



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL
BALANCED SCORECARD Y GESTIÓN POR PROCESO DE UNA
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA ELABORACIÓN Y VENTA DE CAJAS
DE CARTÓN CORRUGADO, UBICADA EN LA CIUDAD DE DURÁN, EN
EL AÑO 2007”**

TESIS DE GRADO

**TÓPICOS DE GRADUACIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL
BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED
SCORECARD**

Previo a la obtención del título de:

**ING. EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN CON MENCIÓN
EN: SISTEMAS INFORMÁTICOS Y EN CALIDAD DE
PROCESOS**

Presentado por:
María del Carmen Sanabria Santillán
Jenny Elizabeth Viteri Vinces

Guayaquil – Ecuador

2008

DEDICATORIA

Yo, María del Carmen Sanabria Santillán, le dedico este trabajo a Dios por permitirme despertar un día más para luchar por mis ideales, a mis padres que con sus esfuerzos y sacrificios constantes supieron guiarme en el camino del estudio para alcanzar una profesión y ser una persona honesta y útil a la sociedad.

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

DEDICATORIA

Yo, Jenny Viteri Vincés, como testimonio de mi gratitud ilimitada dedico el presente trabajo a Dios, a mis padres, mi hermana, mis amigos y especialmente a las siguientes personas: a Katherine por alegrar cada día de mi vida; a la Master Sonia Erazo, Lcda. Cecilia Moyano y al Lcdo. Johnny Véliz, personas admirables y respetuosas, quienes me brindaron su ayuda en los momentos más difíciles de mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Yo, María del Carmen Sanabria Santillán, le debo mi eterna gratitud para quienes creyeron en mí, y me apoyaron en todo momento, de manera especial a mis padres Pedro y Elizabeth, mis hermanos Germán, Félix, Xavier y Leonardo.

A mis maestros y compañeros (Liseth y Jessenia), que han sido testigos de mis triunfos y fracasos.

AGRADECIMIENTO

Yo, Jenny Viteri Vincés, agradezco desde el fondo de mi corazón a Dios, porque a él le debo todo lo que soy y todo lo que tengo; a mi mamá por ser la mejor madre del mundo y por haber significado la inspiración en mi vida para culminar mi carrera; a mi papá por ser un ejemplo de superación constante y no escatimar esfuerzo en convertirme en una persona de provecho; a mi hermana y amiga, Irma, por alentarme siempre a seguir adelante; a mis tíos por tener confianza en mí; a mi amiga Leonor, su señora madre y Leonel por brindarme su ayuda y apoyo incondicional, a mis profesores por sus orientaciones impartidas con sabiduría y paciencia y a mis amigos por motivarme siempre con sus palabras, gestos y acciones.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Márquez', written over a horizontal line.

Ing. Antonio Márquez

PRESIDENTE

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Lozada', written over a horizontal line.

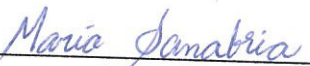
Ing. Jaime Lozada

DIRECTOR DE TESIS


DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de ésta 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 Sanabria Santillán



Jenny Viteri Vines

RESUMEN

El presente trabajo se ha titulado: **“Diseño de un Sistema de Gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard en una empresa que se dedica a la producción y elaboración de cajas de cartón corrugado ubicada en la ciudad de Durán, durante el año 2007.”**

Se utilizó la metodología del Balanced Scorecard con el fin de crear un sistema de gestión que ayude a la empresa a lograr sus objetivos. La compañía objeto de estudio es una manufacturera de papel, que por razones de confidencialidad se la denominará “XYZ S.A.” La elaboración de la estrategia se realizó con el aporte del personal de la organización con quienes se realizaron talleres para recoger la información necesaria. Estos talleres se presentan en los anexos.

Los resultados de los talleres se han organizado en los siguientes capítulos:

En el Capítulo 1 se muestra el Marco Teórico en el que se explica brevemente la metodología empleada.

En el siguiente capítulo se presenta un breve resumen de los antecedentes de la empresa.

Ya en la aplicación de la metodología, el primer paso fue realizar una correcta definición del negocio para conocerlo realmente y así elaborar el plan estratégico, esto se presenta en el capítulo 3.

En el capítulo 4, se plantearon los objetivos estratégicos que los integrantes de la empresa "XYZ S.A." tienen que hacer para lograr realizar el plan estratégico. Conjuntamente se establecieron indicadores para medir el logro de estos objetivos.

En el siguiente capítulo se analiza a la organización enfocándola hacia los procesos buscando establecer una correlación entre ellos con los objetivos estratégicos en los que tienen influencia. A la vez se sincronizaron los procesos estableciendo metas que permitirán administrar sus flujos.

En el capítulo 6 se analizó cada uno de ellos buscando examinar cómo están conformados y como están relacionados entre sí.

Se realizó un software que servirá de ejemplo de cómo se puede desarrollar e implementar un sistema de gestión de indicadores con la ayuda de la

informática. En el capítulo 7 se explica cómo está desarrollado este programa.

En el capítulo 8 se utilizaron herramientas estadísticas para analizar la gestión de la empresa, enfocándonos principalmente en las ventas y quejas de los clientes.

Se realizó una evaluación del sistema de gestión de indicadores desarrollados. Este estudio se desarrolló en el capítulo 9.

Finalmente, se presentan nuestras conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos. Se presentan en el capítulo 10.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-------------|
| RESUMEN | VI |
| INDICE GENERAL | IX |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | XV |
| ÍNDICE DE TABLAS | XVII |
| ABREVIATURAS..... | XIX |
| INTRODUCCIÓN | XX |
| CAPÍTULO I | |
| TEORÍA DEL BALANCED SCORECARD Y ENFOQUE POR PROCESOS | 24 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN..... | 24 |
| 1.2 ORIGEN DEL BALANCED SCORECARD | 23 |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORECARD. | 25 |
| 1.5 ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD | 27 |
| 1.6 ELEMENTOS DEL BSC | 27 |
| 1.7 METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BALANCED SCORECARD..... | 33 |
| 1.7.1 Enfoque Estratégico..... | 34 |
| 1.7.2 Traslado al BSC. | 35 |
| 1.7.3 Sincronización y Despliegue. | 37 |
| 1.7.4 Cultura de Ejecución. | 37 |
| 1.7.5 Agilidad Organizacional..... | 38 |
| 1.7.6 Aseguramiento | 39 |
| 1.8 REQUISITOS DE FUNCIONAMIENTO..... | 39 |
| 1.9 BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD | 40 |
| 1.10 FACTORES DE RIESGO PARA EL ÉXITO DE UN BSC | 41 |
| 1.11 ESTRATEGIA. | 41 |
| 1.11.1 Implementando la Estrategia..... | 42 |

CAPÍTULO II

| | |
|--|-----------|
| ANTECEDENTES DE LA EMPRESA..... | 45 |
| 2.1 INTRODUCCIÓN..... | 45 |
| 2.2 ORIGEN DE LA EMPRESA..... | 45 |
| 2.3 LA EMPRESA..... | 47 |
| 2.3.1 La empresa XYZ y la Corporación..... | 48 |

CAPÍTULO III

| | |
|---|-----------|
| ENFOQUE ESTRATÉGICO | 49 |
| 3.1 INTRODUCCIÓN..... | 49 |
| 3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA..... | 51 |
| 3.2.1 Definición de conceptos..... | 51 |
| 3.3 Análisis FODA..... | 54 |
| 3.3.1 Oportunidades y Amenazas-Análisis PEST..... | 55 |
| 3.3.1.2 Pronóstico Tecnológico..... | 57 |
| 3.3.1.3 Pronóstico Político..... | 57 |
| 3.3.1.4 Pronóstico Socio-Cultural..... | 58 |
| 3.3.1.5 Matriz Probabilidad-Difusión..... | 59 |
| 3.4 Cadena de Valor – Fortalezas y Debilidades..... | 61 |
| 3.4.1 Componentes de la Cadena de Valor..... | 61 |
| 3.4.2 Estrategias derivadas del análisis FODA..... | 64 |
| 3.5 EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS..... | 66 |
| 3.6 ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS..... | 69 |
| 3.6.1 Descubriendo oportunidades con los Stakeholders..... | 71 |
| 3.6 ESTRATEGIAS DEL OCÉANO AZUL..... | 79 |
| 3.6.1 Determinación del Cuadro Estratégico Actual..... | 80 |
| 3.6.2 Estrategia del Océano Azul..... | 82 |
| 3.6.2.1 Perfil de los clientes y no clientes..... | 83 |
| 3.6.2.2 Vías de creación de océanos azules..... | 85 |
| 3.6.2.3 Redefinición del cuadro estratégico..... | 86 |
| 3.6.2.4 Propuesta de Valor..... | 88 |
| 3.6.2.5 Evaluación del grado de utilidad para el cliente..... | 89 |
| 3.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 92 |
| 3.7.1 Determinación de la Misión organizacional..... | 92 |
| 3.7.2 Declaración de la Visión..... | 93 |
| 3.8 TEMAS ESTRATÉGICOS..... | 94 |
| 3.8.1 Matriz de cobertura de los Temas Estratégicos..... | 97 |
| 3.9 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES..... | 97 |

CAPÍTULO IV

| | |
|--|------------|
| TRASLADO AL BALANCED SCORECARD..... | 100 |
| 4.1 INTRODUCCIÓN..... | 100 |
| 4.2 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS..... | 101 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 4.2.1 | Perspectiva de clientes..... | 101 |
| 4.2.2 | Perspectiva Financiera..... | 103 |
| 4.2.3 | Perspectiva de Procesos Internos..... | 105 |
| 4.2.3.1 | Procesos de redes cooperativas..... | 106 |
| 4.2.3.2 | Procesos de gestión operativa..... | 106 |
| 4.2.3.3 | Procesos de gestión de clientes..... | 107 |
| 4.2.3.4 | Procesos de Innovación..... | 107 |
| 4.2.3.5 | Procesos Reguladores y Sociales..... | 107 |
| 4.2.4 | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... | 108 |
| 4.3 | MATRIZ DE COBERTURA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 110 |
| 4.4 | DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LAS RUTAS CAUSA-EFECTO..... | 111 |
| 4.5 | INDICADORES ESTRATÉGICOS..... | 113 |
| 4.6 | INICIATIVAS ESTATÉGICAS..... | 140 |
| 4.6.1 | Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas..... | 141 |
| 4.6.2 | Priorización de iniciativas estratégicas..... | 142 |

CAPÍTULO V

| | | |
|---|--|-----|
| SINCRONIZACIÓN, DESPLIEGUE Y CULTURA DE EJECUCIÓN..... | 146 | |
| 5.1 | INTRODUCCIÓN..... | 146 |
| 5.2 | ORIENTACIÓN A PROCESOS..... | 147 |
| 5.2.1 | Los Macroprocesos Organizacionales..... | 147 |
| 5.2.1.1 | Macroprocesos Estratégicos..... | 149 |
| 5.2.1.1.1 | Planificación de la dirección..... | 150 |
| 5.2.1.2 | Macroprocesos Operativos..... | 150 |
| 5.2.1.2.1 | Ventas..... | 151 |
| 5.2.1.2.2 | Compras/Importaciones..... | 151 |
| 5.2.1.2.3 | Almacenamiento Materia Prima (MP)/Materiales (MAT)..... | 152 |
| 5.2.1.2.4 | Planificación de la Producción..... | 152 |
| 5.2.1.2.5 | Producción..... | 152 |
| 5.2.1.2.6 | Almacenamiento Producto Terminado (PT)..... | 153 |
| 5.2.1.3 | Macroprocesos para la gestión de recursos o de apoyo..... | 154 |
| 5.2.1.3.1 | Contabilidad y Tesorería..... | 155 |
| 5.2.1.3.2 | ISO – Calidad..... | 155 |
| 5.2.1.3.3 | Recursos Humanos..... | 156 |
| 5.2.1.3.4 | Análisis de Datos..... | 156 |
| 5.2.1.3.5 | Sistemas..... | 156 |
| 5.2.1.3.6 | Mantenimiento..... | 157 |
| 5.3 | DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ CLIENTE PROVEEDOR POR CADA PROCESO..... | 157 |
| 5.4 | SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE DEL BSC..... | 158 |
| 5.4.1 | Enfoque..... | 158 |
| 5.4.2 | Consistencia..... | 160 |
| 5.4.3 | Sincronización..... | 160 |
| 5.4.4 | Balance..... | 160 |

CAPÍTULO VI

| | |
|--|------------|
| GESTIÓN POR PROCESOS..... | 169 |
| 6.1 INTRODUCCIÓN..... | 169 |
| 6.2 GESTIÓN POR PROCESOS..... | 170 |
| 6.2.1 Ciclo de Servicio de los Procesos..... | 170 |
| 6.2.2 Valor Agregado de los Procesos..... | 171 |
| 6.2.3 Mejoramiento de los Procesos..... | 172 |
| 6.2.4 Descripción de los Procesos..... | 172 |
| 6.2.4.1 El Mapa de los Macro Procesos..... | 173 |
| 6.2.5 Reestructuración de los procesos..... | 177 |
| 6.2.6 Descripción de las características de los Procesos: Diagrama SIPOC o PESPC | 178 |
| 6.2.7 Desarrollo de la descripción de los procesos..... | 179 |
| 6.2.7.1 Elaboración, Control y Cumplimiento de Presupuesto..... | 179 |
| 6.2.7.2 Revisión Gerencial..... | 180 |
| 6.2.7.3 Proceso de Detección Expectativa Ventas..... | 181 |
| 6.2.7.4 Proceso de Medición de Satisfacción Cliente..... | 181 |
| 6.2.7.5 Proceso de Manejo de Reclamos..... | 182 |
| 6.2.7.6 Proceso de la Planeación de la Producción..... | 182 |
| 6.2.7.7 Proceso de Preparación de Tintas..... | 182 |
| 6.2.7.8 Proceso de Preparación de Almidón..... | 183 |
| 6.2.7.9 Proceso de Corrugado (Embaladora)..... | 183 |
| 6.2.7.10 Proceso de Terminado (Imprenta y Aditamentos.)..... | 184 |
| 6.2.7.11 Proceso de Diseño y Desarrollo Estructural..... | 184 |
| 6.2.7.12 Proceso de Fabricación de Troqueles..... | 185 |
| 6.2.7.13 Proceso de Desarrollo y Adaptaciones de Diseño Gráfico..... | 185 |
| 6.2.7.14 Proceso de Elaboración de Clisé..... | 186 |
| 6.2.7.15 Proceso de Montaje de Clisé..... | 186 |
| 6.2.7.16 Recepción y Almacenaje de Materia Prima y Materiales..... | 187 |
| 6.2.7.17 Proceso de Pruebas y Ensayos..... | 187 |
| 6.2.7.18 Proceso de Calibración de Equipos..... | 188 |
| 6.2.7.19 Proceso de Material – Producto No Conforme..... | 188 |
| 6.2.7.20 Proceso de Recepción, Almacenaje, despacho y Transporte de Producto Terminado..... | 189 |
| 6.2.7.21 Proceso de Adquisición de Materiales (Local & Importado)..... | 190 |
| 6.2.7.22 Proceso de Evaluación de Proveedores..... | 190 |
| 6.2.7.23 Contabilidad..... | 191 |
| 6.2.7.24 ISO – Control de Documentos y Registros..... | 191 |
| 6.2.7.25 Reclutamiento, Selección y Capacitación del Personal..... | 193 |
| 6.2.7.26 Capacitación Continua..... | 194 |
| 6.2.7.27 Análisis de Datos..... | 194 |
| 6.2.7.28 Sistemas..... | 195 |
| 6.2.7.29 Mantenimiento Preventivo & Correctivo Planificado y No Planificado..... | 195 |
| 6.2.7.30 Proceso de Acción Correctiva y/o Preventiva..... | 196 |

CAPÍTULO VII

| | |
|--|------------|
| IMPLEMENTACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES | 197 |
| 7.1 INTRODUCCIÓN..... | 197 |
| 7.2 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 197 |

| | |
|--|-----|
| 7.2.1 Elementos del Sistema..... | 198 |
| 7.2.1.1 INDICADORES | 198 |
| 7.2.1.1.1 CLASES DE INDICADORES | 199 |
| 7.2.1.2 Nivel Base | 200 |
| 7.2.1.3 Valor Actual | 200 |
| 7.2.1.4 Meta | 200 |
| 7.2.1.5 Semáforo..... | 201 |
| 7.2.1.6 Tendencia | 201 |
| 7.2.2 Uso del software..... | 201 |
| 7.2.2.1 Pantalla de Bienvenida | 201 |
| 7.2.2.2 Ingreso de usuario y contraseña..... | 202 |
| 7.2.2.3 Pantalla Principal. | 203 |
| 7.2.2.4 Ingresos | 204 |
| 7.2.2.4.1 Perspectiva | 204 |
| 7.2.2.4.2 Objetivos Estratégicos | 205 |
| 7.2.2.4.3 Indicadores | 206 |
| 7.2.2.4.4 Áreas | 208 |
| 7.2.2.5 Reportes..... | 208 |
| 7.2.2.5.1 Tendencia de Desempeño. | 209 |
| 7.2.2.5.2 Reporte de Áreas..... | 210 |
| 7.2.2.5.3 Reporte por Perspectivas. | 211 |
| 7.2.2.6 Información Adicional..... | 212 |

CAPÍTULO VIII

APRENDIZAJE ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES 214

| | |
|--|-----|
| 8.1 INTRODUCCIÓN..... | 214 |
| 8.2 HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS..... | 214 |
| 8.2.1 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LAS VENTAS..... | 214 |
| 8.2.1.1 Tendencias..... | 215 |
| 8.2.1.2 Diagrama de Caja | 218 |
| 8.2.1.3 Procedimiento de Kolmogorov y Smirnov para Bondad de Ajuste..... | 221 |
| 8.2.1.3.1 Aplicación de la prueba estadística | 223 |
| 8.2.1.4 MEDIA DE LA DIFERENCIA: LA PRUEBA T PAREADA. | 228 |
| 8.2.1.4.1 Análisis Estadístico..... | 231 |
| 8.2.2 Análisis de las Quejas de los Clientes. | 234 |
| 8.2.2.1 Análisis de la tendencia de las quejas de clientes..... | 235 |
| 8.2.2.2 Tabla de Contingencia. | 236 |
| 8.2.2.3 Diagrama de Pareto..... | 242 |
| 8.2.2.4 Diagramas de Causa - Efecto..... | 243 |

CAPÍTULO IX

AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN..... 247

| | |
|--|-----|
| 9.1 INTRODUCCIÓN..... | 247 |
| 9.2 ALCANCE | 247 |
| 9.3 OBJETIVO. | 248 |
| 9.4 PROCEDIMIENTO | 248 |
| 9.4.1 Revisión de la documentación y elaboración de la lista de verificación. | 248 |
| 9.4.2 Ejecución de la auditoría..... | 249 |
| 9.4.3 Análisis de la evidencia. | 249 |

| | |
|--|-----|
| 9.4.4 Diagnóstico Final..... | 249 |
| 9.5 FORMATOS EMPLEADOS EN LA AUDITORÍA..... | 249 |
| 9.5.1 Formato programa de auditoría..... | 250 |
| 9.5.2 Formato lista de verificación para auditoría de procesos. | 253 |
| 9.6 EVALUACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES | 254 |
| 9.7 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES | 260 |
| 9.7.1 Diseño de Indicadores..... | 260 |
| 9.7.2 Implantación del Sistema. | 261 |
| 9.7.3. Explotación de la información | 261 |
| 9.7.4 Evaluación y mejora del sistema..... | 262 |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1.1: Barreras de la Estrategia | 26 |
| Figura 1.2: Metodología del Balanced Scorecard..... | 34 |
| Figura 1.3: Implementación antigua de la estrategia | 42 |
| Figura 1.4: Implementación actual de la estrategia | 43 |
| Figura 1.5: Enfoque Estratégico | 49 |
| Figura 3.6: Matriz Probabilidad – Difusión..... | 60 |
| Figura 3.7: Cuadro Estratégico Actual | 81 |
| Figura 3.8: Nuevo Cuadro Estratégico..... | 88 |
| Figura 4.9: Mapa Estratégico | 112 |
| Figura 4.10: Definición de KPI's..... | 114 |
| Figura 4.11: Ficha Indicador: Rentabilidad..... | 115 |
| Figura 4.12: Ficha Indicador: Nivel de desperdicio controlable..... | 116 |
| Figura 4.13: Ficha Indicador: Ingresos por Ventas..... | 117 |
| Figura 4.14: Ficha Indicador: Costo global por caja | 118 |
| Figura 4.15: Ficha Indicador: Unidades Domésticas Vendidas..... | 119 |
| Figura 4.16: Ficha Indicador: Unidades Bananeras Vendidas..... | 120 |
| Figura 4.17: Ficha Indicador: Acuerdos de Exclusividad..... | 121 |
| Figura 4.18: Ficha Indicador: Satisfacción de Clientes..... | 122 |
| Figura 4.19: Ficha Indicador: Variedad de Productos..... | 123 |
| Figura 4.20: Ficha Indicador: Devoluciones vs. Unidades Despachadas..... | 124 |
| Figura 4.21: Ficha Indicador: Incumplimientos de Entrega..... | 125 |
| Figura 4.22: Ficha Indicador: Promedio de número de días en resolver cada reclamo..... | 126 |
| Figura 4.23: Ficha Indicador: Porcentaje de carga de corrugadora..... | 127 |
| Figura 4.24: Ficha Indicador: Eficiencia Corrugadora | 128 |
| Figura 4.25: Ficha Indicador: Eficiencia Imprenta..... | 129 |
| Figura 4.26: Ficha Indicador: Downtime Corrugadora..... | 130 |
| Figura 4.27: Ficha Indicador: Downtime Imprenta..... | 131 |
| Figura 4.28: Ficha Indicador: Producto No Conforme..... | 132 |
| Figura 4.29 : Ficha Indicador: Satisfacción Proveedores..... | 133 |
| Figura 4.30: Ficha Indicador: Competencias Técnicas..... | 134 |
| Figura 4.31: Ficha Indicador: Competencias Genéricas..... | 135 |
| Figura 4.32: Ficha Indicador: Evaluación de Clima Organizacional..... | 136 |
| Figura 4.33: Ficha Indicador: Personal Motivado | 137 |
| Figura 4.34: Ficha Indicador: Sistema 911 | 138 |
| Figura 4.35: Ficha Indicador: Mantenimiento a equipos de computación..... | 139 |
| Figura 4.36: Plano de Priorización de Iniciativas Estratégicas..... | 144 |
| Figura 5.37: Los Procesos | 148 |

| | |
|---|-----|
| Figura 5.38: Macroprocesos de la Unidad de Negocios..... | 149 |
| Figura 5.39: Esquema de los Componentes de la Matriz SIPOC..... | 157 |
| Figura 7.40: Pantalla de Bienvenida..... | 202 |
| Figura 7.41: Ingreso de usuario y contraseña | 203 |
| Figura 7.42: Pantalla Principal..... | 204 |
| Figura 7.43: Ingreso de Perspectivas..... | 205 |
| Figura 7.44: Ingreso de Objetivos..... | 206 |
| Figura 7.45: Ingreso de Indicadores..... | 207 |
| Figura 7.46: Ingreso de Áreas | 208 |
| Figura 7.47: Tendencias de desempeño..... | 209 |
| Figura 7.48: Gráficos..... | 210 |
| Figura 7.49: Reporte por Áreas | 211 |
| Figura 7.50: Reporte por Perspectiva..... | 212 |
| Figura 7.51: Información adicional de tendencias..... | 213 |
| Figura 7.52: Información adicional de semáforos..... | 213 |
| Figura 8.53: Nivel de ventas año 2006 – 2007 | 217 |
| Figura 8.54: Nivel de ventas año 2006 - 2007 | 218 |
| Figura 8.55: Diagrama de caja (Ventas doméstico 2006 - 2007) | 219 |
| Figura 8.56: Diagrama de caja (Ventas bananero 2006 - 2007) | 220 |
| Figura 8.57: Quejas de clientes 2007 | 236 |
| Figura 8.58: Diagrama de Pareto..... | 243 |
| Figura 8.59: Ishikawa (Producción) | 244 |
| Figura 8.60: Ishikawa (Otros)..... | 245 |
| Figura 8.61: Diagnóstico del Sistema de Gestión de Indicadores | 263 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla III.I: Fortalezas y Debilidades | 64 |
| Tabla III.II: Principales Stakeholders | 70 |
| Tabla III.III: Identificación de las Empresas..... | 80 |
| Tabla III.IV: Definición del Océano Azul. Perfil de los Clientes..... | 84 |
| Tabla III.V: Matriz de las Cuatro Acciones | 87 |
| Tabla III.VI: Temas Estratégicos | 96 |
| Tabla III.VII: Matriz de Cobertura de Los Valores Organizacionales..... | 99 |
| Tabla IV.VIII: Objetivos Estratégicos..... | 111 |
| Tabla IV.IX: Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas..... | 142 |
| Tabla IV.X: Priorización de Iniciativas Estratégicas..... | 143 |
| Tabla V.XI: Macroprocesos y sus procesos operativos | 154 |
| Tabla V.XII: Matriz de Contribución Crítica | 159 |
| Tabla V.XIII: Indicadores Departamentales Compras..... | 161 |
| Tabla V.XIV: Indicadores Departamentales Ventas | 162 |
| Tabla V.XV: Indicadores Departamentales Planificación de la Producción..... | 163 |
| Tabla V.XVI: Indicadores Departamentales Producción..... | 164 |
| Tabla V.XVII: Indicadores Departamentales Almacenamiento MP..... | 165 |
| Tabla V.XVIII: Indicadores Departamentales Almacenamiento PT..... | 165 |
| Tabla V.XIX: Indicadores Departamentales Contabilidad | 166 |
| Tabla V.XX: Indicadores Departamentales ISO | 166 |
| Tabla V.XXI: Indicadores Departamentales Análisis de Datos..... | 167 |
| Tabla V.XXII: Indicadores Departamentales Recursos Humanos..... | 167 |
| Tabla V.XXIII: Indicadores Departamentales Mantenimiento | 168 |
| Tabla V.XXIV: Indicadores Departamentales Sistemas..... | 168 |
| Tabla VI.XXV: Procesos Estratégicos..... | 174 |
| Tabla VI.XXVI: Procesos de Realización..... | 175 |
| Tabla VI.XXVII: Procesos de Apoyo..... | 176 |
| Tabla VI.XXVIII: Proceso de Mejora Continua..... | 177 |
| Tabla VIII.XXIX: Detalle periodal de Ventas 2006 – 2007 doméstico..... | 216 |
| Tabla VIII.XXX: Detalle periodal de Ventas 2006 – 2007 bananero | 217 |
| Tabla VIII.XXXI: Detalle de unidades vendidas en forma ascendente | 224 |
| Tabla VIII.XXXII: Valores $\hat{F}(x)$ | 225 |
| Tabla VIII.XXXIII: Valores $F_0(x)$: | 226 |
| Tabla VIII.XXXIV: Valores $ \hat{F}(x) - F_0(x) $ | 227 |

| | |
|---|-----|
| Tabla VIII.XXXV: Valores D para la Prueba T Pareada | 233 |
| Tabla VIII.XXXVI: Cálculos para la Prueba T Pareada | 233 |
| Tabla VIII.XXXVII: Quejas de clientes 2007 | 235 |
| Tabla VIII.XXXVIII: Quejas de Clientes | 237 |
| Tabla VIII.XXXIX: Principales Causas de quejas de clientes..... | 238 |
| Tabla VIII.XL: Frecuencia de quejas | 239 |
| Tabla VIII.XLI: Frecuencia de quejas por producto..... | 239 |
| Tabla VIII.XLII: Frecuencia Esperada de las quejas por producto..... | 240 |
| Tabla VIII.XLIII: Plan de Acciones..... | 246 |

ABREVIATURAS

| | |
|--------------------------------------|--------|
| Contrato de Pedido | C/P |
| Hojas de Corrugar | H/C |
| Hojas de Especificaciones y Ruta | HER |
| Materia Prima | MP |
| Nota de Pedido | N/P |
| Orden de Compra | O/C |
| Perspectiva | Persp. |
| Programa de Producción Diario | PPD |
| Programa Diario de Corrugadora | PDC |
| Programa Diario de Imprenta | PDI |
| Programa Semanal de Imprenta | PSI |
| Programa Semanal de Producción | PSP |
| Recursos Humanos | RR.HH. |
| Solicitud de Cambio a los Documentos | SCD |
| Solicitud de Compra | S/C |

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones no pueden andar a la deriva o tomar decisiones basándose sólo en el instinto; para lograr sus metas diseñan sus estrategias pero en la mayoría de los casos no son implantadas con efectividad, el principal problema es que los empleados y los ejecutivos no tienen clara la estrategia de la compañía.

En la actualidad ha surgido una herramienta llamada Balanced Scorecard que permite desarrollar la estrategia en forma clara vinculando la fuerza del trabajo para que todo el personal de la compañía centre sus esfuerzos en llevar a la empresa a una misma meta y así evitar que cada uno trabaje por su lado.

El presente trabajo se ha desarrollado implementando esta metodología, con el objetivo principal de crear un sistema de gestión que ayude a la organización al logro de sus objetivos estratégicos.

Esto se llevará a cabo con el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- 1.- Diseñar adecuadamente la estrategia empresarial.
- 2.- Formular correctamente los objetivos que contribuirán al logro de la estrategia.
- 3.- Definir apropiadamente los indicadores para cada objetivo.
- 4.- Desarrollar e implementar un software por medio del cual se analizará el cumplimiento de los objetivos por medio del análisis de sus indicadores.

El análisis realizado y sus resultados se resumen en los 10 capítulos que conforman este trabajo.

CAPÍTULO I

TEORÍA DEL BALANCED SCORECARD Y ENFOQUE POR PROCESOS

En el presente capítulo se explicará los conceptos relacionados con el Balanced Scorecard (BSC) y sus componentes para brindar una mejor comprensión sobre el trabajo realizado.

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones, públicas y privadas, deben de ser capaces de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno para sobrevivir, para ser competitivas y rentables; esta adaptación se asemeja a lo que hacemos las personas ante los cambios del clima. Las empresas deben de saber qué es lo que están haciendo y cómo pueden mejorar y lo más importante lograr que todos sus miembros trabajen en conjunto, es decir, empujen la carreta hacia un mismo sentido porque sólo así se llegará a la meta. Es por eso que el Balanced Scorecard se ha convertido en una herramienta de gestión muy importante a nivel mundial porque ayudará a las compañías a lograr lo mencionado.

Recientes encuestas indican que más del 50% de las compañías enumeradas en el ranking “Fortune 1000” utiliza este modelo en EE.UU. y en Europa este porcentaje ya superó el 45%. Por esta razón, la prestigiosa revista Harvard Business Review escogió al BSC como una de las prácticas de gestión más importantes y revolucionarias de los últimos 75 años y existe la certeza de que es la metodología que guiará a las empresas líderes durante los próximos 15 años. ¹

Por estos motivos, es importante precisar ciertos conceptos y criterios acerca de la metodología que ha venido revolucionando el mundo de los negocios en la última década.

1.2 ORIGEN DEL BALANCED SCORECARD

En el año de 1990 se realizó un estudio llamado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”² en este estudio tiene su origen el Cuadro de mando Integral, Balanced Scorecard, (BSC); en inglés. Hasta ese entonces los enfoques en que se orientaban las organizaciones sobre la medición de sus actuaciones dependían de los indicadores financieros, esto traía como consecuencia que las compañías fijaran su visión a corto plazo y descuidaran el largo plazo, principalmente en lo concerniente a los

¹ Tomado de la referencia bibliográfica # 1

² Tomado de la referencia bibliográfica # 4

activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro, como por ejemplo, el impacto en la sociedad, la lealtad de los clientes, la capacidad de innovación, conocimiento y satisfacción de los empleados, el liderazgo de sus directivos, la calidad de sus sistemas, etc. Basar las mediciones de los resultados solamente en indicadores financieros se asemeja a conducir un vehículo mirando hacia atrás y no tomar en cuenta lo que tiene por delante.

El antecedente más reconocido del BSC es el Tableau de Bord surgido en Francia en el que se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo.

Los doctores Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, son los creadores del Balanced Scorecard que fue difundido desde 1992. BSC recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia pero agrega otras características que lo hacen diferente y más interesante, lo que le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."

1.3 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORECARD.

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

1.4 IMPORTANCIA DEL BALANCED SCORECARD

Por lo general, las compañías siempre han tratado de encontrar la estrategia perfecta que les permita alcanzar los resultados deseados, sin embargo, según la revista Fortune, solamente el 10% de las estrategias son ejecutadas eficazmente.³ En la década de los 90, ilustres especialistas, incluyendo a Kaplan y Norton realizaron estudios con los que identificaron las cuatro grandes barreras que impiden la exitosa ejecución de la estrategia en las organizaciones.⁴

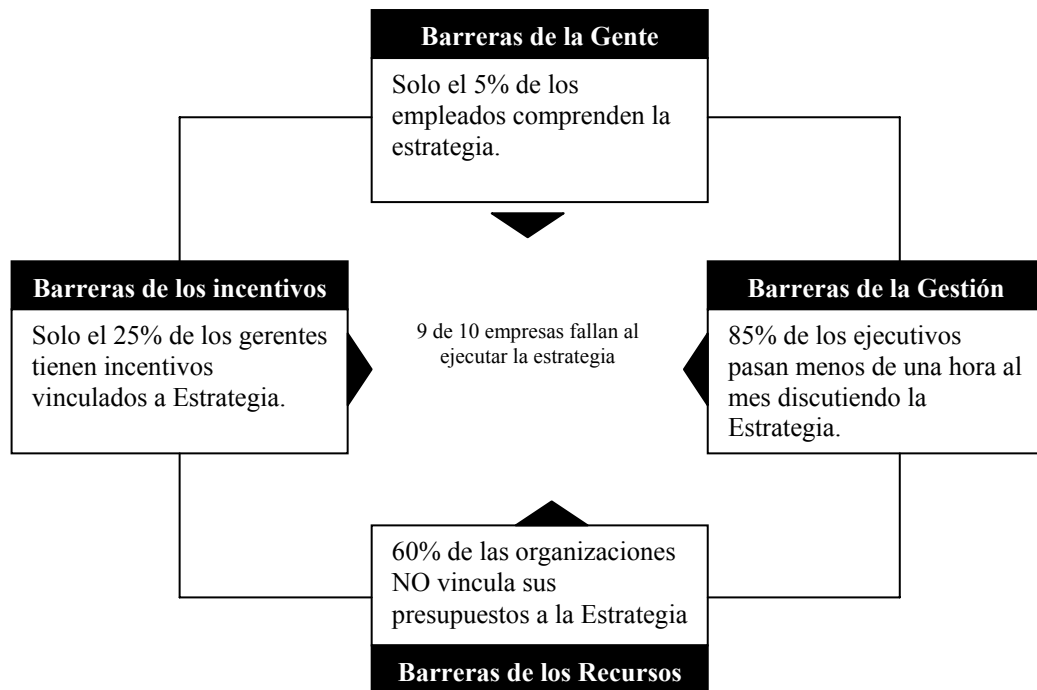
Las cuatro barreras encontradas fueron:

.

³ Tomado de la referencia bibliográfica # 3.

⁴ Tomado de la referencia bibliográfica # 2.

Figura 1.1: Barreras de la Estrategia



Fuente: Tomado de la referencia bibliográfica # 2

El BSC nació precisamente para resolver este problema, es el instrumento ideal para comunicar a toda la organización la visión de la empresa y alinear las operaciones y recursos con la estrategia, es decir, traduce la estrategia en acción, en el modo de trabajo de los empleados y a la vez permite tener una medición del desempeño y de los resultados de lo más importante y crítico para la compañía.

1.5 ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD

El enfoque principal del BSC es desarrollar una estrategia buscando un complemento entre los indicadores financieros y no financieros de la organización, es decir, un balance que permita a la empresa tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro así logrará cumplir su visión para llegar a ser una organización exitosa, un lugar donde todos quieren trabajar.

1.6 ELEMENTOS DEL BSC

Antes de definir los elementos es necesario tener en claro quienes son los stakeholders ya que el BSC busca crear valor para ellos:

Los Stakeholders son aquellos grupos de individuos, entes e instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización, y de los que a su vez depende los de la organización.

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.

Misión.- La misión es la declaración de la razón de ser de la organización, es una definición de la empresa que va más allá de obtener utilidades para los accionistas. La misión puede ser:

- Genérica. Por ejemplo “Nuestra misión es satisfacer al cliente”
- Orientada a las actividades. Por ejemplo Kodak “Producir rollos fotográficos”
- Orientada a la actividad principal de la organización. Por ejemplo Lan Chile “Proporcionar con satisfacción y orgullo el mejor servicio de transporte aéreo para cumplir las expectativas de nuestros clientes.
- Orientada al propósito de la actividad principal.

Visión.- Refleja en forma escrita lo que la empresa desea ser en un futuro en un plazo definido (3 a 5 años por lo general).

Valores.- Son las convicciones y creencias en que se basa la conducta de la organización al realizar sus actividades para lograr su visión cumpliendo constantemente su misión.

Temas estratégicos.- Los Temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representa los componentes claves que formarán la estrategia empresarial. En conjunto con la Misión, Visión y Valores formarán parte del plan estratégico organizacional.

Propuesta de Valor.- La propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características.

Perspectivas Básicas.- 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. Estas perspectivas dependen de la naturaleza de la empresa. En nuestro estudio El BSC centra la actuación de la organización alrededor de las siguientes perspectivas:

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

Perspectiva Financiera.- Está orientada a maximizar el valor para los accionistas, está enfocada en el crecimiento y rentabilidad del negocio principalmente en el valor agregado económico.

Perspectiva de los Clientes.- Se centra en satisfacer al cliente, busca agregar valor en segmentos específicos de mercado, que ayudará a alcanzar los objetivos financieros.

Perspectiva de los Procesos Internos.- Busca la excelencia en los procesos internos de la cadena de valor, que es el conjunto de actividades que realiza la compañía, para satisfacer a los clientes y accionistas.

Perspectiva del aprendizaje.- Determina los recursos necesarios para poder realizar los procesos sin inconvenientes y así satisfacer a los clientes y accionistas. Busca la forma en que la empresa debe aprender, innovar y crecer.

Integración de las cuatro perspectivas.

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos son conocidas como facilitadores y las perspectivas financieras y de clientes son conocidas como resultados.

Objetivos Estratégicos.- 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.

