSA -EFECTO



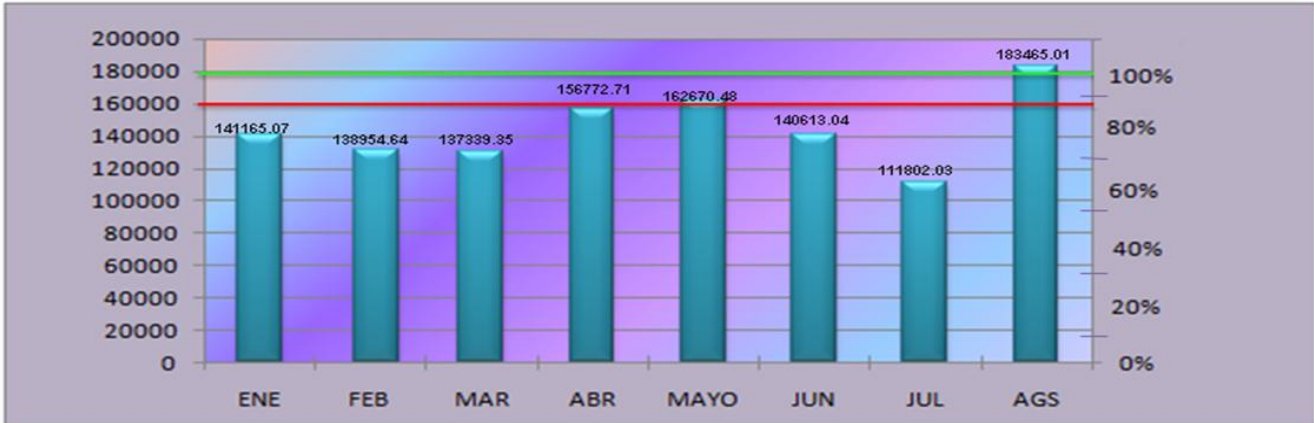
ANEXO 18C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN DEL TABLERO DEL CONTROL DEPARTAMENTO DE VENTA

ÁREA	No	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MAX	MIN	MARZ	ABRI	MAY	JUN	JUL	AGO
DEP. DE VENTAS	1.	Ingresos por ventas	(Ventas totales al mes/Ventas proyectadas)*100	MIN 90%	95%	90%	76.29%	87.09%	90.37%	78.12%	62.11%	101.93%
DEP DE VENTAS	2.	Participación del Mercado	Resultado Estudio de Mercado	MIN 90%	100%	90%						

ANEXO 19C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
DETERMINACIÓN DEL GRÁFICO DE TENDENCIA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN
GRÁFICO DE TENDENCIA

EMPRESA ABC	NOMBRE DEL INDICADOR	VENTAS MENSUALES	NÚMERO DE INDICADOR	1
	MÉTRICA DEL INDICADOR	VENTAS TOTALES AL MES/ VENTAS PROYECTADAS	FECHA DE ELABORACIÓN	



	ENER	FEB	MARZ	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS
MÁXIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
MÍNIMO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
CUMPLIMIENTO	78.43%	77.19%	76.29%	87.09%	90.37%	78.12%	62.11%	101.93%
VENTAS MENS.	141165.07	138954.64	137339.35	156772.71	162670.48	140613.04	111802.03	183465.01
VENTAS PROJ.	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
< 90%	entre 90% 100%	> 100%

ANEXO 20C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
MATRIZ BALANCED SCORECARD

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR	RESPONSABLE	LIMITE BASE	SEMAFORO	
FINANZAS	Aumentar las ventas en un 17%	Ingreso por ventas	Jefe de Ventas	160000		>35% 35%-25% <25%
	Disminuir costos de reprocesamiento en un 35%	Costos de Reprocesamiento	Jefe de Producción	40%		>40% 40%-35% <35%
	Aumentar liquidez y recursos financieros en un 25%	Liquidez y Recursos Financieros	Jefe Financiero	15%		<20% 20%-25% >25%
	Garantizar precios acordes al mercado.	Precios acordes al mercado	Jefe de Ventas	10%		>10% 10%-5% <5%
CLIENTES	Aumentar la cartera de clientes en un 30%.	Cartera de Clientes	Jefe de Ventas	10%		<20% 20%-30% >30%
	Mantener en un 100% la cartera de clientes.	Fidelización cartera de Clientes	Jefe de Ventas	30%		<90% 90%-100% =100%
	Aumentar en un 90% la satisfacción de los clientes.	Satisfacción de los Clientes	Jefe de Ventas	40%		<70% 70%-90% >90%
PROCESOS	Optimizar tiempo de producción en un 60%	Tiempo de Producción	Jefe de Producción	35%		<60% 60%-65% >65%
	Disminuir tiempos de retraso de producción al 20%	Tiempo de Retraso de producción	Jefe de Producción	30%		>25% 25%-20% <20%
	Optimizar la capacidad de producción de maquinarias en un 80%	Capacidad de Producción	Jefe de Producción	70%		<80% 80%-90% >90%
	Mitigar defectos operativos al 5%.	Defectos Operativos por Calidad	Jefe de Producción	15%		>10% 5%-10% <5%
RECURSOS TECNOLÓGICO Y HUMANO	Alcanzar que el 100% de la plantilla de trabajadores de planta sea competente y técnico.	Personal Capacitado de Planta	Jefe de de R.R.H.H, Jefe de Producción	50%		<80% 80%-100% =100%
	Mejorar el ambiente laboral en un 100%	Personal Capacitado de Planta	Jefe de de R.R.H.H, Jefe de Producción	50%		<80% 80%-100% =100%

ANEXO 21C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
RELACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

CRITERIO		INICIATIVAS ESTRATEGICAS													COBERTURA		
		Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO	Implementación estrategia Logística.	Administración de procesos.	Programa Capacitación continua del personal.	Auditoría de Procesos.	Análisis de Competitividad.	Programa "Producción Justo a Tiempo	Implementación Sistema S&SO	Optimización de Recursos.	Sistema de Información Integral.	Mantenimiento para la Productividad.	Programa "Reciclaje"	Programa "Fee-Lance"		Investigación de Mercado.	
3 Alta 2 Medio 1 Baja 0 Ninguna	Objetivos Estratégicos																
	FINANZAS	Aumentar las ventas en un 17%	2	1	2	2	1	2	3	1	3	0	1	1	3	2	24
		Disminuir costos de reprocesamiento en un 35%	2	3	1	1	2	0	3	0	3	0	2	2	1	0	19
		Aumentar liquidez y recursos financieros en un 25%	2	1	1	0	2	0	1	0	3	1	1	2	3	0	15
Garantizar precios acordes al mercado		2	1	0	1	0	3	1	0	3	2	1	2	2	3	19	
CLIENTES	Aumentar la cartera de clientes en un 30%	3	1	1	2	0	3	2	1	1	0	1	1	3	2	18	
	Mantener en un 100% la cartera de clientes.	3	1	0	1	0	2	1	0	1	1	0	1	3	2	12	
	Aumentar en un 90% la satisfacción de los clientes	3	1	0	2	0	1	2	0	1	2	1	0	2	1	15	
PROCESOS	Optimizar tiempo de producción en un 25%	2	2	3	2	1	1	2	0	2	0	3	3	1	0	19	
	Disminuir tiempos de retraso de producción en un 60%	2	2	1	2	1	0	3	0	3	0	3	2	0	0	20	
	Optimizar la capacidad de producción de maquinarias en un 90%	2	1	1	1	1	0	1	0	2	0	2	3	1	0	12	
	Mitigar defectos operativos en un 75%	2	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	0	13	
DESARROLLO HUMANO Y	Alcanzar que el 100% de la plantilla de trabajadores de planta sea competente y técnico.	1	0	0	3	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	9	
	Aumentar en nivel de satisfacción de clientes internos en un 80%	1	0	0	3	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	8	
	Mejorar el ambiente laboral en un 100%	1	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	7	
Impacto Estratégico Total		28	15	11	24	9	12	21	8	23	14	16	19	20	10		
Ranking		1	8	11	2	13	10	4	14	3	9	7	6	5	12		