Mapa estratégico.- 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

Indicadores.- El BSC se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo los objetivos estratégicos hay que verificar su cumplimiento y los indicadores son las herramientas más idóneas. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Metas.- Representan los valores que deben alcanzar los indicadores en un determinado período de tiempo para tener la certeza que se están cumpliendo los objetivos.

Iniciativas.- Son programas claves de acción que se ejecutan para poder alcanzar los objetivos planeados. Para la ejecución de las iniciativas se

debe determinar y ejecutar una mezcla única de proyectos que maximicen el uso de:

- Recursos Financieros.
- Tiempo.
- Conocimiento y Habilidades.
- Infraestructura física.
- Materiales.
- Equipo.

Software.- Para que la implementación del BSC sea exitosa tiene que contarse con la ayuda de un software. La implementación de un BSC con cierto grado de automatización permite el monitoreo constante y detallado del rendimiento de la Organización, esto permite la detección temprana de desviaciones y una rápida reacción correctiva mediante los ajustes necesarios.

Requisitos.

Entre los requisitos a tener en cuenta en la adquisición del software son los siguientes:

- Debe permitir administrar la estructura de la empresa.
- Los formatos de los indicadores deben ser compatibles con las características de los indicadores de la organización.

- Debe poseer carga de indicadores en forma manual y carga de indicadores automática (depende de los sistemas de la organización).
- Debe avisar automáticamente ante la falta de carga de los indicadores.
- Debe presentar una interfase visual amigable.
- Los indicadores deben poseer semáforos.
- Su navegación debe ser sencilla e intuitiva.
- Debe definir distintos niveles de seguridad a través de la definición de perfiles de usuario.
- Debe permitir acceder a información histórica.
- Debe poseer reportes y gráficos útiles desde el punto de vista del negocio.

1.7 METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BALANCED SCORECARD.

Antes de comenzar con la elaboración del BSC se debe elegir el equipo que va a participar en su elaboración e implementación quien debe de estar capacitado previamente. Luego se siguen los siguientes pasos:

Figura 1.2: Metodología del Balanced Scorecard.



Fuente: Tomado de la referencia bibliográfica # 5.

1.7.1 Enfoque Estratégico

Consiste en realizar la planeación estratégica. Su proceso es el siguiente:

- Se realiza una definición del negocio.
- Luego se ejecuta un diagnóstico estratégico en que se analiza la situación actual a través de:
 - Análisis FODA.
 - Análisis del Mercado y la Competencia.
 - Determinación de los Stakeholders.
 - Determinación del Cuadro Estratégico Actual.

- Después se desarrolla la innovación estratégica que se desea plantear a través de:
 - Definición del Océano Azul para hallar nuevos mercados.
 - La formulación de la Propuesta de Valor.
 - La Determinación de un nuevo Cuadro Estratégico.
 - La formulación del Plan Estratégico enunciando la Misión, la Visión los Valores y los Temas Estratégicos a desarrollarse con cada uno de sus componentes.

1.7.2 Traslado al BSC.

Se siguen los siguientes pasos:

- Descomposición de la Estrategia en Objetivos Estratégicos.
 - Después de definir la estrategia a nivel global, el paso siguiente es bajar los objetivos quienes deberán estar distribuidos en las cuatro perspectivas presentadas anteriormente: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.
- Creación del Mapa Estratégico.
 - Una vez definidos los objetivos dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

- Definición de las Métricas.
 - Una vez construido el mapa estratégico, dónde vemos como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores clave, que nos permitirán saber en que medida estamos alcanzando cada objetivo.
 - Todas las recomendaciones indican, que no debería excederse de las 25 medidas, y que las mismas deben estar balanceadas entre las perspectivas en la siguiente proporción:
 - 22% Financieras.
 - 23% - 25% Orientadas al Cliente.
 - 28% - 30% Procesos Internos.
 - 23% - 25% Procesos Internos.

Pero esto depende de cada organización y de sus necesidades.

 - Estas medidas, además se deben estructurar en indicadores causa (porque afectan a otro objetivo con el que está relacionado), e indicadores efecto (que miden la consecución de un objetivo).
- Identificación y Diseño de nuevas iniciativas.

- Este es el último paso del proceso, y consiste en definir cuáles van a ser las iniciativas y actividades a desarrollar para poder implementar nuestra estrategia.

1.7.3 Sincronización y Despliegue.

Se realiza un enfoque por procesos de la compañía, buscando aquellos procesos que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos. Es aquí donde se busca llevar la estrategia hasta el nivel más inferior de la organización, los puestos de trabajo. Para esto se define qué procesos y departamentos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos definiendo indicadores y para cada uno estableciendo metas consistentes con el desempeño de cada área.

En un capítulo aparte en este trabajo se realizó un análisis de los procesos más críticos de la organización.

1.7.4 Cultura de Ejecución.

Se refiere a la introducción y visualización del diseño realizado en papel en una herramienta de software. Esto se logra con la elección de una solución tecnológica específica que satisfaga todas las expectativas.

Un software de BSC debe servir inicialmente como una herramienta de comunicación, en una segunda fase como una aplicación que muestre la medición de resultados y en las fases más exitosas como un sistema de gestión estratégica.

Las etapas en la Implementación son:

- Determinar el software BSC más adecuado.
- Incorporar el Modelo BSC al software adquirido.
- Carga de indicadores manuales.
- Automatizar la carga de Datos.
- Análisis Multivariante de datos.
- Relaciones de causa efecto.

1.7.5 Agilidad Organizacional.

Es necesario que todas las áreas de una organización funcionen como un todo, pues para optimizar el sistema hay que entenderlo como un ente integrado. El todo se entiende por las interrelaciones de las partes que conforman la empresa con el propósito de optimizar el todo y no las partes por separado. El Balanced Scorecard exige una planeación multifuncional, a fin de garantizar el adecuado alineamiento organizacional.

1.7.6 Aseguramiento

Como cualquier proceso debe definirse el proceso de monitorización, realimentación y mejora del propio diseño e implementación del BSC teniendo en cuenta que la organización es dinámica y debe ir adaptándose a las nuevas circunstancias que la rodean. Para saber con certeza de las debilidades del sistema y/o buscar posibilidades de mejora es bueno realizar constantemente un seguimiento y realizar auditorías periódicas.

1.8 REQUISITOS DE FUNCIONAMIENTO.

Para que funcione eficientemente este sistema de control debe tener las siguientes características:

- Entendible.
- Seguir la estructura de la organización.
- Rápido.
- Flexible.
- Económicamente factible según las posibilidades de la empresa.

1.9 BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD

Los principales beneficios del BSC son los siguientes:

1. Los empleados estarán vinculados y conocerán su papel en la estrategia, pues la traduce en términos operativos.
2. Los Gerentes podrán conducir su área orientándola a resultados financieros y no financieros concretos.
3. Se determinará 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.
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 una integración entre los diversos niveles.
8. Permite hacer un seguimiento y control de los planes.
9. Hace de la estrategia un proceso continuo.
10. Moviliza el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

1.10 FACTORES DE RIESGO PARA EL ÉXITO DE UN BSC

Existen posibilidades de que el BSC no logre las expectativas deseadas pues pueden existir factores que impidan su eficaz desarrollo, las fuentes de fracaso más comunes son:

- No existe una continuidad en el proceso.
- Mantener el BSC y la estrategia solamente en la alta dirección.
- Errónea interpretación del concepto de Cuadro de Mando. Integral versus Tablero de Control
- Se incluye a pocos empleados.
- El proceso de desarrollo demasiado largo.
- Falta de experiencia por parte del equipo consultor.
- Introducir el BSC sólo para los incentivos económicos.

1.11 ESTRATEGIA.

Para que las organizaciones puedan cumplir con sus obligaciones y alcanzar sus aspiraciones necesitan de una buena ESTRATEGIA, la que constituye el centro del Balanced Scorecard.

1.11.1 Implementando la Estrategia.

Generalmente las empresas han seguido el siguiente mecanismo para alcanzar sus metas:

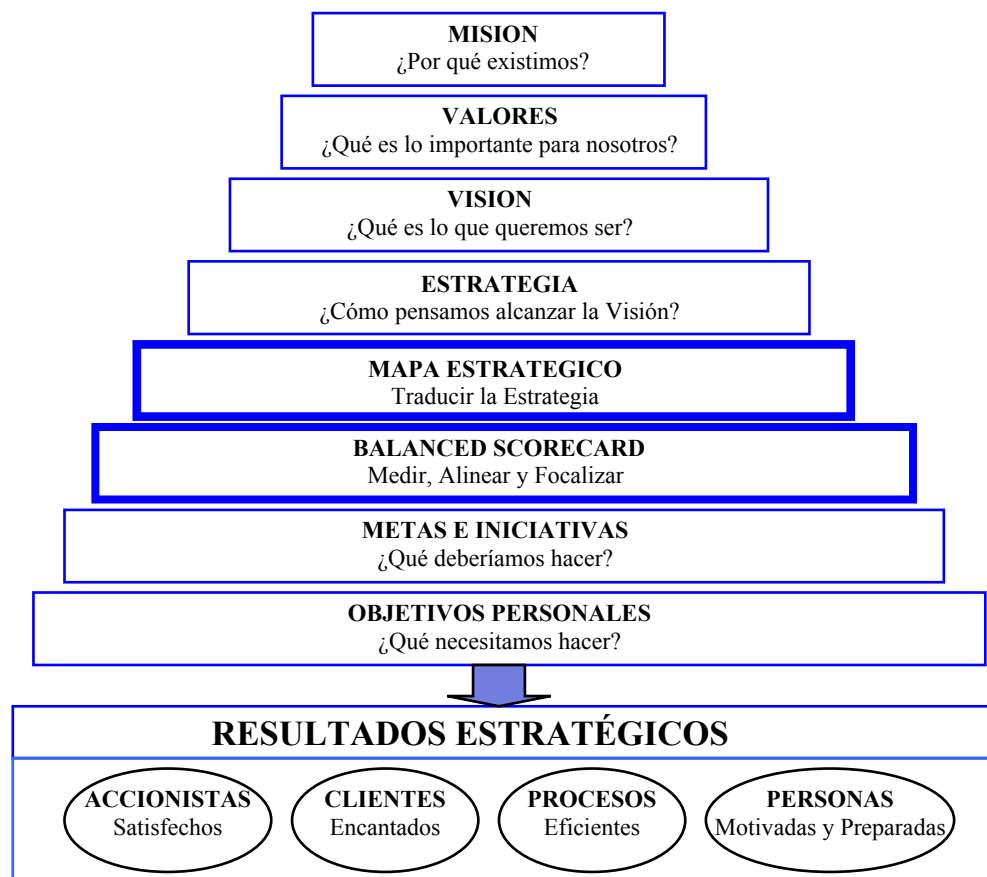
Figura 1.3: Implementación antigua de la estrategia.



Fuente: Tomado de la referencia bibliográfica # 1

Se puede observar que existe un vacío entre la Misión, la Visión, la Estrategia y el trabajo diario de los empleados. Con el BSC tenemos el siguiente proceso:

Figura 1.4: Implementación actual de la estrategia.



Fuente: Tomado de la referencia bibliográfica # 1

La estrategia es un paso en un proceso continuo.

La estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena que lleva a una empresa de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados en los demás niveles administrativos.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se muestra la descripción de la empresa, su año de creación, como se encuentra estructurada y sus políticas. Para el presente trabajo se denominará a la compañía objeto de estudio “XYZ S.A.”

2.2 ORIGEN DE LA EMPRESA

1965: Constitución de la compañía

El 19 de marzo de 1965, un grupo de inversionistas alemanes constituye la empresa XYZ con el objetivo de producir cajas de cartón corrugado para su exportación exclusiva de banano. En mayo de ese mismo año, una exportadora de frutas recibe las primeras cajas de cartón para exportación.

1980: Compañía Exportadora de Banano.

Para finales de 1980, XYZ pasa a formar parte de una Compañía Exportadora de Banano y se comienza a producir cajas para exportar banano.

1981: Nueva etapa, se amplía la producción.

En 1981, se integra un grupo de inversionistas ecuatorianos que dan inicio a una nueva etapa y característica en la empresa XYZ. Se amplía la producción para cubrir tanto el mercado de exportación como a nivel nacional.

1994: Exportadora mundial de banano adquiere el total de las acciones.

En 1994, una Corporación exportadora de banano adquiere el total de las acciones de la empresa XYZ, integrándose a su red mundial de negocios.

Estos movimientos accionarios y de inversiones permitieron incrementar los volúmenes de ventas, tanto es así, que el consumo inicial de papel era de 15.000 toneladas/año, creciendo hasta una cantidad actual de 100.000 toneladas/año aproximadamente.

La empresa XYZ se caracteriza por proveer productos de excelente calidad respaldada por su equipo humano calificado y maquinarias de moderna

tecnología, lo cual hace que sea una de las plantas de cartón corrugado más grande y moderna de Sur América, gozando del liderazgo en la rama de la industria del cartón corrugado.

1996: Certificación ISO 9000.

En el año 1996 la organización obtuvo su certificación en ISO 9000, para posteriormente, en el año 2001 recertificar nuevamente, ampliando su alcance al área de Diseño Gráfico y Estructural. En el año 2002 certificó en las normas ISO 9001:2000, para cubrir las nuevas exigencias de la Norma Internacional ISO 9000, versión 2000.

2.3 LA EMPRESA.

La empresa “XYZ S.A.” es una compañía parte de un grupo empresarial que es líder mundial en la producción, distribución y ventas de frutas y vegetales frescos, tienen más de 35 años de experiencia brindando productos y servicios a clientes nacionales e internacionales.

La alta calidad de los productos y servicios, y la satisfacción total del cliente son sus metas fundamentales.

Para lograr estas metas han formado un equipo compuesto de la gerencia, trabajadores calificados y una planta moderna con procesos de producción funcionando bajo el sistema ISO 9000.

2.3.1 La empresa XYZ y la Corporación.

La empresa XYZ es una compañía subsidiaria de una Corporación que es una multinacional, líder mundial en la producción y comercialización de frutas y vegetales frescos, con ventas anuales que sobrepasan los 4 mil millones de dólares y con más de 50 mil empleados alrededor del mundo.

En nuestro país, la Corporación ocupa el segundo lugar en exportación de banano a nivel nacional.

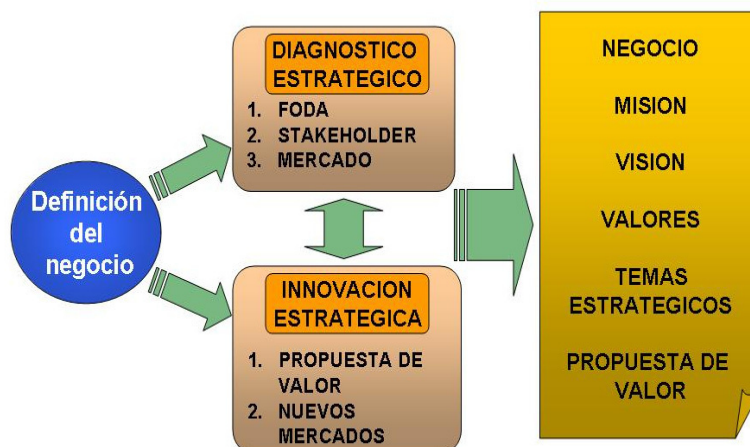
CAPÍTULO III

ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se utilizará como guía el Modelo de Diamante Estratégico el mismo que nos llevará a realizar una correcta definición del negocio y nos 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.

Figura 1.5: Enfoque Estratégico



Fuente: Tomado de la referencia bibliográfica # 5.

El Proceso de la Innovación Estratégica consiste en realizar un diagnóstico y una innovación basados en la estrategia como se lo pudo apreciar en la figura anterior.

El requisito básico para realizar este capítulo es eliminar la principal barrera de la planeación estratégica que son los paradigmas los cuales condicionan a las personas a no ver más allá, a aceptar válida sólo cierto tipo de información y no reconocer otro nuevo enfoque que puede tomar el negocio.

Además para estar en una mejor posición para una adecuada innovación estratégica hay que buscar las fuentes, es decir, debemos descubrir nuevos clientes o mercados, nuevas necesidades o usos, nuevos productos o servicios y nuevas formas de actuar en el mercado (vender, comprar, usar, desechar).

En pocas palabras la estrategia planteada debe orientarse a que la compañía logre ser la mejor y al mismo tiempo diferente de las demás.

3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA.

Se buscó realizar una definición clara del negocio. Hay tres escuelas de pensamiento que sirve de mucha ayuda para lograr determinar en que tipo de negocio está la organización. Son las que se mencionan a continuación:

- Según el producto.
- Según el beneficio hacia el cliente.
- Según las capacidades de la empresa.

El procedimiento realizado fue realizar un taller con personal representante de cada área y nivel de la empresa, anexo # 1, en el que se hizo una lista de las posibles definiciones, en función de: clientes, necesidades, productos y capacidades de la empresa. Luego se evaluó cada definición con una serie de preguntas y se escogió la más representativa, el resultado obtenido es el que se presenta a continuación.

3.2.1 Definición de conceptos.

Según el producto: Industria cartonera.- Porque la empresa se dedica a elaborar cajas de cartón.

Según el beneficio hacia el cliente: Empaques seguros para productos.- Los clientes compran el producto para que les sirva como empaque para los artículos que ellos comercializan.

Según las capacidades de la empresa: Manufacturera de papel.- La principal materia prima es el papel con el que se elabora el cartón pero también con éste se puede fabricar una gran variedad de productos.

Para escoger aquel más cercano a la realidad de la compañía se analizaron 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.

Para cada definición de la compañía se examinó que tan desarrollados tienen estos aspectos usando la escala del 1 al 3 siendo 1 la opción menos deseable y 3 la más deseable.

La puntuación más alta la obtuvo la definición 3 ya que tuvo un total de 16 puntos seguida por la definición 1 con 15 puntos y la definición 2 con 14 puntos.

Para tomar una elección correcta se verificaron los siguientes puntos con respecto a la tercera definición:

El dueño de la empresa de “XYZ S.A: “ es una compañía Multinacional, una empresa exportadora de frutas, principalmente el banano; compra las cajas que necesita únicamente a la productora cartonera “XYZ S.A.” Sus otros clientes son otras grandes compañías que fabrican y venden cualquier tipo de artículos y por ello su principal necesidad que buscan satisfacer es contar con un empaque seguro para sus productos y esos empaques que requieren son de diseño y medidas variados.

Su principal producto son cajas de cartón corrugado.

Los factores claves de éxito son el reconocimiento a nivel nacional e internacional, calidad, variedad y tecnología y el respaldo de una multinacional.

Tienen algunos competidores, pero no en la fabricación de las cajas para exportar banano sino en la elaboración de cajas para otros tipos de productos.

Por esto definimos a la compañía como una manufacturera de papel que procesa el papel para elaborar diferentes artículos, principalmente las cajas de cartón corrugado, para diversas empresas que necesitan empaquetar sus productos con este artículo tanto para exportar como para consumo interno.

3.3 Análisis FODA

Se aplicó esta metodología que permitió realizar un análisis y relación de los aspectos externos del negocio con los recursos y capacidades de la organización obteniendo como resultado la identificación de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; esto se efectuó con la finalidad de proponer estrategias que permitan sacar provecho de cada una de las situaciones.

3.3.1 Oportunidades y Amenazas-Análisis PEST.

Se realizó el análisis PEST en el que se hace un pronóstico en diferentes categorías, en nuestro caso son cuatro, y así se identificaron las oportunidades y amenazas que enfrenta la compañía. Estos aspectos son:

1. Pronóstico económico.
2. Pronóstico tecnológico.
3. Pronóstico sociocultural.
4. Pronóstico político.

Para realizar de una manera óptima este análisis se realizó un taller, Anexo # 2, en el que se recogió ideas con personal de la empresa sobre qué eventos futuros pueden ocurrir en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, que afecten positivamente o negativamente a la empresa, luego se priorizó aquellos eventos que tienen más probabilidad de ocurrencia para esto se utilizó la matriz de probabilidad - difusión, anexo # 3.

De lo analizado se obtuvo lo siguiente:

3.3.1.1 Pronóstico Económico

Oportunidades.

E1: Aumento de mano de obra. Debido a la situación incierta del país, que genera que haya menos inversión y por lo tanto, se genere más desempleo, origina que haya cada día más personas con capacidad para laborar que se encuentran desempleados o subempleados.

E2: Cierre de la competencia. Ya es prácticamente un hecho que una de las compañías de la competencia cierre sus operaciones por lo que queda un nicho de mercado desatendido.

E3: Incursión en nuevos mercados. Existe mucha probabilidad de poder producir otro tipo de producto relacionado con el cartón, que sería la materia prima, con lo que se podría atender otros sectores.

Amenazas.

E4: Recesión económica en U.S.A. La compañía matriz de la empresa sujeta a análisis es de origen norteamericana por lo que sus principales operaciones se encuentran en EE.UU. se vislumbra una recesión en este lugar lo que origina un decrecimiento económico de todo aquello que dependa de la economía norteamericana.

E5: Caída del precio del dólar. Siendo la moneda principal con la que se opera y de la compañía matriz la caída del precio origina que se devalúen sus reservas, que aumenten las tasas de interés y origina un aumento en la inflación.

3.3.1.2 Pronóstico Tecnológico

Oportunidades.

T1: Adquisición de nueva tecnología. Cada día la tecnología avanza y por lo tanto el mercado se vuelve más exigente y la única forma de no quedar rezagado y poder satisfacer a los clientes es estar siempre a la vanguardia tecnológica.

Amenazas.

T2: Espionaje Industrial. Como toda organización exitosa está expuesta al robo de información por parte de la competencia, principalmente.

3.3.1.3 Pronóstico Político

Oportunidad.

P1: Cambio de presidente en EE.UU. Debido a la crítica situación que se vislumbra en los EE.UU. se percibe como un cambio positivo el cambio de mando en la presidencia de esta nación norteamericana.

Amenazas.

P2: Referéndum. La propuesta de una nueva carta magna se visualiza poco alentadora debido a que hay una alta probabilidad de que se formule sin respetar la propiedad privada, formulada en el marco del socialismo.

3.3.1.4 Pronóstico Socio-Cultural**Oportunidades.**

S1: Mayor demanda de productos agradables con el medio ambiente. En la actualidad en todo el planeta hay mucha preocupación por el problema del calentamiento global, por lo que está creciendo la demanda de productos que no provoquen daños ambientales.

Amenazas.

S2: Atentados terroristas. Por ser la compañía una subsidiaria de una empresa multinacional norteamericana está expuesta a posibles ataques terroristas.

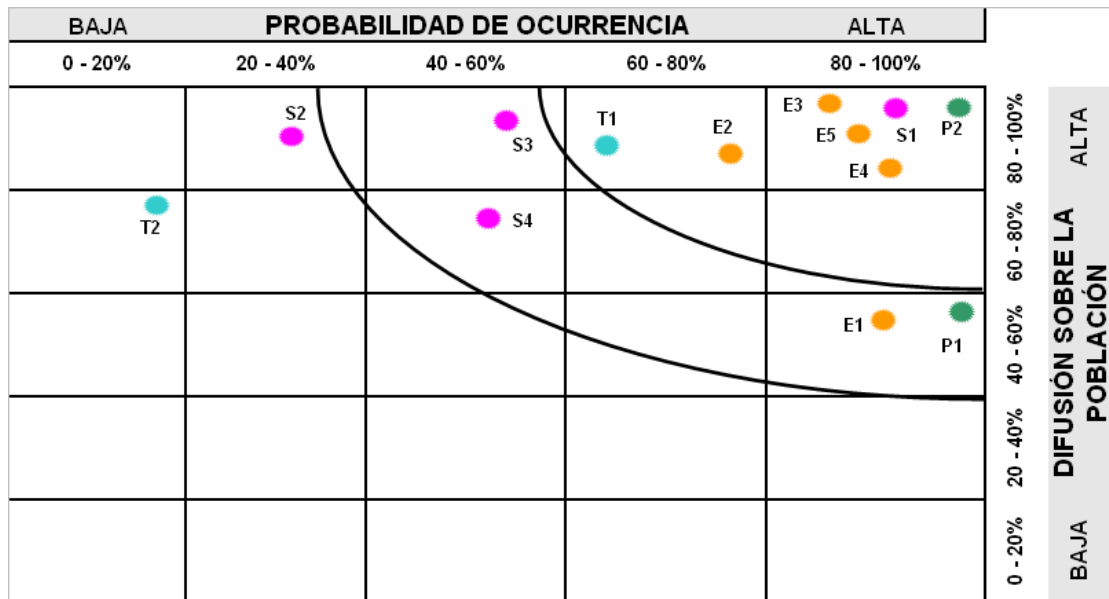
S3: Robos. El país vive en una situación de inseguridad debido al alto índice de delincuencia que existe en todos los rincones del Ecuador.

S4: Desastres naturales. En los últimos años ha habido cambios bruscos en el medioambiente debido al calentamiento global y todo indica que se espera fenómenos naturales muy fuertes que pueden afectar el normal desempeño de las operaciones.

3.3.1.5 Matriz Probabilidad-Difusión.

Una vez definidas las oportunidades y amenazas que tiene la organización se identificó cuáles tienen mayor probabilidad de ocurrencia e influencia. Por esto se realizó una matriz de probabilidad-difusión, anexo # 3. Se calificó la probabilidad de ocurrencia y la difusión de estos eventos sobre la población objetivo entre baja y alta en un intervalo de 0% - 100%. La matriz se presenta a continuación:

Figura 3.6: Matriz Probabilidad – Difusión.



Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

La mayoría de los eventos tienen una gran probabilidad de ocurrencia, pero los que tendrían un mayor impacto en la organización son los siguientes:

- Cierre de la competencia.
- Incursión en nuevos mercados.
- Recesión económica en U.S.A.
- Mayor demanda de productos agradables con el medio ambiente.
- Caída del precio del dólar.
- Adquisición de nueva tecnología.
- Cambio de Presidente en U.S.A.

- Referéndum.

3.4 CADENA DE VALOR – Fortalezas y Debilidades

Siguiendo con el análisis FODA, se procedió a identificar los factores que hacen a la compañía superior a la competencia y también se identificó los factores que afectan a la empresa de forma inversa, es decir, que les significa un obstáculo para lograr los objetivos; todo esto analizado dentro de la cadena de valor de la empresa.

La determinación de las fortalezas y debilidades y la calificación de su grado de impacto en las actividades de la compañía se presentan en el anexo # 4.

3.4.1 Componentes de la Cadena de Valor

Los componentes de la cadena de valor son las siguientes:

Infraestructura & Administración.- El proceso de gestión de la empresa muestra tener muchas fortalezas ya que existe una adecuada segregación de actividades en las instalaciones de los departamentos, gestión

gerencial asuntos legales y otras gestiones que apoyan a las actividades en general y no a actividades individuales.

Recursos Humanos.- En lo relacionado al trato con el personal existe una debilidad muy significativa en la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la compañía, en el sentido de que hay poca atención a las necesidades de los empleados, por el contrario la capacitación y el ambiente laboral constituye una de sus fortalezas.

Tecnología & Sistemas de Información.- La empresa cuenta con muy buena tecnología, el inconveniente que presenta es el hardware ya que en algunas operaciones su capacidad es insuficiente.

Abastecimiento.- La empresa sigue los lineamientos de la Multinacional que la respalda por lo que estas actividades le generan muy buenos resultados.

Logística de entrada.- La compañía procura que la materia prima llegue y se mantenga en óptimas condiciones, ejercen una seguridad, control de calidad y de recepción que se constituye en uno de sus puntos fuertes.

Manufactura & Operaciones.- Posee un estricto proceso de selección de personal y tienen una de las plantas más modernas de Sud-América, pero presenta una debilidad en el control de ingreso de personas a la planta.

Logística de Salida.- Ejercen un estricto control de salida del producto terminado procurando que cumpla con estándares internacionales de calidad.

Mercadeo & Ventas.- La principal debilidad de la compañía es su página web, que es el instrumento de contacto con sus clientes, es muy poco interactiva y no presenta información completa y actualizada, por lo demás todo funciona correctamente.

Servicio al cliente.- La empresa busca siempre estar en contacto con el cliente para brindar información sobre su producto.

De todo lo explicado podemos resumir las fortalezas y debilidades de la empresa de la siguiente forma:

Tabla III.I: Fortalezas y Debilidades

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|------------------------------------|---|
| Planta más moderna de Sud-América. | Página web poco interactiva. |
| Personal eficiente y preparado. | Poca comunicación entre los niveles. |
| Respaldo de una Multinacional. | Hardware con insuficiente capacidad. |
| Excelente servicio al cliente. | Poca atención a las necesidades de los empleados. |
| Mayor reconocimiento nacional. | Insuficiente control de entrada a la planta. |
| Solvencia | |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

3.4.2 Estrategias derivadas del análisis FODA

Luego de detectadas las potenciales oportunidades y amenazas que afectarán a la empresa y de verificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades se procedió a generar las estrategias, anexo # 5, que ayuden a resolver las siguientes dudas:

- ¿Cómo potenciar las fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades?
Con las estrategias FO.
- ¿Cómo potenciar las fortalezas para hacer frente a las amenazas?
Con las estrategias FA.

- ¿Cómo superar las debilidades para aprovechar las oportunidades?

Con las estrategias DO.

- ¿Cómo superar las debilidades para enfrentar las amenazas?

Con las estrategias DA.

Las estrategias formuladas fueron las siguientes:

Estrategias FO:

- Elaborar nuevos productos para satisfacer otras necesidades de los clientes.
- Ejecutar un estricto proceso de selección de personal.
- Realizar negocios con compañías en cierre de la competencia para captar su mercado.
- Acuerdos de exclusividad con clientes.

Estrategias FA:

- Realizar un análisis periódico del método de ingreso a la planta.
- Mantener reserva de capital.
- Buscar alianzas estratégicas con diversos sectores para defender propiedad privada.
- Asegurar mercadería y activos.

- Obtener certificación BASC.
- Preparación y desarrollo de un plan de contingencia.

Estrategias DO:

- Elaboración de una página web más interactiva.
- Realización de talleres con el personal sobre comunicación y autoestima.
- Analizar el presupuesto para adquirir nuevo hardware.
- Elaboración y ejecución de políticas sobre el bienestar de los empleados.

Estrategias DA:

- Dar incentivos al personal por cada falla que reporten.
- Promover la cultura del ahorro.
- Ejercer estricto control de seguridad en todas las áreas.

3.5 EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS

Se identificaron las cinco fuerzas que influyen en las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Este análisis del mercado y la competencia se halla en el anexo # 6 y se compone de las siguientes fuerzas:

1. **La entrada potencial de competidores nuevos.** Aquí se estudia si existen barreras de entrada y salida muy altas que faciliten o no la entrada de nuevos competidores.
2. **La rivalidad entre las empresas que compiten.** Se analiza qué tan fuertes son los competidores, cuál es su posición.
3. **El desarrollo potencial de productos sustitutos.** Un producto tiene más competencia cuando puede ser reemplazado por un producto que satisfaga la misma necesidad aunque no sean de las mismas características a esto es lo que se llama productos sustitutos. La amenaza es mayor si estos productos sustitutos son de mejor calidad y a mejor precio para el usuario.
4. **El poder de negociación de los proveedores.** Se revisará el poder de negociación de los proveedores, si pueden imponer precios, etc.
5. **El poder de negociación de los consumidores.** Igualmente se verificará el poder de negociación de los clientes.

Del análisis realizado tenemos:

1. **Nuevos competidores.** Aunque el negocio es muy rentable existe mucha dificultad de poderse crear una empresa cartonera en el país debido al alto capital que se necesita, además que las leyes ambientales se han endurecido con el pasar de los años. También la situación incierta del Ecuador ahuyenta la inversión extranjera por todo eso se decidió que lo mejor es mantener el respaldo de la compañía matriz norteamericana.

2. **La intensidad de la rivalidad.** La mayoría de las empresas cartoneras tienen ya mucho tiempo en el mercado y ya tienen clientes establecidos. Y tienen, en su mayoría, más diversidad en la producción. Por eso se ha planteado la posibilidad de buscar alianzas con otras compañías.

3. **Poder de negociación de los proveedores.** Por política de la multinacional el papel debe ser importado porque es de mejor calidad, por este motivo no se puede negociar con los proveedores. Pero no tienen muchas posibilidades de integrarse hacia adelante. Aún así se ha decidido buscar nuevos proveedores.

4. **Amenaza de sustitutos.**- La mayoría de los clientes prefieren las cajas de cartón de la empresa sujeto a estudio por diversos motivos, principalmente por calidad, por lo que no es fácilmente reemplazarlos. Aún así se busca ser siempre productivos y tratar de ofrecer un precio competitivo.

5. **Poder de clientes.**- Existen muchas compañías que ofrece mucha diversidad de productos por lo que los clientes pueden elegir cualquier producto de la competencia. Como estrategia para aumentar el número de clientes y su rentabilidad es producir mayor variedad de productos y ofrecer incentivos por mayor volumen de compra.

3.6 ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

Los Stakeholders son aquellos individuos que dependen de lo que haga la organización y viceversa por esto es importante buscar satisfacer sus necesidades. Por eso el éxito del negocio y la rentabilidad sostenible inicia con un equilibrio entre la identificación de los STAKEHOLDERS y en la correcta satisfacción de su necesidades. Se realizó un análisis en el que se buscó quiénes eran los grupos, individuos u otras organizaciones que tenían más poder e influencia con la ayuda de la Matriz Influencia – Poder, anexo # 7.

La influencia es el grado de intervención en el proceso de toma de decisiones o en la elección de estrategias en la organización.

El Poder, es el grado de intervención, disponibilidad de medios o autoridad para garantizar el logro de los resultados organizacionales.

Siguiendo estos lineamientos se identificaron los principales Stakeholders de la sociedad “XYZ S.A.”

A continuación se presentan los principales stakeholders identificados, agrupados de acuerdo a su influencia baja o alta o a su poder poco o mucho.

Tabla III.II: Principales Stakeholders

| Grupos Interesados Internos | Poder | Influencia | Grupos Interesados Externos | Poder | Influencia |
|------------------------------------|--------------|-------------------|------------------------------------|--------------|-------------------|
| Dueño | 5 | 5 | Clientes | 4 | 4 |
| Empleados | 4 | 3 | Proveedores | 4 | 3 |
| | | | Sociedad | 1 | 2 |
| | | | Gobierno | 1 | 1 |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Cómo podemos ver los principales stakeholders son:

- El Dueño.
- Empleados.
- Clientes.

Ellos son los que tienen más influencia y poder, los siguientes stakeholders que le siguen en estos factores son los siguientes:

- Proveedores.
- Comunidad.
- Gobierno.

Se realizó una encuesta a los principales stakeholders para saber sus principales requerimientos y se determinaron los medios disponibles para satisfacerlos.

3.6.1 Descubriendo oportunidades con los Stakeholders.

Stakeholder: Cliente

En el anexo # 8, se presenta el taller en que se recopiló información sobre los clientes, se determinó sus principales necesidades, calificándolas con puntaje descendente desde el 100% para saber cuáles son las más importantes y se verificó que tan satisfechos se sienten ellos usando una escala del 1 al 5 representando cada número lo siguiente:

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

Se comparó la satisfacción de las necesidades de los clientes de la empresa y de sus principales competidores, reconocidos por su porcentaje de participación en el mercado, los cuáles se presenta a continuación:

1. Empresa XYZ con un porcentaje del mercado del 44%.
2. Competidor 1 con un porcentaje del 34%.
3. Competidor 2 con un porcentaje del 22%.

Los principales requerimientos de los clientes se presentan a continuación ordenados en forma descendente:

1. Calidad de las cajas.
2. Tiempo de entrega.
3. Servicio al cliente.
4. Solución de problemas.
5. Servicio de información.
6. Variedad de productos.

En el análisis se detectó que los clientes se encuentran totalmente satisfechos respecto a los requerimientos 1 y 2, algo satisfechos en los requerimientos 3 y 4 e indiferente en los requerimientos 5 y 6 con respecto a las otras empresas los clientes se sienten de manera parecida respecto a sus servicios.

Las estrategias propuestas para que el cliente se sienta realmente encantado y satisfecho se presentan a continuación respectivamente a los requerimientos:

1. Mantener certificación ISO.
2. Aumentar canales de distribución.
3. Capacitación al personal, promover buen ambiente.
4. Minimizar tiempo de respuesta.
5. Mejorar página web.
6. Incursionar en nuevos mercados.

Stakeholder: Propietario.

Se realizó una entrevista al propietario para poder identificar igualmente sus necesidades y saber si están satisfechas o no y obtener la manera de cómo satisfacerlas mejor. Esto se presenta en el Anexo # 8b y se calificó de la misma manera como se hizo con los clientes.

A continuación se presenta sus principales requerimientos igualmente ordenadas según su prioridad:

1. Imagen Internacional Impecable.
2. Rentabilidad consistente y sostenible.
3. Incremento en el valor de sus acciones.
4. Buena administración de la empresa.
5. Lealtad de sus colaboradores.
6. Comunicación oportuna y honesta.

En todos los requerimientos, el dueño está totalmente satisfecho a excepción de la lealtad de sus colaboradores en el que tuvo un leve descenso en su satisfacción. Para lograr que el accionista siga sintiéndose satisfecho se propone lo siguiente en su orden respectivo:

1. Promover una cultura organizacional de eficiencia y disciplina.
2. Incentivar lealtad del cliente.
3. Aumentar rentabilidad.
4. Actualización constante en todos los aspectos.
5. Crear políticas de incentivos.
6. Comunicación oportuna y honesta.

Stakeholder: Proveedores.

El siguiente stakeholder en ser analizado son los proveedores, anexo # 8c, a pesar de que la principal materia prima de la compañía es importada, se contactó a los proveedores locales. A continuación se presenta sus principales requerimientos ordenados en forma descendente según su prioridad:

1. Precios justos.
2. Pagos a tiempo.
3. Colaboración del personal.
4. Solución oportuna de problemas.
5. Pedidos uniformes y a tiempo.

Los aspectos en que los proveedores se sienten totalmente satisfechos son en los requerimientos 1 y 2, les es indiferente la colaboración del personal y están algo satisfechos con la solución oportuna de problemas y los pedidos uniformes y a tiempo.

Entre las estrategias diseñadas para lograr que los proveedores se sientan realmente encantados y satisfechos son respectivamente:

1. Acuerdos de entrega oportuna vs. precio justo.

2. Realización conjunta de un cronograma de pagos.
3. Incentivar cultura de predisposición y colaboración de los empleados.
4. Brindar una atención personalizada.
5. Compromiso de respeto al cumplimiento de plazos.

Stakeholder: Empleados.

Se realizó una encuesta entre todos los empleados de la organización para poder recoger la información concerniente a sus principales requerimientos, los cuales se presenta a continuación ordenados en forma descendente:

1. Salarios y beneficios competitivos.
2. Estabilidad laboral.
3. Reconocimiento económico por desempeño.
4. Salud y seguridad laboral.
5. Crecimiento profesional.
6. Capacitación y educación continúa.
7. Ambiente laboral agradable.

Los trabajadores se sienten algo satisfechos en los requerimientos 1, 3 y 7, están totalmente satisfechos en las necesidades 2, 4 y 5 y están indiferentes en la capacitación y educación continua.

Entre las estrategias formuladas están:

1. Establecer porcentajes de incrementos anuales de acuerdo a la inflación del país.
2. Premiar con bonos a empleados por antigüedad.
3. No descontar por devoluciones.
4. Brindar seguro médico adicional.
5. Facilitar horarios a personas que deseen estudiar.
6. Establecer y cumplir programas de capacitación de acuerdo a necesidades.
7. Impartir charlas de relaciones humanas, incentivar cultura de amabilidad.

Stakeholder: Sociedad/Comunidad.

Para obtener datos sobre lo que la comunidad espera de la empresa objeto de estudio se ha pedido la opinión de diversas personas ajenas a la compañía. Entre sus principales requerimientos están:

1. Bajo impacto ambiental.
2. Ayuda en la educación.
3. Ayuda económica.
4. Salud y medicinas.
5. Ayuda cultural.

De los requerimientos mencionados las personas encuestadas sienten que la empresa ha obrado realmente muy bien en los requerimientos 2 y 4, están algo satisfechos en el requerimiento 1 y son algo indiferentes en los requerimientos 3 y 5. Entre las estrategias planteadas para este aspecto son:

1. Adquirir tecnología de reciclaje.
2. Donar a escuelas equipos de computación dados de baja pero en buen estado.
3. Destinar fondos a instituciones con fin social.
4. Realizar donaciones a hospitales.
5. Participar en campañas cívicas.

3.6 ESTRATEGIAS DEL OCÉANO AZUL.

Hasta ahora siempre se ha tenido la premisa que la empresa siempre debe mejorar, pero cuántas organizaciones tratan de mejorar cada día y esto no ha sido suficiente para mantenerse siempre como los líderes. Es que hasta el día de hoy las empresas han tenido la concepción errónea de atrapar mayor mercado mediante la imitación y no la innovación. La clave para ser líderes es lograr proporcionarle al cliente mayor satisfacción y la forma de lograrlo es replanteando la siguiente pregunta:

¿Cómo podemos hacerlo mejor? a ¿Cómo lo hacemos diferente?

Esto tiene como argumento que para las compañías la competencia no debe tener la máxima importancia sino en ofrecerles a los compradores algo más valioso para ellos.




El enfoque del negocio se ha dividido en dos aspectos:

La estrategia para el océano rojo y azul, el primero consiste en sólo mejorar mientras que el segundo plantea el hecho de que hay que innovar para generar valor.

3.6.1 Determinación del Cuadro Estratégico Actual.

El primer paso para realizar una estrategia del océano azul es analizar el cuadro estratégico actual de la compañía junto con otros dos de sus principales competidores, anexo 9. Se analizó los factores de competencia de cada una y su nivel de competencia, según cada factor analizado. A cada organización se la identificó de la siguiente manera:

Tabla III.III: Identificación de las Empresas

| EMPRESA | SÍMBOLO |
|--------------|---|
| XYZ |  |
| Competidor 1 |  |
| Competidor 2 |  |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

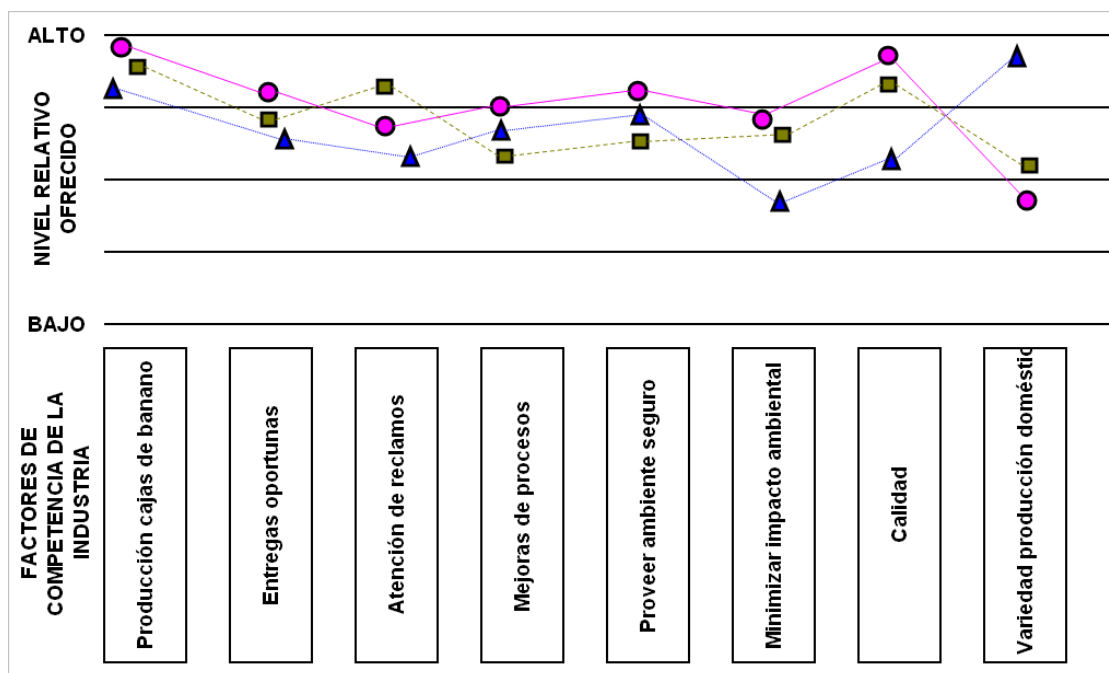
Los factores de competencia de la industria, que son los componentes de la estrategia de las compañías analizadas fueron los siguientes:

- Producción cajas de banano.
- Entregas oportunas.
- Atención de reclamos.
- Mejoras de procesos.
- Proveer ambiente seguro.

- Minimizar impacto ambiental.
- Calidad.
- Variedad producción doméstica.

Una vez identificado estos factores se procedió a realizar el análisis que se presenta a continuación:

Figura 3.7: Cuadro Estratégico Actual



Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Se trazó una curva de valor que representa el nivel ofrecido de cada industria en los factores analizados, es decir, su estrategia actual. Se comparó la curva de valor de la empresa con la de sus competidores para

determinar qué factores se deben reducir y eliminar que constituyen las fuentes de reducción de costos de la empresa y también se analizó que factores se deben incrementar y/o crear que son las fuentes de creación de valor para el mercado, para esto se realizó el esquema de las 4 acciones para ver si existe la necesidad o no de crear una nueva definición en el cuadro estratégico. Pero antes de hacer un cambio en los factores se debe definir una estrategia para el océano azul.

3.6.2 Estrategia del Océano Azul.

Para lograr formular una buena estrategia de océano azul se debe trabajar en dos procesos conjuntamente primero ver más allá de la demanda existente identificando los perfiles de los clientes y los no clientes de la compañía para encontrar aquel nicho de mercado descuidado por la empresa y/o por la competencia cuyas necesidades sí son posible de satisfacer y que permite tener una gran cobertura; y después buscar entre las diferentes vías de creación de océanos azules la alternativa que nos permitirá encontrar aquel producto o servicio que cubra los requerimientos de los no clientes. Para esto se deberá replantear las fronteras del actual mercado para encontrar los elementos comunes para todos los niveles de los no clientes con el objeto de aumentar el mercado potencial. Las características que deberá tener la nueva estrategia formulada son las siguientes:

- Foco. No se van a disminuir esfuerzos para abarcar todas las variables de la industria o la competencia.
- Divergencia. La nueva curva de valor de la empresa deberá tener una clara diferencia con la curva de valor de los competidores.
- Mensaje Central Contundente. Al final se formulará un mensaje central y contundente que resuma las principales fuerzas de la nueva estrategia.

3.6.2.1 Perfil de los clientes y no clientes

La definición de los clientes se han dividido en cuatro grupos: mercado actual, primer nivel, segundo y tercer nivel.

Mercado actual.- Son aquellas personas naturales o jurídicas que en la actualidad sí adquieren los productos o servicios de la industria a la que pertenece la empresa.

Primer nivel.- Son las personas que están a punto de convertirse en no clientes pues utilizan muy poco lo que el mercado actual les ofrece hasta encontrar algo mejor.

Segundo nivel.- Son las personas que se rehúsan a formar parte del mercado porque no utilizan o no pueden darse el lujo de usar lo que el mercado les ofrece por parecerles inaceptables o fuera de su alcance.

Tercer nivel.- Están las personas o grupo de personas cuyas características y necesidades no han sido tomadas en cuenta por las actuales empresas por partir de la premisa de que ellas pertenecen a otros mercados.

En el anexo 10 se realizó este análisis del cual se presenta un resumen a continuación:

Tabla III.IV: Definición del Océano Azul. Perfil de los Clientes

| INDUSTRIA | CLIENTES | PRIMER NIVEL | SEGUNDO NIVEL | TERCER NIVEL |
|-----------|-------------------------------|--|---|---|
| Cartonera | Empresa exportadora de banano | Empresas que necesitan otro tipo especial de cajas de cartón | Empresas que prefieren precio a calidad | Empresas que no necesitan empacar sus productos en cartón. Empresas que no usan el papel procesado para evitar desperdicios. |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

3.6.2.2 Vías de creación de océanos azules.

Las seis vías para crear océanos azules son:

1. Explorar industrias alternativas.
2. Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector.
3. Explorar la cadena de compradores.
4. Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.
5. Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores.
6. Explorar la dimensión del tiempo.

La vía para abarcar el mercado de los no clientes que necesitan otro tipo especial de cajas de cartón es explorando industrias alternativas, para la compañía sus clientes se dividen en dos grupos: producción bananera y doméstica, doméstica es la producción y venta de cajas de cartón para productos diferentes a la exportación de banano y/o a la elaboración de productos en base al papel, con esto podría abarcar a los clientes del tercer nivel: empresas que prefieren no usar el papel manufacturado para evitar desperdicios, para ellos se ofrece la posibilidad de reutilizar el cartón produciendo artesanías o cualquier otro tipo de producto, como piñatas, archivadores, etc. elaborarlo en cartón resultaría más económico para los clientes y menos contaminante para el medio ambiente además que la compañía cuenta con la infraestructura necesaria para aumentar

su producción y hacerla más diversa ofreciendo una mayor variedad de productos y realizando acuerdos de exclusividad con los clientes.

3.6.2.3 Redefinición del cuadro estratégico.

Una vez creado el océano azul, identificando que nuevos mercados se abarcará, hay que redefinir el cuadro estratégico porque ahora la compañía contará con más factores para competir, la creación del océano azul le genera a la compañía nuevas variables, pero así como se originaron nuevas variables, también se debe examinar sí no se debe eliminar, modificar o reducir algunas de ellas del cuadro estratégico anterior para eso se utilizará el esquema de las 4 acciones.

La matriz de las 4 acciones, anexo 11, se presenta a continuación:

Tabla III.V: Matriz de las Cuatro Acciones

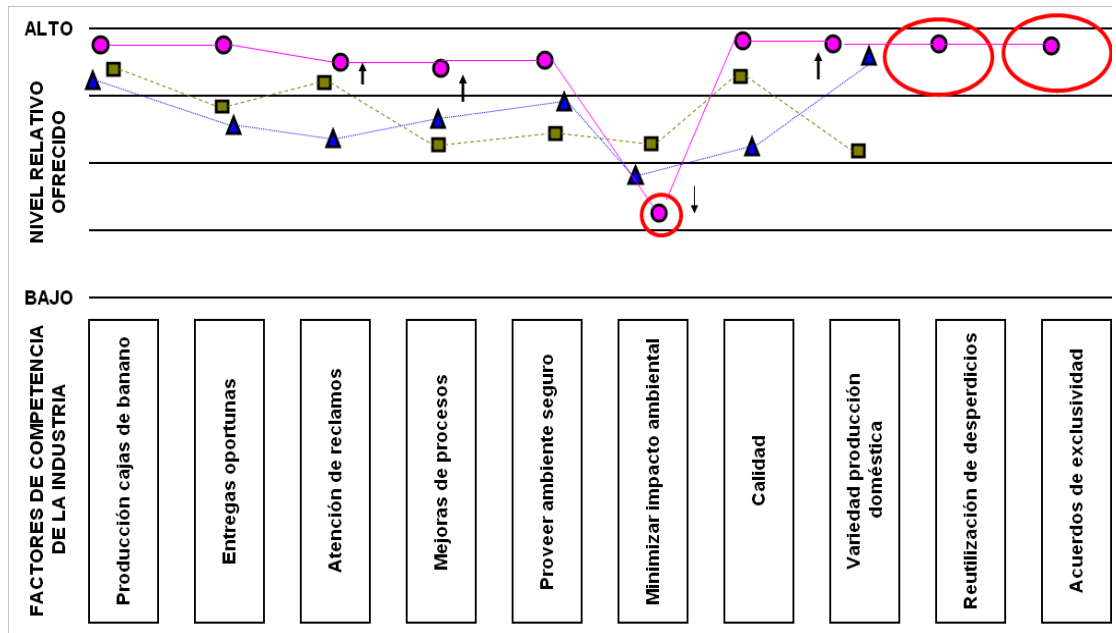
| ELIMINAR | INCREMENTAR |
|--------------------|--|
| Reprocesos. | Variedad de Productos. |
| | Atención de Reclamos. |
| REDUCIR | CREAR |
| Desperdicios. | Reutilización de desperdicios en artesanías. |
| Impacto Ambiental. | Acuerdos de exclusividad. |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Como se aprecia en la matriz se llegó a la conclusión de que se debe eliminar los reprocesos, se debe incrementar la variedad de productos y la atención de reclamos, se debe reducir los desperdicios y el impacto ambiental y como nuevas variables tenemos la reutilización de desperdicios en artesanías y la elaboración de acuerdos de exclusividad con los clientes.

Con esto el nuevo cuadro estratégico quedaría de la siguiente forma:

Figura 3.8: Nuevo Cuadro Estratégico



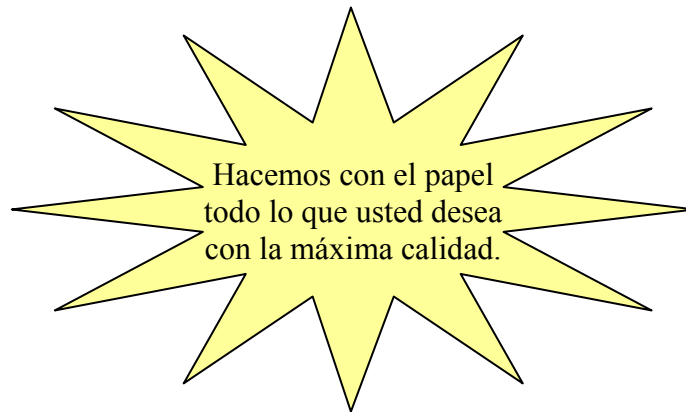
Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Cada estrategia necesita de una propuesta diferente que genere valor para atraer y retener a los clientes. Por este motivo el siguiente paso es la formulación de la propuesta de valor.

3.6.2.4 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es como una promesa implícita que la empresa hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características. Es imprescindible la existencia de este mensaje que resuma las principales fortalezas de la propuesta estratégica. Nuestra propuesta se basa en mantener el liderazgo en el

producto pues la propuesta de la estrategia formulada consiste en desarrollar productos que ofrezcan un desempeño superior para los clientes. Nuestro mensaje propuesto es:



3.6.2.5 Evaluación del grado de utilidad para el cliente

Aquí se evaluará la propuesta estratégica, se estudiará los principales obstáculos detectados a lo largo del ciclo de experiencia del comprador con las seis palancas de utilidad y la capacidad de la actual y nueva estrategia para resolver esos obstáculos, anexo # 13.

Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador son:

1. Compra.
2. Entrega.
3. Uso.
4. Complementos.

5. Mantenimiento.

6. Eliminación.

Las seis palancas de utilidad son:

1. Productividad del cliente.

2. Simplicidad.

3. Comodidad.

4. Riesgo.

5. Diversión e Imagen.

6. Amabilidad con el medioambiente.

Los principales obstáculos detectados fueron:

- En cuanto al uso el producto es muy delicado por lo que se puede dañar fácilmente y esto origina más gastos para el cliente.
- El producto ocupa mucho espacio cuando no se utiliza, por esto no representa muy cómodo su uso en cuanto a espacio.
- No es fácil de ser eliminado e incluso eso perjudica al medio ambiente porque se desperdicia papel al ser utilizado una sola vez.

Obstáculos resueltos por la actual estrategia.

La actual estrategia sólo se enfoca en realizar productos de calidad, haciéndolos más resistente y así evitar que se dañen fácilmente. Sólo resuelve un obstáculo.

Obstáculos resueltos por la nueva estrategia.

Con la nueva propuesta se resolverá todos los obstáculos detectados.

- Se incrementará la calidad por lo que el producto se fabricará con mayor resistencia.
- Para tener un trato más amable con el medio ambiente se propone la reutilización de desperdicio así no habría que desechar el cartón sino en sacarle su máximo provecho elaborando con el otros productos que los clientes pueden necesitar y así también se simplifica su uso ya que sólo ocuparía el espacio que se requiera.

La nueva estrategia propone realizar un producto de mejor calidad y no solamente fabricar cajas, sino también artesanías, pisapapeles, etc. Con lo que se da la opción de elaborar nuevos productos reutilizando el material lo que significa un ahorro y menos daño para el medio ambiente.

3.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

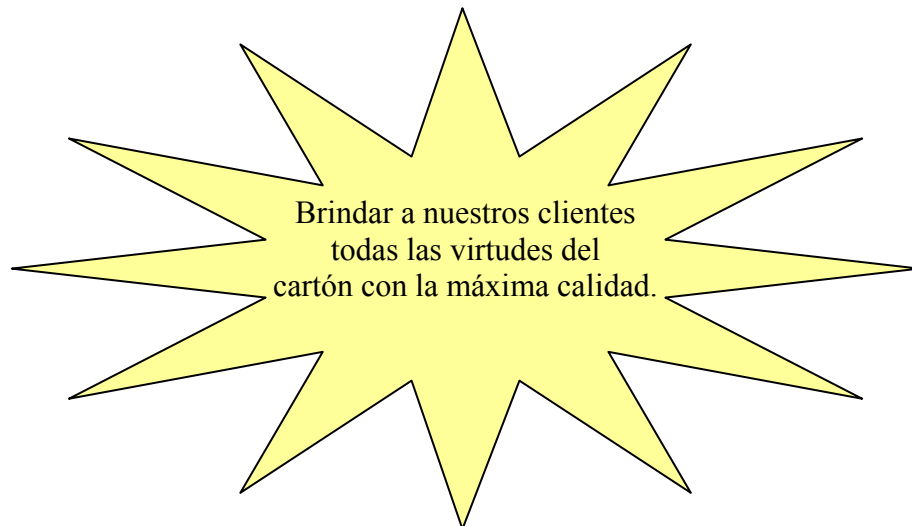
3.7.1 Determinación de la Misión organizacional.

La misión es una reseña de lo que es la organización, declara el propósito de una compañía que le sirve para distinguirse de otras.

La principal característica de una misión es que debe definir el negocio de la empresa pero al mismo tiempo debe distinguirla de otras, para poder elaborarla se analizó toda la información de la empresa, a que se dedica, sus fortalezas, quiénes son sus clientes y otros, esta información resumida se presenta a continuación:

La empresa es una manufacturera de papel cuyo principal producto son las cajas de cartón corrugado y además se ha propuesto reutilizar el cartón para fabricar variados artículos para abarcar mayor mercado todo esto y contar con el aval de una compañía multinacional exportadora de banano, quien es su principal cliente, es lo que la diferencia de las otras compañías cartoneras del país, todo esto lo realiza con personal altamente calificado y con la mejor infraestructura cartonera de Sud-América siendo su objetivo ganar prestigio por la calidad en sus productos y rentabilidad y contribuir al desarrollo del país generando empleo.

Con esta información se procedió a elaborar la misión, anexo 14, que tenemos a continuación:



3.7.2 Declaración de la Visión

Es el estado ideal que se propone la empresa llegar en un plazo definido. No busca mejorar solamente el pasado.

Para definir la visión abordamos la trayectoria futura de negocios de la empresa: "hacia dónde va", cuáles son los mercados que se buscan, enfocándonos hacia la tecnología, productos y clientes futuros. Estudiamos el tipo de empresa que la dirección pretende crear, anexo 14, a continuación se presenta una breve descripción de ellas.

La compañía desea dentro de tres años mantener el liderazgo nacional y ser muy reconocido por sus ideas innovadoras se quiere convertir en el líder del mercado trabajando para la comunidad y diferenciándose en la calidad y en la innovación todo esto lo logrará creando nuevos productos y mejorando sus procesos respetando siempre la honestidad, la confiabilidad y el respeto.

Con esta información se procedió a elaborar la visión, que es la siguiente:



3.8 TEMAS ESTRATÉGICOS

Los temas estratégicos representan los componentes principales que formarán parte de la estrategia de la compañía.

Ellos son el resultado del análisis FODA, necesidades de stakeholders, análisis de mercado y competencia, propuesta de valor y las declaraciones de misión y visión. Para definir los temas estratégicos se siguieron los siguientes pasos:

1. Obtención de los resultados de los análisis estratégicos.
2. Lluvia de ideas sobre los componentes más importantes que formarán la estrategia.
3. Realización de un diagrama de afinidad para clasificar las ideas por temas comunes.
4. Temas estratégicos clasificados.

Siguiendo estos pasos se definieron los temas estratégicos con cada una de sus descripciones, anexo # 15, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla III.VI: Temas Estratégicos

| TEMA ESTRATÉGICO | DESCRIPCIÓN / COMPONENTES |
|--|---|
| Crecimiento continuo y sostenido de los empleados. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación continua. 2. Ofrecer remuneraciones de acuerdo al mercado. 3. Otorgar incentivos monetarios. 4. Capacitación de operarios. |
| Satisfacción de clientes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Regeneración página web. 2. Capacitar personal de ventas y servicio al cliente. |
| Captar nuevos clientes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar gama de productos. 2. Incursionar en nuevos mercados con artesanías de cartón. |
| Garantizar la seguridad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Certificación BASC 2. Propagación del plan de evacuación. 3. Capacitar personal de seguridad. 4. Analizar políticas de selección de colaboradores. |
| Incrementar la productividad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de desperdicios. 2. Reducción de reprocesos. 3. Mejoramiento de procesos. |
| Culturización y disciplina | <ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar al personal a denunciar actos sospechosos. 2. Monitorear actos delictivos dentro de la empresa. 3. Capacitación a los empleados sobre relaciones humanas. |
| Mantenerse a la vanguardia en el aspecto tecnológico | <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de nueva tecnología. 2. Adquisición de nuevo hardware. 3. Capacitación sobre sistemas informáticos. |
| Aumentar rentabilidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar acuerdos de exclusividad con los clientes. |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

3.8.1 Matriz de cobertura de los Temas Estratégicos.

En esta matriz se evalúa si cada tema estratégico tiene una relación o no con cada uno de los componentes del análisis estratégico: análisis FODA, stakeholders, las cinco fuerzas de Porter y la estrategia. Además se analiza si hay o no una buena consistencia entre ellos. El análisis realizado se presenta en el anexo 16.

Los temas estratégicos que están más relacionados con el análisis estratégico son incrementar productividad con 72 puntos y aumentar rentabilidad con 65 puntos. La consistencia entre los temas estratégicos y los análisis realizados es de un 100%.

3.9 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES.

Los valores organizacionales son los principios que definen la manera de ser de una compañía. Existen muchos ejemplos de valores organizacionales pero cada organización se identifica con uno o varios. En el anexo # 17 se presentan los valores organizacionales de la compañía sujeta a análisis. Los cuales son:

1. Confiabilidad.
2. Respeto.
3. Honestidad.
4. Responsabilidad.
5. Trabajo en equipo.
6. Excelencia en el servicio.
7. Lealtad.
8. Compromiso.

Además se analizó la relación de los valores con los temas estratégicos para verificar cuál de ellos los apoya de mejor forma. Para esto se utilizó la “Matriz de Cobertura de los Valores Organizacionales” para verificar el grado de cobertura de los valores elegidos.

La matriz se presenta a continuación:

Tabla III.VII: Matriz de Cobertura de Los Valores Organizacionales.

| Clave de calificación: | TEMAS ESTRATÉGICOS | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|----------|
| | Crecimiento profesional de los empleados. | Satisfacción del cliente. | Captar nuevos clientes. | Incrementar productividad | Garantizar seguridad. | Culturización y disciplina. | Vanguardia tecnológica. | Aumentar Rentabilidad | TOTAL POSITIVO (+) | TOTAL NEGATIVO (-) | ELECCIÓN |
| VALORES ORGANIZACIONALES | | | | | | | | | | | |
| Confiabilidad | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 15 | 0 | 15 |
| Respeto | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 0 | 1 | 17 | 0 | 17 |
| Honestidad | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 21 | 0 | 21 |
| Responsabilidad | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 0 | 24 |
| Trabajo en equipo | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 22 | 0 | 22 |
| Excelencia en el servicio | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 12 | 0 | 12 |
| Lealtad | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 8 | 0 | 8 |
| Compromiso | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 21 | 0 | 21 |
| TOTAL POSITIVO (+) | 24 | 22 | 22 | 16 | 16 | 17 | 7 | 16 | 100% | | |
| TOTAL NEGATIVO (-) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| COBERTURA | 24 | 22 | 22 | 16 | 16 | 17 | 7 | | | | |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

El valor que abarca todos los temas estratégicos es la responsabilidad, seguido del trabajo en equipo y el compromiso. La consistencia entre los temas estratégicos y los valores organizacionales es de un 100%.

CAPÍTULO IV

TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

4.1 INTRODUCCIÓN

Posterior a la realización del enfoque estratégico en el que se determinó la estrategia a seguir y se conoció de una forma más profunda el negocio, el siguiente paso es trasladar la información al Balanced Scorecard.

En este capítulo se traduce la estrategia, la misión, visión y la propuesta de valor en un conjunto de objetivos correspondientes a cada categoría dentro de las cuales se balanceará el desempeño de la empresa y garantizará la creación de valor a los diferentes stakeholders de la organización. Todos estos objetivos estarán relacionados entre sí y sus resultados se medirán a través de indicadores unidos a proyectos que facilitarán la consecución de 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.

Por tratarse de una empresa industrial del sector privado se ha trabajado con las cuatro perspectivas básicas que son:

1. Perspectiva del cliente.
2. Perspectiva financiera.
3. Perspectiva procesos internos.
4. Perspectiva de formación y crecimiento.

4.2.1 Perspectiva de clientes.

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior” (Kaplan & Norton). Aquí se refleja la posición de la compañía en el mercado donde quiere competir. Se debe analizar muy bien a los clientes y todo lo

propuesto debe de estar alineado con los objetivos financieros que se aspira conseguir. Con la propuesta de valor planteada en esta perspectiva se desea obtener la satisfacción del cliente y como consecuencia su fidelidad.

En el anexo 18 se presenta la propuesta de valor realizada para satisfacer a los clientes, para esto se analizó la estrategia básica, la de diferenciación y la de fidelidad y marca, enfocado en el estudio de los atributos o servicios que ofrece la compañía que considera los siguientes aspectos:

- Precio.
- Calidad.
- Disponibilidad.
- Selección y
- Funcionalidad.

En todas ellas y en su relación con el cliente se verificó si el servicio y las relaciones son competitivos y diferentes.

En caso de ser diferentes se formuló una propuesta de valor que fueron las siguientes:

- Precio: Ofrecer los precios más bajos del mercado.
- Disponibilidad: Entregas a tiempo.
- Servicio:
 - Manejar eficientemente los reclamos.
 - Mejorar satisfacción de clientes.
- Relaciones: Mantener fidelidad del cliente.

Como imagen de marca se propone: Elaboramos cajas de confianza para los mejores productos.

4.2.2 Perspectiva Financiera.

Incorpora la visión de los accionistas, el principal objetivo es crear valor para ellos. Este aspecto siempre ha 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.

Esta se enfoca en lo siguiente:

- Valor para los accionistas.
- Estrategia de productividad.
- Estrategia de crecimiento.

En la estrategia financiera de largo plazo en la que se busca generar valor para los accionistas se propuso lo siguiente:

- Incrementar rentabilidad.

La estrategia de productividad considera dos aspectos: la estructura de costos y la utilización de activos, en cada uno de ellos se formulan diversas propuestas, se encuentran en el anexo # 19, y se presentan a continuación:

En lo que se refiere a cómo mejorar la estructura de costos se propuso lo siguiente:

- Optimizar capital de trabajo.
- Optimizar consumo de materia prima.
- Disminuir los costos unitarios de producción.
- Anteponer precio a calidad en la adquisición de la materia prima.

En lo que respecta al aumento en la utilización de activos: Se propuso lo siguiente:

- Adquirir maquinaria moderna.

La estrategia de crecimiento también se divide en dos aspectos que son:

Mejorar ingreso de nuevos mercados en el que se propuso lo siguiente:

- Incrementar cuota del mercado.
- Aumentar ventas a clientes domésticos.
- Aumentar ventas a clientes bananeros.

Y en mejorar margen de clientes actuales:

- Incrementar ventas.

4.2.3 Perspectiva de Procesos Internos.

Sin duda de nada sirve tener una buena planeación estratégica sino se lleva a la práctica de una manera correcta y el primer paso para conseguirlo es identificar los procesos claves de la organización que influyen a conseguir los objetivos financieros y de clientes y que permiten trabajar en pos de la misión. En el anexo # 20 se encuentra el desarrollo de este taller en el que se recogieron los diversos objetivos para cada uno de los siguientes aspectos:

- Proceso de redes cooperativas.

- Procesos de gestión operativa.
- Procesos de gestión de clientes.
- Procesos de innovación.
- Procesos regulatorios y sociales.

4.2.3.1 Procesos de redes cooperativas.

Tratan sobre la integración de la cadena logística y la complementariedad. Las propuestas presentadas son:

- Mantener firmes alianzas con proveedores.
- Buscar nuevos canales de comercialización.

4.2.3.2 Procesos de gestión operativa.

Son los procesos que entregan productos y servicios. Las propuestas formuladas son:

- Aprovechar disponibilidad del equipo (tiempo disponible).
- Optimizar disponibilidad del equipo (tiempo aprovechado).

4.2.3.3 Procesos de gestión de clientes.

Son aquellos que mejoran el valor para el cliente. Las propuestas de valor son las siguientes:

- Optimizar uso de maquinaria.
- Optimizar calidad producto (% calidad en planta).

4.2.3.4 Procesos de Innovación.

Procesos que crean nuevos productos y servicios. Las propuestas presentadas son las siguientes:

- Ampliar la gama de productos.
- Establecer alianzas de innovación.

4.2.3.5 Procesos Reguladores y Sociales

Procesos que velan por la comunidad y el medio ambiente. Las propuestas de valor elaboradas para esta perspectiva son:

- Realizar proyectos sociales que beneficien a la comunidad.

4.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

También denominada “Recursos estratégicos-personas”, “Gente y Sistemas”. Para todas las organizaciones su recurso humano y materiales son sus principales armas para alcanzar el éxito y mantenerse en él. En esta perspectiva se encuentran las fuentes primarias de creación de valor. Desafortunadamente, muchas organizaciones en épocas de crisis tienen como primera opción reducir esta fuente cuando toman como alternativa recortar las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

En la mayoría de los modelos de Gestión Integral consideran al recurso humano como un elemento clave en 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. Pero no sólo la cultura organizativa hay que tomar en cuenta; las estrategias deben estar dirigidas en tres áreas:

- Estrategia del capital humano.
- Estrategia del capital informático.
- Estrategia del capital organizacional.

La estrategia del capital humano tiene que ver con las habilidades, formación, conocimientos y competencias del personal. En el anexo # 21 se presentan las propuestas de valor que son las siguientes:

- Proponer plan de incentivos al personal de planta.
- Cumplir con el 1% de capacitación anual horas- hombre.
- Promover toma de decisiones a nivel operativo.

La estrategia del capital informático está enfocada en los sistemas informáticos de la organización. Las propuestas elaboradas son:

- Mejorar la utilización del capital informático.
- Adquisición de una nueva infraestructura tecnológica.

La estrategia del capital informático se dirige al desarrollo de una cultura organizacional estable que permita el logro de los objetivos. Las propuestas presentadas son las siguientes:

- Mejorar clima laboral.
- Mejorar competencias.
- Recompensar el óptimo desempeño.
- Incentivar la cultura del trabajo en equipo.

A continuación se evaluará cuáles objetivos propuestos contribuyen en mayor grado a la realización de la estrategia.

4.3 MATRIZ DE COBERTURA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Una vez definidos los objetivos se procederá a evaluar cuáles tienen coherencia con los temas estratégicos, la misión, visión, propuesta de valor, los stakeholders y los valores organizacionales. Para esto se analizará su grado de cobertura.

En el anexo # 22 se presenta el análisis realizado en la matriz y se escogerán aquellos objetivos cuyo grado de impacto sobre la estrategia sea más alto.

Para saber cuáles son esos objetivos se calificó la relación de cada uno de ellos con la estrategia siguiendo una tabla patrón, anexo # 22, y se decidió que aquellos que alcanzarán un valor neto de 10 puntos o menos se consideraría muy bajo su influencia. A continuación se presenta una tabla resumen en el que se detalla los objetivos con mayor grado de cobertura.

Tabla IV.VIII: Objetivos Estratégicos

| | PERSPECTIVA | OBJETIVOS |
|----|--------------------|---|
| 1 | FINANZAS | Incrementar rentabilidad. |
| 2 | | Optimizar consumo de materia prima. |
| 3 | | Incrementar ventas |
| 4 | | Disminuir los costes unitarios de producción. |
| 5 | | Aumentar ventas a clientes domésticos. |
| 6 | | Aumentar ventas a bananeros. |
| 7 | CLIENTES | Realizar acuerdos de exclusividad con clientes. |
| 8 | | Mejorar Satisfacción de clientes. |
| 9 | | Realizar entregas a tiempo. |
| 10 | | Manejar eficientemente los reclamos. |
| 11 | PROCESOS | Optimizar uso de maquinaria. |
| 12 | | Optimizar calidad del producto (% Calidad en planta). |
| 13 | | Mantener firmes alianzas con proveedores. |
| 14 | | Aprovechar disponibilidad del equipo (Tiempo disponible). |
| 15 | CAPITAL INTANGIBLE | Mejorar Competencias. |
| 16 | | Mejorar Clima Laboral. |
| 17 | | Proponer plan incentivos al personal de planta. |
| 18 | | Mejorar la utilización del capital informático. |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

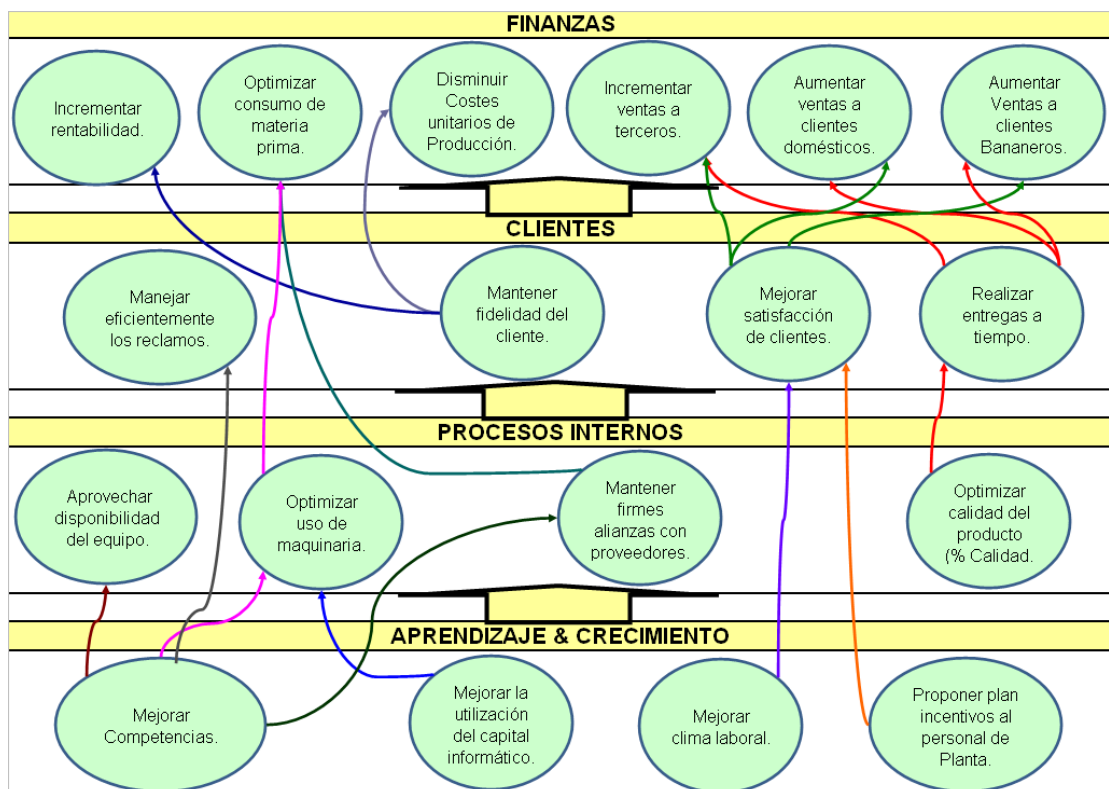
El análisis da como resultado un índice de consistencia del 96.02%.

4.4 DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LAS RUTAS CAUSA-EFECTO.

El mapa estratégico permite comprender de un solo vistazo la estrategia de la empresa de una forma clara. En el mapa se analiza como cada uno de los objetivos va encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto a esto se lo conoce como rutas causa-

efecto. En el anexo # 23 se presenta el mapa estratégico elaborado. A continuación se presenta el mapa estratégico desarrollado en el anexo # 23.