ANEXO 22C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
IMPACTO INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						TOTAL
	Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO 9001:2009	Programa Capacitación continua del personal.	Programa “Producción Justo a Tiempo”	Programa “Free-Lance”	Optimización de Recursos.	Programa “Reciclaje”	
Impacto Estratégico	28	24	23	20	21	19	96
Costo Iniciativa	\$10,000	\$ 5000	\$4,000	\$ 2,500	\$6,500	\$2,000	\$ 27,500
	X	x	X	X		x	

ANEXO 23C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
ELECCIÓN INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

		CRITERIOS		Fórmula	ROI	ELECCIÓN
		Beneficio	Costo Proyecto			
INICIATIVA ESTRATÉGICA	Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO 9001:2009	\$ 25,000	\$10,000	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo proyecto}}{\text{Costo proyecto}}$	1,5	<input checked="" type="checkbox"/>
	Programa Capacitación continua del personal.	\$ 12,000	\$ 5,000	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo proyecto}}{\text{Costo proyecto}}$	1,4	<input checked="" type="checkbox"/>
	Programa “Producción Justo a Tiempo”	\$ 10,000	\$ 4,000	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo proyecto}}{\text{Costo proyecto}}$	1,5	<input checked="" type="checkbox"/>
	Programa “Free-Lance”	\$ 10,000	\$ 3,500	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo proyecto}}{\text{Costo proyecto}}$	1,86	<input checked="" type="checkbox"/>
	Programa “Reciclaje”	\$ 5,000	\$ 2,400	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo proyecto}}{\text{Costo proyecto}}$	1.08	<input checked="" type="checkbox"/>

ANEXO 24C

SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTR5L DEL ÉXITO ESTRATÉGICO

FICHA INICITIVAS ESTRATÉGICA PROGRAMA PRODUCCIÓN ENTREGA A TIEMPO

FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA						
Nombre Iniciativa:		Programa "Producción entrega a tiempo"				
Objetivo:		Eliminar desperdicios en el proceso productivo.				
Responsable:		Ing. Geovanny Cañizares - Jefe de Producción				
No	Actividad	Responsable	Equipo de Trabajo	Tiempo ejecución	\$ Costo	Control
1	Identificar las necesidades dentro del departamento de producción.	Jefe de Producción	-Jefe de Calidad	1 semana	\$ 100	Revisión de actas.
2	Determinación de los efectos por retrasos en la producción.	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción -jefe de Calidad -Jefe de Bodega -Jefe de Compras	2 semanas	\$ 200	Revisión de actas. Revisión de documentación.
3	Determinación de las principales causas de retrasos en la producción.	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción. -jefe de Calidad -Jefe de Bodega			
4	Planificación del programa "Producción Justo a Tiempo".	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción. -jefe de Calidad -Jefe de Bodega	2 semanas	\$ 200	Revisión de documentación
5	Elaboración cronograma de actividades programa "Producción Justo a Tiempo".	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción. -jefe de Calidad -Jefe de Bodega	1 semana	\$ 200	Revisión de documentación
6	Elaboración del programa "Producción Justo a Tiempo".	Jefe de Producción		2 semanas	\$ 800	Revisión de documentación
7	Implantación del programa "Producción Justo a Tiempo".	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción -jefe de Calidad	4 semanas	\$ 1500	Revisión de actas. Revisión de resultados
8	Capacitación al personal involucrado.	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción. -jefe de Calidad -Jefe de Bodega	2 semanas	\$ 1000	Revisión de capacitaciones. Actas de asistencia.
9	Interrelación con los proveedores	Jefe de Producción	-Jefe de Compras	2 semanas	\$ 400	Revisión de documentación
10	Evaluación del desempeño y estandarización de procesos	Jefe de Producción	-Supervisores de Producción -jefe de Calidad	3 semas	\$ 200	Revisión de documentación

ANEXO 25C

SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO

FICHA INICITIVAS ESTRATÉGICA PROGRAMA CAPACITACION CONTINUA DEL PERSONAL

FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA						
Nombre Iniciativa:		Programa Capacitación continua del personal				
Objetivo:		Lograr personal competente y eficiente en sus actividades.				
Responsable:		Ing. Jessica Enrique – Jefe de RR.HH.				
No	Actividad	Responsable	Equipo de Trabajo	Tiempo ejecución	\$ Costo	Control
1	Determinación de las necesidades de formación y capacitación del personal por áreas.	Jefe de RR.HH.	-Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Bodega -Jefe de Mantenimiento	1 semana	\$150	Actas de reuniones Revisión de documentación.
2	Diagnóstico de la situación actual del personal.	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Calidad	2 semanas	\$200	Revisión de documentación.
3	Elaboración y presentación del informe del diagnóstico.	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Calidad	1 semana	\$100	Revisión de documentación. Actas de reuniones
4	Determinación de las capacitaciones acorde al diagnóstico.	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Bodega -Jefe de Mantenimiento	1 semana	\$150	Revisión de documentación. Actas de reuniones
5	Elaboración del plan "Capacitación continua del personal"	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Calidad	2 semanas	\$500	Revisión de documentación. Actas de reuniones
6	Constituir Presupuesto permanente plan "Capacitación continua del personal"	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Tesorería	1 semana	\$150	Revisión de presupuesto.
7	Establecimiento cronograma actividades del plan "Capacitación continua del personal"	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Bodega -Jefe de Mantenimiento	1 semana	\$250	Revisión de cronograma. Revisión de alianzas
8	Alianzas con centros de capacitación para realización de los seminarios y cursos.	Jefe de RR.HH.	-Jefe de Compras			
9	Implementación del plan "Capacitación continua del personal"	Jefe de RR.HH.	-Jefe de Calidad -Auditor Interno	3 semanas	\$200	Verificación de cumplimiento.
10	Capacitación del personal por área.	Jefe de RR.HH.	-Jefe de RR.HH. -Personal Externo	6 semanas	\$3,000	Revisión de actas de personal capacitado.
11	Evaluación del personal capacitado.	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Bodega -Jefe de Mantenimiento	3 semanas	\$150	Revisión de documentación
12	Mantenimiento y mejora del plan "Capacitación continua del personal"	Jefe de RR.HH.	-Auditor Interno -jefe de Calidad	-----	\$150	Revisión de documentación

ANEXO 26C

**SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
FICHA INICITIVAS ESTRATÉGICA PROYECTO FREE-LANCE**

FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA						
Nombre Iniciativa:		Proyecto "Free-Lance"				
Objetivo:		Incrementar la plantilla de vendedores.				
Responsable:		Ing. Jessica García – Jefe de Ventas				
No	Actividad	Responsable	Equipo de Trabajo	Tiempo ejecución	\$ Costo	Control
1	Determinación de las necesidades de plantilla de vendedores - departamento de ventas.	Jefa de Ventas	-Jefe de RR.HH.	1 semana	\$150	Actas de reuniones Revisión de documentación.
2	Diagnóstico de la situación actual de la plantilla de vendedores.	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de RR.HH.	2 semanas	\$200	Revisión de documentación.
3	Elaboración y presentación del informe del diagnóstico.	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de RR.HH.	1 semana	\$100	Revisión de documentación. Actas de reuniones
4	Planificación del Proyecto "Free-Lance".	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de RR.HH.	1 semana	\$250	Revisión de documentación. Actas de reuniones
5	Elaboración cronograma "Capacitación Reclutamiento de "Free-Lance"	Jefa de Ventas	-Jefe de RR.HH.	1 semanas	\$150	Revisión de Cronograma.
6	Estimar Presupuesto Proyecto "Free-Lance".	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de Tesorería	1 semana	\$150	Revisión de presupuesto.
7	Elaboración del Proyecto "Free-Lance".	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de RR.HH.	2 semana	\$250	Revisión de documentación.
8	Implementación del Proyecto "Free-Lance".	Jefa de Ventas	- Jefe de RR.HH.	3 semanas	\$ 500	Actas de reuniones
9	Reclutamientos Nuevos Free-Lance.	Jefa de Ventas	Jefe de RR.HH.	3 semanas	\$300	Verificación de cumplimiento. Revisión de reclutamiento.
10	"Capacitación Reclutamiento de "Free-Lance"	Jefa de Ventas	-Jefe de RR.HH. -Personal Externo	4 semanas	\$1000	Revisión de actas de personal capacitado.
11	Período de pruebas – evaluaciones Nuevos vendedores.	Jefa de Ventas	-Jefe de RR.HH. -Personal Externo	6 semanas	\$200	Revisión de documentación
12	Integración nuevos Free-Lance al Proyecto.	Jefa de Ventas	-Jefe de RR.HH. -Free-Lance existentes	1 semana	\$250	Revisión de documentación
13	Mantenimiento y mejora del Proyecto "Free-Lance".	Jefa de Ventas	-Auditor Interno -Jefe de RR.HH.	-----		Revisión de documentación

ANEXO 27C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
FICHA INICITIVAS ESTRATÉGICA IMPLEMENTACIÓN SISTEMA GESTIÓN CALIDAD ISO 9001:2008

FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA

Nombre Iniciativa: Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO9001:2008

Objetivo: Garantizar procesos de calidad en la empresa.