Figura 4.9: Mapa Estratégico



Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

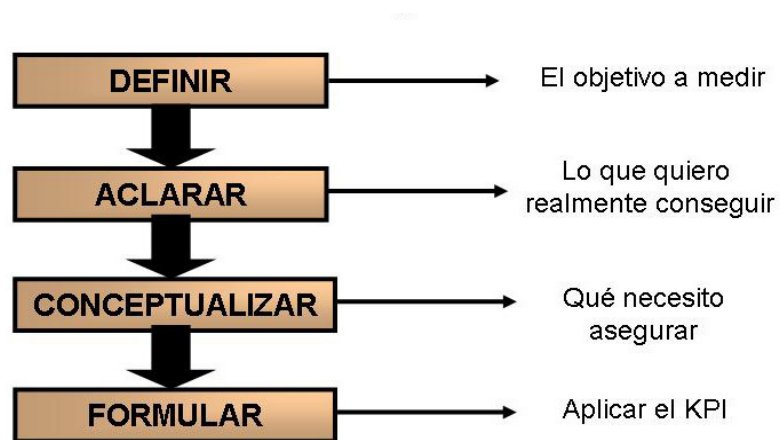
Las perspectivas procesos internos y de aprendizaje describen cómo alcanzar los resultados, es decir, las causas, las perspectivas de clientes es el efecto y el impacto está representado en la perspectiva financiera, las dos últimas perspectivas describen los resultados de la compañía.

4.5 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los indicadores, también conocidos como KPI's, son magnitudes estadísticas que se utilizan para medir los objetivos. Para asegurarse del logro de ellos es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera se puede obtener información sobre los pasos que se están dando y decidir si se deben corregir o no antes de que culmine todo el proceso y se obtengan resultados poco alentadores. Si algo no se puede medir entonces no se puede controlar.

Unos indicadores reflejan los resultados de una actuación pasada y otros describen el desempeño, éstos son conocidos como indicadores impulsores.

Para cada objetivo seleccionado de la Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos se desarrolló uno o varios KPI's, anexos 24, al definirlos se siguieron los siguientes pasos:

Figura 4.10: Definición de KPI's

Fuente: Tomado de la referencia bibliográfica # 5

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

Cabe aclarar que para una óptima medición, dependiendo del tipo de objetivo, la frecuencia de toma de datos se realiza de forma periodal, es decir cada 28 días se forma un período. Al año suman 13 períodos.

Perspectiva Finanzas.

Figura 4.11: Ficha Indicador: Rentabilidad.

Utilidad Neta / Patrimonio

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Rentabilidad. | | |
| OBJETIVO: | Incrementar Rentabilidad. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | Utilidad Neta/Patrimonio Neto. | | |
| RESPONSABLE: | Gerente General/Gerencia. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Estados Financieros. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Anual. | | |
| NIVEL BASE | 87% | UNIDAD | % |
| | | META | 90% |
| | | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Con este indicador se busca determinar la rentabilidad del negocio en un año.

Figura 4.12:

Ficha Indicador: Nivel de desperdicio controlable.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Nivel de desperdicio controlable. | | |
| OBJETIVO: | Optimizar Consumo de Materia Prima. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Desperdicio de papel reportado} / \text{Total de papel procesado}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Gerencia de Producción. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Sistema Integrado ORACLE. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 6,95% | UNIDAD | % |
| | | META | 6% |
| | | TENDENCIA | ↓ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Es inevitable que se desperdicie un poco de papel, principal materia prima, en el proceso de producción pero aún así se debe procurar que el desperdicio sea mínimo para mejorar la rentabilidad. Con este indicador se procura tener bajo control este aspecto.

Figura 4.13:

Ficha Indicador: Ingresos por Ventas

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Ingresos por Ventas. | | |
| OBJETIVO: | Incrementar ventas a terceros. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | Valor de ingresos por ventas en \$. | | |
| RESPONSABLE: | Gerente de Ventas. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Reportes de Ventas. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 6470 | UNIDAD | \$ |
| | | META | 6677 |
| | | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Con este indicador se medirá los niveles de ventas en cada período para verificar si se incrementan y alcanzan la meta establecida.

Figura 4.14:

Ficha Indicador: Costo global por caja

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Costo global por caja. | | |
| OBJETIVO: | Disminuir los costos unitarios de producción. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | Costo Total de Fabricación/Número Total de Cajas Producidas. | | |
| RESPONSABLE: | Contralor. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Datos de Producción. Sistema Integrado ORACLE. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 0.204 | UNIDAD | \$ |
| | | META | \$0.193 |
| | | TENDENCIA | ↓ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Entre los aspectos de satisfacer a los clientes para asegurar mayores ventas es producir al más bajo costo. Ya que esto se reflejará en el costo de cada caja producida y por ende en el precio de venta.

Figura 4.15:

Ficha Indicador: Unidades Domésticas Vendidas.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Unidades Domésticas Vendidas. | | |
| OBJETIVO: | Aumentar ventas a clientes domésticos. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | Total de unidades vendidas al mercado doméstico. | | |
| RESPONSABLE: | Gerente de Ventas. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Reporte de Ventas. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 3500 | UNIDAD | Unidad |
| META | 4041 | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

A través de este indicador se busca medir de una forma más directa si existe un aumento en las ventas de los productos que no tienen que ver con las cajas para exportar banano, ya que en el mercado doméstico se basa la estrategia del océano azul. Para un control más detallado se realizan las mediciones por período.

Figura 4.16:

Ficha Indicador: Unidades Bananeras Vendidas.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Unidades Bananeras Vendidas. | | |
| OBJETIVO: | Realizar ventas a otros bananeros. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | Total de unidades vendidas al mercado bananero. | | |
| RESPONSABLE: | Gerente de Ventas. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Reporte de Ventas. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 1300 | UNIDAD | Unidad |
| | | META | 1554 |
| | | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

El mercado bananero es el principal y más antiguo segmento de ventas de la compañía sujeta a estudio, por esto aunque se piensa abarcar otro segmento de mercado no se piensa descuidar el de banano e igual que el indicador anterior las mediciones se realizarán de forma periódica.

Perspectiva Clientes

Figura 4.17:

Ficha Indicador: Acuerdos de Exclusividad.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Acuerdos de Exclusividad. | | |
| OBJETIVO: | Mantener fidelidad de clientes. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | Número de acuerdos de exclusividad realizados anualmente. | | |
| RESPONSABLE: | Gerente de Ventas. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Base de datos de clientes. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Anual | | |
| NIVEL BASE | 0 | UNIDAD | Unidad |
| | | META | 5 |
| | | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Como parte de la estrategia para captar más clientes y promover su fidelidad es ofrecerles ciertas ventajas a cambio de su compromiso por adquirir siempre los productos de la compañía. Este objetivo se pretende medir con el indicador aquí expuesto.

Figura 4.18:

Ficha Indicador: Satisfacción de Clientes

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Clientes Satisfechos. | | |
| OBJETIVO: | Mejorar satisfacción de clientes. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes de la empresa}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Gerencia ISO. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Encuestas realizadas a clientes. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Anual | | |
| NIVEL BASE | 80% | UNIDAD | % |
| | | META | 90% |
| | | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Para conocer el grado de aceptación de los clientes y de su opinión acerca de la empresa se realizará encuestas, de las que se obtendrá la cantidad de clientes satisfechos con los servicios y productos que brinda la misma.

Figura 4.19:

Ficha Indicador: Variedad de Productos.

| FICHA DEL INDICADOR | | | | | | | |
|--------------------------------|--|-------------------------|---------------|-------------|----|------------------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Variedad de productos. | | | | | | |
| OBJETIVO: | Mejorar Satisfacción de clientes. | | | | | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | Cantidad de nuevos productos creados al año. | | | | | | |
| RESPONSABLE: | Gerencia General. | | | | | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Registro de nuevos productos elaborados. | | | | | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Anual | | | | | | |
| NIVEL BASE | 1 | UNIDAD DE MEDIDA | Unidad | META | 10 | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | | | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● | | | | |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% | | | | |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Para lograr ampliar el segmento del mercado doméstico, que consiste en la venta de diversas cajas y otros productos elaborados con papel diferente a las cajas para exportar banano se necesita ofrecer nuevos productos innovadores y de diversos diseños, se busca controlar el logro de este objetivo con la cantidad de productos nuevos que se elaboran cada año.

Figura 4.20:

Ficha Indicador: Devoluciones vs. Unidades Despachadas.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Devoluciones vs. Unidades despachadas. | | |
| OBJETIVO: | Mejorar satisfacción de clientes. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\# \text{ Unidades Devueltas} / \# \text{ Unidades Despachadas}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Supervisor de Calidad. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Reporte de unidades despachadas y devueltas. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 3% | UNIDAD | % |
| | | META | 2% |
| | | TENDENCIA | ↓ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Las características de los productos elaborados deben cumplir con todos los requisitos impuestos por las normas nacionales e internacionales y principalmente por lo que desean los clientes. Esto se verificará con el grado de aceptación que tienen los artículos vendidos y esto se comprobará con el porcentaje de los productos despachados que han sido devueltos.

Figura 4.21:

Ficha Indicador: Incumplimientos de Entrega.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Incumplimientos de entrega. | | |
| OBJETIVO: | Realizar entregas a tiempo. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Número de incumplimientos de entrega} / \text{Número de pedidos}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Gerente de Ventas/Jefe de Productos Terminados. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Reporte de entrega de pedidos. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 5.63% | UNIDAD | % |
| | | META | 4% |
| | | TENDENCIA | ↓ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Siempre se deberá cumplir con lo solicitado por los clientes para asegurar su satisfacción, con este indicador se busca medir que todas las entregas se realicen y así evitar los incumplimientos.

Figura 4.22:

Ficha Indicador: Promedio de número de días en resolver cada reclamo.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Promedio de número de días tomado en resolver cada reclamo. | | |
| OBJETIVO: | Manejar eficientemente los reclamos. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Total de días empleados en los reclamos} / \text{Total de reclamos})$ | | |
| RESPONSABLE: | Gerente de Ventas | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Hoja de datos de reclamos. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 2,17 | UNIDAD | Días. |
| | | META | 2 |
| | | TENDENCIA | ↓ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Toda solicitud de reclamo de los clientes deberá ser resuelto instantáneamente. Con este indicador se busca controlar que esto se cumpla. Para esto se calcula en promedio cuántos días se ha llevado la compañía en resolver cada queja.

Perspectiva Procesos

Figura 4.23: Ficha Indicador: Porcentaje de carga de corrugadora.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Porcentaje de carga de corrugadora. | | |
| OBJETIVO: | Optimizar uso de maquinaria. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Carga asignada a la corrugadora} / \text{Capacidad total de carga}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Gerente de Producción. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Datos de Producción. Sistema Informático Oracle. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 75% | UNIDAD | % |
| | | META | 85% |
| | | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Se busca medir la utilización de las corrugadoras en la producción para verificar que se está aprovechando su capacidad buscando optimizar su uso ya que las corrugadoras que son las que han presentado este problema.

Figura 4.24:**Ficha Indicador: Eficiencia Corrugadora**

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|-------------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Eficiencia Corrugadora. | | |
| OBJETIVO: | Optimizar uso de maquinaria. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | ((Total de número de metros lineales de papel corrugado en el período)/(Total de horas trabajadas *60)) | | |
| RESPONSABLE: | Gerencia Producción. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Datos de Producción. Sistema Integrado Oracle. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 139 | UNIDAD DE MEDIDA | ml./min |
| META | 150 | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Uno de los aspectos más importantes de hacer bien las cosas para lograr los objetivos es aprovechar al máximo la capacidad de las maquinarias con las que se trabaja. En este caso se va a medir la producción de las maquinarias principales, este indicador mide la eficiencia de la corrugadora. Mientras más papel procesa por minuto es mucho mejor.

Figura 4.25:

Ficha Indicador: Eficiencia Imprenta.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|-------------------------|--|------------------|-------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Eficiencia Imprenta. | | |
| OBJETIVO: | Optimizar uso de maquinaria. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | ((Total de láminas de papel impreso por minuto)/(Total de horas trabajadas en el período * 60)) | | |
| RESPONSABLE: | Gerencia Producción. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Datos de Producción. Sistema Integrado Oracle. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 79 | UNIDAD DE MEDIDA | lám/mi n |
| META | 108 | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Al igual que con las corrugadoras se busca medir la eficiencia de las imprentas. Se mide cuántas láminas de papel imprime por minuto.

Figura 4.26:

Ficha Indicador: Downtime Corrugadora.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Downtime Corrugadora. | | |
| OBJETIVO: | Optimizar disponibilidad del equipo. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Total de tiempo perdido por paradas} / \text{Tiempo programado para producción}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Gerente de Producción. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Datos de Producción. Sistema Integrado Oracle. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 5% | UNIDAD | % |
| | | META | 4% |
| | | TENDENCIA | ↓ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

A pesar que la producción no se debe paralizar es necesario darle cuidados a las máquinas para mantenerla en óptimas condiciones, pero aún así el tiempo perdido en las paralizaciones debe ser lo más pequeño posible y procurar disminuirlo. Este control se lo ejecutará en las principales máquinas de la empresa.

Figura 4.27:

Ficha Indicador: Downtime Imprenta

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Downtime Imprenta. | | |
| OBJETIVO: | Optimizar disponibilidad del equipo. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Total de tiempo perdido por paradas} / \text{Tiempo programado para producción}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Gerente de Producción. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Datos de Producción. Sistema Integrado Oracle. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 7.5% | UNIDAD | % |
| | | META | 5% |
| | | TENDENCIA | ↓ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Al igual que con las corrugadoras con este indicador se busca controlar el tiempo paralizado, en este caso, de las imprentas.

Figura 4.28:

Ficha Indicador: Producto No Conforme.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Producto no conforme. | | |
| OBJETIVO: | Optimizar calidad del producto (% calidad del producto). | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Producción no conforme} / \text{Producción total}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Supervisor de Calidad | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Datos de Producción. Sistema Integrado Oracle. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Periodal. | | |
| NIVEL BASE | 10% | UNIDAD | % |
| | | META | 8,5% |
| | | TENDENCIA | ↓ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Antes de que el producto salga de la compañía se somete a pruebas para verificar que cumpla con los requerimientos. Hay ocasiones en que el producto no cumple con los requisitos, esto al final significa pérdida de recursos, por eso se busca disminuir la producción de productos no conformes y para verificarlo se usa este indicador en el que se mide cuál es el porcentaje de producción no conforme.

Figura 4.29:

Ficha Indicador: Satisfacción Proveedores.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Satisfacción proveedores. | | |
| OBJETIVO: | Mantener firmes alianzas con los proveedores. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Número de proveedores satisfechos} / \text{Total de proveedores}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Gerencia | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Encuestas realizadas a proveedores. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Anual. | | |
| NIVEL BASE | 80 | UNIDAD DE MEDIDA | % |
| META | 90 | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Sin duda los proveedores son parte importante de la gestión de la compañía por eso se busca obtener a través de encuestas su grado de satisfacción con la gestión de la compañía.

Perspectiva Aprendizaje.

Figura 4.30:

Ficha Indicador: Competencias Técnicas.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Competencias Técnicas. | | |
| OBJETIVO: | Mejorar Competencias. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Capacitaciones programadas}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Gerente R.R.H.H. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Planificación R.R.H.H. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Anual. | | |
| NIVEL BASE | 30% | UNIDAD DE MEDIDA | % |
| | | META | 50% |
| | | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

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 una forma correcta es necesario contar con personal preparado. Este indicador mide la realización de los cursos programados para impartir estos conocimientos.

Figura 4.31:

Ficha Indicador: Competencias Genéricas.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Competencias Genéricas. | | |
| OBJETIVO: | Mejorar Competencias. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Capacitaciones programadas}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Gerente R.R.H.H. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Planificación R.R.H.H. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Anual. | | |
| NIVEL BASE | 30% | UNIDAD DE MEDIDA | % |
| | | META | 50% |
| | | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Las competencias genéricas se refieren al desarrollo de conocimientos que todo empleado debe tener sin importar el área en que se desenvuelve. Este indicador mide la realización de los cursos programados.

Figura 4.32:

Ficha Indicador: Evaluación de Clima Organizacional.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|-------------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Evaluación de clima organizacional. | | |
| OBJETIVO: | Mejorar clima laboral. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Número de empleados satisfechos en el año actual} - \text{Número de empleados satisfechos en el año anterior} / \text{Número de empleados satisfechos en el año anterior}) * 100$ | | |
| RESPONSABLE: | Gerente R.R.H.H. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Resultados de encuesta a los empleados. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Anual. | | |
| NIVEL BASE | 3,65% | UNIDAD DE MEDIDA | % |
| META | 3,85% | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

No sólo es necesario tener personal preparado sino también satisfecho con su trabajo para que puedan ejercer muy bien sus funciones. A través de una encuesta se busca medir el aumento anual en el grado de satisfacción de los trabajadores de la compañía XYZ.

Figura 4.33:

Ficha Indicador: Personal Motivado

| FICHA DEL INDICADOR | | | | | | | |
|--------------------------------|--|-------------------------|---------------|-------------|-----|------------------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Personal motivado. | | | | | | |
| OBJETIVO: | Proponer plan de incentivos al personal de planta. | | | | | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Número de trabajadores motivados} / \text{Número total de trabajadores}) * 100.$ | | | | | | |
| RESPONSABLE: | Gerente R.R.H.H. | | | | | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Resultados de encuesta a los empleados. | | | | | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Anual. | | | | | | |
| NIVEL BASE | 84.1% | UNIDAD DE MEDIDA | % | META | 91% | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | | | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● | | | | |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% | | | | |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Se medirá el porcentaje de empleados que se encuentran motivados para laborar en la compañía.

Figura 4.34:

Ficha Indicador: Sistema 911

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|-------------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Promedio de tiempo en atender al cliente interno | | |
| OBJETIVO: | Mejorar la utilización del capital informático. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | (Total de horas necesarias para resolver los requerimiento de los usuarios/Número de requerimientos resueltos.) | | |
| RESPONSABLE: | Jefe de Sistemas. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Bitácora de servicios realizados. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Anual. | | |
| NIVEL BASE | 30 | UNIDAD DE MEDIDA | Horas |
| META | 25 | TENDENCIA | ↓ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Con este indicador se mide si se ha resuelto de la forma más rápida posible los problemas que se han presentado en el manejo de los equipos de computación.

Figura 4.35:

Ficha Indicador: Mantenimiento a equipos de computación.

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------------|---------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Mantenimiento a equipos de computación. | | |
| OBJETIVO: | Mejorar la utilización del capital informático. | | |
| FORMULA DE CÁLCULO: | $(\text{Número de mantenimiento realizados} / \text{Número de mantenimientos requeridos}) * 100$. | | |
| RESPONSABLE: | Jefe de Sistemas. | | |
| FUENTE DE CAPTURA: | Bitácora de servicios realizados. | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Anual. | | |
| NIVEL BASE | 80% | UNIDAD DE MEDIDA | % |
| META | 85% | TENDENCIA | ↑ |
| SEMÁFORO | | | |
| ROJO ● | AMARILLO ● | VERDE ● | AZUL ● |
| < 50% | 50% - 80% | 80% - 100% | > 100% |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Con el presente indicador se busca medir si todos los inconvenientes con el manejo de los sistemas informáticos que han tenido los trabajadores han sido resueltos.

4.6 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas ayudarán a resolver la necesidad de innovación de la compañía.

Se han formulado iniciativas para saber exactamente qué se tiene que hacer, para cuándo, por quién, con qué recursos, etc. A fin de lograr los objetivos estratégicos que se han planteado. Las iniciativas formuladas para la empresa son las siguientes:

1. Reingeniería de procesos.
2. Seminarios de capacitación continua.
3. Compra de equipos de computación.
4. Adquisición de molino de papel.
5. Investigación de mercado.
6. Optimización de recursos.
7. Publicidad y propaganda. (New locations).
8. Auditorías sorpresa al inventario de materia prima.
9. Talleres de cuerda para empleados.
10. Impulsar producción de máquinas de muestra.

Luego de formuladas las propuestas se midió el impacto de cada una de ellas.

4.6.1 Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas.

De todas las iniciativas planteadas se escogerá a aquellas que garanticen el logro de lo que se ha propuesto. El primer paso es realizar la matriz de impacto de las iniciativas estratégicas la misma que se encuentra en el anexo # 25. Por medio de esta matriz se calculó el grado de impacto de las iniciativas estratégicas sobre los objetivos del BSC. Verificando su grado de cobertura.

A continuación se muestra la matriz desarrollada.

Tabla IV.IX: Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas.

| | | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS-PROYECTOS | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|---|-----------------------------------|--|------------------------|
| | | PRIORIDAD | Reingeniería de Procesos | Seminarios de Capacitación continua | Compra de equipos de computación | Adquisición de Molino de papel | Investigación de mercado | Optimización de recursos | Publicidad & Propaganda (New Locations) | Auditorías Sorpresa al Inventario de MP | Talleres de Cuerda para empleados | Impulsar producción de máquina de muestras | COBERTURA DEL OBJETIVO |
| IMPACTO DE LA INICIATIVA ESTRATEGICA | | | | | | | | | | | | | |
| FUERTE: 9 | | | | | | | | | | | | | |
| MODERADO: 5 | | | | | | | | | | | | | |
| DÉBIL: 3 | | | | | | | | | | | | | |
| SIN RELACION: 0 | | | | | | | | | | | | | |
| FINANZAS | Incrementar Rentabilidad. | 0,10 | 9 | 5 | 3 | 9 | 5 | 9 | 9 | 3 | 5 | 9 | 66 |
| | Optimizar consumo de materia prima. | 0,10 | 5 | 9 | 0 | 5 | 9 | 9 | 0 | 9 | 3 | 3 | 52 |
| | Disminuir los costes unitarios de producción | 0,09 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 9 | 0 | 9 | 3 | 5 | 32 |
| | Incrementar ventas a terceros | 0,11 | 5 | 0 | 3 | 5 | 9 | 3 | 9 | 3 | 5 | 5 | 47 |
| | Aumentar ventas a clientes domésticos | 0,10 | 5 | 3 | 0 | 5 | 9 | 3 | 9 | 3 | 5 | 9 | 51 |
| | Realizar ventas a otros bananeros | 0,10 | 3 | 0 | 3 | 9 | 9 | 3 | 9 | 3 | 5 | 9 | 53 |
| CLIENTES | Realizar acuerdos de exclusividad a clientes | 0,10 | 3 | 0 | 3 | 5 | 9 | 3 | 9 | 3 | 5 | 9 | 49 |
| | Realizar entregas a tiempo. | 0,30 | 9 | 9 | 5 | 5 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 64 |
| | Manejar eficientemente los reclamos. | 0,35 | 9 | 5 | 9 | 0 | 5 | 3 | 0 | 9 | 3 | 3 | 46 |
| | Mejorar satisfacción de clientes. | 0,35 | 3 | 5 | 5 | 9 | 9 | 3 | 9 | 3 | 3 | 9 | 58 |
| PROCESOS | Mantener firmes alianzas con proveedores. | 0,15 | 3 | 3 | 3 | 0 | 9 | 0 | 9 | 5 | 5 | 3 | 40 |
| | Aprovechar disponibilidad del equipo. | 0,20 | 9 | 5 | 5 | 5 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 48 |
| | Optimizar uso de maquinaria. | 0,10 | 9 | 9 | 3 | 9 | 5 | 5 | 0 | 5 | 3 | 9 | 57 |
| | Optimizar calidad producto (% Calidad en planta). | 0,10 | 9 | 9 | 9 | 0 | 0 | 5 | 0 | 9 | 9 | 3 | 53 |
| CAPITAL INTANGIBLE | Proponer plan incentivos al personal de planta | 0,20 | 5 | 9 | 3 | 3 | 5 | 5 | 0 | 3 | 9 | 0 | 42 |
| | Mejorar Clima Laboral | 0,20 | 0 | 9 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 9 | 5 | 26 |
| | Mejorar Competencias | 0,20 | 9 | 9 | 9 | 0 | 3 | 3 | 0 | 5 | 3 | 0 | 41 |
| | Mejorar la utilización del capital informático | 0,20 | 9 | 9 | 9 | 0 | 0 | 9 | 0 | 5 | 3 | 0 | 44 |
| IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL | | | 18,87 | 18,35 | 14,48 | 11 | 18,81 | 11,84 | 10,59 | 13,69 | 15,27 | 15,05 | |
| RANKEO DE LOS PROYECTOS | | | 1 | 2 | 7 | 9 | 3 | 8 | 10 | 6 | 4 | 5 | |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

4.6.2 Priorización de iniciativas estratégicas

Las iniciativas planteadas se priorizarán para determinar cuáles se llevarán a cabo. El criterio de selección se basó en el grado de impacto de cada una de ellas, esta información se obtuvo de la matriz de impacto de las iniciativas estratégicas junto con la necesidad de recursos que se necesitan para ejecutarlas. Se presenta tabla de priorización.

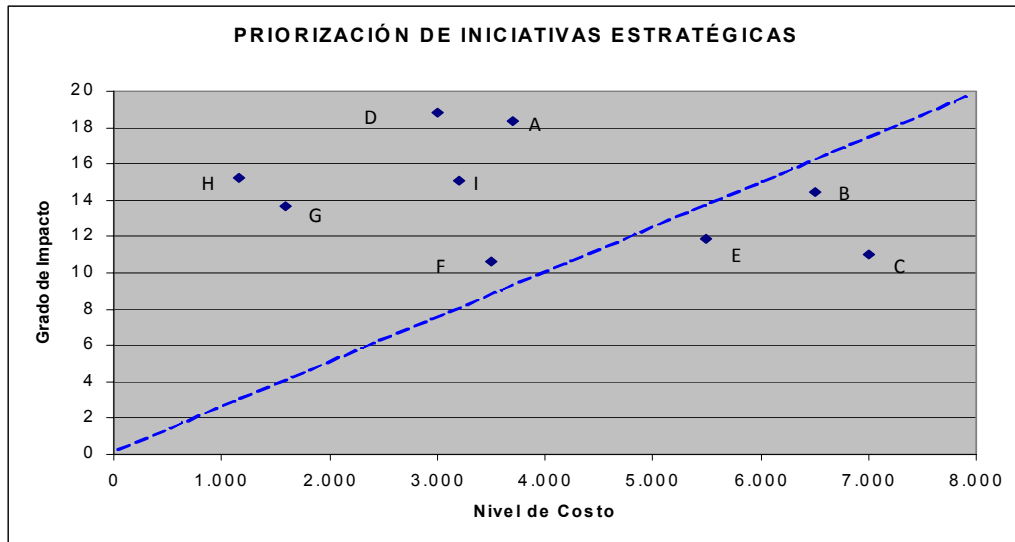
Tabla IV.X: Priorización de Iniciativas Estratégicas.

| | Seminarios de Capacitación continua | Compra de equipos de computación | Adquisición de Molino de papel | Investigación de mercado | Optimización de recursos | Publicidad & Propaganda (New Locations) | Auditorías Sorpresa al Inventario de MP | Talleres de Cuerda para empleados | Impulsar producción de máquina de muestras | TOTAL |
|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|---|-----------------------------------|--|--------|
| GRADO DE IMPACTO | 18,35 | 14,48 | 11 | 18,81 | 11,84 | 10,59 | 13,69 | 15,27 | 15,05 | 129,08 |
| NIVEL DE COSTO | 3.700 | 6.500 | 7.000 | 3.000 | 5.500 | 3.500 | 1.600 | 1.170 | 3.200 | 35.170 |
| ELECCIÓN | X | | | X | | X | X | X | X | |
| NOMBRE | A | B | C | D | E | F | G | H | I | |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Estos puntos se graficaron en un plano donde se puede visualizar de una mejor manera aquellas iniciativas que tienen una alta relación costo beneficio éstas son las llamadas claves. A continuación el plano realizado.

Figura 4.36: Plano de Priorización de Iniciativas Estratégicas.



Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Los puntos que se encuentran por encima de la línea diagonal son los proyectos claves.

Las iniciativas seleccionadas se convierten en proyectos. Se debe definir correctamente cada proyecto para garantizar la calidad de su ejecución, no se puede iniciar ninguno sin las especificaciones que indique los requerimientos que debe cumplir.

Estas especificaciones se recogieron en los anexos # 27, en el diseño de las fichas de cada iniciativa estratégica en el que incluye los siguientes puntos: el responsable, el plan de actividades junto con su tiempo de

ejecución y las horas necesarias para cada una y su costo, el equipo de trabajo y los controles a emplearse.

CAPÍTULO V

SINCRONIZACIÓN, DESPLIEGUE Y CULTURA DE EJECUCIÓN

5.1 INTRODUCCIÓN

Generalmente, la mayoría de las organizaciones tienen un enfoque funcional de sus actividades, por áreas departamentales, que tiene como propósito lograr el desempeño de la organización como resultado del esfuerzo de maximizar sus partes.

En este capítulo se analizará la estructura organizacional de la empresa “XYZ S.A.” se busca tener un enfoque sistémico, un enfoque por procesos de la organización cuyo propósito es el de optimizar todo y no las partes por separado buscando establecer una sinergia entre los procesos con los objetivos estratégicos y las personas; en la sincronización se establecerán metas que permitirán administrar el flujo de los procesos y en el despliegue se buscará integrar a todos los empleados de todos los niveles para cumplir con sus propios objetivos y metas que ayudarán a realizar el plan estratégico.

El BSC exige una planeación multifuncional a fin de garantizar el adecuado alineamiento organizacional. No se trata de buscar la estructura organizacional perfecta, se busca una estructura razonablemente compatible con la estrategia para implementar un completo sistema de alineamiento organizacional que involucre a todos los procesos y al personal.

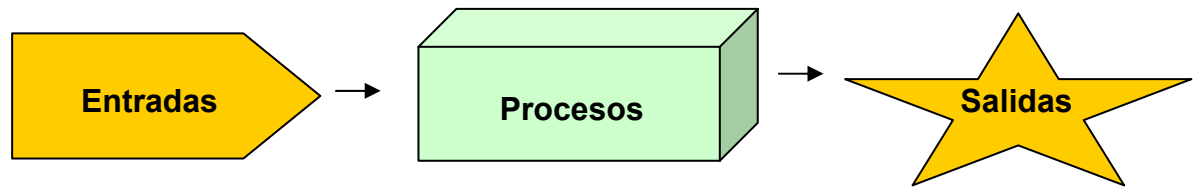
5.2 ORIENTACIÓN A PROCESOS

Para que una organización pueda desarrollarse sin problemas todos sus integrantes tienen que dirigir sus esfuerzos a un mismo objetivo por esto ver a la organización como un conjunto de departamentos que trabajan por separado forma parte de la historia. En la organización basada en procesos, los procesos nucleares marcan el paso de la actividad del negocio. Cuando una empresa está enfocada en forma funcional tiene que pasar por una transición, para lograr el enfoque sistémico y así orientarse a los procesos.

5.2.1 Los Macroprocesos Organizacionales

Los macroprocesos es la agrupación de los procesos que tienen analogías entre sí. **“Los procesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, los cuales transforman elementos de entradas en resultados.”**

Figura 5.37: Los Procesos



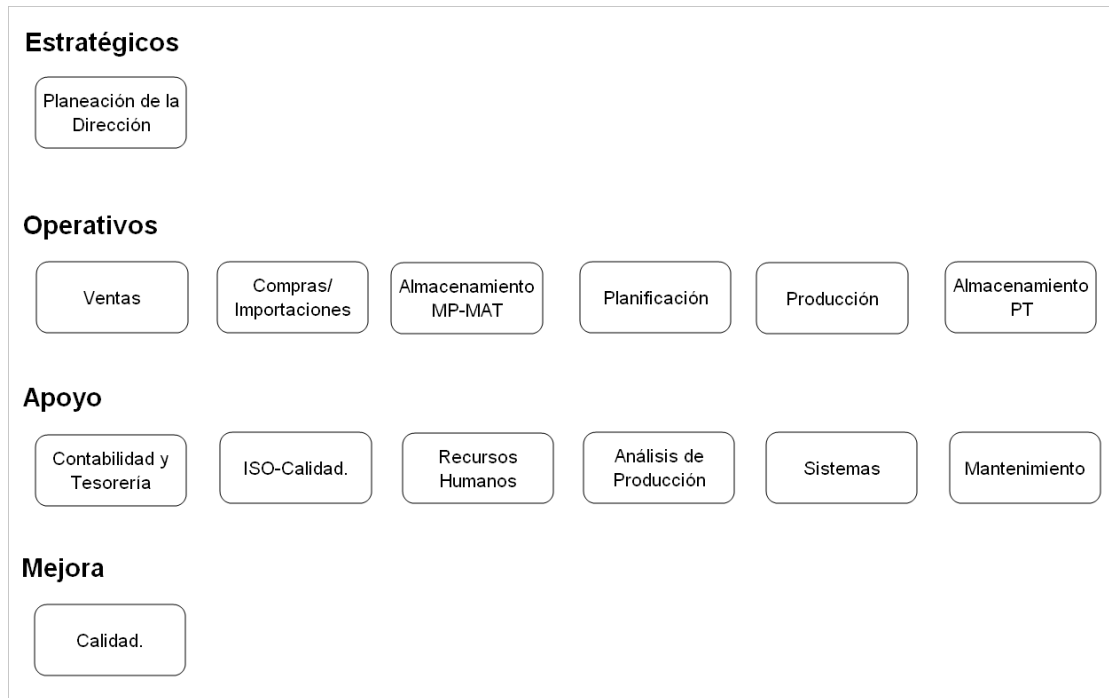
Fuente: Tomado de la referencia bibliográfica # 5.

Los macroprocesos se clasifican en:

- Estratégicos.
- Gestión de Recursos o de Apoyo.
- Operativos.
- Medición, análisis y mejora.

La clasificación depende de cada organización de su tamaño y sus actividades. Para la empresa “XYZ S.A.” se ha determinado 14 macroprocesos. Un modelo de su Cadena de Valor se presenta en el siguiente gráfico:

Figura 5.38: Macroprocesos de la Unidad de Negocios.



Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

5.2.1.1 Macroprocesos Estratégicos.

Los procesos estratégicos tienen como finalidad realizar la planeación estratégica, establecer las políticas, definir los objetivos, verificar la disponibilidad de recursos y/o realizar una revisión de la gestión. Para la empresa sujeta de estudio tiene un macroproceso estratégico que es la planeación de la dirección.

5.2.1.1.1 Planificación de la dirección

Este proceso tiene como fin velar por el buen uso de los recursos de la empresa y asegurar que haya un buen flujo de información en todos los niveles de la organización. Está conformado por los siguientes procesos:

- La elaboración de presupuesto (provisión de recursos).
- Revisión Gerencial.

5.2.1.2 Macroprocesos Operativos.

Está conformado por los procesos de realización, la base de las actividades de la empresa, pues tiene que ver directamente con el producto que la empresa vende, de su relación con su cliente. Está compuesto por los siguientes procesos:

- Ventas.
- Compras/Importaciones.
- Almacenamiento Materia Prima (MP)/Materiales (MAT).
- Planificación de la Producción.
- Producción.
- Almacenamiento Producto Terminado (PT).

5.2.1.2.1 Ventas

Se encarga de hacer llegar al cliente el producto que la empresa comercializa y de detectar cualquier inconformidad. Está conformado por los siguientes procesos:

- Detección de expectativas,
- Reclamos.

5.2.1.2.2 Compras/Importaciones.

Tiene que ver con todo lo relacionado a la compra de materia prima e insumos necesarios para que el personal pueda realizar sus actividades con normalidad. Los procesos que lo conforman son los siguientes:

- Adquisiciones.

5.2.1.2.3 Almacenamiento Materia Prima (MP)/Materiales (MAT).

Conservar todo los materiales y materia prima que han sido adquiridos es su función principal. Está conformado por un solo proceso denominado Recepción, y almacenaje de Materiales y Materia Prima.

5.2.1.2.4 Planificación de la Producción.

Para poder atender todos los requerimientos de los clientes en el tiempo adecuado y no caer en un incumplimiento se realiza una planificación detallada de todo lo que se va a producir por días y semanas, con esto también se busca minimizar pérdida de recursos y de tiempo. Está conformado por los siguientes procesos:

- Planeación de la producción.
- Diseño
- Troqueles.

5.2.1.2.5 Producción

Aquí se elabora el producto final que va a ser entregado al cliente, en producción se busca cumplir con los requerimientos de calidad y con lo

planificado para obtener un resultado óptimo. Está conformado por los siguientes procesos:

- Preparación de almidón.
- Preparación de tintas.
- Corrugado.
- Terminado.
- Pruebas y ensayos.
- Calibración de equipos.
- Producto no conforme.
- Elaboración de cyreles.
- Montaje de clisés.

5.2.1.2.6 Almacenamiento Producto Terminado (PT).

Una vez elaborado el producto, éste debe ser almacenado con todas las seguridades posibles para que no pierda sus características y ser entregado al cliente a tiempo, está conformado por el proceso de recepción, almacenaje y transporte de producto terminado.

Finalmente podemos apreciar en la siguiente tabla cada macroproceso operativo con sus procesos.

Tabla V.XI: Macroprocesos y sus Procesos Operativos

| | |
|--|---|
| Ventas | Detección de Expectativas. |
| | Satisfacción del cliente. |
| | Reclamos. |
| Compras/Importaciones | Evaluación de proveedores. |
| | Adquisiciones. |
| Almacenamiento Materia Prima (MP)/Materiales (MAT) | Recepción, y almacenaje de Materiales y Materia Prima. |
| Planificación de la Producción | Planeación de la Producción. |
| | Diseño Estructural. |
| | Troqueles. |
| | Diseño Gráfico. |
| | Elaboración de Cyreles. |
| | Montaje de Clises. |
| Producción | Preparación de almidón. |
| | Preparación de Tintas. |
| | Corrugado. |
| | Terminado. |
| | Pruebas y ensayos. |
| | Calibración de equipos. |
| | Producto no conforme. |
| Almacenamiento Producto Terminado (PT) | Recepción, almacenaje y transporte de producto terminado. |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

5.2.1.3 Macroprocesos para la gestión de recursos o de apoyo.

Son los que sirven de apoyo a los macroprocesos operativos, son una ayuda importante para que los demás procesos puedan desarrollarse con normalidad. Está conformado por los siguientes macroprocesos:

- Contabilidad y Tesorería.

- ISO – Calidad.
- Recursos Humanos.
- Análisis de datos.
- Sistemas.
- Mantenimiento.

5.2.1.3.1 Contabilidad y Tesorería.

Su principal función es elaborar los Estados Financieros de la compañía y así proporcionar información relevante para el desarrollo de la organización. Su principal proceso que abarca todas sus actividades es la Elaboración de Estados Financieros.

5.2.1.3.2 ISO – Calidad.

Se encarga de velar porque todos los procesos estén debidamente documentados y que todos los registros y documentos estén actualizados. Además se encarga de detectar, seguir y cerrar las inconformidades y de evaluar la satisfacción de los clientes y de evaluar a los proveedores.

5.2.1.3.3 Recursos Humanos.

Vela por la gestión del recurso más importante de la compañía: el personal. Busca seleccionar la gente más preparada e idónea para que forme parte de la empresa y a su vez desarrollar todas sus habilidades.

Los procesos que conforman este macroproceso son los siguientes:

- Reclutación, selección y contratación del personal.
- Capacitación continúa.

5.2.1.3.4 Análisis de Datos.

Su objetivo es analizar toda la información proveniente de los procesos que realiza la empresa. Para detectar cualquier irregularidad. El proceso que lo conforma es el de Análisis de datos.

5.2.1.3.5 Sistemas.

Su principal función es velar por el buen funcionamiento de la parte informática de la compañía evitando cualquier desperfecto que pueda generar en pérdidas. Su proceso es el mantenimiento de los equipos de computación y sus aplicaciones.

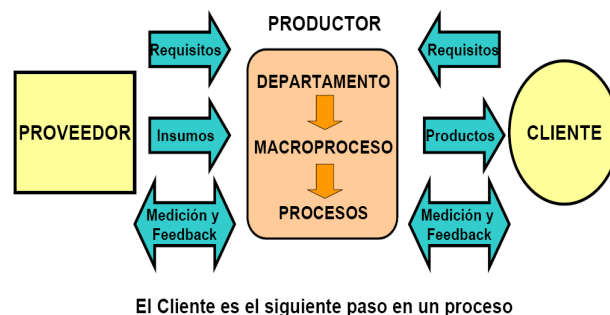
5.2.1.3.6 Mantenimiento.

Su objetivo es velar por el buen funcionamiento de las maquinarias evitando paralizar la producción. Está conformado por el proceso de Mantenimiento preventivo y correctivo planificado y no planificado.

5.3 DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ CLIENTE PROVEEDOR POR CADA PROCESO.

Esta matriz llamada SIPOC, nos servirá para detallar lo que realiza el responsable del departamento en el proceso asignado, quien es el proveedor, los insumos que recibe, el proceso que realiza, el producto que entrega y su cliente. Este detalle se encuentra en los anexos 30. A continuación se muestra un diagrama general.

Figura 5.39: Esquema de los Componentes de la Matriz SIPOC



Fuente: Tomado de la referencia bibliográfica # 5.

5.4 SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE DEL BSC.

Se busca la consistencia y balance de los objetivos y metas, para esto se aplican los 4 pasos de la sincronización: enfoque, consistencia, sincronización y balance.

5.4.1 Enfoque.

Busca el 20% de los procesos que ayuden al logro del 80% de los objetivos para garantizar la sinergia entre las partes del sistema. Para identificar quienes son los procesos que cumplen con este requisito se los representa en la matriz de contribución crítica que está conformada por los objetivos, sus KPI'S y los procesos operativos y de apoyo; aquí seleccionaremos los procesos claves y de apoyo que se ven involucrados en el logro de cada objetivo por cada una de las perspectivas (finanzas, clientes, proceso, aprendizaje y crecimiento). Esto se encuentra en el anexo # 31.

Tabla V.XII: Matriz de Contribución Crítica

| BSC UNIDAD XYZ | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|---|
| PERSP | OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | |
| | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | |
| FINANZAS | Incrementar rentabilidad. | Rentabilidad | x | | x | | | | | x | | | | | | | |
| | Optimizar consumo de materia prima. | Nivel de desperdicio controlable | x | x | x | | | x | x | | | | | | | | |
| | Incrementar ventas. | Ingresos por ventas | | | x | | | x | x | | | | | | | | |
| | Disminuir los costes unitarios de producción. | Costo global per caja | | | | | | | x | x | | | | | | | |
| | Aumentar ventas a clientes domésticos. | Unidades Domésticas Vendidas | | | x | | | x | | | | | | | | | |
| CLIENTES | Aumentar ventas a bananeros. | Unidades Bananeras Vendidas | | | x | | | x | | | | | | | | | |
| | Realizar acuerdos de exclusividad con clientes. | Acuerdos de Exclusividad | | | x | x | x | | | | | | | | | | |
| | Mejorar satisfacción de clientes. | Cientes Satisfechos | | | x | | | | | | x | | | | | | |
| | | No. nuevos productos | | | | | | x | | | | | | x | | | |
| | Realizar entregas a tiempo. | Incumplimientos de Entrega | | | x | x | x | x | | | | | | | | | x |
| Manejar eficientemente los reclamos. | Promedio de número de horas tomados en cada reclamo. | | | x | | | | | | | x | | | | | | |
| PROCESOS | Optimizar uso de maquinaria. (Eficiencia, Velocidad, Downtime). | Porcentaje de uso carga corrugadora | | | | | | x | x | | | | | | | | x |
| | | Eficiencia Corrugadora | x | | | | | | x | | | | | | | | |
| | Eficiencia Imprenta | x | | | | | | | x | | | | | | | | |
| | Optimizar calidad producto. | Producto No Conforme | x | | x | | | | x | | x | | | | | | |
| | Mantener firmes alianzas con proveedores. | Satisfacción Proveedores | x | x | | | | | | | | | | | | | |
| Aprovechar disponibilidad del equipo (tiempo disponible). | Downtime Corrugadora | | | | | | | | x | | | | x | | | | x |
| | Downtime Imprenta | | | | | | | | x | | | | x | | | | x |
| APRENDIZAJE | Mejorar Competencias. | Competencias Técnicas | | | | | | | x | | | | | | | | x |
| | | Competencias Genéricas | | | | | | | | | | | | | | | x |
| | Mejorar clima laboral. | Evaluación de clima organizacional | | | | | | | | | | | | | | | x |
| | Proponer plan incentivos al personal de planta. | Plan de Incentivos | | | | | | | x | | | | x | | | | x |
| Mejorar la utilización del capital informático. | Servicio al cliente interno, sistema 911 | | | | | | | | | | | | | | | | x |
| | Mantenimiento a equipos de computación | | | | | | | | | | | | | | | | x |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

En esta tabla podemos observar que todos los procesos claves y de apoyo intervienen en el logro de los objetivos. Pero hay procesos que están más relacionados con los objetivos y son:

- Compras.
- Ventas.
- Planificación de la Producción.
- Producción.

5.4.2 Consistencia.

Se refiere a la consistencia de los KPI's, se deben desarrollar indicadores para cada proceso que interviene en el logro de cada objetivo todos estos indicadores deben ser uniformes.

5.4.3 Sincronización.

Se fijaron metas que permitan tener un mejor control en el flujo de los procesos.






5.4.4 Balance.

El Balance de metas es importante porque ayuda a equilibrar el desempeño de cada área que conforma un proceso. Para esto se mide el grado de dependencia entre el desempeño global y los desempeños individuales. Así se logra definir las metas de cada área del proceso en función de aquella que tiene un menor potencial de desempeño y que representa un cuello de botella.

A continuación se presenta un resumen del BSC de cada área funcional de la unidad de negocio.

Indicadores Departamentales Proceso Compras

Tabla V.XIII: Indicadores Departamentales Compras.

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|--|--|-------------|---|
| Minimizar costos de abastecimiento. | Reducción de costos de abastecimiento al año. | 2% |  |
| Realizar una correcta planificación de los insumos a utilizar. | Porcentaje de exactitud de la planificación. | 90% |  |
| Adquirir materia prima de calidad. | Porcentaje de materia prima no conforme hallada en el período. | 0.5% |  |
| Negociar con proveedores que asuman un compromiso de calidad. | Porcentaje de proveedores con certificación ISO. | 98% |  |
| Realizar evaluaciones del desempeño de los proveedores. | Número de evaluaciones realizadas al año. | 1 |  |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Indicadores Departamentales Proceso Ventas.

Tabla V.XIV: Indicadores Departamentales Ventas.

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|---|---|-------|-----------|
| Cubrir en mayor porcentaje con respecto a la competencia la demanda del mercado. | Porcentaje de demanda cubierta. | 25% | ↑ |
| Incrementar ventas de artículos elaborados con desperdicios. | Aumento anual de ventas de artículos elaborados con desechos. | 5% | ↑ |
| Detectar a tiempo expectativas de ventas. | Incremento de solicitudes de nuevos clientes. | 5% | ↑ |
| Captar nuevos clientes. | Incremento de número de clientes al año. | 7% | ↑ |
| Transmitir confianza a los nuevos clientes. Ser consecuentes con sus necesidades. Dar seguimiento y respuestas. | Porcentaje de clientes que prefieren nuestros productos. | 75% | ↑ |
| Tener una base de datos actualizada de todos los clientes. | Actualización anual de datos de clientes. | 1 vez | ↑ |
| Informar correctamente a planificación de la producción sobre requerimientos del cliente. | Porcentaje de errores en comunicación de requerimientos | 2%. | ↓ |
| Atender quejas a tiempo y brindar servicio de calidad. | Porcentaje de quejas atendidas a tiempo en un plazo menor a tres días laborables. | 80% | ↑ |
| Informar correctamente a planificación de la producción sobre requerimientos del cliente. | Porcentaje de errores en comunicación de requerimiento. | 2% | ↓ |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Indicadores Departamentales Proceso. Planificación de la Producción.

Tabla V.XV: Indicadores Departamentales Planificación de la Producción.

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|--|---|------|-----------|
| Realizar la adecuada planificación de los materiales a usarse. | Porcentaje de exactitud en planificación. | 90% | ↑ |
| Desarrollar nuevos productos de papel procesado a través de programas específicos que cumplan cabalmente con los requerimientos de los clientes. | Nuevos diseños de productos elaborados | 5 | ↑ |
| Aceptar la mayoría de los requerimientos de nuevos diseños por los clientes. | Aprobaciones de solicitudes. | 95% | ↑ |
| Disminuir olvidos de pedidos semanales de clientes. | No. de pedidos de clientes olvidados en la planificación semanal. | 0 | ↓ |
| Aumentar la creación de nuevos diseños. | Porcentaje de nuevos diseños solicitados por el cliente y aceptados por él. | 80% | ↑ |
| Entregar la planificación de la producción en el plazo previsto. | Porcentaje de atrasos en entrega de planificación de la producción. | 2% | ↓ |
| Elaborar los programas diarios según la capacidad de las corrugadoras. | Porcentaje de exactitud de planificación según capacidad de la corrugadora. | 85% | ↓ |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Área Funcional Producción.




Tabla V.XVI: Indicadores Departamentales Producción.

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|---|---|--------|-----------|
| Incrementar el uso de los desechos. | Porcentaje de uso de material de residuo. | 45% | ↑ |
| Cumplir con la producción en el plazo previsto. | Cumplimiento de plazos. | 98% | ↑ |
| Utilizar adecuadamente todos los recursos disponibles. | Reducción en desperdicio obtenido en el proceso de producción anualmente. | 3% | ↑ |
| Producir de acuerdo a especificaciones del cliente. | Porcentaje de requerimientos cumplidos por período. | 99.99% | ↑ |
| Alcanzar la cuota de producción establecida. | Porcentaje de cumplimiento de producción. | 98% | ↑ |
| Utilizar adecuadamente las corrugadoras. | Porcentaje de maquinaria utilizada en el período. | 80% | ↑ |
| Optimizar el tiempo de disponibilidad de las corrugadora. | Porcentaje de uso de las corrugadoras. | 85% | ↑ |
| Producir de acuerdo a especificaciones del cliente. | Porcentaje de requerimientos de los clientes no cumplidos. | 2% | ↓ |
| Velar por el buen uso de las corrugadoras en el proceso productivo. | Número de daños anuales de las corrugadoras al año ocasionados por mal uso. | 99% | ↓ |
| Coordinar los tiempos de trabajo de los obreros para que puedan asistir a los cursos de capacitación. | Porcentaje de obreros participantes de los cursos. | 90% | ↑ |
| Vigilar que los obreros cumplan las expectativas de producción. | Cumplimiento de expectativas. | 85% | ↑ |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Área Funcional Almacenamiento Materia Prima y Materiales.




Tabla V.XVII: Indicadores Departamentales Almacenamiento MP

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|---|---|------|---|
| Disminuir tiempo de almacenaje de Materia Prima. | Porcentaje de Materia Prima con almacenamiento menor a 90 días por período. | 90% |  |
| Disminuir atrasos en entrega de pedidos. | Porcentajes de pedidos entregados con atraso. | 1.5% |  |
| Almacenar los productos con cuidado y respetando las instrucciones del proveedor. | Porcentaje de daños reportados en almacenamiento de productos. | 4% |  |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Área Funcional Almacenamiento de Productos Terminados.

Tabla V.XVIII: Indicadores Departamentales Almacenamiento PT

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|---|---|------|---|
| Realizar entregas a tiempo al cliente. | Pedidos entregados a tiempo. | 99% |  |
| Entregar los productos correctos a sus destinatarios. | Error en envío de productos. | 1% |  |
| Disminuir atrasos en entrega de pedidos. | Porcentajes de pedidos entregados con atraso. | 1.5% |  |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Área Funcional Contabilidad.

Tabla V.XIX: Indicadores Departamentales Contabilidad

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|--|---|------|-----------|
| Velar por el aumento del patrimonio de la empresa. | Aumento anual de la reservas de la compañía. | 15% | ↑ |
| Controlar eficazmente el consumo de la materia prima. | Reducción en la diferencia entre los registros contables y el inventario del gasto de la materia prima. | 3.5% | ↓ |
| Cumplir con las reglamentaciones establecidas por la norma ISO 9001. | Cumplir con normas | 100% | ↑ |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Área Funcional ISO.



Tabla V.XX: Indicadores Departamentales ISO

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|--|--|-------|-----------|
| Receptar descontentos de los clientes. | Número de encuestas realizadas al año. | 1 | ↑ |
| Cerrar todas las no conformidades detectadas. | Porcentaje de no conformidades no cerradas al final del año. | 95% | ↑ |
| Documentar causales de errores para en el futuro conocer causas y no repetirlos. | Porcentaje de errores documentados. | 98.5% | ↑ |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Área Funcional Análisis de Datos.






Tabla V.XXI: Indicadores Departamentales Análisis de Datos.

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|---|---|------|---|
| Analizar motivos de paradas y tiempo invertido en las mismas. | Porcentaje de causas detectadas por daños. | 98% |  |
| Realizar los análisis de la productividad de los obreros en el tiempo oportuno. | Porcentaje de reportes entregados con atraso. | 1% |  |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Proceso de Recursos Humanos.





Tabla V.XXII: Indicadores Departamentales Recursos Humanos.

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|--|--|----------------------------------|---|
| Brindar capacitación a los empleados para obtener ideas innovadoras y aporten con sus iniciativas. | No. de ideas aportadas por los empleados al año. | 10 |  |
| Capacitar al personal para desarrollar sus conocimientos. | Evaluación del personal mediante pruebas teóricas o prácticas. | Promedio de notas mayor a 18/20. |  |
| Capacitar al personal continuamente. | Porcentaje de personal administrativo capacitado al año. | 95% |  |
| Brindar y establecer políticas de respeto y servicio cordial. | Porcentaje de empleados satisfechos. | 90%. |  |
| Premiar el desempeño de los empleados. | Número de eventos realizados para resaltar el desempeño de los empleados al año. | 1 |  |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Proceso de Mantenimiento.



Tabla V.XXIII: Indicadores Departamentales Mantenimiento

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|--|--|------|---|
| Brindar apoyo oportuno y ayudar a la disminución de tiempo de paradas. | Paralizaciones de producción al año por daños imprevistos. | 0 |  |
| Realizar revisiones anuales a las corrugadoras sin necesidad de que presenten daños. | Número de revisiones realizadas a las corrugadoras al año. | 1 |  |
| Mantener en óptimas condiciones las corrugadoras. | Porcentaje de corrugadoras en óptimas condiciones. | 90% |  |
| Mantener en óptimas condiciones las imprentas. | Porcentaje de imprentas en óptimas condiciones. | 92% |  |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Proceso de Sistemas.

Tabla V.XXIV: Indicadores Departamentales Sistemas

| OBJETIVO | KPI | META | TENDENCIA |
|---|--|------|---|
| Velar por el buen funcionamiento del sistema informático de la empresa. | Porcentaje de equipos de cómputo con daños al final del año. | 5% |  |
| Dar mantenimiento general a los equipos de computación. | Mantenimiento anual realizado a los equipos de computación. | 1 |  |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

CAPÍTULO VI

GESTIÓN POR PROCESOS

6.1 INTRODUCCIÓN

La Gestión por Proceso es una herramienta que permite examinar la dinámica de las empresas y permite alcanzar una visión sistémica de la empresa como el transcurrir continuo de una secuencia actualizada de macro procesos, procesos y procedimientos pendientes.

Con esto se garantiza que la organización realice todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos y lograr una coherencia entre lo que se anuncia, lo que se hace y lo que se obtiene.

Por esto es necesario verificar que las cosas se hagan de una manera correcta. En este capítulo se analizará si todas las operaciones que realiza la empresa requieren o no de algún cambio. Este análisis se enfocará, principalmente, en los procesos operativos, por ser los que intervienen directamente con la fabricación del producto.

6.2 GESTIÓN POR PROCESOS

Según la Norma ISO 9001:2000 los procesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados.

Los pasos que se deben seguir para implantar un Sistema de Gestión de Calidad son los siguientes:

1. Identificar los procesos que se realizan.
2. Verificar cómo se relacionan entre sí los procesos.
3. Comprobar cuál es la mejor forma de realizar los procesos.
4. Asegurar el cumplimiento de cada paso de los procesos.
5. Medir, monitorear y analizar permanentemente los procesos, orientando estas actividades a la mejora continua.

6.2.1 Ciclo de Servicio de los Procesos.

Todo proceso es un ciclo, comienza con el cliente quien a partir de sus necesidades define las características del producto y termina cuando él recibe el producto y evalúa su utilidad dependiendo si queda o no satisfecho.

6.2.2 Valor Agregado de los Procesos.

Para asegurar la satisfacción del cliente hay que tomar en cuenta cuál es el valor agregado que pueden tener los procesos y que genera un producto o servicio de máxima calidad, para esto se analiza cuáles son las actividades que mejoran el producto o servicio o que lograrían agregarle más utilidad para el cliente. El valor es la percepción que tiene un cliente sobre la satisfacción que le brinda un bien determinado.

Las actividades de los procesos se dividen en dos grandes grupos:

1. Actividades que agregan valor. Cualquier paso que agrega valor al proceso, por medio de mejorar el producto final o hacer avanzar el proceso. Se dividen en:
 - a. Actividades que agregan valor al cliente – VAC.
 - b. Actividades que agregan valor a la empresa – VAE.
2. Actividades que no agregan valor. Son actividades que apoyan a la realización de los procesos de valor, pero que no agregan valor al producto final, generalmente, agregan más costo y tiempo de ejecución.

6.2.3 Mejoramiento de los Procesos.

El mejoramiento de los procesos se los realiza por medio de las tres etapas:

1. Eliminar: Los procesos o actividades que no agregan valor.
2. Mejorar: Las actividades que agregan valor.
3. Combinar: Las actividades que no se puedan eliminar, buscando que puedan ser ejecutadas de la forma más eficiente y con el menor costo posible.

6.2.4 Descripción de los Procesos.

Los procesos marcan el paso de la actividad de la empresa. Pero dependiendo del tamaño de la organización las actividades pueden ser tan numerosas que es necesario agruparlas según su naturaleza y su fin para evitar confusiones.

Uno de los primeros pasos a seguir es definir la jerarquía de ellos así se va a lograr reunirlos según su alcance que puede ser desde global hasta lo más específico posible para luego desplegarlos descomponiéndolos en actividades más específicas.

La jerarquización de los procesos de la empresa “XYZ S.A.” está compuesta de la siguiente forma:

- Macroprocesos.
- Procesos.
- Subprocesos.

El macroproceso es la agrupación de procesos que contribuyen al logro de su misión.

Dentro del proceso a su vez puede estar compuesto de subprocessos, éstos tienen una relación lógica con las actividades que lo conforman.

6.2.4.1 El Mapa de los Macro Procesos.

Este mapa es la identificación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión de la empresa “XY Z S.A.”

La agrupación de los Macroprocesos permite establecer analogías entre los mismos y a su vez facilita la interrelación e interpretación del mapa en su conjunto.

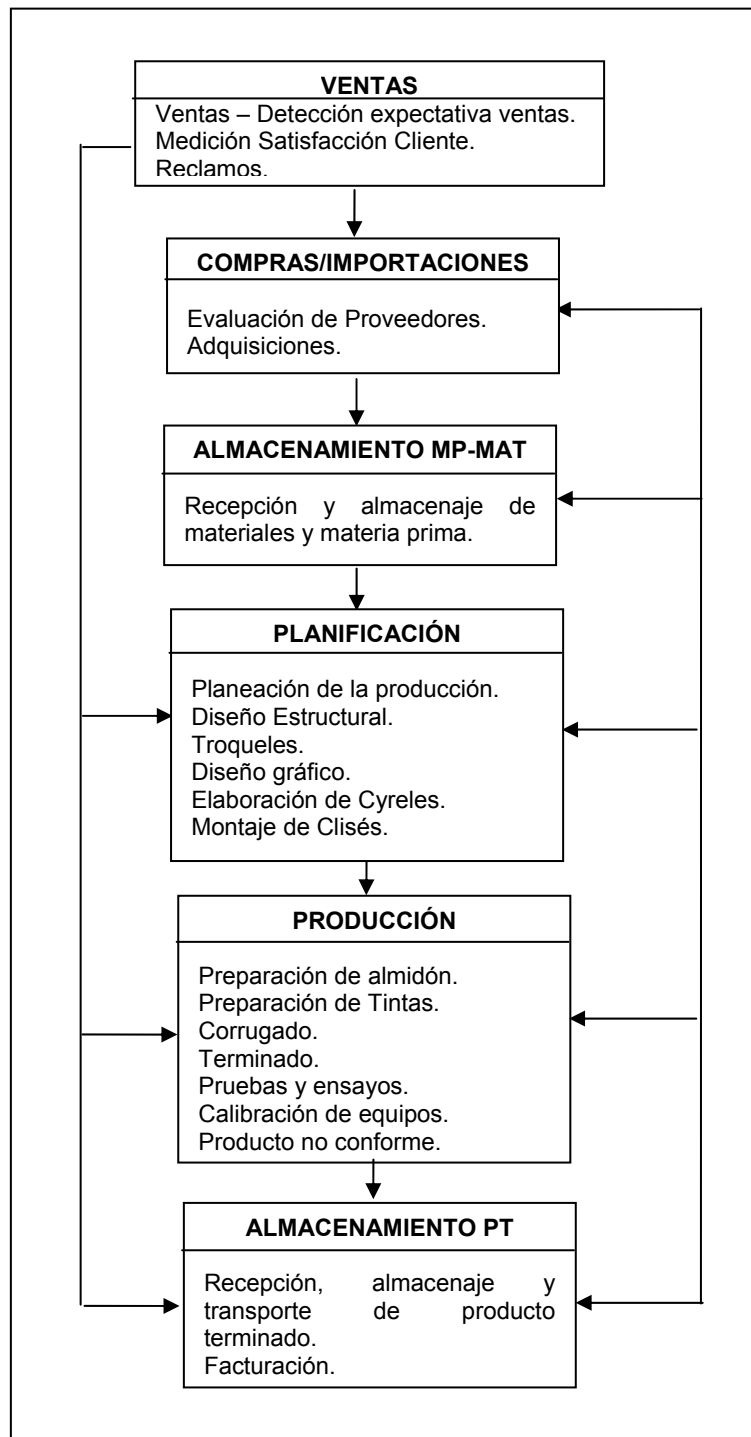
A continuación se presenta el macroproceso estratégico y sus procesos.

Tabla VI.XXV: Procesos Estratégicos.

| PLANEACIÓN DE LA DIRECCIÓN |
|--|
| Elaboración de Presupuesto (provisión de recursos). Revisión Gerencial. |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

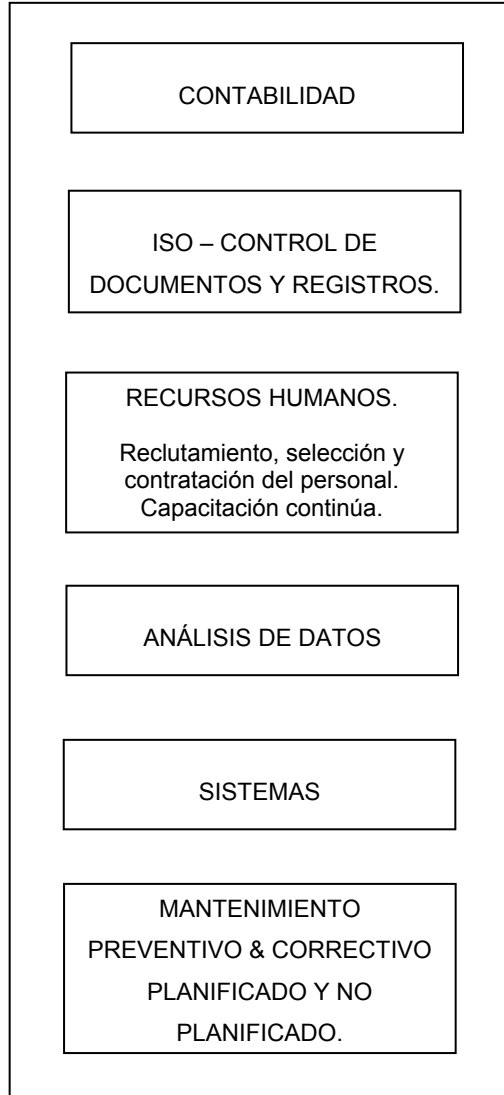
Los macroprocesos y sus procesos que integran la parte operativa se presentan a través del siguiente mapa.

Tabla VI.XXVI: Procesos de Realización.

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

A continuación se presenta los macroproceso de apoyo y sus procesos.

Tabla VI.XXVII: Procesos de Apoyo.



Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

Finalmente se presenta el Macroproceso de mejora Continua y su proceso.

Tabla VI.XXVIII: Proceso de Mejora Continua.

| |
|---|
| <p style="text-align: center;">ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</p> <p>Emisión. Seguimiento. Cierre.</p> |
|---|

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

6.2.5 Reestructuración de los procesos.

La empresa ha implementado un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2000; por lo tanto, posee una estructura organizacional basada en procesos. Para lograr un óptimo desempeño la organización realiza un control continuo que consiste en:

- Planear.
- Implementar.
- Revisar.
- Actuar.

Por este motivo cada uno de los procesos se encuentran muy bien desarrollados. Estos son sometidos a revisión periódicamente por parte

del equipo de mejora continua de la empresa para detectar posibles casos de mejora.

6.2.6 Descripción de las características de los Procesos: Diagrama SIPOC o PESPC

Se conoce como Diagrama SIPOC por sus siglas en inglés:

S Supplier.

I Input.

P Process.

O Output.

C Customer.

En este diagrama se observa cómo está compuesto el proceso observando los siguientes puntos:

- ¿Quién solicita el proceso?
- ¿Qué recibe el encargado de la ejecución del proceso?
- ¿Qué se realiza con estos insumos?
- ¿Qué se entrega como resultado del proceso?
- ¿A quién se entrega?

Se realizó el diagrama para cada proceso que se pueden observar en los anexos 37.

6.2.7 Desarrollo de la descripción de los procesos.

A continuación se escribe el detalle de todos los procesos que intervienen en el Sistema de Gestión de la empresa “XYZ S.A.”. Los subprocesos fueron desarrollados en flujogramas los cuales se encuentran en los anexos # 38 en los cuales se los pueden apreciar al nivel de detalle necesario para asegurar su planificación, control y ejecución eficaz. La compañía tenía identificados sus procesos de forma muy generalizada, en los flujogramas que presentamos en los anexos se los presenta de una forma más detallista para que su manejo sea más ágil y manejable.

6.2.7.1 Elaboración, Control y Cumplimiento de Presupuesto.

Área: Contraloría.

Objetivo:

- Proyectar las operaciones de la empresa en cifras e indicadores de tal manera que permitan tener una guía de la situación económica y financiera del negocio.
- Mantener los costos operativos y administrativos dentro de lo proyectado.

- Controlar periódicamente su procedimiento.

Responsables: Contralor, Superintendente de Contraloría, Analista Senior y Gerentes de todas las áreas.

6.2.7.2 Revisión Gerencial.

Área: Gerencia General.

Objetivo: Mantener un flujo de información hasta el más alto nivel de los resultados obtenidos, novedades presentadas, y establecer las medidas correctivas en caso de desviaciones, tanto para el desarrollo normal de la operación como del Plan de Calidad y de los procesos que intervienen en el Sistema de Calidad.

Alcance: Se realiza la revisión al Sistema de Gestión de la Calidad y a sus procesos anexos, revisando la eficacia y mejora del sistema; mejora del producto y las necesidades de recursos. En este proceso también se considera la revisión de cambios en el sistema, sean éstos de procesos, de políticas, de objetivos, entre otros.

Responsable: Gerente General y Gerente de áreas.

6.2.7.3 Proceso de Detección Expectativa Ventas.

Área: Gerencia de Ventas.

Objetivo: Asegurar que todos los requisitos y especificaciones solicitadas por el cliente estén bien definidos y documentados.

Alcance: Se aplica a todos los contratos de venta de producto manufacturado por la empresa.

Responsables: Gerente Comercial, Gerente Regional de Ventas, Ejecutivos Comerciales, Jefe Servicio al Cliente, Asesor Comercial y Asistentes de Servicio al Cliente.

6.2.7.4 Proceso de Medición de Satisfacción Cliente.

Área: Gerencia Comercial/Gerencia ISO.

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción del cliente con el fin de proveer información para mejorar el servicio.

Alcance: Este proceso está dirigido a los clientes de mayor volumen, incluyendo todos los mercados.

Responsables: Gerente Comercial y Gerente ISO.

6.2.7.5 Proceso de Manejo de Reclamos.

Área: Posventa / Gerencia Comercial.

Objetivo: Atender en forma ágil y oportuna los reclamos.

Alcance: Desde la recepción del reclamo (verbal y/o escrito) hasta el cierre del mismo.

Responsables: Superintendente Máster Posventa y Analista de Posventa.

6.2.7.6 Proceso de la Planeación de la Producción.

Área: Planificación / Gerencia de la Producción.

Objetivo: Planificar que las notas de pedidos sean producidas en las fecha requerida por Ventas y con el menor desperdicio por trim.

Alcance: Desde la recepción de las nota de pedidos hasta la entrega del Programa Semanal de Producción y Programa Diario de Producción.

Responsables: Planificador de Producción, Asistente I Planificación.

6.2.7.7 Proceso de Preparación de Tintas.

Área: Cocina Tintas / Gerencia Técnica.

Objetivo: Producir tintas de acuerdo a las especificaciones solicitadas por el cliente y en el tiempo solicitado por Producción.

Alcance: Abarca desde el ingreso de las bases de tinta a la máquina dosificadora y el manejo de inventarios de saldos de tinta, hasta la entrega de baldes y tanques de tinta al área de producción.

Responsables: Laboratorista y Ayudante C. Tinta.

6.2.7.8 Proceso de Preparación de Almidón

Área: Cocina de Almidón / Gerencia de Producción.

Objetivo: Proveer almidón preparado de acuerdo a las especificaciones y en el tiempo requerido.

Alcance: Desde la recepción de los materiales hasta enviar almidón a la corrugadora.

Responsables: Superintendente Máster de Corrugado, Supervisores de Planta, Operadores almidón y Ayudantes.

6.2.7.9 Proceso de Corrugado (Embaladora)

Área: Corrugado / Gerencia de Producción.

Objetivo: Fabricar láminas de cartón corrugado de óptima calidad en base a las órdenes de Producción, de acuerdo a la planificación y especificaciones establecidas por el cliente.

Alcance: Abarca desde el ingreso de las bobinas a la Corrugadora, hasta la salida de láminas de corrugadoras en el stacker.

Responsables: Superintendente Máster de Corrugado, Supervisores de Planta, Operadores y Ayudantes.

6.2.7.10 Proceso de Terminado (Imprenta y Aditamentos.)

Área: Terminado / Gerencia de Producción.

Objetivo: Elaborar cajas de acuerdo a las especificaciones requeridas por el cliente de acuerdo al orden establecido en el Programa de Producción.

Alcance: Desde la recepción de láminas corrugadas hasta la entrega del producto terminado en la Bodega de Producto Terminado.

Responsables: Superintendente Máster de Imprenta, Supervisores de Planta, Operadores y Ayudantes.

6.2.7.11 Proceso de Diseño y Desarrollo Estructural

Área: Diseño Estructural / Gerencia Comercial.

Objetivo: Elaborar diseños estructurales en base a las especificaciones acordadas con el cliente y de acuerdo a parámetros establecidos.

Alcance: Abarca desde la recepción de las expectativas del cliente (a través de Ventas) hasta la aprobación final de la muestra por parte del cliente.

Responsables: Superintendente Máster de Posventa, Superintendente II de Diseño Estructural, Asistente y Ayudante de Diseño Estructural.

6.2.7.12 Proceso de Fabricación de Troqueles

Área: Troqueles / Gerencia Técnica.

Objetivo: Elaborar los troqueles en base a las especificaciones dadas por el cliente y aprobadas en el diseño estructural.

Alcance: Se inicia desde la recepción de la información proporcionada por el Departamento de Ventas, hasta la entrega del troquel a Producción para la corrida de la Orden de Producción requerida; además de su mantenimiento preventivo.

Responsables: Jefe de Troqueles y Técnicos.

6.2.7.13 Proceso de Desarrollo y Adaptaciones de Diseño Gráfico

Área: Diseño Gráfico / Gerencia Comercial.

Objetivo: Elaborar diseños gráficos en base a las especificaciones acordadas con el cliente y de acuerdo a parámetros establecidos.

Alcance: Se inicia desde la recepción de la información proporcionada por el Departamento de Ventas, hasta la aprobación final del diseño por parte del cliente.

Responsables: Superintendente Máster Posventa, Diseñadores Gráficos y Asistentes de Diseño Gráfico.

6.2.7.14 Proceso de Elaboración de Clisé.

Área: Clisé / Gerencia Técnica.

Objetivo: Elaborar cyreles en base a las especificaciones dadas y aprobadas en el diseño inicial.

Alcance: Se inicia desde la recepción de la información proporcionada por el Departamento de Ventas, hasta la entrega al Departamento de Clisé para realizar el montaje.

Responsables: Jefe de Clisé, Técnicos y Asistente de Clisé.

6.2.7.15 Proceso de Montaje de Clisé.

Área: Clisé / Gerencia Técnica.

Objetivo: Premontar los cyreles en base a las especificaciones dadas y aprobadas en el diseño gráfico y entregarlos a tiempo.

Alcance: Se inicia con la recepción de las planchas de cyreles, hasta la entrega del clisé a Producción para la corrida de la orden de producción requerida.

Responsables: Jefe de Clisé, y Técnicos de Clisé.

6.2.7.16 Recepción y Almacenaje de Materia Prima y Materiales.

Área: Materia Prima / Gerencia Técnica.

Objetivo: Recibir la materia prima y materiales de acuerdo a las especificaciones solicitadas y almacenarlas correctamente para su mejor conservación.

Alcance: Desde la recepción de la materia prima y materiales hasta la entrega de los mismos al cliente interno.

Responsables: Jefe de Bodega de Materia Prima, Digitador, Montacarguistas, Anotadores de Boinas y Ayudantes.

6.2.7.17 Proceso de Pruebas y Ensayos.

Área: Aseguramiento de Calidad / Gerencia Producción / Cocina Tintas / Gerencia Técnica.

Objetivo: Asegurar que las materias primas y el producto cumplan con las especificaciones y proveer los resultados de las pruebas y ensayos a los Departamentos de Producción, Diseño, Ventas y al cliente externo.

Alcance: Las pruebas y ensayos se ejecutan a:

Materia Prima: papel y tintas.

Producto: láminas, cajas de cartón.

Responsables: Supervisor Aseg. de Calidad, Asistente de Calidad, Laboratorista II y Ayudante de Laboratorio.

6.2.7.18 Proceso de Calibración de Equipos.

Área: Aseguramiento de Calidad / Gerencia Producción

Objetivo: Calibrar los equipos del laboratorio y planta en base a los estándares internacionales establecidos.

Alcance: Se inicia con la calibración y ajuste de los equipos por medio de un ente calificador con estándares internacionales hasta la acreditación / registro del equipo como apto para ser usado en el proceso de medición.

Responsables: Supervisor Aseg. de Calidad y Ayudantes.

6.2.7.19 Proceso de Material – Producto No Conforme

Área: Aseguramiento de Calidad / Gerencia Producción

Objetivo: Identificar, segregar, evaluar y documentar el producto y/o material que no cumple con las especificaciones de calidad acordadas, generando información confiable para las respectivas acciones correctivas y preventivas que eviten la repetición del mismo.

Alcance: Aplica a los materiales adquiridos por la empresa “XYZ S.A.” para la elaboración del cartón corrugado y al producto generado en su operación, iniciándose con la identificación del mismo hasta su disposición final.

Responsables: Gerente de Producción, Superintendente Máster de Corrugado, Superintendente Máster de Imprenta, Supervisor Aseg. de Calidad, Jefe Bodega Materia Prima, Supervisores de Planta, Laboratorista C. Tintas.

6.2.7.20 Proceso de Recepción, Almacenaje, despacho y Transporte de Producto Terminado.

Área: Bodega de Producto Terminado / Gerencia Comercial

Objetivo: Asegurar que el producto terminado sea manejado de manera segura, evitando cualquier daño durante su almacenamiento hasta su destino final.

Alcance: Abarca la recepción del producto terminado, almacenaje, despacho y transporte (cuando el contrato lo indique).

Responsables Recepción, Almacenaje y Despacho: Jefe de Bodega Producto Terminado, Asistente I Bodega Producto Terminado, Recibidor, Digitador, Montacarguistas, Despachadores, Paletizadores y Preparadores de Carga.

Responsables Transporte (Logística): Jefe de Logística, Supervisor de Estiba, Estibadores, Ensunchadores, Emplásticadores.

6.2.7.21 Proceso de Adquisición de Materiales (Local & Importado).

Área: Materiales & Suministros / Proceso fusionado con compañía matriz.

Objetivo: Asegurar que los productos y materiales comprados estén conformes a los requisitos especificados, considerando calidad, servicios y precios.

Alcance: Abarca desde la recepción de las solicitudes de compra hasta el envío de la documentación a Contabilidad para que procedan con el pago.