Responsable: Ec. Pablo Barrero – Jefe de Calidad

No	Actividad	Responsable	Equipo de Trabajo	Tiempo ejecución	\$ Costo	Control
1	Determinación de las necesidades de documentación.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno			Actas de reuniones
2	Estudio de las Normas ISO 9001:2009, los capítulos aplicables a la organización.	Jefe de Calidad	-Jefe de Producción			
3	Estudiar las regulaciones específicas del sector comercial al que pertenece la empresa, determinado los documentos que deben responder al cumplimiento de estos requisitos legales.	Jefe de Calidad	-Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	1 semana	350	
4	Determinar los tipos de documentos que deben existir y sus requisitos.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	2 semanas	250	Actas de reuniones. Revisión de documentación
5	Diagnostico de la situación documental de la organización.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	2 semanas	200	Actas de reuniones. Revisión de documentación
6	Elaboración Guía del Diagnóstico.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno			Actas de reuniones. Revisión de documentación
7	Ejecutar el diagnóstico.	Jefe de Calidad	-Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	1 semana	300	
8	Elaborar y presentar el informe del diagnóstico.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno			Actas de reuniones. Revisión de documentación
9	Diseño del sistema documental.	Jefe de Calidad	-Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	1 semana	300	
10	Diseñar y establecer la jerarquía de la documentación.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	1 semana	300	
11	Definir autoridades, responsabilidades, para la elaboración de documentación por cada nivel.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno			Actas de reuniones. Revisión de documentación
12	Definir estructura y formato Manual de Calidad de la empresa.	Jefe de Calidad	-Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas	1 semana	350	

13	Determinar los procesos de la documentación.	Jefe de Calidad	-Jefe RR.HH			
14	Establecer el flujo de la documentación.	Jefe de Calidad	-Jefe de Compras -Jefe de Bodega			
15	Confeccionar el plan de elaboración de documentos.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	2 semanas	200	Actas de reuniones. Revisión de documentación
16	Planificar la capacitación del personal involucrado.	Jefe de Calidad	-Jefe RR.HH	1 semana	200	Actas de reuniones. Revisión de documentación
17	Elaboración de los documentos.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	3 semanas	250	Actas de reuniones. Revisión de documentación
18	Capacitar al personal implicado.	Jefe de Calidad	-Jefe RR.HH	2 semanas	3000	Actas de Capacitaciones. Listas de asistencias.
19	Elaborar procedimientos generales.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	2 semanas	250	Actas de reuniones. Revisión de documentación
20	Elaborar Manual de Calidad.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	3 semanas	1500	Actas de reuniones. Revisión de documentación Revisión de manual.
21	Elaborar otros documentos requeridos por el SGC.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH	2 semanas	350	Actas de reuniones. Revisión de documentación
22	Revisar y aprobar los documentos por parte del personal competente y autorizado.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Jefe de Bodega	1 semana	250	Actas de reuniones. Revisión de documentación Actas de aprobación
23	Implantación del Sistema Documental.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Bodega	1 semana	300	Actas de reuniones. Revisión de documentación Verificación del sistema.
24	Definir el cronograma de implantación.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras	1 semana	250	Actas de reuniones. Revisión de documentación

25	Distribuir la documentación a todos los empleados.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe RR.HH	1 semana	300	Verificación con personal
26	Determinar las necesidades de capacitación y actualizar plan de capacitación.	Jefe de Calidad	-Jefe de Producción -Jefe RR.HH	1 semana	200	Actas de reuniones. Revisión de documentación
27	Ejecutar lo establecido en la documentación.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH -Jefe de Compras -Tesorería -Jefe de Bodega	1 semana	200	Verificación de ejecución
28	Recopilar documentación evidenciando la ejecución.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno	1 semana	200	Revisión de documentación
29	Mantenimiento y mejora del sistema.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe de Sistemas -Jefe RR.HH	--	250	Revisión de documentación
30	Realización de auditorías internas.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno	2 semanas	250	Revisión de documentación Programa de auditoría Revisión papeles de trabajo
31	Implementación de acciones correctivas y preventivas.	Jefe de Calidad	-Auditor Interno -Jefe de Producción -Jefe de Ventas -Jefe RR.HH -Jefe de Bodega -Jefe de Compras	2 semanas	300	Revisión de documentación.

ANEXO 28C

SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO

FICHA INICITIVAS ESTRATÉGICA PROGRAMA RECICLAJE

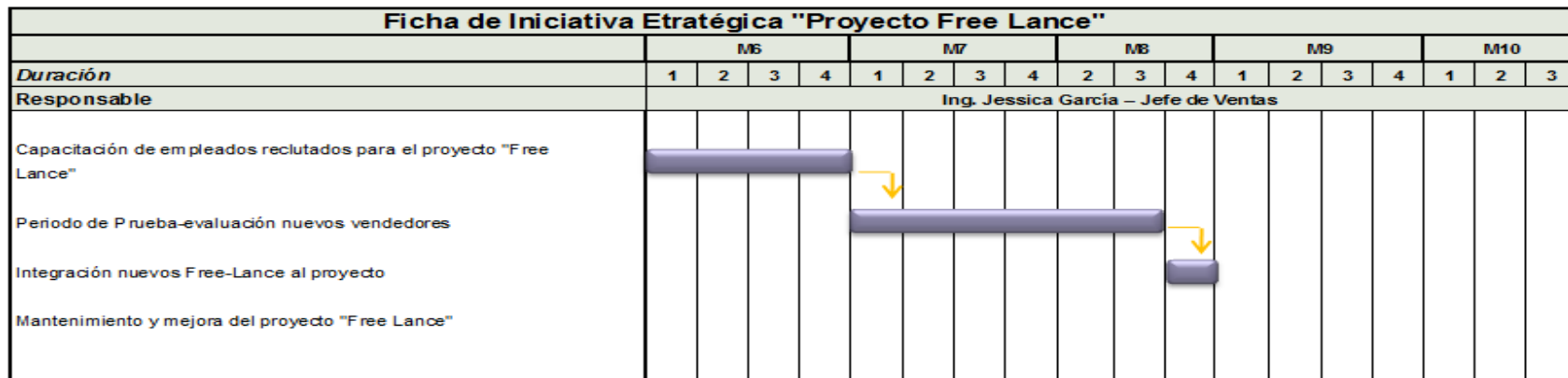
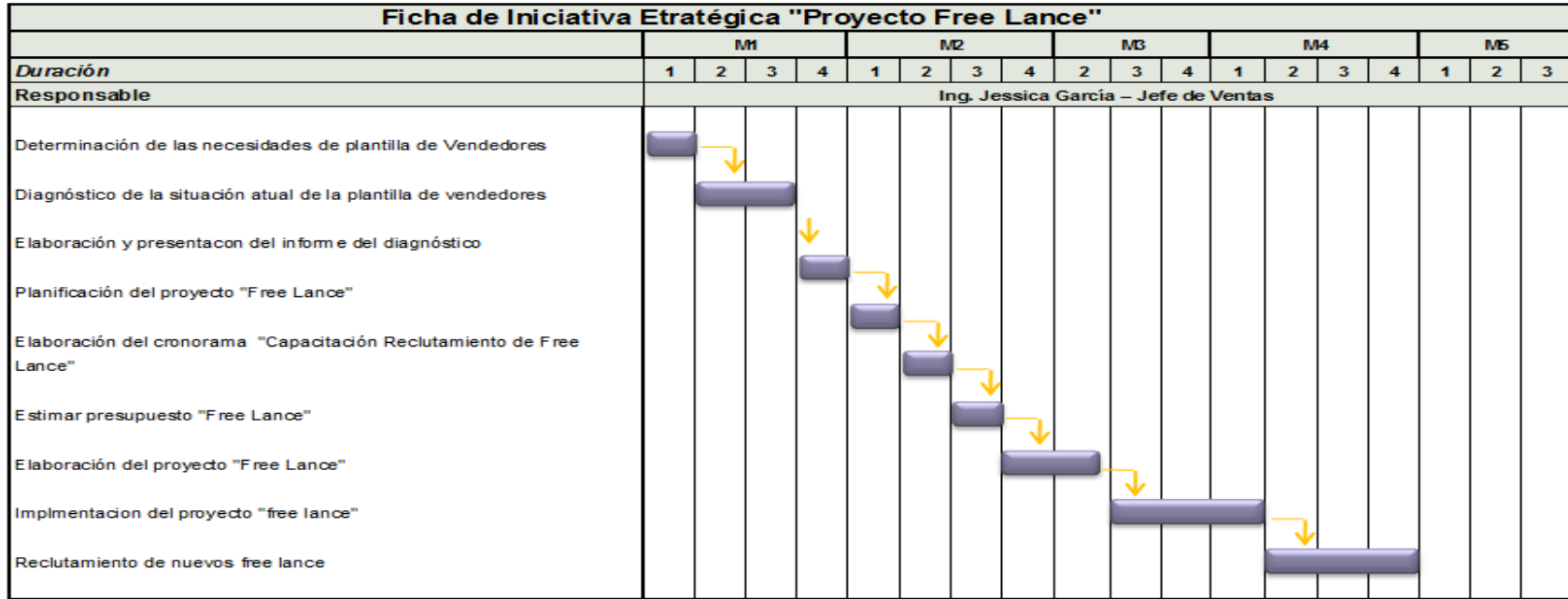
FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA						
Nombre Iniciativa:		Programa "Reciclaje"				
Objetivo:		Disminuir desabastecimiento materia prima reprocesada.				
Responsable:		Ing. Jorge Plaza – Jefe de Bodega				
No	Actividad	Responsable	Equipo de Trabajo	Tiempo ejecución	\$ Costo	Control
1	Determinación de las necesidades de bodega – materia prima reprocesada.	Jefa de Bodega	-Supervisor de Producción	1 semana	\$100	Actas de reuniones Revisión de documentación.
2	Diagnóstico de la situación actual.	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Supervisor de Producción	2 semanas	\$150	Revisión de documentación.
3	Elaboración y presentación del informe del diagnóstico.	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Supervisor de Producción	1 semana	\$100	Revisión de documentación. Actas de reuniones
4	Planificación del Programa "Reciclaje".	Jefa de Bodega	-Supervisor de Producción.	1 semana	\$200	Revisión de documentación. Actas de reuniones
5	Estimar Presupuesto Programa "Reciclaje".	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Jefe de Tesorería	1 semanas	\$100	Revisión de documentación. Actas de reuniones
6	Elaboración del Programa "Reciclaje".	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Supervisor de Producción -Jefe de Calidad.	1 semana	\$400	Revisión de presupuesto.
7	Implementación del Programa "Reciclaje".	Jefa de Bodega	-Supervisor de Producción -Jefe de Calidad.	2 semana	\$300	Revisión de documentación.
8	Adecuación del espacio físico Programa "Reciclaje".	Jefa de Bodega	- Bodegueros -Supervisor de Producción.	3 semanas	\$500	Actas de reuniones
9	Difusión del Programa "Reciclaje".	Jefa de Bodega	Jefe de Compras.	3 semanas	\$250	Verificación de cumplimiento. Revisión de documentación
10	Evaluación del Programa "Reciclaje".	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Supervisor de Producción -Jefe de Calidad.	4 semanas	\$100	Revisión de actas de evaluaciones
11	Mantenimiento y mejora del Programa "Reciclaje".	Jefa de Bodega	-Auditor Interno -Supervisor de Producción -Jefe de Calidad.	6 semanas	\$200	Revisión de documentación

ANEXO 29C

SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
CRONOGRAMA EJECUCION PRODUCCIÓN ENTREGA A TIEMPO

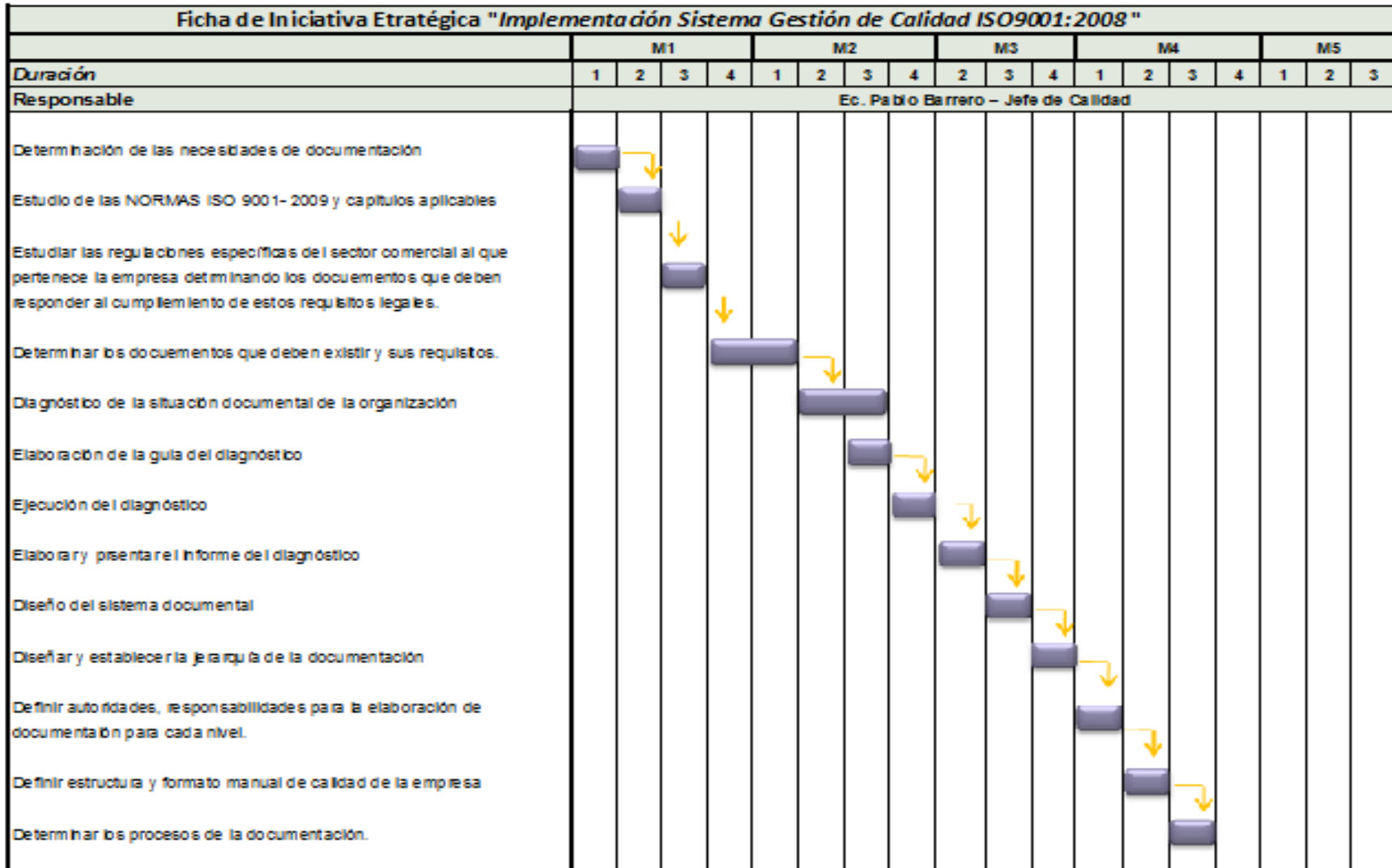
Ficha de Iniciativa Etratégica " Producción Entrega a Tiempo "																															
	M1				M2				M3			M4				M5															
Duración	1	2	3	4	1	2	3	4	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3													
Responsable	Ing. Geovanny Cañizares - Jefe de Producción																														
Identificar las necesidades dentro del departamento de producción	■																														
Determinación de los efectos por retrasos en la producción		■																													
Determinación de las principales causas de retrasos de la producción			■																												
Planificación del programa Entrega a tiempo				■																											
Elaboración del programa Entrega a tiempo					■																										
Implantación programa Entrega a Tiempo									■																						
Capacitación al personal asignado												■																			
Interrelación con proveedores																		■													
Evaluación del desempeño y estandarización del proceso.																			■												

SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
 CRONOGRAMA EJECUCION IMPLEMENTACIÓN PROYECTO FREE-LANCE



ANEXO 32C

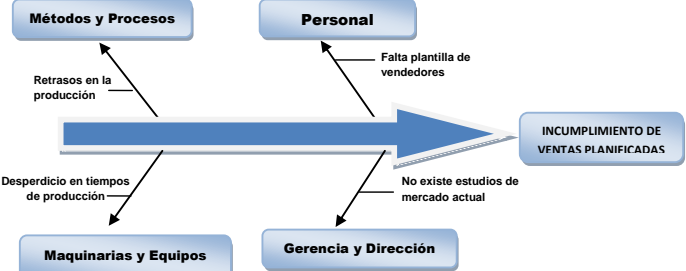
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
 CRONOGRAMA EJECUCION SISTEMA GESTIÓN CALIDAD ISO 9001:2008

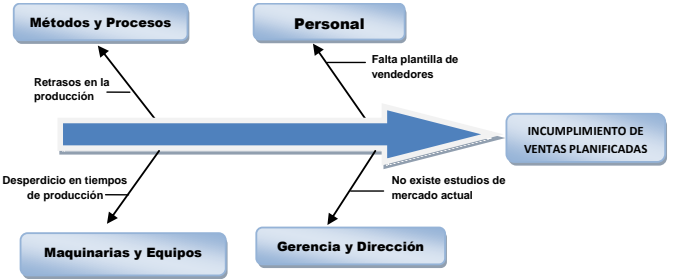


Ficha de Iniciativa Estratégica "Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO9001:2008"																			
Nombre de la tarea	M6				M7				M8				M9				M10		
Duración	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Responsable	Ec. Pablo Barrero – Jefe de Calidad																		
Establecer el flujo de la documentación																			
Confeccionar el plan de elaboración de documentos																			
Planificación de capacitación del personal involucrado																			
Elaboración de los documentos																			
Capacitar al personal involucrado																			
Elaborar procedimientos generales																			
Elaborar Manual de Calidad																			
Elaborar otros documentos requeridos por el SGC																			
Revisar y aprobar los documentos por parte del personal competente y autorizado																			
Implantación del sistema documental																			
Definir el cronograma de implantación																			

Ficha de Iniciativa Etratégica "Implementación Sistema Gestión de Calidad ISO9001:2008"																			
Nom bre de la tarea	M11				M12				M13				M14				M15		
Duración		4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		
Respon sable	Ec. Pablo Barrero – Jefe de Calidad																		
Distribuir documentación a los empleados																			
Determinar las necesidades de capacitación y actualizar plan de capacitación																			
Ejecutar lo establecido en la docuemnetación																			
Recopilar documentos evidenciando la ejecución																			
Mantenimiento y mejhora del sistema																			
Realización de auditorias internas																			
Implementación de acciones preentivas y correctivas																			

SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
 MODELO FICHA EVALUACIÓN SITUACIONES NO ESPERADAS

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	SITUACIÓN ACTUAL					
Los resultados de las mediciones reflejan un efecto inaceptable de los ingresos por ventas debido a que las ventas efectuadas durante los últimos meses del año no cumplen con lo planificado, lo que influye a que no exista un incremento de la rentabilidad en la empresa.	Los ingresos por ventas actuales muestran un porcentaje promedio de 65% de ventas con respecto al total de ventas mensual planificado, por debajo del 90% esperado.					
	<p style="text-align: center;">SITUACIÓN ESPERADA</p> Incremento de un 65% de ventas mensual actual a un 90% de ventas en los próximos 2 años.					
DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO	DIAGRAMA DE PARETO					
						
ANÁLISIS DE LOS PORQUES						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Por qué existe un incumplimiento de las ventas planificadas? Por retrasos en la producción 2. Por qué existe retrasos en la producción? Porque no existe un plan de producción y abastecimiento de materiales 3. Porque no existe un plan de producción y abastecimiento de materiales? Porque no existe un sistema de gestión de materiales. 						
PLANES DE ACCIÓN						
ACCION	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	SOPORTE	REVISION	ESTADO	
Establecer una política de abastecimiento de materia prima.	2 meses	Jefe de producción				
Elaborar un procedimiento de producción por hora maquinas	2 meses	Jefe de producción				
Establecer vendedores en diferentes ciudades del país	1 mes	Jefe de ventas				

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	SITUACIÓN ACTUAL				
<p>Las mediciones realizadas a los tiempos de producción reflejan resultados inaceptables en los meses evaluados. En los últimos meses no existe una optimización respecto al tiempo empleado en la producción de los productos, lo cual origina que haya tiempo no utilizado y desperdiciado mensualmente.</p>	<p>Los últimos tres meses muestran un promedio del 48% usado del total de tiempo disponible para la producción de fundas y rollos plásticos.</p>				
	<p>SITUACIÓN ESPERADA</p>				
	<p>Optimizar los tiempos de producción en un 60% del total de tiempo disponible para la elaboración de rollos y fundas plásticas.</p>				
DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO	DIAGRAMA DE PARETO				
					
ANÁLISIS DE LOS PORQUES					
<ol style="list-style-type: none"> ¿Por qué hay un frecuente desperdicio de tiempos de producción? Porque existe un retraso de la materia prima mensualmente. ¿Por qué existe retraso de la materia prima mensualmente? Porque no se cuenta con una bodega que contenga inventario dentro de la empresa ¿Por qué no se cuenta con una bodega de inventario dentro de la empresa? Porque no hay un sistema de gestión de abastecimiento de inventario 					
PLANES DE ACCIÓN					
ACCION	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	SOPORTE	REVISION	ESTADO
Elaborar un plan de tiempo necesario para la elaboración del producto.	2 semanas	Jefe de producción			
Especializar al los operarios.	1 mes	Jefe de Producción			
Corregir desperdicios de espacios	15 días	Jefe de Producción			

**ANEXO 35C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
ANÁLISIS RESULTADOS EXCEPCIONALES**

LOGO CIA		ANÁLISIS RESULTADOS EXCEPCIONALES	
Área:		Nombre Indicador:	
Responsable:		Fecha Monitoreo:	
Objetivo:		Periodo:	
Cumplimiento % Actual		Meta %	
Acciones que hicieron que se lograrán los resultados esperados (excepcionales)			
Diagrama Causa Efecto		Diagrama Pareto	
Análisis de los Porqués?			
1			
2			
3			
¿Estas acciones se habían tomado antes? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			
De ser positiva la respuesta, detalle cuales acciones?			
Sugerencias para fortalecer y estandarizar las acciones claves de éxito			
Responsable:			
Fecha:			

ANEXO 37C
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
CRONOGRAMA REUNIONES OPERATIVAS MONITOREO Y CONTROL

MEJORAMIENTO CONTINUO					
Indicador:				Responsable:	
Causas encontradas			Por qué se presenta		
1. 2.					
(P) ACCIONES PLANEADAS	1. 2.				
(H) EJECUCION ACCIONES PLANEADAS	RESPONSABLE	ÁREA	FECHA		
(V) Verificaciones acciones realizadas	RESPONSABLE	AREA	FECHA		
(A) Acciones Correctivas	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AREA	FECHA	
	1. 2.				
Fecha de la reunión					
Líder del Equipo:					
Integrantes del Equipo:					

ANEXO 1D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
LISTA VERIFICACIÓN EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA

LOGO CÍA	PLAN DE AUDITORÍA	
Compañía:		Representante de la dirección:
Objetivo de la Auditoría:		Idioma de la Auditoría:
Alcance de la Auditoría:		Recursos a utilizar:
Criterios de la Auditoría		Documentos de referencia:
Auditor líder:	Equipo Auditor:	Consideraciones:

Fecha	Hora	Actividades	Elemento(s) Aplicable(s)	Auditor	Responsable Auditado
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