Responsables: Contralor, Superintendente M & S y Compradores.

6.2.7.22 Proceso de Evaluación de Proveedores.

Área: Gerencia de Producción y M & S de compañía matriz.

Objetivo: Asegurar la capacidad de los procesos del proveedor, la calidad de su insumos y establecer un sistema de medición confiable que permita evaluar su desempeño.

Alcance: A todos los proveedores de insumos que afectan la calidad del producto.

Responsables MP y Materiales Importados: Gerente de Producción, Jefe de Bodega de Materia Prima, Supervisor de Aseg. de Calidad y Laboratorista II.

Responsables MP y Materiales Locales: Superintendente M & S y Compradores.

6.2.7.23 Contabilidad.

Área: Contabilidad.

Objetivo: Elaborar a tiempo Estados Financieros que presenten información confiable sobre la situación financiera de la empresa y realizar los pagos a tiempo a los proveedores.

Alcance: Abarca desde el momento en que se origina una transacción en cualquier área de la empresa hasta su correspondiente documentación, registro y/o pago.

Responsables: Contador y sus asistentes.

6.2.7.24 ISO – Control de Documentos y Registros.

Área: Gerencia de ISO.

Objetivo: Garantizar que los documentos controlados (Manual de Sistema, Política e Instrucciones de Trabajo) y los registros del sistema estén actualizados y disponible al personal que los requiera.

Alcance: Abarca desde la solicitud de un cambio a los documentos hasta la distribución del mismo. Aplica a los documentos descritos a continuación:

- Manual de Calidad.
- Manual de Planeación de Calidad.
- Instrucciones de Trabajo.

La empresa cuenta con la copia más reciente de los siguientes documentos:

- Lista Maestra de Documentos Controlados.
- Política de Gestión de Calidad.
- Política y Objetivos de Calidad.
- Planeación de la Calidad.
- Instrucciones de Trabajo.
- Norma ISO 9001:2000.
- Disposiciones Corporativas.

La copia maestra de los documentos obsoletos (Manual, Política, Planeación de la Calidad, Lista Maestra e Instrucciones de Trabajo), son almacenados en el Dpto. de ISO como evidencia del cambio, y sus copias son destruidas. Las copias masters de formatos obsoletos son destruidos por los dueños y/o responsables de cada proceso.

Los documentos de procedencia externa (Formulaciones de Tinta, Normas ISO y otros documentos externos) son mantenidos y controlados por cada área.

Los formatos y registros que se utilizan en el sistema de la Gestión de la Calidad, por su naturaleza son controlados por cada usuario. Todos los registros que se usan en el Sistema de la Gestión de la Calidad son protegidos contra cualquier daño o deterioro (haciendo fácil su recuperación). Estos registros en su mayoría se encuentran almacenados en la red electrónica y otros en la PC y archivadores metálicos. La descripción, el lugar de almacenamiento, el tiempo de retención y cómo están relacionados estos registros, se mencionan en la Lista Maestra de Formatos.

Responsables: Gerente y Asistente de ISO (Documentos del Sistema) y Superintendentes, Jefes y/o Gerentes (Formatos y Registros).

6.2.7.25 Reclutamiento, Selección y Capacitación del Personal.

Área: Recursos Humanos.

Objetivo: Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo y de acuerdo al perfil requerido.

Alcance: está dirigido a todo el personal: obreros y empleados.

Responsables División Empaques (Planta): Gerente de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos, Coordinadores de Intermediadoras y Superintendentes/Jefes y/o Gerentes que emiten requisición del personal.

Responsables (Administración): Gerente de R.R.H.H., Superintendente de Compensaciones y Asistente de Selección.

6.2.7.26 Capacitación Continua.

Área: Recursos Humanos.

Objetivo: Proveer entrenamiento al colaborador de acuerdo a las necesidades de la organización.

Alcance: a todo el nivel de la organización.

Responsable División Empaques (Planta): Gerente de Recursos Humanos y Asistente de Desarrollo Humano.

Responsables (Administración): Gerente de RRHH, Superintendente de Desarrollo Humano y Asistente de Desarrollo Humano.

6.2.7.27 Análisis de Datos.

Área: Análisis de Producción / Gerencia de producción.

Objetivo: Proveer datos confiables para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Alcance: Abarca desde el ingreso de bobinas hasta la entrega del Producto Terminado en Bodega de Producto Terminado.

Responsables: Supervisor de Análisis de Producción, Asistente y Controladores de Desperdicio.

6.2.7.28 Sistemas

Área: Sistemas.

Objetivo: Revisar que el sistema informático y los equipos funcionen correctamente evitando la paralización de las actividades por daños y detectar la necesidad de adquisición de nuevos equipos.

Alcance: Toda la organización.

Responsables: Jefe de Sistema y asistentes.

6.2.7.29 Mantenimiento Preventivo & Correctivo Planificado y No Planificado.

Área: Mantenimiento / Gerencia Técnica.

Objetivo: Mantener las máquinas y equipos de producción y equipos anexos en óptimas condiciones; sin exceder el 4% del tiempo perdido en paradas.

Alcance: Está dirigido a todas las maquinarias y equipos utilizados en el proceso de producción y procesos anexos.

Responsables: Superintendente II de Mantenimiento, Supervisores Mecánico, Eléctrico y Sistemas Generales de Planta, Técnicos Mecánicos, Eléctricos, Automotrices y Asistentes.

6.2.7.30 Proceso de Acción Correctiva y/o Preventiva.

Área: Aseguramiento de Calidad / Gerencia de Producción.

Objetivo: Dar solución a problemas que se presenten y a potenciales causas de no conformidades mayores o repetitivas.

Alcance: Todos los factores que influyen o pueden incidir durante o después del proceso de fabricación del producto.

La emisión de acciones correctivas y preventivas se generan en:

- No Conformidades, que son documentadas en el mismo formato establecido para ese procedimiento.
- Reclamos, que son documentados en el formato establecido para ese procedimiento.
- No Conformidades Mayores o Repetitivas, documentadas de acuerdo a este Procedimiento de Acción Correctiva y Preventiva.

Responsable: Gerente de Producción, Supervisor de Aseg. de Calidad, Superintendente Master de Posventa y Superintendentes/Jefes o Gerentes de cada área donde se presenta el problema o la potencial No Conformidad.

CAPÍTULO VII

IMPLEMENTACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

7.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se describirá el software desarrollado que ayudará a realizar un mejor análisis de los indicadores.

7.2 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se ha denominado al software como Sistema de evaluación y Planeación Estratégica “S.E.P.E.”, ha sido desarrollado con el objetivo principal de poder contar con una herramienta eficiente que ayude a monitorear el desempeño de la organización, mediante el análisis de los resultados de los indicadores que se han propuesto para desarrollar la estrategia.

El interfaz de S.E.P.E. es amigable e intuitivo ha sido desarrollado de una forma sencilla para que pueda ser comprendido fácilmente por el usuario. Otra de sus características es que es flexible tomando en cuenta que las organizaciones están sujetas a cambios.

El software cuenta con un total de 26 indicadores que constituyen el primer nivel del BSC, pero se pueden añadir los otros indicadores de los siguientes niveles del BSC.

A continuación procederemos a explicar los componentes del sistema.

7.2.1 Elementos del Sistema.

En el programa se pueden visualizar, los indicadores con su nivel base y su meta; gráficos, íconos de tendencia y de desempeño que contribuyen a realizar un mejor análisis.

7.2.1.1 Indicadores

Para medir el desempeño de una empresa, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento. Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. En nuestro trabajo sólo se ha utilizado indicadores cuantitativos.

7.2.1.1.1 Clases de Indicadores

Indicadores Cuantitativos: Se refieren a medidas en números o cantidades. Se los usa para medir la efectividad de los Objetivos Estratégicos. Estos indicadores pueden ser positivos, negativos o centrados.

Indicador Positivo: Son aquellos en los cuales un *AUMENTO* en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada.

Indicador Negativo: Son aquellos en los cuales una *DISMINUCIÓN* en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada.

Indicador Centrado: Son aquellos en los cuales se espera que se mantenga *CENTRADO* alrededor de una valor parar mantener una situación deseada.

7.2.1.2 Nivel Base

Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño logrado antes de implantar las iniciativas estratégicas.

7.2.1.3 Valor Actual

Representa las mediciones período a período del indicador, en los tiempos que se realiza el análisis, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

7.2.1.4 Meta

Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora.

La magnitud del indicador al ser comparada con un nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación o un acierto, sobre la cual se tomarán acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento según el caso.

El acto de medir se realiza través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con una referencia frente a la cual confrontar el valor de un indicador. Esa desviación es la que realmente se transforma en el reto a resolver.

7.2.1.5 Semáforo

Gráfico que representa el nivel de desempeño logrado por un indicador, a través del uso de una colorimetría que facilite la toma de decisiones.

7.2.1.6 Tendencia

Permite determinar la dirección de crecimiento (o decrecimiento) del indicador con respecto al valor alcanzado en períodos anteriores.

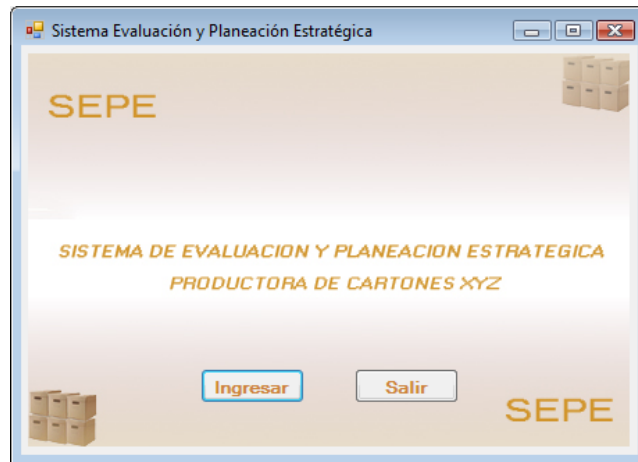
7.2.2 Uso del software

El software desarrollado está conformado de la siguiente manera:

7.2.2.1 Pantalla de Bienvenida.

Al utilizar el software la primera pantalla en visualizarse es la siguiente:

Figura 7.40: Pantalla de Bienvenida.



Fuente: Software S.E.P.E.

Aquí el usuario podrá decidir si desea ingresar o salir inmediatamente.

7.2.2.2 Ingreso de usuario y contraseña.

Para tener mayor seguridad antes de que alguien pueda manipular los datos u observarlos el programa identificará a la persona mediante el ingreso de usuario y su respectiva contraseña.

Figura 7.41: Ingreso de usuario y contraseña

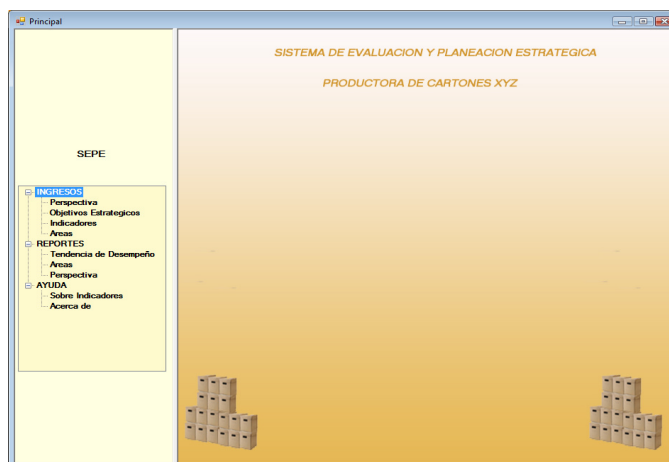
The image shows a screenshot of a web-based login interface. The window title is "Usuario". The main content area has a light beige background with the "SEPE" logo in the top left and bottom right corners. In the top right corner, there is a small icon of a stack of boxes. The login form consists of two text input fields: the first is labeled "Usuario:" and the second is labeled "Contraseña:". Below these fields are two buttons: "Aceptar" (Accept) and "Cancelar" (Cancel). The "Aceptar" button is highlighted with a blue border.

Fuente: Software S.E.P.E.

7.2.2.3 Pantalla Principal.

El programa desarrollado cuenta con tres módulos principales, que se pueden visualizar en la primera pantalla que aparecerá una vez ingresada y aceptada la contraseña.

Figura 7.42: Pantalla Principal.



Fuente: Software S.E.P.E.

7.2.2.4 Ingresos

El primer módulo de S.E.P.E es el ingreso de los datos. Este módulo está compuesto por cuatro submenús: perspectiva, objetivos estratégicos, indicadores y áreas.

7.2.2.4.1 Perspectiva.

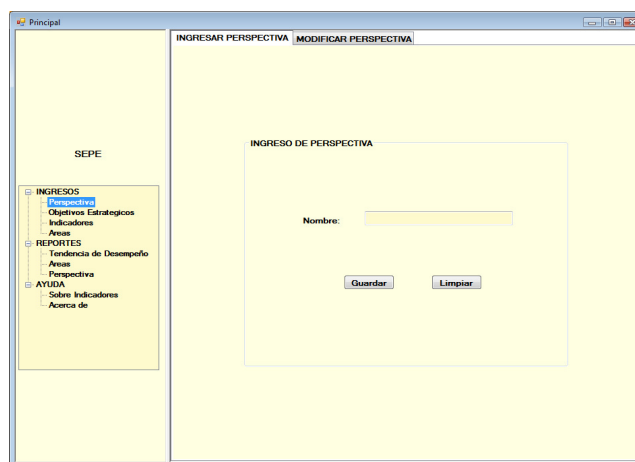
En esta pantalla se ingresará las diferentes categorías en las cuales se basa el desempeño de la organización. En nuestro caso son cuatro perspectivas:

- Financiera.

- Clientes.
- Procesos Internos.
- Capital Intangible.

En caso de que se desea borrar una perspectiva ingresada, el software tiene la opción de modificar una existente o borrarla.

Figura 7.43: Ingreso de Perspectivas.



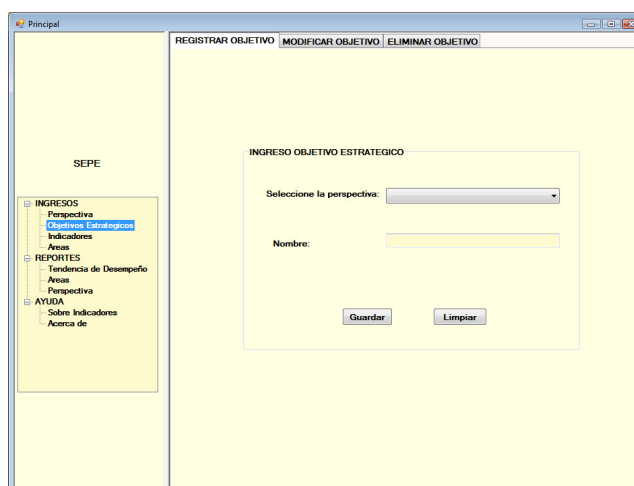
Fuente: Software S.E.P.E.

7.2.2.4.2 Objetivos Estratégicos.

El siguiente paso es ingresar cada objetivo, el cual al momento de ingresarlo se tendrá que elegir con qué perspectiva está relacionado. En esta pantalla también existen las opciones de modificar un objetivo

en caso de haberlo registrado erróneamente o también se podrá eliminarlo.

Figura 7.44: Ingreso de Objetivos.



The screenshot shows a web application window titled 'Principal'. On the left is a navigation menu with categories: INGRESOS (sub-items: Perspectiva, **Objetivos Estratégicos**, Indicadores, Areas), REPORTES (sub-items: Tendencia de Desempeño, Areas, Perspectiva), and AYUDA (sub-items: Sobre Indicadores, Acerca de). The main content area has three tabs: 'REGISTRAR OBJETIVO' (selected), 'MODIFICAR OBJETIVO', and 'ELIMINAR OBJETIVO'. Below the tabs is a form titled 'INGRESO OBJETIVO ESTRATEGICO' with a dropdown menu for 'Seleccione la perspectiva:', a text input field for 'Nombre:', and two buttons: 'Guardar' and 'Limpiar'.

Fuente: Software S.E.P.E.

7.2.2.4.3 Indicadores

Luego de ingresado los objetivos se deberá ingresar los indicadores tomando en cuenta lo siguiente:

- Asociarlo con la perspectiva y el objetivo correspondiente.
- Señalar que áreas intervienen en su desempeño, las mismas que debieron ser ingresadas anteriormente.
- Escribir su nombre correctamente.
- Indicar su tipo, su clase y su frecuencia.
- Indicar su valor base.
- Describirlo.

En esta misma ventana se alimenta la base de los indicadores, se registran los datos anuales o por período, según su frecuencia, con su respectiva meta.

También cuenta con la opción de modificar o eliminar los datos ingresados.

Figura 7.45: Ingreso de Indicadores.

The screenshot shows a software window titled 'Principal' with a menu bar containing 'REGISTRAR INDICADOR', 'MODIFICAR/ELIMINAR INDICADOR', 'REGISTRAR PERIODOS', and 'MODIFICAR PERIODOS'. The main area is titled 'REGISTRAR DATOS DEL INDICADOR CUANTITATIVO'. On the left, there is a tree view with the following structure:

- SEPE
 - INGRESOS
 - Perspectiva
 - Objetivos Estratégicos
 - Indicadores
 - REPORTE
 - Tendencia de Desempeño
 - Áreas
 - Perspectiva
 - AYUDA
 - Sobre Indicadores
 - Acercas de

The main form contains the following fields and options:

- Perspectivas:** A dropdown menu.
- Objetivos Estratégicos:** A dropdown menu.
- Nombre:** A text input field.
- Áreas a los que pertenece:** A large text area.
- Tipo, Clase y Frecuencia:** A group of radio buttons:
 - Tipo:** porcentual, normal
 - Clase:** positivo, negativo
 - Frecuencia:** periodal, anual
- Valor Base y Descripción:** A section with a 'Valor Base' input field and a 'Descripción' text area.

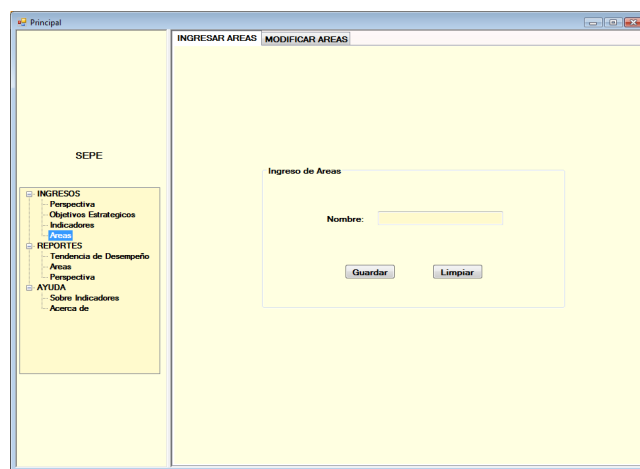
At the bottom of the form are two buttons: 'Guardar' and 'Limpiar'. A note at the bottom right states: '* Utilice (.) como separador de decimales'.

Fuente: Software S.E.P.E.

7.2.2.4.4 Áreas

En esta área se registran todas aquellas que intervienen en los resultados de los indicadores, tanto las principales como las de apoyo.

Figura 7.46: Ingreso de Áreas



Fuente: Software S.E.P.E.

7.2.2.5 Reportes.

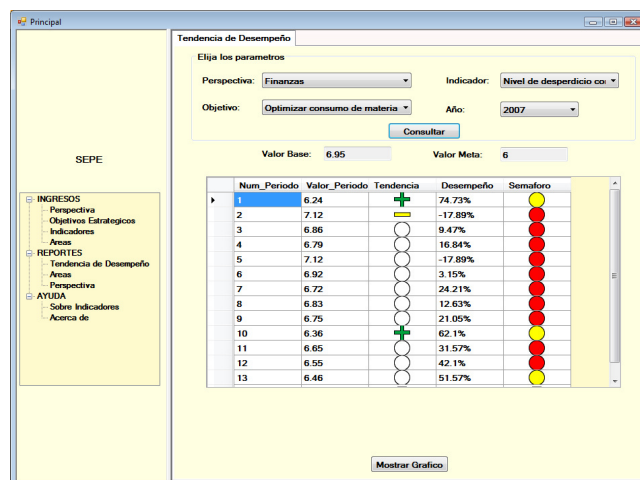
En este menú se visualizará los resultados de los indicadores con los respectivos gráficos.

7.2.2.5.1 Tendencia de Desempeño.

Este es el reporte más completo, al indicar qué indicador queremos analizar, señalando su respectiva perspectiva, objetivo y el año, observaremos instantáneamente su valor base y su meta y una tabla que está conformada por:

- El período o año al que pertenece el dato.
- El resultado obtenido en el respectivo período o año.
- La tendencia, representado por su respectivo gráfico.
- Y el desempeño el cual se podrá ver su valor numérico y su representación por medio del semáforo. Los valores establecidos para los semáforos se pueden ver en los anexos 24.

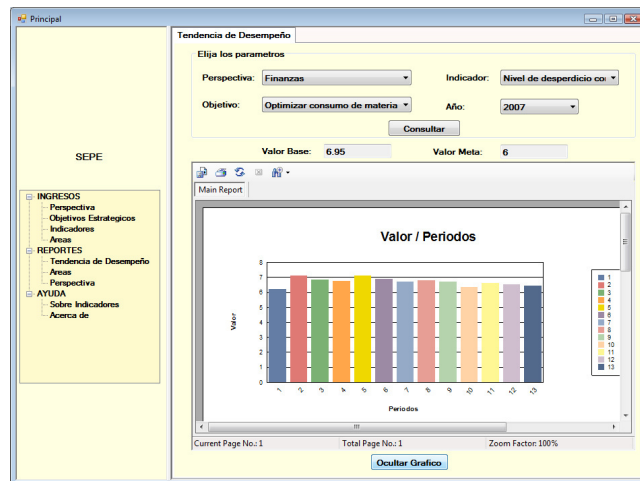
Figura 7.47: Tendencias de desempeño.



Fuente: Software S.E.P.E.

Además existe la opción de visualizar el gráfico de barras de los valores analizados.

Figura 7.48: Gráficos



Fuente: Software S.E.P.E.

7.2.2.5.2 Reporte de Áreas

Al señalar el área que desea analizar, el año y el período se mostrará todos aquellos indicadores influenciados con el desempeño del área escogida. También se puede examinar los indicadores anuales afectados por esa misma área.

Figura 7.49: Reporte por Áreas

Principal

Reporte Áreas

Elija los parametros

Áreas: Ventas

Año: 2007

Período: anual

Consultar

PERIODO: anual

| Indicador | Valor_Base | Valor_Meta | Valor_Periodo | Desempeño | Semaforo |
|--------------|------------|------------|---------------|-----------|-------------------------------------|
| Rentabilidad | 87 | 90 | 90.5 | 116.66% | ● |

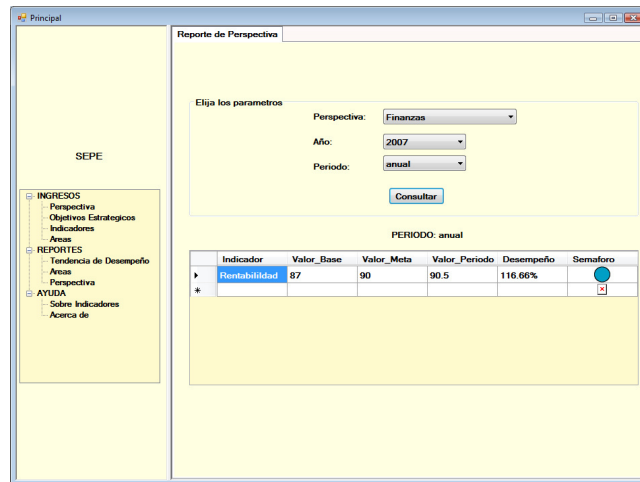
SEPE

- INGRESOS
 - Perspectiva
 - Objetivos Estrategicos
 - Indicadores
 - Áreas
- REPORTEES
 - Tendencia de Desempeño
 - Áreas
 - Perspectiva
- AYUDA
 - Sobre Indicadores
 - Acercas de

Fuente: Software S.E.P.E.

7.2.2.5.3 Reporte por Perspectivas.

En esta opción se puede analizar los indicadores agrupados por perspectiva, se obtendrá una tabla con similares características a la anterior.

Figura 7.50: Reporte por Perspectiva.

Principal

Reporte de Perspectiva

Elija los parametros

Perspectiva: Finanzas

Año: 2007

Periodo: anual

Consultar

PERIODO: anual

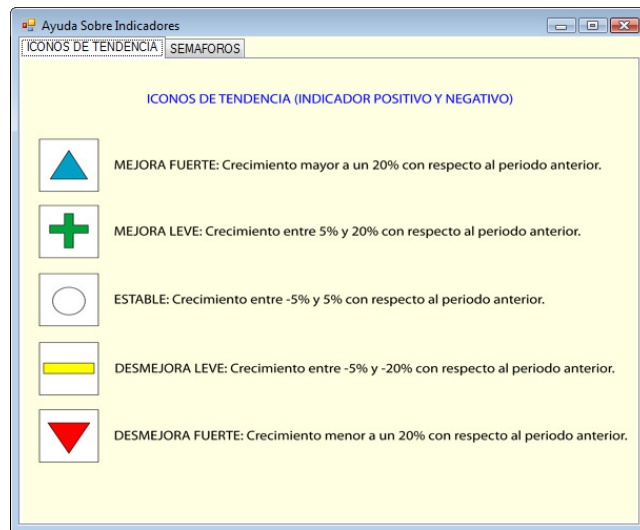
| Indicador | Valor_Base | Valor_Meta | Valor_Periodo | Desempeno | Semaforo |
|----------------|------------|------------|---------------|-----------|----------|
| ▶ Rentabilidad | 87 | 90 | 90.5 | 116.66% | ● |
| * | | | | | |

Fuente: Software S.E.P.E.

7.2.2.6 Información Adicional.

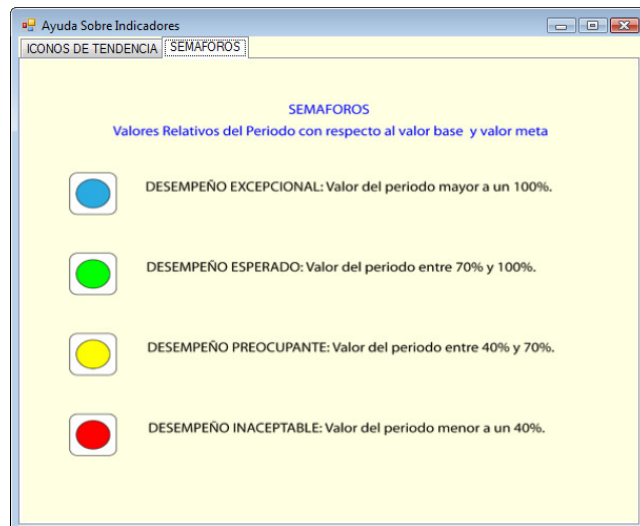
Aquí se puede ver información teórica de los elementos utilizados en el desarrollo del software.

Figura 7.51: Información adicional de tendencias.



Fuente: Software S.E.P.E.

Figura 7.52: Información adicional de semáforos.



Fuente: Software S.E.P.E.

CAPÍTULO VIII

APRENDIZAJE ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES

8.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se emplearán técnicas estadísticas para la evaluación del cumplimiento de los objetivos, a través del análisis del desempeño de los indicadores asignados a cada uno de los mismos, que le servirá a la alta gerencia para la toma de decisiones.

8.2 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Las técnicas estadísticas empleadas y sus resultados se detallan a continuación.

8.2.1 Análisis del desempeño de las ventas

Uno de los objetivos principales de la propuesta de gestión es que haya un aumento en las ventas. Este análisis lo vamos a realizar a continuación con la ayuda de herramientas estadísticas. Se revisaron las unidades

vendidas tanto en el año 2006 y 2007 de las unidades vendidas al sector doméstico y bananero.

8.2.1.1 Tendencias

Con este análisis podemos conocer un patrón de tendencia del desempeño, que es mucho más robusta y precisa, que conocer únicamente datos y niveles puntuales, ya que las tendencias nos pueden mostrar picos y estacionalidades, y haciendo uso de métodos estadísticos se puede extrapolar el pasado.

Analizamos el desempeño de ventas de los años 2006 y 2007 de unidades vendidas, tanto del mercado doméstico como del bananero, para comparar el nivel obtenido durante ambos años y poder monitorear que meses han decrecido en nivel de ventas con respecto al año siguiente.

A continuación se presentan los datos y los gráficos:

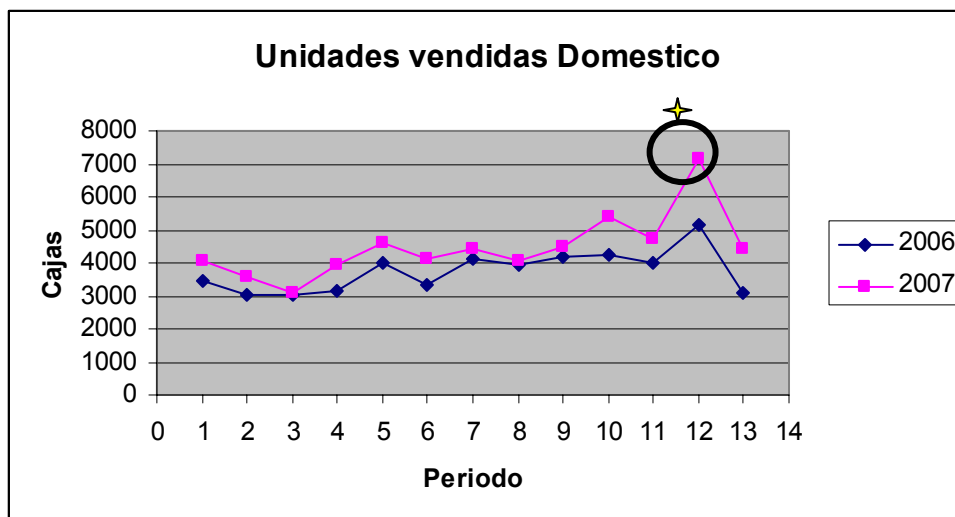
Tabla VIII.XXIX: Detalle periodal de Ventas 2006 – 2007 doméstico

| UNIDADES VENDIDAS | | |
|--------------------------|-------------|-------------|
| DOMÉSTICO | | |
| PERÍODOS | 2006 | 2007 |
| 1 | 3451 | 4045 |
| 2 | 3056 | 3572 |
| 3 | 3002 | 3095 |
| 4 | 3156 | 3921 |
| 5 | 4025 | 4593 |
| 6 | 3351 | 4103 |
| 7 | 4125 | 4420 |
| 8 | 3956 | 4051 |
| 9 | 4200 | 4500 |
| 10 | 4250 | 5367 |
| 11 | 4012 | 4741 |
| 12 | 5123 | 7145 |
| 13 | 3063 | 4427 |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

En la figura 52, observamos que el comportamiento de la variable ventas para los años 2006 y 2007 es similar, el nivel de ventas del año 2007 es mayor al del 2006. En ambos años el período con mayor volumen de ventas es el período 12.

Figura 8.53: Nivel de ventas año 2006 – 2007



Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

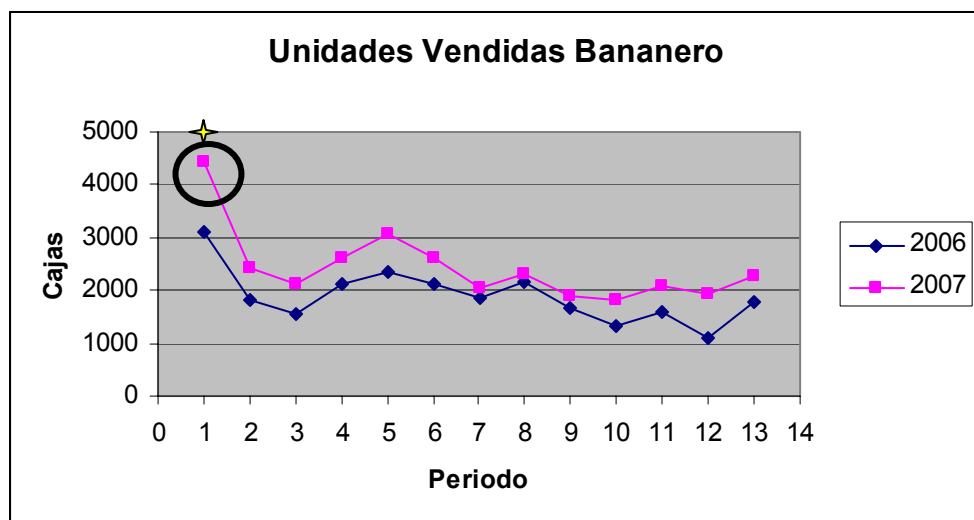
Tabla VIII.XXX: Detalle periodal de Ventas 2006 – 2007 bananero

| UNIDADES VENDIDAS BANANERO | | |
|-------------------------------|------|------|
| PERÍODOS | 2006 | 2007 |
| 1 | 3125 | 4421 |
| 2 | 1813 | 2419 |
| 3 | 1555 | 2131 |
| 4 | 2121 | 2606 |
| 5 | 2365 | 3050 |
| 6 | 2130 | 2629 |
| 7 | 1850 | 2059 |
| 8 | 2165 | 2303 |
| 9 | 1657 | 1911 |
| 10 | 1330 | 1817 |
| 11 | 1604 | 2097 |
| 12 | 1098 | 1944 |
| 13 | 1789 | 2263 |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

En la siguiente figura, observamos que el comportamiento de la variable ventas para los años 2006 y 2007 es similar, el nivel de ventas del año 2007 es mayor al del 2006. En ambos años el período con mayor volumen de ventas es el período 1.

Figura 8.54: Nivel de ventas año 2006 - 2007

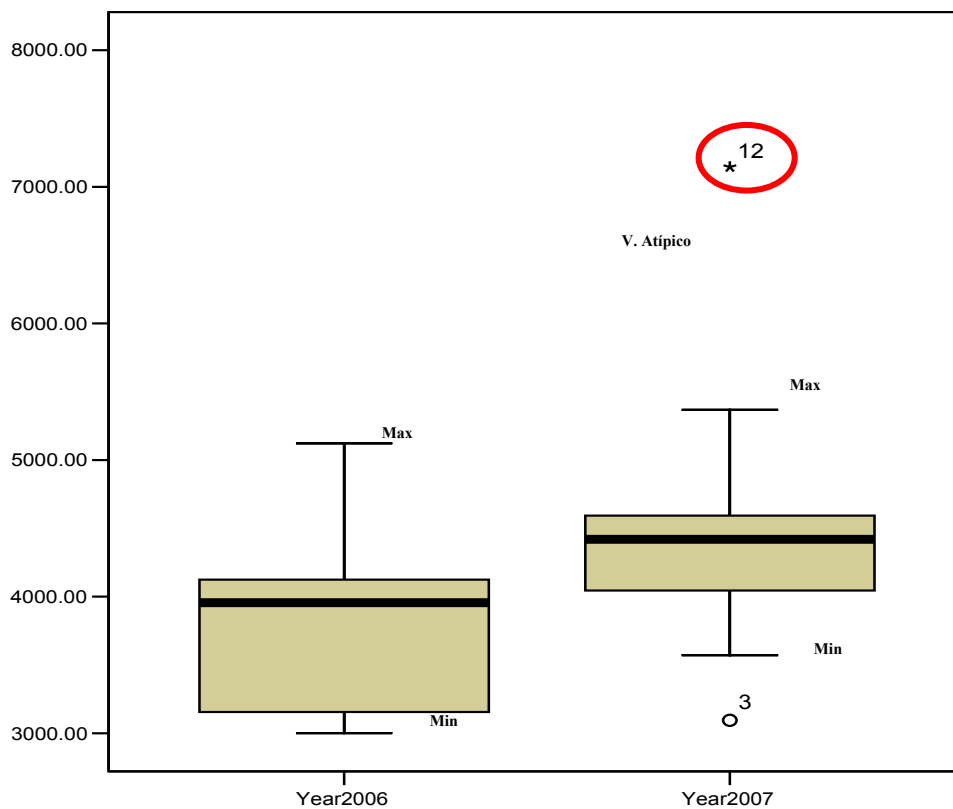


Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

8.2.1.2 Diagrama de Caja

El diagrama de caja proporciona información completa visual sobre cómo se distribuyen los datos. Es un gráfico que suministra información sobre la mediana (o media), sobre el 50% y 90% de los datos, sobre la existencia de empresas con ratios atípicos, así como de la simetría de la distribución.

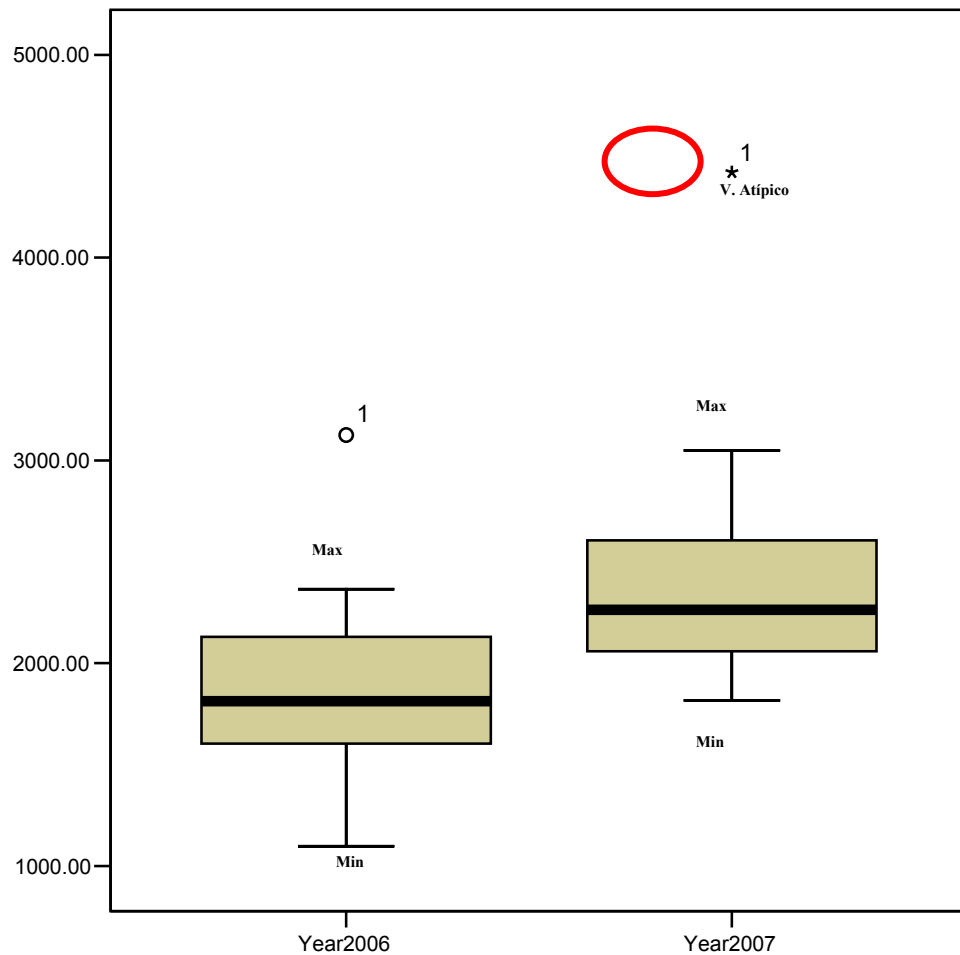
Figura 8.55: Diagrama de caja (Ventas doméstico 2006 - 2007)



Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

En la figura 54, se muestran los valores máximos y mínimos del nivel de ventas para el sector doméstico de los años 2006 y 2007. En el año 2007, observamos la existencia de un valor atípico en el duodécimo período, ratificando lo señalado en el gráfico de tendencia.