ANEXO 2D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
LISTA VERIFICACIÓN ENFOQUE ESTRATÉGICO

LOGO CÍA		LISTA DE VERIFICACIÓN										/
Compañía:		ABC			Fecha Inicio :				Fecha Fin:			
Área Auditada:					Responsable:				Auditor:			
ENFOQUE ESTRATÉGICO												
Impulsadores/Bloqueadores Claves		Totalmente desacuerdo							Totalmente de acuerdo			Comentario
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	¿Se conoce claramente cuáles son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?											
2	¿Se tiene un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y el mercado, incluyendo puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de satisfacción, para cada uno de dichos segmentos?											
3	¿Conoce claramente las necesidades de los empleados, accionistas y la comunidad?											
4	¿Se tiene claramente identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización y sus principales Stakeholders a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en dato, tendencias, comparaciones, benchmarking?											
5	¿Se mantienen herramientas y metodologías que permitan determinar las principales tendencias que afectarán al sector o al país (tecnológico, económico, social, cultural, demográfico, político)?											
6	¿Tiene claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización?											
7	¿Se tiene claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que se le proveerá al cliente, tanto en lo relacionado al producto como en servicio y cliente?											
TOTAL												
Elaborado por:		Revisado por:			Aprobado por:							

8	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo desde el nivel gerencial?											
9	¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves del trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización (BSC individuales)?											
10	¿Se mantiene diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?											
TOTAL												
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:								

8	¿Los procesos de capital humano están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individualidades?											
9	¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineadas con los objetivos, metas e indicadores claves del BSC?											
10	¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar la creación de una cultura de ejecución?											
TOTAL												
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:								

ANEXO 6D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
LISTA VERIFICACIÓN EVALUACIÓN SISTEMA INDICADORES

LOGO CÍA		LISTA DE VERIFICACIÓN			/
Compañía:	ABC	Fecha Inicio :		Fecha Fin:	
Área Auditada:		Responsable:		Auditor:	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES					
1. Diseño de Indicadores		No se cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)	Comentario
1	¿La organización ha descrito objetivos que se derivan de la visión y estrategia?				
2	¿Se tienen indicadores que muestren la evolución de los principales objetivos y factores críticos de éxito?				
3	¿Se tienen indicadores que garanticen el logro de la visión y misión (indicadores de misión/visión)?				
4	¿Cuenta con un proceso formal de selección y priorización de indicadores?				
5	¿Se tienen definiciones claras y por escrito de los indicadores (diccionarios)?				
6	¿Se define la fórmula de cálculo para cada indicador?				
7	¿Cada indicador cuenta con una definición por escrito de la periodicidad de cálculo (frecuencia)?				
8	¿Se definen calendarios de revisión, análisis y toma de decisiones de cada indicador, incluyendo participante, fechas, etc.?				
9	¿Se cuenta con una clara definición de cómo se expresarán los indicadores (dato, porcentaje, ratio, etc.)?				
10	¿Se determina una serie de definiciones de términos y observaciones necesarias para que sea completamente claro para los usuarios un indicador?				
11	¿Son claramente definidas las fuentes de captura de los datos (incluyendo fuente, fecha y hora)?				

12	Se especifica claramente cómo serán presentados los resultados de cada indicador, por medio de gráficos (histogramas, barras, radial, tendencias, etc.), tablas, colores, símbolos, dibujos, etc.?				
13	¿Cada indicador tiene claramente definidas los diversos responsables, tales como: el captador de información, el analista, el comunicador de resultados, el tomador de decisiones, el validador, etc. (al nivel apropiado)?				
14	¿Para aquellos indicadores necesarios, se define el nivel de acceso y seguridad a la información?				
15	¿Cada indicador cuenta con una definición de valores, metas incluyendo fechas?				
16	¿Para los principales indicadores se cuenta con diferentes proyecciones de valores metas, a corto (menos de 3 meses), mediano (un año) y largo plazo (3 años), para garantizar la consecución sucesiva de resultados?				
17	¿Cada indicador cuenta con valores máximo y mínimo tolerables (semáforos)?				
TOTAL					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

ANEXO 7D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
LISTA VERIFICACIÓN IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES

LOGO CÍA		LISTA DE VERIFICACIÓN			/	
Compañía:		ABC	Fecha Inicio :		Fecha Fin:	
Área Auditada:			Responsable:		Auditor:	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES						
2. Implantación del Sistema		No se cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)	Comentario	
1	¿Se capacita y sensibiliza al personal de la organización sobre el objetivo del sistema de indicadores y su funcionamiento?					
2	¿Todas las personas de la organización conocen claramente como el resultado de los indicadores ese fruto de las actividades que realizan, es decir, la relación existente entre los resultados y su trabajo diario?					
3	¿Se ha capacitado al personal sobre las acciones que deben de tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados?					
4	¿Se comunica claramente al personal, que el sistema de indicadores tiene como objetivo el monitorear y mejorar el progreso de la organización y no el sancionar a las personas?					
5	¿Se capacita y comunica periódicamente al personal sobre el sistema de gestión, para garantizar que se tiene claro que se busca en cada indicador?					
6	¿Se cuenta con procesos de la validación de la formación, comunicación y sensibilidad del sistema de gestión de los indicadores, tales como: cuestionarios a usuarios, etc.?					
TOTAL						
Elaborado por:			Revisado por:		Aprobado por:	

ANEXO 8D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
LISTA VERIFICACIÓN EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

LOGO CÍA	LISTA DE VERIFICACIÓN			/	
Compañía:	ABC	Fecha Inicio :		Fecha Fin:	
Área Auditada:		Responsable:		Auditor:	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES					
3. Explotación de la Información		No se cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)	Comentario
1	¿Se garantiza que los indicadores muestren información objetiva, y por tanto, no deben de estar influenciados sus resultados por justificaciones que cambien la información?				
2	¿Se cuentan con diversas reuniones sistemáticas de revisión de los resultados de los indicadores a diferentes niveles (gerentes, jefes, supervisores, etc.?)				
3	¿Se cuentan con sistemas que permitan visualizar la información a tiempo para tomar decisiones?				
4	¿Los resultados de los indicadores permiten visualizar las diferencias entre los resultados deseados y los reales, a tiempo?				
5	¿El sistema de control de gestión facilita la comparación de resultados de varios indicadores?				
6	¿El sistema de control de gestión provee información para un análisis más profundo sobre las causas de desviación a los resultados para tomar decisiones?				
7	¿Los resultados de los indicadores se presentan de una manera visual, incluyendo gráficos y colores, para la toma de decisiones?				
8	¿Se cuenta con sistemas que garanticen la comunicación a todo nivel y comprensión de los resultados de los indicadores?				
9	¿Los responsables del área, actividad o proceso pueden proponer a las personas que autorizan acciones para corregir las tendencias detectadas y alcanzar los objetivos?				

10	¿Las acciones de mejora definidas se gestionan para garantizar su implementación?				
11	¿Se evalúa el impacto de las acciones en los resultados asegurando que los avances son realmente consecuencia de las acciones implementadas?				
TOTAL					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

ANEXO 9D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
LISTA VERIFICACIÓN EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA

LOGO CÍA	LISTA DE VERIFICACIÓN			/	
Compañía:	ABC	Fecha Inicio :		Fecha Fin:	
Área Auditada:		Responsable:		Auditor:	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES					
4. Evaluación y mejora del sistema		No se cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)	Comentario
1	¿Se evalúa periódicamente los indicadores para garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planteados?				
2	¿Existen procedimientos sistematizados que garantizan que cuando un objetivo es cambiado, ha evolucionado o ya no es significativo, se redefinen los indicadores?				
3	¿Se cuenta con encuestas que garantizan la satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión de indicadores?				
4	¿Se evalúa si verdaderamente los indicadores sirven para tomar decisiones?				
5	¿Se validan los niveles metas, utilizando estadística y límites de capacidad del sistema?				
6	¿Se realizan pruebas de validez y confiabilidad de la información proveniente de los indicadores?				
7	¿Se evalúa si la representación gráfica utilizada es clara para los usuarios?				
8	¿Se evalúa si la periodicidad de análisis y toma de decisiones es adecuada?				
9	¿En los casos que es pertinente, se cuenta que es pertinente, se cuenta con información de comparaciones (benchmarks) para de los indicadores claves y tomar decisiones?				
10	¿Cuándo un indicador es dejado de monitorearse, se cuenta con la definición de las causas?				
11	¿Se cuenta con información que permite comprobar que los indicadores son útiles y rentables (costos de obtención vs resultados alcanzados)?				

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

ANEXO 10D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
LISTA VERIFICACIÓN CONFIABILIDAD – VERACIDAD DE LOS INDICADORES

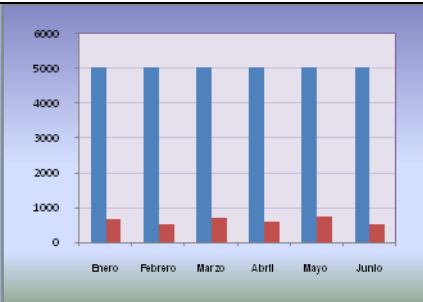
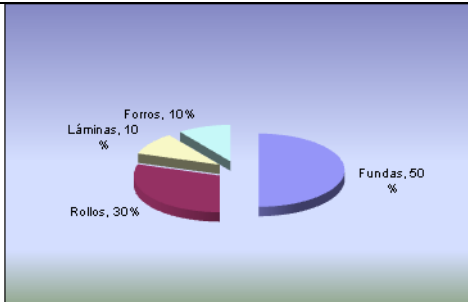
LOGO CÍA		LISTA DE VERIFICACIÓN			/	
Compañía:		ABC	Fecha Inicio :		Fecha Fin:	
Área Auditada:			Responsable:		Auditor:	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES						
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Confiabilidad – Veracidad de la Información		No se cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)	Comentario	
1	¿Se puede obtener la fuente de información del indicador oportunamente?					
2	¿El reporte del indicador, provee los datos de manera clara, oportuna, y confiables?					
3	¿Los reportes están disponibles y su información se encuentra completa?					
4	¿Se utiliza los parámetros indicados en la ficha del indicador para el desarrollo del indicador?					
5	¿Los resultados de los indicadores vs. Los resultados estimados por la auditoria son comparables y razonables?					
6	¿Los resultados estimados por la auditoria son los que se presentan en los tableros de control?					
7	¿Los resultados son confiables?-documento soporte ¿Por qué?					
8	¿Se cumple la frecuencia en la toma en la información establecida en la ficha del indicador?					
TOTAL						
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:		

ANEXO 11D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
REPORTE DE HALLAZGOS

LOGO CÍA					
Compañía:	ABC	Fecha Inicio :		Fecha Fin:	
Área Auditada:		Responsable:		Auditor:	
REPORTE DE HALLAZGOS ENCONTRADOS					
A.FORTALEZAS ENCONTRADAS			B. ÁREAS DE OPORTUNIDAD		
C.ACCIONES CORRECTIVAS RECOMENDADAS					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

ANEXO 12D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
REPORTE DE VENTAS

LOGO CÍA		REPORTE DE VENTAS									
		TOTAL AÑO _____									
Responsable:				Elaborado por:							
Período:				Revisado por:							
MES	PESO DE VENTA			TOTAL L SERV.	TOTAL DOLARES					TOTAL L SIN IVA	VENTAS PROYEC TADAS
	VIRGEN	REP. BAS.	REP. OTROS		KILOS	VIRGEN	REP. BAS.	REP. OTROS	SERV.		
ENE											
FEB											
MAR											
ABR											
MAY											
JUN											
JUL											
AGO											
SEP											
OCT											
NOV											
DIC											
TOTAL											
KILOS VENDIDOS AÑO _____					COMPARATIVO VENTAS POR TIPO PRODUCTO						



ANEXO 13D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
REPORTE DE CLIENTES

LOGO CÍA		REPORTE DE CLIENTES								
Responsable:						Elaborado por:				
Fecha:						Revisado por:				
MES	Saldo Inicial Cliente	Clientes Nuevos		Clientes Perdidos		Total Cartera de Clientes		CLIENTES		
								Prov.	Locales	
ENE										
FEB										
MAR										
ABR										
MAY										
JUN										
JUL										
AGO										
SEP										
OCT										
NOV										
DIC										
TOTAL										
POR SEGMENTO DE CLIENTE										

ANEXO 14D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
REPORTE DE PRODUCCIÓN

LOGO CÍA	REPORTE DE PRODUCCIÓN (RESUMEN)		
Responsable:		Elaborado por:	
Fecha:		Revisado por:	

No. Órdenes de producción:	
Tipo de Producto Producido:	
Total en kilos producidos:	
Tiempo Producción:	
Tiempo Planificado:	
Capacidad de Maquinaria empleado:	

Proceso	DETALLES			Observaciones
	Kilos no Conformes	Kilos desperdicios	Desecho - kilos	
Extrusión				
Corte-Sellado				
Troquelado				
Rebobinado				
Empaque				

MATERIA PRIMA						
Proceso	M.P. A/D	M.PB/D	M.P. RECICLADO A/D	M.P. RECICLADO B/D	PIGMENTOS	TINTAS
Extrusión						
Corte-Sellado						
Troquelado						
Rebobinado						
Empaque						
TOTAL						

Proceso		Tiempo de Producción empleados		vs	Tiempo Producción planificado	Tiempo Retraso	Tipo Parada	Tiempo Parada
Extrusión	E1			vs			<input type="checkbox"/> Mecánica	
	E2						<input type="checkbox"/> Electricidad	
	E3						<input type="checkbox"/> Mantenimiento	
	E4						<input type="checkbox"/> Accidentes	
	E5						<input type="checkbox"/> Otros	
	E6							
Corte- Sellados	S1			vs			<input type="checkbox"/> Mecánica	
	S2						<input type="checkbox"/> Electricidad	
	S3						<input type="checkbox"/> Mantenimiento	
	S4						<input type="checkbox"/> Accidentes	
	S5						<input type="checkbox"/> Otros	
	S6							
Troquelado	T1			vs			<input type="checkbox"/> Mecánica	
							<input type="checkbox"/> Electricidad	
							<input type="checkbox"/> Mantenimiento	

							<input type="checkbox"/> Accidentes <input type="checkbox"/> Otros	
Rebobinado	R1			V S			<input type="checkbox"/> Mecánica <input type="checkbox"/> Electricidad <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Accidentes <input type="checkbox"/> Otros	
Embalaje y Empaque								

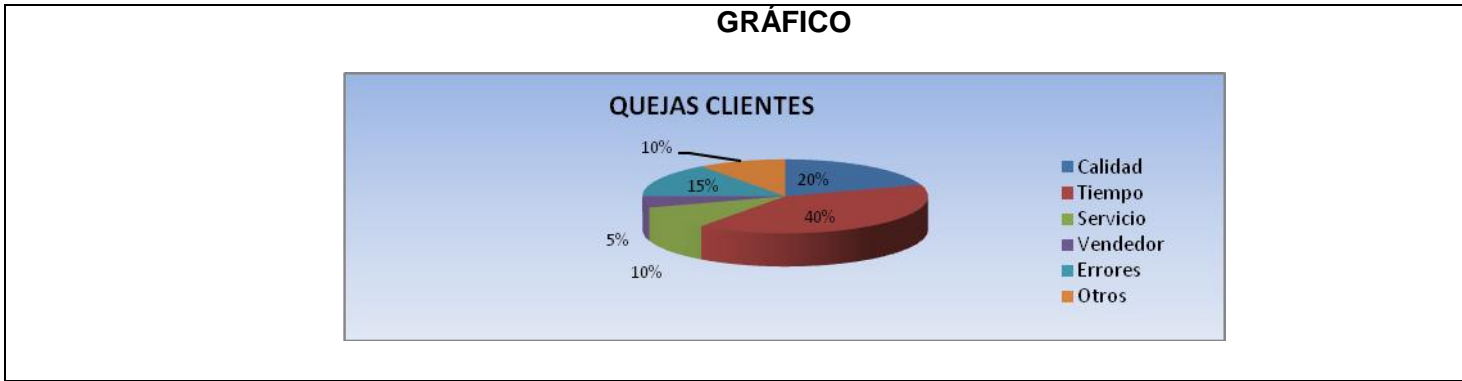
BITÁCORA DE OBSERVACIONES
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; width: 100%; margin: 0 auto;"/> <p style="margin: 0;">Aprobado por Jefe de Producción</p>

ANEXO 15D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
REPORTE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

LOGO CÍA	REPORTE SATISFACCIÓN DE CLIENTES –QUEJAS			
Responsable:		Elaborado por:		
Fecha:		Revisado por:		
MES	Tipo Queja	No. Quejas	Tiempo respuesta	Observaciones
ENE	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			
FEB	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			
MAR	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			