Figura 8.56: Diagrama de caja (Ventas bananero 2006 - 2007)



Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

En la figura 55, se muestran los valores máximos y mínimos del nivel de ventas para el sector bananero de los años 2006 y 2007. En el año 2007, observamos la existencia de un valor atípico en el primer período, ratificando lo señalado en el gráfico de tendencia.

8.2.1.3 Procedimiento de Kolmogorov y Smirnov para Bondad de Ajuste.

En los gráficos de tendencia se puede ver a simple vista que hubo un aumento en las unidades vendidas, para realizar un análisis más técnico sobre el aumento de ventas se va a analizar la media de la diferencia con la Prueba T Pareada, pero esta prueba sólo se realiza en datos que tengan una distribución normal, por esta razón el primer paso a realizar es verificar si los datos tienen una distribución normal mediante el procedimiento de Kolmogorov y Smirnov.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov (también prueba **K-S**) es una prueba no paramétrica que se utiliza para determinar la bondad de ajuste entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica, es decir, entre dos distribuciones de probabilidad. Su objetivo es verificar si se acepta la hipótesis nula de que los datos provienen de una población que tiene la distribución teórica especificada. Para esto se compara la distribución de frecuencia acumulativa de la distribución teórica que se denota $F_0(x)$ con la distribución de frecuencia acumulativa observada denotada por $\hat{F}(x)$ para encontrar la mayor desviación entre ambas para todo el rango de valores de x ; para calcular la mayor desviación existente se utiliza el estadístico D_n que está dado por:

$$D_n = \sup_x | \hat{F}(x) - F_0(x) |^5$$

El resultado obtenido del estadístico de prueba se compara con el valor crítico de $D_{n,\alpha}$ que se encuentra en la tabla de Valores Críticos del Estadístico de Kolmogorov – Smirnov. Con $(1 - \alpha)$ 100% de confianza, se rechaza la hipótesis nula sí:

$$\sup_x | \hat{F}(x) - F_0(x) | > D_{n,\alpha}^6$$

Para aplicar este método vamos a utilizar la Distribución Empírica de la Muestra, que la vamos a denotar $\hat{F}(x)$, esta distribución se define de la siguiente manera:

La Distribución Empírica de una Muestra Aleatoria $X^T = (X_1, X_2, \dots, X_n)^7$ de tamaño n , tomada de una población X es definida como:

$$\hat{F}(x) = \begin{cases} 0; & \text{si } x < x_{(1)} \\ k/n; & \text{si } x_{(k)} \leq x < x_{(k+1)}, k=1,2,\dots, n-1 \\ 1; & \text{si } x \geq x_{(n)} \end{cases}$$

⁵ Tomado de la referencia bibliográfica # 12.

⁶ Tomado de la referencia bibliográfica # 12.

⁷ Tomado de la referencia bibliográfica # 12.

Este procedimiento lo utilizamos para verificar si los datos tienen una distribución normal, denotada por Z , que se la define de la siguiente manera:

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma}$$

X es la variable aleatoria normal con media μ y desviación estándar σ

A continuación vamos a presentar los cálculos realizados.

8.2.1.3.1 Aplicación de la prueba estadística

Planteamiento de la Hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 :

H_0 = Los datos analizados siguen una distribución normal.

H_1 = Los datos analizados no siguen una distribución normal.

Nivel de significación.

Se escoge un nivel de significancia del 0.05 lo que indica que tenemos una probabilidad de confianza del 95% de que se va a tomar la decisión correcta en base al resultado que arroje la prueba.

Tamaño

Vamos a comparar todas las unidades vendidas por cada período en los años 2006 y 2007 tanto del sector doméstico como del bananero, la compañía divide al año en 13 períodos.

Elección del Estadístico de Prueba.

Como vamos a utilizar el procedimiento de Kolmogorov y Smirnov el estadístico de prueba es:

$$\sup_x | \hat{F}(x) - F_0(x) |^8$$

Cálculos

1.- En la siguiente tabla se puede apreciar los datos de las unidades vendidas ordenadas en forma ascendente:

Tabla VIII.XXXI: Detalle de unidades vendidas en forma ascendente

| UNIDADES VENDIDAS | | | | |
|-------------------|-----------|------|----------|------|
| | DOMÉSTICO | | BANANERO | |
| | 2006 | 2007 | 2006 | 2007 |
| 1 | 3002 | 3095 | 1098 | 1817 |
| 2 | 3056 | 3572 | 1330 | 1911 |
| 3 | 3063 | 3921 | 1555 | 1944 |
| 4 | 3156 | 4045 | 1604 | 2059 |
| 5 | 3351 | 4051 | 1657 | 2097 |
| 6 | 3451 | 4103 | 1789 | 2131 |
| 7 | 3956 | 4420 | 1813 | 2263 |
| 8 | 4012 | 4427 | 1850 | 2303 |
| 9 | 4025 | 4500 | 2121 | 2419 |
| 10 | 4125 | 4593 | 2130 | 2606 |
| 11 | 4200 | 4741 | 2165 | 2629 |
| 12 | 4250 | 5367 | 2365 | 3050 |
| 13 | 5123 | 7145 | 3125 | 4421 |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

⁸ Tomado de la referencia bibliográfica # 12.

Tenemos 13 datos en cada año, por lo que cada observación tiene un salto de $1/13$ ya que además ningún valor se repite.

2.- Construimos la tabla $\hat{F}(x)$:

Tabla VIII.XXXII: Valores $\hat{F}(x)$

| $\hat{F}(x)$ | UNIDADES VENDIDAS | | | |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | DOMÉSTICO | | BANANERO | |
| | 2006 | 2007 | 2006 | 2007 |
| 0 | $x < 3002$ | $x < 3095$ | $x < 1098$ | $x < 1817$ |
| $1/13 = 0.08$ | $3002 < x < 3056$ | $3095 < x < 3572$ | $1098 < x < 1330$ | $1817 < x < 1911$ |
| $2/13 = 0.15$ | $3056 < x < 3063$ | $3572 < x < 3921$ | $1330 < x < 1555$ | $1911 < x < 1944$ |
| $3/13 = 0.23$ | $3063 < x < 3156$ | $3921 < x < 4045$ | $1555 < x < 1604$ | $1944 < x < 2059$ |
| $4/13 = 0.31$ | $3156 < x < 3351$ | $4045 < x < 4051$ | $1604 < x < 1657$ | $2059 < x < 2097$ |
| $5/13 = 0.39$ | $3351 < x < 3451$ | $4051 < x < 4103$ | $1657 < x < 1789$ | $2097 < x < 2131$ |
| $6/13 = 0.46$ | $3451 < x < 3956$ | $4103 < x < 4420$ | $1789 < x < 1813$ | $2131 < x < 2263$ |
| $7/13 = 0.54$ | $3956 < x < 4012$ | $4420 < x < 4427$ | $1813 < x < 1850$ | $2263 < x < 2303$ |
| $8/13 = 0.62$ | $4012 < x < 4025$ | $4427 < x < 4500$ | $1850 < x < 2121$ | $2303 < x < 2419$ |
| $9/13 = 0.69$ | $4025 < x < 4125$ | $4500 < x < 4593$ | $2121 < x < 2130$ | $2419 < x < 2606$ |
| $10/13 = 0.77$ | $4125 < x < 4200$ | $4593 < x < 4741$ | $2130 < x < 2165$ | $2606 < x < 2629$ |
| $11/13 = 0.85$ | $4200 < x < 4250$ | $4741 < x < 5367$ | $2165 < x < 2365$ | $2629 < x < 3050$ |
| $12/13 = 0.92$ | $4250 < x < 5123$ | $5367 < x < 7145$ | $2365 < x < 3125$ | $3050 < x < 4421$ |
| $13/13 = 1$ | $x > 5123$ | $x > 7145$ | $x > 3125$ | $x > 4421$ |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

3.- Construimos la tabla $F_0(x)$:

Tabla VIII.XXXIII: Valores $F_0(x)$:

| | UNIDADES VENDIDAS | | | | | | | |
|----|-------------------|----------|-------|----------|----------|----------|-------|----------|
| | DOMÉSTICO | | | | BANANERO | | | |
| | 2006 | | 2007 | | 2006 | | 2007 | |
| | Z | $F_0(x)$ | Z | $F_0(x)$ | Z | $F_0(x)$ | Z | $F_0(x)$ |
| 1 | -1.19 | 0.117 | -1.39 | 0.0823 | -1.55 | 0.0606 | -0.90 | 0.1841 |
| 2 | -1.10 | 0.1357 | -0.91 | 0.1814 | -1.10 | 0.1379 | -0.76 | 0.2236 |
| 3 | -1.09 | 0.1379 | -0.55 | 0.2912 | -0.66 | 0.2578 | -0.71 | 0.2389 |
| 4 | -0.94 | 0.1736 | -0.42 | 0.3372 | -0.56 | 0.2877 | -0.55 | 0.2912 |
| 5 | -0.63 | 0.2643 | -0.42 | 0.3372 | -0.46 | 0.3228 | -0.49 | 0.3121 |
| 6 | -0.48 | 0.3156 | -0.36 | 0.3594 | -0.20 | 0.4207 | -0.44 | 0.33 |
| 7 | 0.32 | 0.6255 | -0.04 | 0.484 | -0.16 | 0.4364 | -0.25 | 0.4013 |
| 8 | 0.41 | 0.6591 | -0.03 | 0.488 | -0.08 | 0.4681 | -0.19 | 0.4247 |
| 9 | 0.43 | 0.6664 | 0.04 | 0.516 | 0.45 | 0.6736 | -0.02 | 0.492 |
| 10 | 0.59 | 0.7224 | 0.14 | 0.5557 | 0.46 | 0.6772 | 0.25 | 0.5987 |
| 11 | 0.71 | 0.7611 | 0.29 | 0.6141 | 0.53 | 0.7019 | 0.28 | 0.6103 |
| 12 | 0.79 | 0.7852 | 0.92 | 0.8212 | 0.92 | 0.8212 | 0.89 | 0.8133 |
| 13 | 2.17 | 0.985 | 2.74 | 0.9969 | 2.41 | 0.992 | 2.89 | 0.9981 |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

4.- Aplicamos el estadístico de prueba.

Tabla VIII.XXXIV: Valores $|\hat{F}(x) - F_0(x)|$

| | UNIDADES VENDIDAS | | | |
|----|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | DOMÉSTICO | | BANANERO | |
| | 2006 | 2007 | 2006 | 2007 |
| | $ \hat{F}(x) - F_0(x) $ | $ \hat{F}(x) - F_0(x) $ | $ \hat{F}(x) - F_0(x) $ | $ \hat{F}(x) - F_0(x) $ |
| 1 | 0.04 | 0.001 | 0.02 | 0.11 |
| 2 | 0.02 | 0.03 | 0.02 | 0.07 |
| 3 | 0.09 | 0.06 | 0.03 | 0.008 |
| 4 | 0.13 | 0.03 | 0.02 | 0.02 |
| 5 | 0.12 | 0.05 | 0.06 | 0.07 |
| 6 | 0.15 | 0.10 | 0.04 | 0.13 |
| 7 | 0.09 | 0.05 | 0.10 | 0.14 |
| 8 | 0.04 | 0.13 | 0.15 | 0.19 |
| 9 | 0.03 | 0.18 | 0.02 | 0.20 |
| 10 | 0.05 | 0.21 | 0.09 | 0.17 |
| 11 | 0.09 | 0.23 | 0.14 | 0.24 |
| 12 | 0.14 | 0.10 | 0.10 | 0.11 |
| 13 | 0.02 | 0.003 | 0.008 | 0.001 |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Los valores sombreados de amarillo son los máximos valores en cada columna, éstos van a ser comparados con el valor crítico de $D_{n,\alpha}$. El valor crítico es el mismo para las cuatro categorías, ya que se aplicó un α de 0.05 y todos tienen el mismo tamaño que es 13.

Buscando en la tabla tenemos que el valor crítico de $D_{n,\alpha}$ es⁹:

$$D_{13, 0.05} = 0.361$$

Los estadísticos de Kolmogorov obtenidos fueron: 0.15, 0.23, 0.15 y 0.24; todos ellos son menores que 0.361.

⁹ Tomado de la referencia bibliográfica # 12.

Decisión

Debido a que el valor crítico es mayor se acepta la hipótesis nula, por lo tanto, los datos tienen una distribución normal.

8.2.1.4 Media de la Diferencia: la Prueba T Pareada

Queremos demostrar técnicamente que hubo un aumento en las unidades vendidas de un año a otro, tanto para el sector bananero y el doméstico. Para esto vamos a utilizar la Prueba T Pareada porque demuestra sí las medias de dos grupos relacionados difieren significativamente, con esta opción no se comparan los promedios sino las diferencias entre pares de valores.

Podemos utilizar esta prueba por los siguientes motivos:

- El tamaño de la muestra es 13 es menor a 30.
- La distribución de datos es normal.
- Los grupos no son independientes porque se efectuó la lectura de una característica a una misma unidad de investigación (unidades vendidas en una misma empresa), en dos distintas circunstancias (años 2006 y 2007).

En la Prueba T Pareada, las observaciones son medidas de manera pareada, de tal manera que a cada X_i le corresponde una Y_i obteniéndose así un conjunto de n observaciones pareadas, esto es:

$$(X_1 Y_1); (X_2 Y_2); (X_3 Y_3); \dots ; (X_n Y_n).^{10}$$

La media y la varianza de X son respectivamente μ_1 y σ_1^2 , y la media y la varianza de y son μ_2 y σ_2^2 . Como resultado se define una nueva variable aleatoria D , definida así:

$$D_i = X_i - Y_i; i = 1, 2, \dots, n.^{11}$$

Esta nueva variable que es la diferencia de los valores pareados se supone que es Normal con media μ_D y varianza σ_D^2 .

De la Muestra Pareada se obtiene la Media Aritmética de la diferencia que se denota por \bar{D} y además se obtiene la varianza muestral de la diferencia que se denota como S_D^2 .

¹⁰ Tomado de la referencia bibliográfica # 12.

¹¹ Tomado de la referencia bibliográfica # 12.

Lo que se plantea en la hipótesis nula es que la media μ_D de la Diferencia Pareada es igual a un valor δ , mientras que la hipótesis alterna lo niega.

El Estadístico de Prueba (T) que permite construir la Región Crítica para el Contraste es¹²:

$$T = \frac{\bar{D} - \delta}{s_d / \sqrt{n}}$$

Tiene una distribución T de Student con $(n - 1)$ grados de libertad. El contraste bilateral para la Media de la diferencia es:

$$H_0 = \mu_D = \delta$$

y

$$H_1 = \mu_D \neq \delta$$

La Hipótesis nula debe ser rechazada con $(1 - \alpha)100\%$ de confianza, si¹³:

$$\left| \frac{\bar{D} - \delta}{s_d / \sqrt{n}} \right| > t_{\alpha/2}$$

¹² Tomado de la referencia bibliográfica 12.

¹³ Tomado de la referencia bibliográfica 12.

Ahora vamos a realizar los cálculos.

8.2.1.4.1 Análisis Estadístico

Planteamiento de la Hipótesis nula H_0 y la alternativa H_1 :

H_0 = No existe una diferencia entre las unidades vendidas entre el año 2006 y 2007.

H_1 = Sí existe una diferencia entre las unidades vendidas entre el año 2006 y 2007.

Tenemos:

$$H_0: \mu_D = 0 \text{ vs. } H_1 = \mu_D \neq 0$$

Nivel de significación.

Se escoge un nivel de significancia del 0.05 lo que indica que tenemos una probabilidad de confianza del 95% de que se va a tomar la decisión correcta en base al resultado que arroje la prueba.

Tamaño

Vamos a comparar todas las unidades vendidas por cada período en los años 2006 y 2007 tanto del sector doméstico como del bananero, la compañía divide al año en 13 períodos, no realiza el control por meses.

Elección del Estadístico de Prueba.

Como vamos a utilizar la prueba T pareada el estadístico de prueba es:

$$\left| \frac{\bar{D} - \delta}{s_d / \sqrt{n}} \right|$$

Cálculos

1.- Tenemos que calcular la nueva variable D, en este caso sería D_1 para el sector doméstico y D_2 para el sector bananero y corresponden a la diferencia de las unidades vendidas en el año 2007 menos las unidades vendidas en el año 2006. Matemáticamente la representamos así:

$$D = X_{2007} - X_{2006}$$

A continuación se presenta la tabla D.

Tabla VIII.XXXV: Valores D para la Prueba T Pareada.

| PERÍODOS | UNIDADES VENDIDAS | |
|----------|-------------------|----------|
| | DOMÉSTICO | BANANERO |
| | D_1 | D_2 |
| 1 | 594 | 1296 |
| 2 | 516 | 606 |
| 3 | 93 | 576 |
| 4 | 765 | 485 |
| 5 | 568 | 685 |
| 6 | 752 | 499 |
| 7 | 295 | 209 |
| 8 | 95 | 138 |
| 9 | 300 | 254 |
| 10 | 1117 | 487 |
| 11 | 729 | 493 |
| 12 | 2022 | 846 |
| 13 | 1364 | 474 |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

2.- Se calcula las medias para cada sector, \bar{D}_1 y \bar{D}_2 y los errores estándar.

Tabla VIII.XXXVI: Cálculos para la Prueba T Pareada

| | DOMÉSTICO | BANANERO |
|------------|-----------|----------|
| \bar{D} | 708.46 | 542.15 |
| δ | 0 | 0 |
| S_d | 539.31 | 297.05 |
| \sqrt{n} | 3.61 | 3.61 |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

3.- Se calcula el estadístico de prueba, para el sector doméstico el estadístico de prueba es T_1 y para el sector bananero el estadístico de prueba es T_2 .

$$T_1 = 4.74 \text{ y } T_2 = 6.58$$

El percentil calculado con $n - 1$ grado de libertad es 1.7820. Para los estadísticos T_1 y T_2 el valor de p es 0.000

Decisión.

Debido a que el valor p T_1 y T_2 es menor al percentil se rechaza la hipótesis nula H_0 a favor de la hipótesis alternativa H_1 .

Interpretación.

El rechazo de la hipótesis nula indica que sí hubo una diferencia en el monto de las unidades vendidas y como los signos de T_1 y T_2 son positivos, no considerando el valor absoluto, señala que la diferencia es a favor, es decir, que las ventas han aumentado no han disminuido.

8.2.2 Análisis de las Quejas de los Clientes.

Siendo los clientes el eje fundamental de la compañía se analizó su nivel de quejas.

8.2.2.1 Análisis de la tendencia de las quejas de clientes.

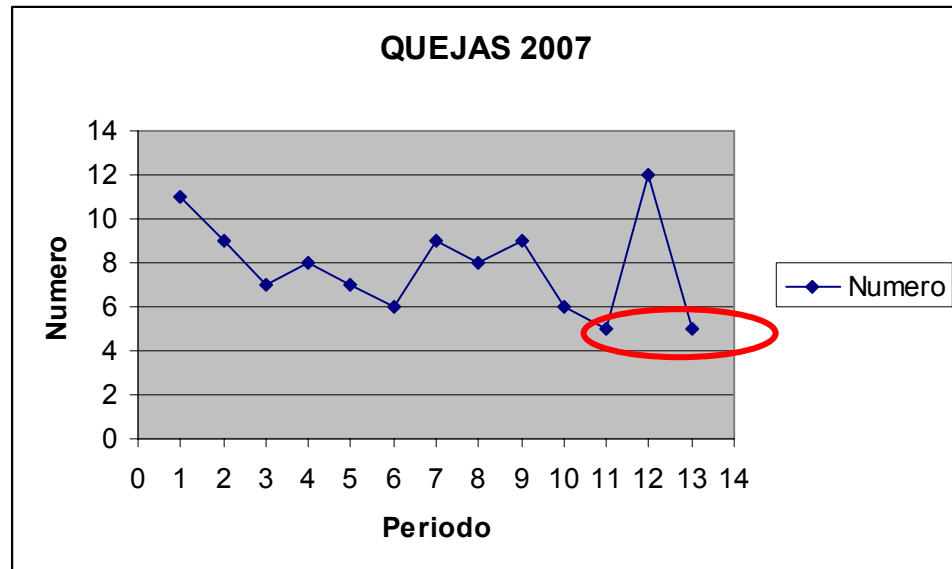
Permite determinar las verdaderas causas que explican el comportamiento de una serie de tiempo. Este análisis lo empleamos para determinar las causas de las quejas de los clientes con la finalidad de mejorar la gestión de la empresa.

Tabla VIII.XXXVII: Quejas de clientes 2007

| Quejas 2007 | |
|--------------|--------|
| Período | Número |
| 1 | 11 |
| 2 | 9 |
| 3 | 7 |
| 4 | 8 |
| 5 | 7 |
| 6 | 6 |
| 7 | 9 |
| 8 | 8 |
| 9 | 9 |
| 10 | 6 |
| 11 | 5 |
| 12 | 12 |
| 13 | 5 |
| TOTAL | 102 |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

En la figura 56, se aprecia el comportamiento del número de quejas de los clientes durante el año 2007, podemos observar que existen igual número de meses con tendencia creciente como decrecientes, en el período décimo primero y décimo tercero las quejas de los clientes disminuyeron notablemente.

Figura 8.57: Quejas de clientes 2007

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

8.2.2.2 Tabla de Contingencia.

Se analizó estadísticamente si existe una relación entre las causas de las quejas y el tipo de producto. En caso de que esto sea así, significaría que se están cometiendo mayores errores en la fabricación de uno de los productos. Para este análisis se utilizó una tabla de contingencia.

Pero primero se muestra en la hoja de recolección de datos, el resumen de las causas más comunes de las quejas de los clientes, las que han sido registradas durante todos los periodos del año 2007.

Tabla VIII.XXXVIII: Quejas de Clientes.

| Hoja de recolección de datos | |
|------------------------------|--------------------|
| Departamento: | Calidad |
| Responsable: | Supervisor |
| | Detalle de queja |
| 1 | Producción |
| 2 | Ventas |
| 3 | Diseño Gráfico |
| 4 | Diseño Estructural |
| 5 | BPT |
| 6 | Clisé |
| 7 | Planificación |
| 8 | LAB. Tintas |
| 9 | Otros |

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

Otros se refieren a la tardanza en la entrega de la mercadería a producción por parte de Bodega de materia prima o mal trato por parte del personal. La tabla XXVII, muestra las frecuencias de cada una de las causas consideradas para el análisis, estableciendo los porcentajes que permitirán realizar la tabla de contingencia y el diagrama de Pareto.

Tabla VIII.XXXIX: Principales Causas de quejas de clientes

| Causa | Frecuencia | % | Acumulado |
|--------------------|-------------------|-------------|------------------|
| Producción | 60 | 58.82% | 59% |
| Ventas | 7 | 6.86% | 66% |
| Diseño Grafico | 3 | 2.94% | 69% |
| Diseño Estructural | 3 | 2.94% | 72% |
| BPT | 3 | 2.94% | 75% |
| Clise | 5 | 4.90% | 79% |
| Planificación | 3 | 2.94% | 82% |
| Lab. Tintas | 3 | 2.94% | 85% |
| Otros | 15 | 14.71% | 100% |
| Total | 102 | 100% | |

Fuente: Hoja de recolección de quejas de la empresa “XYZ S.A.”

En este análisis se verifica el grado de independencia entre las dos variables: causas y productos, en caso de llegar a la conclusión de que hay una dependencia, significaría que se están cometiendo mayores errores en la producción y comercialización de uno de los productos.

Para un análisis óptimo se unieron los procesos según su grado de interacción. A continuación se presenta la nueva tabla de frecuencia de quejas.

Tabla VIII.XL: Frecuencia de quejas.

| Causa | Frecuencia |
|--|-------------------|
| Producción y Laboratorio Tintas | 63 |
| Ventas y BPT | 10 |
| Diseños gráficos y estructurales, Clisé y Planificación | 14 |
| Otros. | 15 |
| TOTAL | 102 |

. **Fuente:** Hoja de recolección de quejas de la empresa "XYZ S.A."

De todas estas quejas a continuación se presentan clasificadas por productos:

Tabla VIII.XLI: Frecuencia de quejas por producto.

| TIPOS DE PRODUCTOS | CAUSAS | | | | TOTALES |
|---------------------------|--|---------------------|--|---------------|----------------|
| | Producción y Laboratorio Tintas | Ventas y BPT | Diseños gráficos y estructurales, Clisé y Planificación | Otros. | |
| Cajas Domésticas | 30 | 5 | 8 | 6 | 49 |
| Cajas Bananeras. | 33 | 5 | 6 | 9 | 53 |
| TOTALES | 63 | 10 | 14 | 15 | 102 |

. **Fuente:** Hoja de recolección de quejas de la empresa "XYZ S.A."

El primer paso para realizar la tabla de contingencia es calcular los estimadores: U_i, V_j .

Luego calculamos las frecuencias esperada de cada variable mediante la siguiente fórmula:¹⁴

$$E_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^c O_{ij} \sum_{i=1}^r O_{ij}$$

Donde n es el número de elementos, r es el número de filas y c el número de columnas.

A continuación la tabla de frecuencias esperadas.

Tabla VIII.XLII: Frecuencia Esperada de las quejas por producto.

| TIPOS DE PRODUCTOS | CAUSAS | | | | TOTALES |
|--------------------|---------------------------------|--------------|---|--------|---------|
| | Producción y Laboratorio Tintas | Ventas y BPT | Diseños gráficos y estructurales, Clisé y Planificación | Otros. | |
| Cajas Domésticas | 30.26 | 4.80 | 6.73 | 7.21 | 49 |
| Cajas Bananeras. | 32.74 | 5.20 | 7.27 | 7.79 | 53 |
| TOTALES | 63 | 10 | 14 | 15 | 102 |

Fuente: Hoja de recolección de quejas de la empresa "XYZ S.A."

¹⁴ Tomado de la referencia bibliográfica 10.

Ahora se aplica el procedimiento de prueba de hipótesis de ocho pasos en este problema.

1. La variable de interés es la relación entre las causas de las quejas con el tipo de producto.
2. H_0 : Las causas de las quejas es independiente al tipo de producto que se ha entregado.
3. H_1 : Las causas de las quejas no es independiente al tipo de producto que se ha entregado.
4. $\alpha = 0.05$
5. El estadístico de prueba es:¹⁵

$$\chi_0^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde O_{ij} representa la frecuencia esperada para la celda situada en la fila i columna j , y E_{ij} representa la frecuencia efectivamente observada para esa celda. En la hipótesis de independencia este estadístico se distribuye de forma aproximada según una χ^2 con grados de libertad $(I-1)(J-1)$, siendo I el número de filas y J el número de columnas.

6. Puesto que r es el número de filas y c es el número de columnas de las tablas entonces $r = 2$ y $c = 4$, los grados de libertad de ji-

¹⁵ Tomado de la referencia bibliográfica 10.

cuadrada son $(r - 1)(c - 1) = (1)(3) = 3$. Se rechaza la hipótesis nula cuando: χ_0^2 es mayor $\chi_{\alpha,(r-1)(c-1)}^2 = 7.815$ ¹⁶

7. Los cálculos se los realizó en el programa de Excel los resultados fueron los siguientes:

8. $p = 0,8319$ y es $0,8730$; como este valor es menor que $0,8730$ se acepta la hipótesis nula con lo que se descarta la posibilidad que las causas de las quejas estén relacionadas con el tipo de producto. Sí el resultado hubiera sido lo contrario indicaría que si existe una relación entonces esto significaría que en la línea de producción de uno de los productos se están cometiendo mayores errores, tal vez porque un producto es más difícil que hacer que el otro. Pero como el resultado indica que no hay relación entonces se están cometiendo errores comunes en ambos flujos, podría ser por ejemplo falta de preparación por parte del personal.

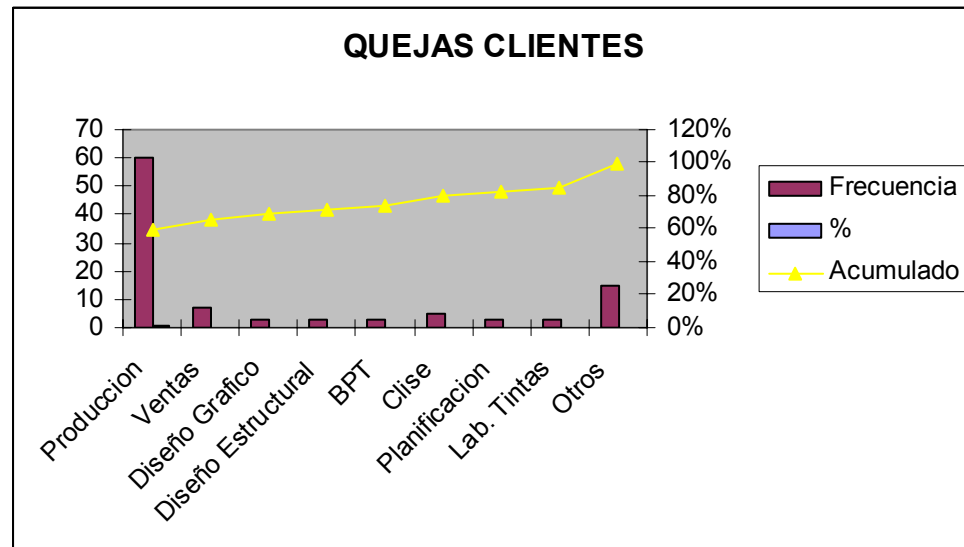
8.2.2.3 Diagrama de Pareto.

Con los datos de la tabla XXVII, procedemos a realizar el diagrama de Pareto, el mismo que se rige bajo el principio del mismo nombre, que establece que el 80% de los efectos reportados están asociados a un 20% de las causas. Con esto vamos a identificar y dar prioridad a los

¹⁶ Tomado de la referencia bibliográfica 12.

problemas más significativos que originan la mayor cantidad de quejas por los clientes.

Figura 8.58: Diagrama de Pareto



Fuente: Hoja de recolección de quejas de la empresa “XYZ S.A.”

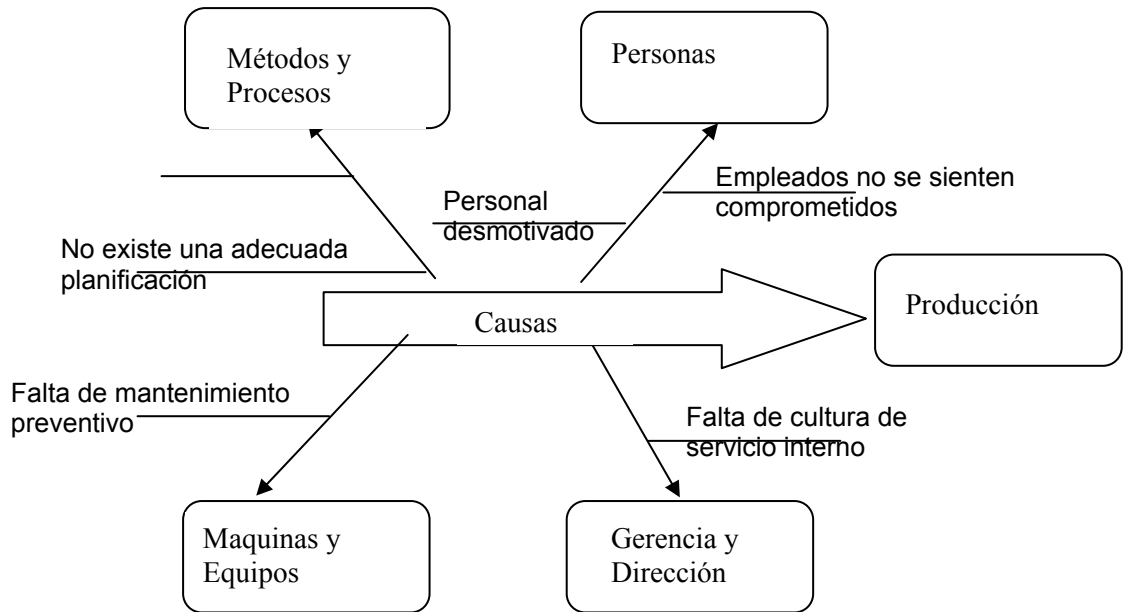
En la figura 57, el diagrama de Pareto muestra que son dos las causas más significativas: Producción y Otros, los mismos que son analizados con el diagrama de causa efecto (Ishikawa), para poder establecer las causas raíces de las principales quejas.

8.2.2.4 Diagramas de Causa - Efecto

Para saber con mayor certeza a que se debe las principales causas de las inconformidades presentadas por los clientes se hizo un análisis

exhaustivo a cada una de ellas y se presentan en los siguientes diagramas.

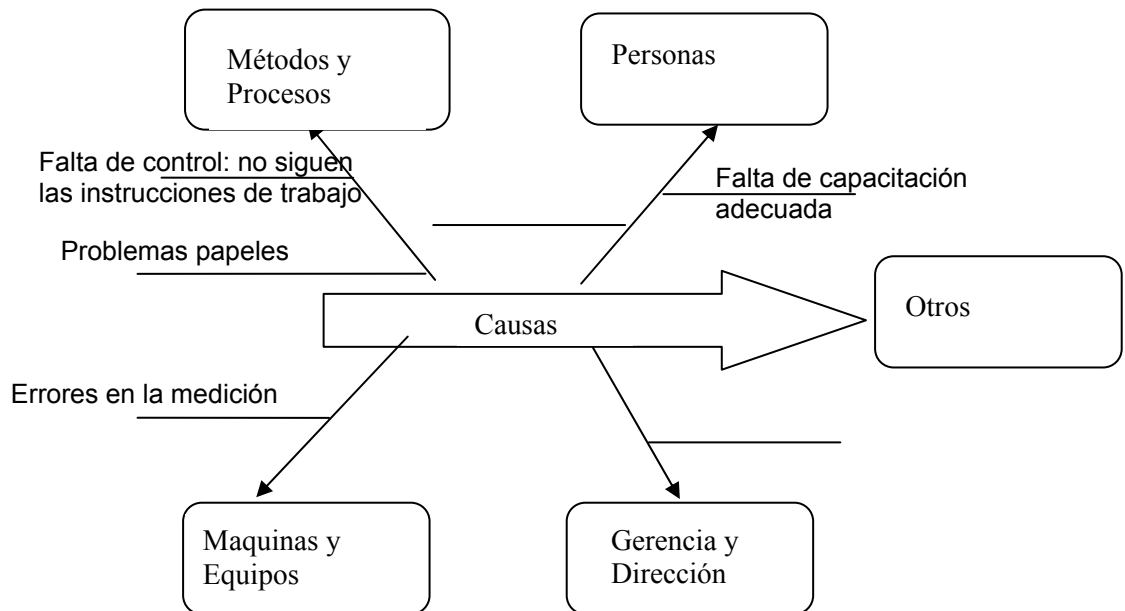
Figura 8.59: Ishikawa (Producción)



Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

En la figura, se han identificado las siguientes causas raíces:

- No existe una adecuada planificación.
- Empleados no se sienten comprometidos.
- Personal desmotivado.
- Falta de mantenimiento preventivo.
- Falta de cultura de servicio interno.

Figura 8.60: Ishikawa (Otros)

Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

En la figura, se han identificado las siguientes causas raíces:

- Falta de capacitación adecuada.
- Problemas papeles.
- Falta de control: no siguen las instrucciones de trabajo.
- Errores en la medición.

Tabla VIII.XLIII: Plan de Acciones.

| PLAN DE ACCION | | | | | | |
|--------------------|--|---|--|----------|-------------|-----------------------------|
| Indicador/Problema | | Quejas Clientes | | | | |
| Categoria | Causa Raiz | Responsable | Accion a Tomar | Recursos | Ejecucion | Revision/Producto |
| Produccion | No existe una adecuada planificación | Planificador de Produccion | Realizar una mejor planificacion | \$1,000 | 1 periodo | Planificacion Documentada |
| | Empleados no se sienten comprometidos | Supervisor | Comprometer a los empleados | \$4,500 | 6 periodos | Plan de compromisos |
| | Personal desmotivado | Supervisor | Motivar a los empleados | \$4,500 | 6 periodos | Plan de motivacion |
| | Falta de mantenimiento preventivo | Gerente Tecnico | Aplicar Mantenimiento | \$3,000 | 6 periodos | Plan de mantenimiento |
| | Falta de cultura de servicio interno | Gerente RRHH | Culturizar a los empleados | \$2,500 | 6 periodos | Plan de culturizacion |
| Otros | Falta de capacitación adecuada | Gerente RRHH | Capacitar a empleados | \$3,500 | 13 periodos | Plan de capacitacion |
| | Problemas con papeles | Jefe de Bodega MP | Asegurar optima rotacion de inventario | \$2,000 | 3 periodos | Inventario de materia prima |
| | Falta de control: no siguen las instrucciones de trabajo | Superintendente Corrugadoras & Imprentas | Monitorear cumplimiento | \$1,000 | 1 periodo | Documentacion de Monitoreo |
| | Errores en la medición | Superintendente Corrugadoras & Imprentas | Revisar adecuadamente las OT | \$850 | 1 periodo | Documantacion de mediciones |

Fuente: Información de la empresa “XYZ S.A.”

El plan de acción que se muestra en la tabla XXX, indica las tres causas raíces por cada una de las causas principales de las quejas de clientes, las acciones que se tomarán para corregir los problemas, el responsable que estará a cargo, los recursos y el tiempo que se destinarán para la ejecución, y la forma en la que se llevará un seguimiento del plan de acción.