ABR	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			
MAY	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			
JUN	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			
JUL	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			
AGO	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			

SEP	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			
OCT	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			
NOV	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			
DIC	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Error en el despacho <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____			
TOTAL				



LOGO CÍA		REPORTE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES					
Responsable:				Elaborado por:			
Fecha:				Revisado por:			
MES	POR SEGMENTO	Tipo	Nivel Satisfacción				% Satisfacción
			Total Cartera de Clientes				
ENE	LOCAL PROVINCIAL	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros: _____	() Muy Satisfecho	() Satisfecho	() Insatisfecho	() Muy Insatisfecho	_____
			() Muy Satisfecho	() Satisfecho	() Insatisfecho	() Muy Insatisfecho	_____
			() Muy Satisfecho	() Satisfecho	() Insatisfecho	() Muy Insatisfecho	_____
			() Muy Satisfecho	() Satisfecho	() Insatisfecho	() Muy Insatisfecho	_____
			() Muy Satisfecho	() Satisfecho	() Insatisfecho	() Muy Insatisfecho	_____
			() Muy Satisfecho	() Satisfecho	() Insatisfecho	() Muy Insatisfecho	_____
TOTAL							

JUN	LOCAL PROVINCIAL	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros:_____	<input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho	_____ _____ _____ _____ _____
			TOTAL	
JUL	LOCAL PROVINCIAL	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros:_____	<input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho	_____ _____ _____ _____ _____
			TOTAL	
AGO	LOCAL PROVINCIAL	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros:_____	<input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho	_____ _____ _____ _____ _____
			TOTAL	
SEP	LOCAL PROVINCIAL	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros:_____	<input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho	_____ _____ _____ _____ _____
			TOTAL	

OCT	LOCAL PROVINCIAL	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros:_____	<input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho	_____ _____ _____ _____ _____
			TOTAL	
NOV	LOCAL PROVINCIAL	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros:_____	<input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho	_____ _____ _____ _____ _____
			TOTAL	
DIC	LOCAL PROVINCIAL	<input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo entrega <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Otros:_____	<input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Insatisfecho	_____ _____ _____ _____ _____
			TOTAL	
			TOTAL	
<input type="radio"/> Muy Satisfecho 86%-100% <input type="radio"/> Satisfecho 65%-85% <input type="radio"/> Insatisfecho 45%-64% <input type="radio"/> Muy Insatisfecho 0%-44%				

ANEXO 16D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
REPORTE DE CALIDAD

LOGO CÍA	REPORTE DE CALIDAD						
Responsable:				Elaborado por:			
Fecha:				Revisado por:			
PROCESO	DETALLE – MEDIDAS						
EXTRUSIÓN	ESPESOR	VELOCIDAD	TEMPERATURA	CONTINUIDAD	KILOS PRODUCIDOS	KILOS NO CONFORMES	
E1							
E2							
E3							
E4							
E5							
E6							
E7							
CORTE-SELLADO		DIMENSIONES	TIEMPO	VELOCIDAD	KILOS PRODUCIDOS	KILOS NO CONFORMES	
S1							
S2							
S3							
S4							
S5							
S6							
TROQUELADO		DIMENSIONES			MODELO	KILOS NO CONFORME	
T1							
REBOBINADO		DIMENSIONES				KILOS NO CONFORME	
R1							
EMBALAJE Y EMPAQUE	CANTIDAD	MEDIDA	TIPO	SELLO			

ANEXO 17D
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
REPORTE DE CALIDAD

LOGO CÍA	REPORTE DE MANTENIMIENTO						
Responsable:		Elaborado por:					
Fecha:		Revisado por:					
PROCESO	DETALLE						
MAQUINA	MANTENIMIENTO		Tipo de Mantenimiento	Turno	Tiempo Mantenimiento	Realizado por	Observaciones
	Preventivo	Correctivo					
EXTRUSIÓN							
E1							
E2							
E3							
E4							
E5							
E6							
E7							
CORTE-SELLADO							
S1							
S2							
S3							
S4							
S5							
S6							
TROQUELADO							
T1							
REBOBINADO							
R1							

ANEXO 18D

SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
 REPORTE DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

LOGO CÍA		REPORTE DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL						
Responsable:				Elaborado por:				
Fecha:				Revisado por:				
DETALLE								
TIPO	No. Personal		Responsable Capacitación	Tipo Capacitación	Resultados			Observaciones
					Reales	vs	Esperado	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		--						
Financiero		--						
Ventas		--						
Compras		--						
Recurso Humano		--						
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		--						
Jefatura		--						
Supervisores		--						
Operarios Extrusoras		--						
Operarios Corte-Sellado		--						
Operario impresoras		--						
Asistentes		--						
Troquelador		--						
Ajustadores		--						
Bodegueros		--						

ANEXO 19D

373




















**SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL - EVALUACIÓN**

LOGO CÍA		REPORTE DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL						
Responsable:				Elaborado por:				
Fecha:				Revisado por:				
DETALLE								
TIPO	No. Empleados		Responsable Capacitación	No. Personal Capacitado	Tipo Capacitación	Tiempo Capacitación		Observaciones
						Horas	Días	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		--						
Financiero		--						
Ventas		--						
Compras		--						
Recurso Humano		--						
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		--						
Jefatura		--						
Supervisores		--						
Operarios Extrusoras		--						
Operarios Corte-Sellado		--						
Operario impresoras		--						
Asistentes		--						
Troquelador		--						
Ajustadores		--						
Bodegueros		--						

ANEXO 1E
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
ANÁLISIS DE RESULTADOS – ANÁLISIS CUALITATIVO

SITUACION ANTERIOR	SITUACION ACTUAL
Desorden en la ubicación de la materia prima dentro de la planta.	Orden y control en la ubicación de la materia prima.
No existía señalización del área de productos tóxicos en la planta así como áreas de peligro	Existe señalización sobre cada área así como etiquetas en cada uno de los envases de productos químicos.
No se contaba con una norma de Seguridad Industrial.	Se cuenta con una norma y procedimientos de Higiene y Seguridad Industrial
Se notó desperdicios de tiempo y espacio dentro de la planta	Las actividades se encuentran distribuidas de manera que se ahorre tiempo y movimiento al realizar las actividades dentro de la planta.
Las vías por las cuales transitan los montacargas para el transporte de la materia prima no contaban con la señalización correspondiente.	Existe una debida señalización de las vías por donde debe circular los montacargas para trasladar la materia prima sin inconvenientes
El plan de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias no estaba debidamente documentado y difundido entre los empleados de planta.	Se ha establecido una política dentro de la empresa que consta en difundir los procedimientos documentados del mantenimiento de maquinarias a los operarios de planta así como un control al cumplimiento de este.
Existía retraso en la compra de la materia prima ya que no se contaba con una política de abastecimiento de stock.	Se fijó alianzas estratégicas con proveedores para el continuo abastecimiento de la materia prima requerida en cada orden de producción.
Los empleados no se encontraban comprometidos con su labor para el óptimo funcionamiento de la empresa.	Los empleados están comprometidos con su labor y asumieron las responsabilidades de trabajar en conjunto para su desarrollo profesional y mejor funcionamiento de la organización.

ANEXO 2E
SEMINARIO LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS VS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Iniciativas Estratégicas		Objetivos Estratégicos
 Programa "Producción Entrega a Tiempo"		<ul style="list-style-type: none">  Optimizar tiempo de producción en un 60%.  Disminuir Tiempo de retraso de Producción al 20%  Optimizar la capacidad de producción de maquinarias en un 80%.
 Programa Capacitación continua del personal.		<ul style="list-style-type: none">  Lograr que el 100% de plantilla de trabajadores de planta sea competente y técnico.
 Implementación Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008		<ul style="list-style-type: none">  Aumentar en un 90% la satisfacción de los clientes.  Aumentar el nivel de satisfacción de clientes internos en un 80%
 Programa "Free-lance"		<ul style="list-style-type: none">  Aumentar las ventas en un 17%
 Programa "Reciclaje"		<ul style="list-style-type: none">  Disminuir Tiempo de retraso de Producción al 20%  Aumentar disponibilidad de materia prima en un 40%