CAPÍTULO IX

AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTION

9.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo presentamos una auditoría realizada a través de cuestionarios. Es importante hacerle un monitoreo continuo a un sistema de gestión enfocándose en la evaluación de la ejecución de los procesos, el sistema de gestión de indicadores y del BSC los cuales pretenden ayudar a los usuarios a conocer la correcta ejecución de todos ellos y así obtener todos sus beneficios siendo el principal el cumplimiento de la estrategia.

9.2 ALCANCE

Se refiere a que áreas se realizará la auditoria si a una parte de la empresa o a toda. En este caso se realizará el análisis al sistema de gestión de los indicadores.

9.3 OBJETIVO.

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa y a la vez formular recomendaciones para tomar acciones que ayuden al mejoramiento continuo. Además se pretende formalizar el proceso de auditoría al sistema de gestión de forma estandarizada y documentada con el fin de obtener mediante evidencia objetiva el cumplimiento de los indicadores, procesos, etc.

9.4 PROCEDIMIENTO

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

9.4.1 Revisión de la documentación y elaboración de la lista de verificación.

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

9.4.2 Ejecución de la auditoría.

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

9.4.3 Análisis de la evidencia.

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

9.4.4 Diagnóstico Final.

Se emite una conclusión de todo lo analizado.

9.5 FORMATOS EMPLEADOS EN LA AUDITORÍA

Para llevar a cabo la auditoría, el auditor puede utilizar formatos ya establecidos para elaborar el programa, los cuestionarios, el informe y otros que le ayudarán a hacerla más eficiente optimizando el tiempo y los recursos que se van a emplear. A continuación presentamos un formato que puede ser de ayuda cuando se realiza una auditoría a los procesos.

9.5.1 Formato programa de auditoría

Objetivo del programa: Indica para qué se va a llevar a cabo un programa de auditoría, en este caso entre varios objetivos está:

- Verificar el correcto funcionamiento de los procesos.
- Verificar el cumplimiento de los indicadores de cada proceso.
- Verificar si las actividades de los procesos están siendo ejecutadas correctamente y la disponibilidad de recursos para realizarlas.

Alcance del programa: Se indican los macroprocesos con sus respectivos procesos que serán auditados durante el programa.

Criterios de la auditoría: Se refieren a los documentos, normas, políticas, etc. que servirán de base en la auditoría.

Macroproceso: Se indica el nombre del macroproceso a auditar. Este campo no está establecido en todos los programas de auditoría pues depende del objeto de análisis.

Elaborado por: Se indica el nombre completo de quien realizó el programa de auditoría.

Aprobado por: Firma la persona que dio el visto bueno al programa.

Fecha de elaboración: Se indica la fecha en la que se realizó el plan de auditoría.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Objetivo: _____

Alcance: _____

Criterios: _____

Macroproceso: _____

| Nombre del Proceso | Fecha y Lugar de la Auditoría | Auditor | Auditado | Observaciones |
|-------------------------------|--|----------------|-----------------|----------------------|
| Proceso A | | | | |
| Proceso B | | | | |
| Proceso C | | | | |
| Proceso D | | | | |
| Elaborado por: | | Aprobado: | | Fecha: |

9.5.2 Formato lista de verificación para auditoría de procesos.

| | | |
|---|---|--|
| Macro Proceso/Proceso: | MACROPROCESO _____ Proceso _____ | |
| Fecha: | | Auditoría # |
| Compromisos pendientes de la revisión anterior. | Compromiso: | Fecha del compromiso: Día/mes/año |
| Sugerencias sobre la revisión Anterior. | | |
| Alcance de la Auditoría. | Cumplimiento de los indicadores, verificación de las entradas y salidas según detallados, registro de formatos diligenciados, cumplimiento de la asignación de funciones, cumplimiento de los perfiles, verificación de la tecnología propuesta, estructura organizacional, cumplimiento de las actividades de control. | |
| REQUISITO (indicador, actividad etc.) | CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD (Si/No/Aplicable). | COMENTARIOS Y NOTAS. |
| Se debe verificar el cumplimiento de los indicadores del proceso Indicador XXX y meta | | En esta columna además de incluir los comentarios y notas se deben registrar los hallazgos en primera instancia para después ser desarrollados en el formato "Oportunidades de mejora y problemas detectados". |
| Se debe verificar que las actividades CRÍTICAS de cada subproceso se estén llevando a cabo. | | |
| Se debe verificar que las personas asignadas al proceso cumplan con el perfil requerido en el manual de funciones y cargos. | | |
| Se debe verificar que los registros estén archivados según la tabla de control de registros de cada subproceso. | | |
| Se debe verificar si se cuenta con los recursos (humanos, técnicos, documentales, infraestructura, tecnología) para que el proceso fluya normalmente. | | |
| Otros.... | | |

9.6 EVALUACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

A continuación se presenta el cuestionario realizado en la auditoría del sistema de gestión de Indicadores. En la siguiente tabla se puede apreciar los resultados del análisis.

Evaluación del Sistema de Gestión de Indicadores

| 1. Diseño de Indicadores | No se cumple (0) | Se cumple parcialmente (1) | Se cumple totalmente (2) |
|--|------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1. ¿La organización ha descrito objetivos que se derivan de la visión y estrategia? | | | X |
| 2. ¿Se tienen indicadores que muestren la evolución de los principales objetivos y factores críticos de éxito? | | | X |
| 3. ¿Se tienen indicadores que garanticen el logro de la visión y misión (indicadores de misión /visión)? | | | X |
| 4. ¿Cuenta con un proceso formal de selección y priorización de indicadores? | | | X |
| 5. ¿Se tienen definiciones claras y por escrito de los indicadores (diccionarios)? | | X | |
| 6. ¿Se define la fórmula de cálculo para cada indicador? | | | X |
| 7. ¿Cada indicador cuenta con una definición por escrito de la periodicidad de cálculo | | | X |

| | | | |
|---|--|----------|----------|
| (frecuencia)? | | | |
| 8. ¿Se definen calendarios de revisión, análisis y toma de decisiones de cada indicador, incluyendo participantes, fechas, etc.? | | | X |
| 9. ¿Se cuenta con una clara definición de cómo se expresarán los indicadores (dato, porcentaje, ratio, etc.)? | | | X |
| 10. Se determina una serie de definiciones de términos y observaciones necesarias para que sea completamente claro para los usuarios un indicador | | | X |
| 11. Son claramente definidas las fuentes de captura de los datos (incluyendo fuente, fecha y hora) | | | X |
| 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. | | X | |
| 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)? | | | X |
| 14. ¿Para aquellos indicadores necesarios, se define el nivel de acceso y seguridad a la información? | | X | |
| 15. ¿Cada indicador cuenta con una definición de valores, metas incluyendo fechas? | | | X |
| 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 | | | X |

| | | | |
|--|--|--|----------|
| de resultados. | | | X |
| 18. ¿Cada indicador cuenta con valores máximo y mínimo tolerables (semáforos)? | | | X |

| 2. Implantación del Sistema | No se cumple (0) | Se cumple parcialmente (1) | Se cumple totalmente (2) |
|--|-----------------------------|---|---|
| 17. ¿Se capacita y sensibiliza al personal de la organización sobre el objetivo del sistema de indicadores y su funcionamiento? | | | X |
| 18. ¿Todas las personas de la organización conocen claramente como el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que realizan, es decir, la relación existente entre los resultados y su trabajo diario? | | | X |
| 19. ¿Se ha capacitado al personal sobre las acciones que deben de tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados? | | | X |
| 20. ¿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? | | X | |
| 21. ¿Se capacita y comunica periódicamente al personal sobre el sistema de gestión, para garantizar que se tiene claro que se busca en cada indicador? | | | X |
| 22. ¿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.? | | | X |

| 3. Explotación de la información | No se cumple (0) | Se cumple parcialmente (1) | Se cumple totalmente (2) |
|--|---------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| 23. ¿Se garantiza que los indicadores muestren información objetiva, y por tanto, no deben de estar influenciados sus resultados por justificaciones que cambien la información? | | | X |
| 24. ¿Se cuentan con diversas reuniones sistemáticas de revisión de los resultados de los indicadores a diferentes niveles (gerentes, jefes, supervisores, etc.)? | | | X |
| 25. ¿Se cuentan con sistemas que permitan visualizar la información a tiempo para tomar decisiones? | | | X |
| 26. ¿Los resultados de los indicadores permiten visualizar las diferencias entre los resultados deseados y los reales a tiempo? | | | X |
| 27. ¿El sistema de gestión, facilita la comparación de resultados de varios indicadores? | | | X |
| 28. ¿El sistema de gestión provee información para un análisis más profundo sobre las causas de desviación a los resultados para tomar decisiones? | | | X |
| 29. ¿Los resultados de los indicadores se presentan de una manera visual, incluyendo gráficas y colores, para tomar decisiones? | | X | |
| 30. ¿Se cuenta con sistemas que garanticen la comunicación a todo nivel y comprensión de los resultados de los indicadores? | | | X |
| 31. ¿Los responsables del área, actividad o proceso pueden proponer a las personas que autorizan acciones para corregir las tendencias detectadas y alcanzar los objetivos? | | | X |

| | | | |
|--|--|--|----------|
| 32. ¿Las acciones de mejora definidas se gestionan para garantizar su implementación? | | | X |
| 33. ¿Se evalúa el impacto de las acciones en los resultados asegurando que los avances son realmente consecuencia de las acciones implementadas? | | | X |

| 4. Evaluación y mejora del sistema | No se cumple (0) | Se cumple parcialmente (1) | Se cumple totalmente (2) |
|---|-----------------------------|---|---|
| 34. ¿Se evalúa periódicamente los indicadores para garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planteados? | | | X |
| 35. ¿Existen procedimientos sistematizados que garantizan que cuando un objetivo es cambiado, ha evolucionado o ya no es significativo, se redefinen los indicadores? | | | X |
| 36. ¿Se cuenta con encuestas que garantizan la satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión de indicadores? | | X | |
| 37. ¿Se evalúa si verdaderamente los indicadores sirven para tomar decisiones? | | | X |
| 38. ¿Se evalúa si el indicador representa realmente el concepto que se quiere conocer? | | | X |
| 39. ¿Se validan los niveles metas, utilizando estadística y límites de capacidad del sistema? | | | X |
| 40. ¿Se realizan pruebas de validez y confiabilidad de la información proveniente de los indicadores? | | | X |
| 41. ¿Se evalúa si la representación gráfica utilizada es clara para los usuarios? | | X | |

| | | | |
|--|--|--|----------|
| 42. ¿Se evalúa si la periodicidad de análisis y toma de decisiones es adecuada? | | | X |
| 43. ¿En los casos que es pertinente, se cuenta con información de comparaciones (benchmarks) de los indicadores claves y toma de decisiones? | | | X |
| 44. ¿Cuándo un indicador es dejado de monitorearse, se cuenta con la definición de las causas? | | | X |
| 45. ¿Se cuenta con información que permite comprobar que los indicadores son útiles y rentables (costos de obtención Vs resultados alcanzados)? | | | X |
| 46. ¿Se evalúa si el tablero de indicadores permite evaluar los aspectos claves de un área o proceso? | | | X |
| 47. ¿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? | | | X |

9.7 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

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

9.7.1 Diseño de Indicadores

Se ha diseñado un buen sistema de gestión de indicadores que constituye una herramienta irremplazable en la ayuda del control del cumplimiento de los objetivos en ellos se plasma el logro de la estrategia de la compañía. Aunque presenta los siguientes fallos:

- La empresa tiene definiciones claras y por escrito únicamente los indicadores del primer nivel del BSC no de todos.
- El uso de herramientas gráficas que ayuden al entendimiento de los indicadores es muy reducido, generalmente se utiliza el mismo tipo de gráfico en todas las métricas.
- No se ha definido claramente quienes únicamente pueden tener acceso a la información.

Estas fallas constituyen posibilidades de mejora por lo que es menester tomar las acciones necesarias y así tener la seguridad de contar con una buena gestión.

9.7.2 Implantación del Sistema.

El sistema de gestión de indicadores cumple con todos los requisitos, solamente se ha detectado lo siguiente:

- No se ha dado a conocer totalmente de este sistema a toda la empresa.

Algunos empleados de ciertas áreas pueden ver con temor el uso de los indicadores, pues se puede pensar que el no obtener los resultados deseados se empezará a buscar culpables y no soluciones por lo que se recomienda dar a conocer a todo el personal de la empresa y no sólo a los primeros niveles, sobre el uso y el fin de este sistema.

9.7.3. Explotación de la información

Se realiza un buen uso del sistema de indicadores, sólo presenta la siguiente debilidad:

- El uso de gráficos para analizar los resultados es muy limitado.

Esto en sí no representa ningún problema siempre y cuando los gráficos utilizados sean los necesarios pero sí el análisis de los resultados no se puede hacer ni tomar decisiones debido a que su presentación no es muy clara o limitada entonces el uso de gráficos sí se convierte en un problema.

9.7.4 Evaluación y mejora del sistema.

La empresa realiza un monitoreo constante de su sistema pero presenta las siguientes debilidades:

- No se cuenta con encuestas que garantizan la satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión de indicadores.
- No se evalúa si la representación gráfica utilizada es clara para todos los usuarios.

Problemas relacionados se detectaron en las otras etapas, la principal recomendación es incluir a todos los usuarios en el conocimiento del sistema de gestión de indicadores, no centrarse solamente en los niveles altos.

A continuación se presenta en forma gráfica los resultados alcanzados:

Figura 8.61: Diagnóstico del Sistema de Gestión de Indicadores



Fuente: Información de la empresa "XYZ S.A."

En este gráfico se puede apreciar que la empresa cuenta con un buen sistema de gestión de indicadores.

CAPÍTULO X

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Después de todo el análisis realizado se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

1. La empresa tiene identificado dos grupos de clientes: los exportadores de banano, éste segmento fue el primero en abarcar, y las empresas industriales que necesitan cajas de cartón para empacar sus productos, este mercado tiene, muchas expectativas de crecimiento y además se identificó un nuevo mercado que tiene muchas posibilidades de explotación: realizar diferentes artesanías con el cartón o con sus desperdicios.
2. El Plan estratégico y la Propuesta de valor han sido formulados con el fin de ofrecer los máximos beneficios a los clientes de los tres segmentos detectados ya que son de características similares, ellos buscan lo mismo en los productos elaborados a base de papel: calidad, buen servicio y garantía.

3. Se detectaron las necesidades de los Stakeholders y con el fin de satisfacerlas toda la estrategia se formuló buscando generar valor para ellos.
4. La propuesta de Mercado Azul: la elaboración de artesanías a base de papel es un mercado innovador, que no se ha explotado y que está relacionado con el compromiso de la empresa de crear valor a sus stakeholders incluyendo la preservación del medio ambiente.
5. Los objetivos estratégicos se formularon de una manera precisa y se establecieron los indicadores respectivos que servirá como herramienta de medición para establecer un control preciso del cumplimiento de la estrategia.
6. Los procesos ejecutados por la organización están bien estructurados.
7. El software desarrollado constituye la herramienta idónea para facilitar el trabajo de control del cumplimiento de los objetivos.

8. Como resultado de la auditoría se obtuvo que tanto el sistema de gestión de los indicadores están bien desarrollados e implementados.

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Buscar desarrollar la propuesta de valor para expandir sus mercados, principalmente en la producción doméstica que promete muchas posibilidades de crecimiento.
2. Así como aspira ampliar su cobertura también debería de adquirir nuevos equipos que tengan la capacidad para soportar la gran cantidad de operaciones que tendrían que manejar principalmente en el uso del hardware.
3. Optimizar el uso de los activos que ya tienen, evitar el desperdicio no solo de cosas tangibles, sino también intangibles como el tiempo.
4. Implantar las estrategias formuladas para superar sus debilidades y enfrentar las amenazas detectadas en el análisis FODA.

5. Desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados en el desarrollo de la estrategia y a la vez procurar motivar a los trabajadores.
6. Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar soluciones constantemente, no culpables, buscar oportunidades de mejora. Hacer del sistema de gestión un sistema dinámico que se pueda acoplar a los cambios constantes del mercado.
7. Hacer uso de herramientas modernas como la tecnología y de la estadística para hacer análisis de los problemas con sustentos objetivos. Así mismo buscar soluciones de una forma organizada evitar arreglar las cosas basándose solamente en el instinto.
8. Finalmente, la principal recomendación es evitar los paradigmas, romper las barreras que existen en la mente y que no permiten ver nuevas posibilidades de crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Balanced Scorecard. Disponible en:

www.bsiconsultores.cl/BSCinvestigaciones.ppt

[2] Cómo crear una organización focalizada en la estrategia. Disponible en:

www.bscgla.com/02.%20Metodo/BSC/Aproximacion%20al%20BSC.pdf -

[3] Cómo lograr que las cosas sucedan en la empresa: el método del Balanced Scorecard Disponible en:

www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?tok=1211175115691&nid=31509

[4] El Balanced Scorecard. Disponible en:

www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/balanced_grupo2.doc

[5] Lozada Jaime, Material Didáctico sobre la Metodología para la Gestión Empresarial basada en el Balanced Scorecard, 2007.

[6] Gestión de la estrategia a través de sistemas de información. Disponible en:

www.intempres.pco.cu/Intempres2006/Intempres2006/Evaluacion%20de%20trabajos/Denis%20Alvarado.pdf

[7] Indicadores de Gestión. Disponible en:

[www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno sistema gestion continuacion1.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno%20sistema%20gestion%20continuacion1.htm)

[8] Pruebas de hipótesis no paramétricas de Kolmogorov-Smirnov para una y dos muestras. Disponible en:

www.monografias.com/trabajos11/docima/docima.shtml.

[9] Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra. Disponible en:

www.fortunecity.com/campus/lawns/380/estadistica/pruebaks1m.htm

[10] Tablas de Contigencia. Disponible en:

icicm.com/files/TABLAS_CONTINGENCIA.doc

[11] The Balanced Scorecard. Aplicado a la Gestión de Recursos Humanos.

Disponible en:

www.box.net/index.php?rm=box_v2_download_shared_file&blog&file_id=f_123179125-

[12] ZURITA Gaudencio, Probabilidad y Estadística. Fundamentos y Aplicaciones. Primera edición. 2008.

ANEXOS

ANEXO # 1

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC ENFOQUE ESTRATÉGICO

TALLER # 2

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

1.- Definición del negocio

Definición 1: Industria Cartonera.

Definición 2: Empaques seguros para productos.

Definición 3: Manufacturera de papel.

2.- Evaluación de las opciones

Use la escala del 1 al 3 siendo 1 la opción MENOS DESEABLE y 3 la opción MÁS DESEABLE

| | OPCIÓN 1 | OPCIÓN 2 | OPCIÓN 3 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL | 3 | 3 | 3 |
| POTENCIAL DE SATISFACER A CLIENTES | 2 | 3 | 3 |
| CANTIDAD DE COMPETIDORES | 2 | 3 | 3 |
| DISPONIBILIDAD O DESARROLLO DE LOS FCE | 3 | 2 | 2 |
| POSIBILIDAD DE DIFERENCIACIÓN | 2 | 1 | 3 |
| ATRACTIBILIDAD PARA LA EMPRESA | 3 | 2 | 2 |
| TOTAL | 15 | 14 | 16 |

3.- Elección y Definición final

Clientes: Ubesa (banano), La Fabrisa, Ecuajugos, Nestlé, Unilever, DANEC S.A.

Necesidades: Variedad de productos.

Productos: Cajas de cartón corrugado.

Factores Claves de Éxito: Reconocimiento, calidad, variedad y tecnología.

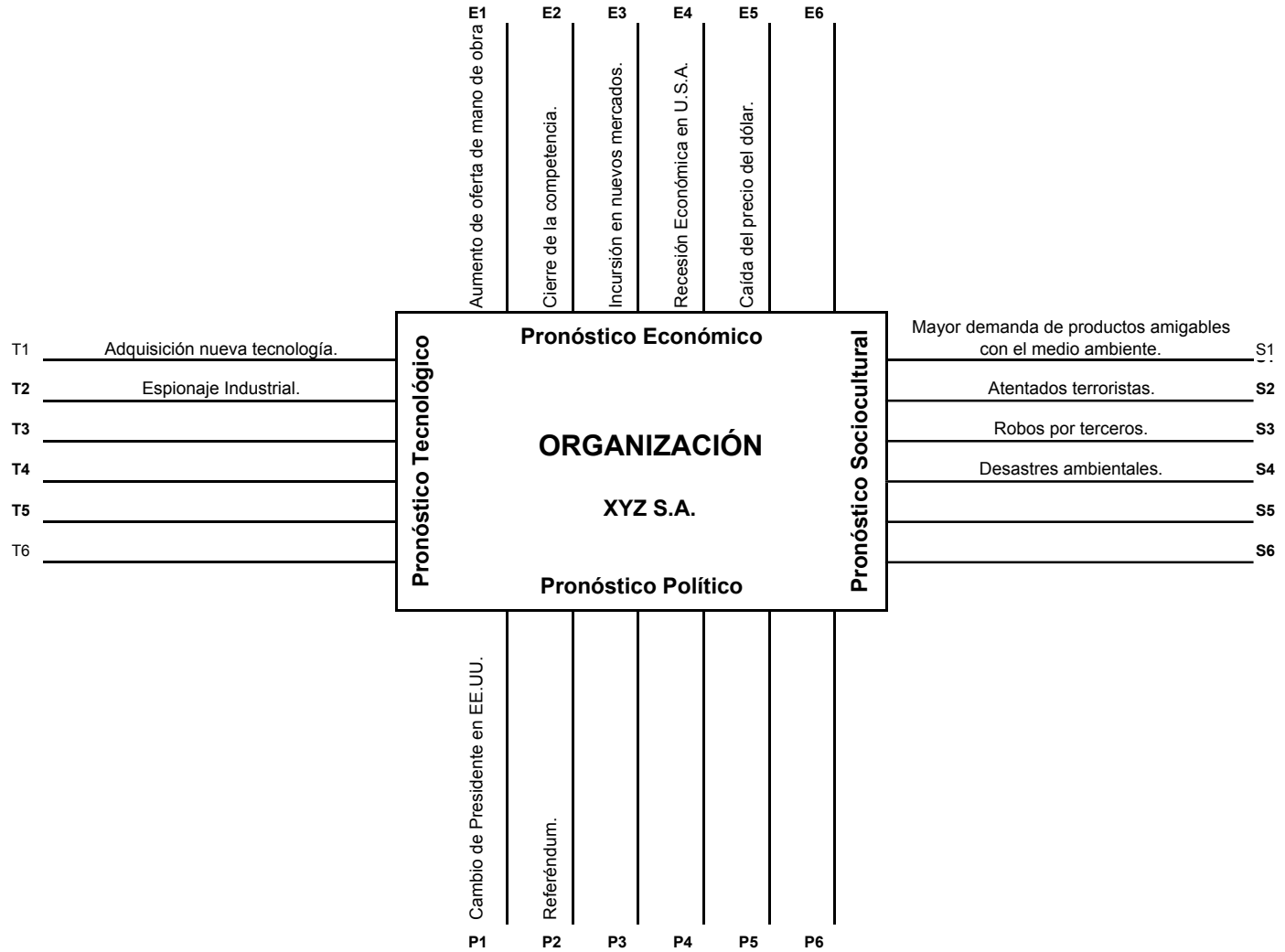
Competidores: Cartorama, Cartonera Andina.

ANEXO # 2

**SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATÉGICO**

TALLER # 3

ANÁLISIS PEST

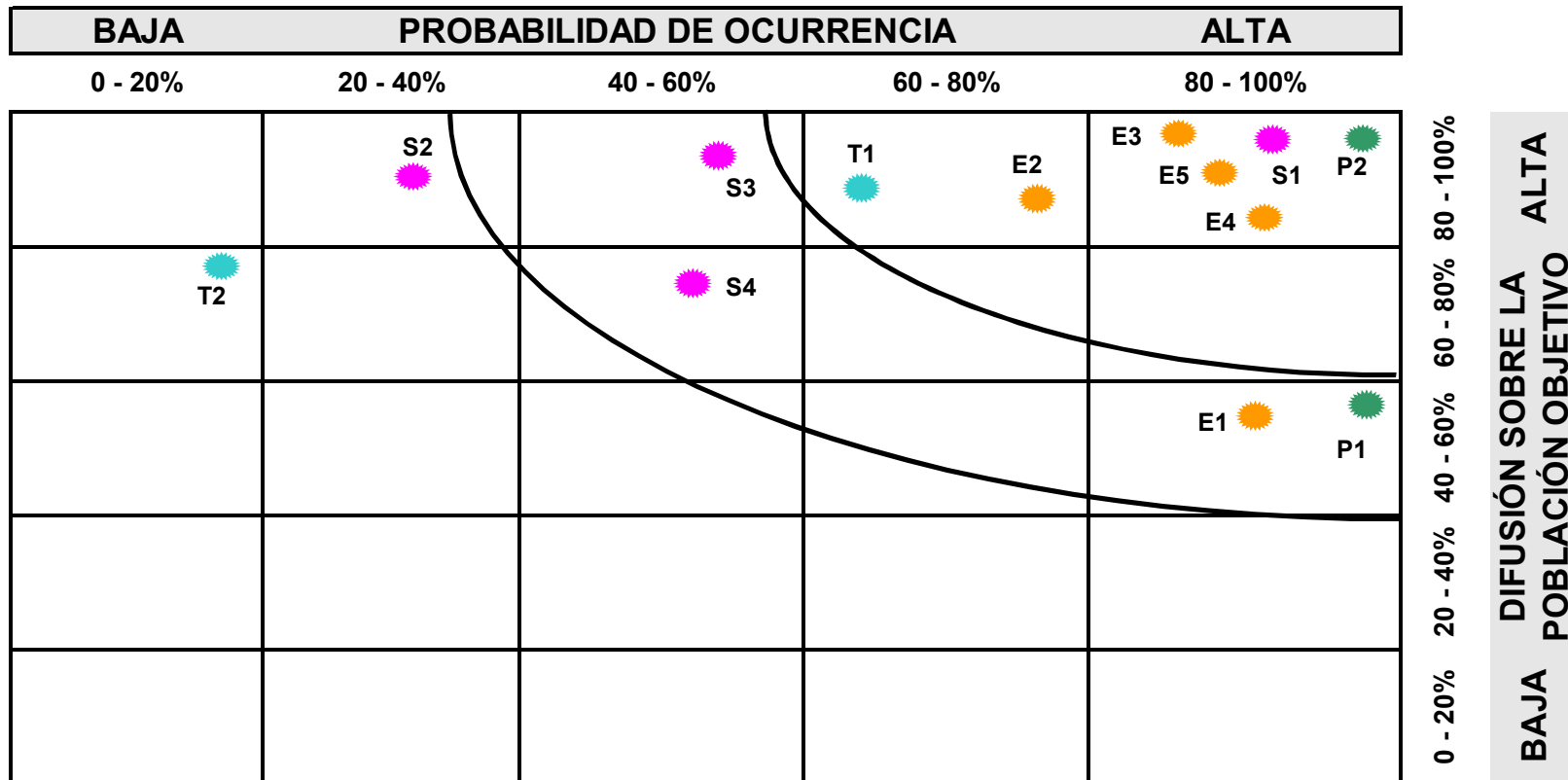


ANEXO # 3

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC ENFOQUE ESTRATÉGICO

TALLER # 4

MATRIZ PROBABILIDAD – DIFUSIÓN



ANEXO # 4

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC ENFOQUE ESTRATÉGICO

TALLER # 5

DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Escala de Calificación del Grado de Impacto de la Fortaleza o Debilidad

1: CONSIDERABLE

2: IMPORTANTE

3: MUY ALTO

| INFRAESTRUCTURA & ADMINISTRACIÓN | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
|---|-----------|-----------|-------|
| 1.- Instalaciones de los departamentos. | x | | 2 |
| 2.- Gestión Gerencial. | x | | 3 |
| 3.- Asuntos legales. | x | | 3 |
| RECURSOS HUMANOS | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Comunicación. | | x | 3 |
| 2.- Ambiente laboral. | x | | 2 |
| 3.- Capacitación Continua. | x | | 2 |
| TECNOLOGÍA & SISTEMAS DE INFORMACIÓN | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Hardware con capacidad suficiente. | | x | 2 |
| 2.- Software integrado. | x | | 3 |
| 3.- Personal capacitado. | x | | 3 |
| ABASTECIMIENTO | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Proveedores. | x | | 3 |
| 2.- Transportistas. | x | | 2 |
| 3.- Políticas de compra. | x | | 3 |
| LOGÍSTICA DE ENTRADA | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Seguridad. | x | | 3 |
| 2.- Control de calidad. | x | | 2 |
| 1.- Control de recepción. | x | | 3 |
| MANUFACTURA & OPERACIONES | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Mano de obra calificada. | x | | 3 |
| 2.- Control de ingreso. | | x | 3 |
| 3.- Planta moderna. | x | | 3 |
| LOGÍSTICA DE SALIDA | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Seguridad. | x | | 3 |
| 2.- Control de calidad. | x | | 2 |
| 3.- Control de despacho. | x | | 3 |
| MERCADEREO & VENTAS | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Página web. | | x | 1 |
| 2.- Entregas oportunas. | x | | 3 |
| 3.- | | | |
| SERVICIO AL CLIENTE | FORTALEZA | DEBILIDAD | GRADO |
| 1.- Servicio de post venta. | x | | 3 |
| 2.- Ambiente seguro y adecuado. | x | | 3 |
| 3.- | | | |

ANEXO # 5

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC ENFOQUE ESTRATÉGICO

TALLER # 6

ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA

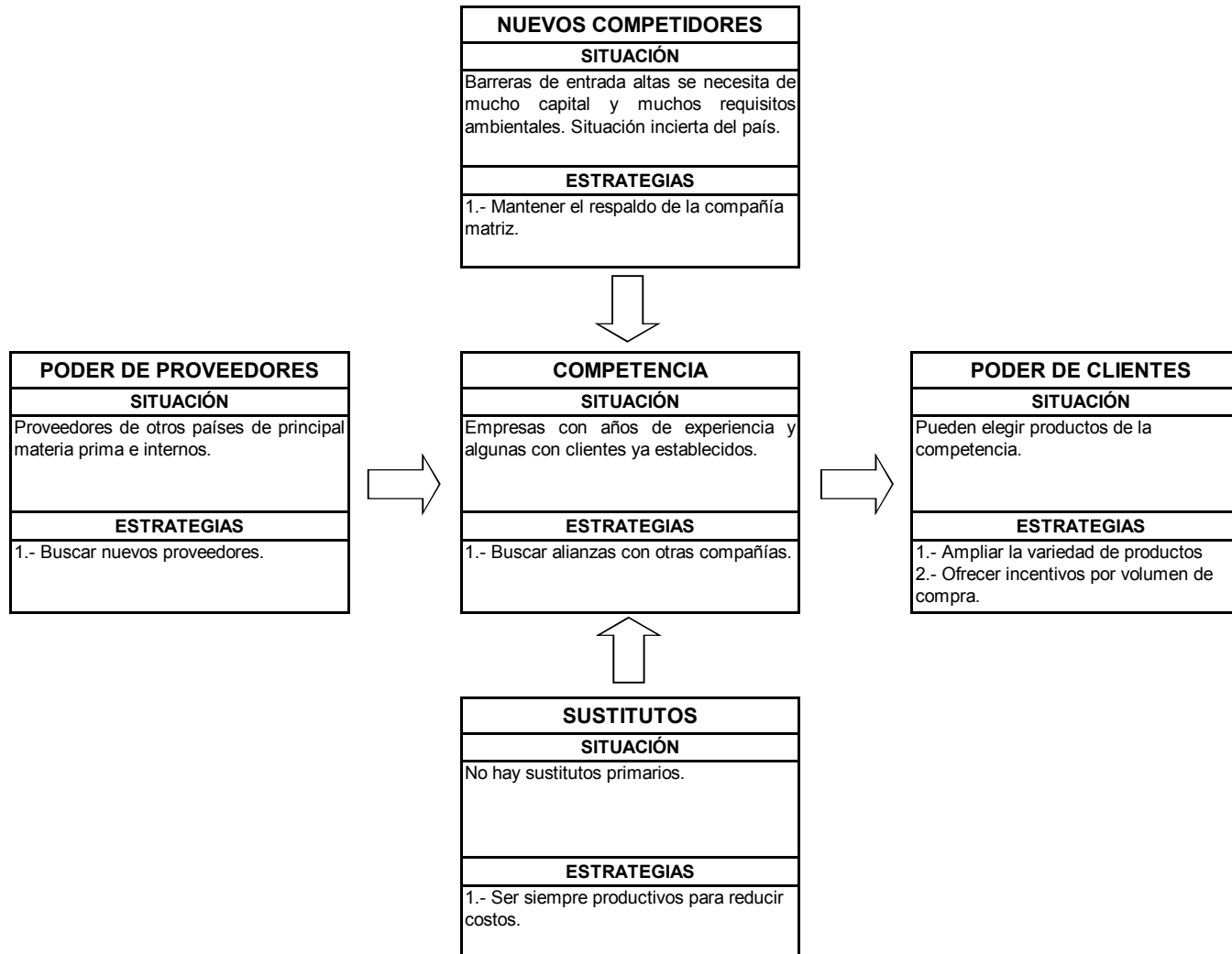
| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|--|
| ANÁLISIS FODA XYZ S.A. Organización | O1 Incursionar en nuevos mercados. O2 Cierre de empresas de la competencia. O3 Aumento de demanda. O4 Aumento de oferta de mano de obra calificada. O5 Adquisición nueva tecnología. O6 Mayor reconocimiento nacional. | A1 Caída del precio del dólar. A2 Recesión económica en U.S.A. A3 Robos. A4 Atentados terroristas. A5 Desastres naturales o accidentales. A6 Referéndum. |
| FORTALEZAS | F101 Elaborar nuevos productos buscando satisfacer otras necesidades. F204 Estricto proceso de selección de personal. F602 Realizar negocios con compañías en cierre de la competencia para captar su mercado. F303 Acuerdos de exclusividad con clientes. | F1A3 Análisis periódico del método de ingreso a la planta. F3A2 Mantener reserva de capital. F3A6 Buscar alianzas estratégicas con diverso sectores para defender propiedad privada. F4A3 Asegurar mercadería y activos. F4A4 Obtener certificación BASC. F2A5 Preparación y desarrollo de un plan de contingencia. |
| DEBILIDADES | D101 Elaboración de una página web más interactiva. D204 Realización de talleres sobre comunicación y Autoestima. D305 Analizar presupuesto para adquirir nuevo hardware. D404 Elaboración y ejecución de políticas sobre el bienestar de los empleados. | D2A3 Dar incentivos al personal por cada falla que reporte. D4A1 Promover la cultura del ahorro. D5A4 Ejercer estricto control de seguridad en todas las áreas. |
| F1 Planta más moderna de Sud-América. F2 Personal eficiente y preparado. F3 Respaldo de una Multinacional. F4 Excelente servicio al cliente. F5 Mayor reconocimiento nacional. F6 Solvencia. | | |
| D1 Página web poco interactiva. D2 Poca comunicación entre los niveles. D3 Hardware con insuficiente capacidad. D4 Poca atención a las necesidades de los empleados. D6 Ineficiente control de entrada a la planta. | | |

ANEXO # 6

**SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATÉGICO**

TALLER # 7

ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA - EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS

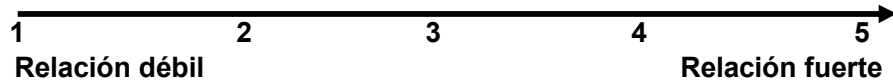


ANEXO # 7

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC ENFOQUE ESTRATÉGICO

TALLER # 8

IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES STAKEHOLDERS



| GRUPOS INTERESADOS INTERNOS | PODER | INFLUENCIA |
|-----------------------------|-------|------------|
| Dueño | 5 | 5 |
| Empleados | 4 | 3 |
| | | |
| | | |
| | | |

| GRUPOS INTERESADOS EXTERNOS | PODER | INFLUENCIA |
|-----------------------------|-------|------------|
| Clientes | 4 | 4 |
| Proveedores | 4 | 3 |
| Comunidad | 1 | 2 |
| Gobierno | 1 | 1 |
| | | |

| | | INFLUENCIA | | |
|-------|-------|----------------------|---|---------------------|
| | | BAJA | ALTA | |
| PODER | MUCHO | Mantener Satisfechos | Principales Stakeholders Dueño Clientes Proveedores Empleados | 5 4 |
| | POCO | Mínimo Esfuerzo | Mantener Informados Sociedad Gobierno | 3 2 1 |
| | | 2 | 3 | 4 |

ANEXO # 8d

**SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATÉGICO**

TALLER # 9

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO

| EMPRESA | SÍMBOLO | % MERCADO |
|----------|---------|-----------|
| XYZ S.A. | ● — ● | 44 |
| | | |
| | | |

REGLA DE CALIFICACIÓN

| | |
|---|-------------------------|
| 1 | TOTALMENTE INSATISFECHO |
| 2 | ALGO INSATISFECHO |
| 3 | INDIFERENTE |
| 4 | ALGO SATISFECHO |
| 5 | TOTALMENTE SATISFECHO |

Determinar los principales requerimientos de los **EMPLEADOS** y cómo la empresa puede satisfacerlos

| ÍTEM | ¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) de los EMPLEADOS para con la empresa? | Prioridad | CALIFICACIÓN | | | | | ¿Cómo se podría innovar la relación con el EMPLEADOS de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho? |
|------|---|-----------|--------------|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Salarios y beneficios competitivos. | 100 | | | | ● | | Establecer porcentajes de incrementos anuales de acuerdo a la inflación del país. |
| 2 | Estabilidad laboral. | 90 | | | | | ● | Premiar con bonos a empleados por antigüedad. |
| 3 | Reconocimiento económico por desempeño. | 80 | | | | ● | | Entregar bonos anuales por desempeño. |
| 4 | Salud y seguridad laboral. | 70 | | | | | ● | Brindar seguro médico adicional. |
| 5 | Crecimiento profesional. | 60 | | | | | ● | Facilitar horarios a personas que deseen estudiar. |
| 6 | Capacitación y educación continua. | 50 | | | ● | | | Establecer y cumplir programas de capacitación de acuerdo a necesidades. |
| 7 | Ambiente laboral agradable. | 40 | | | | | ● | Impartir charlas de relaciones humanas, incentivar cultura de amabilidad. |

ANEXO # 9

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATÉGICO

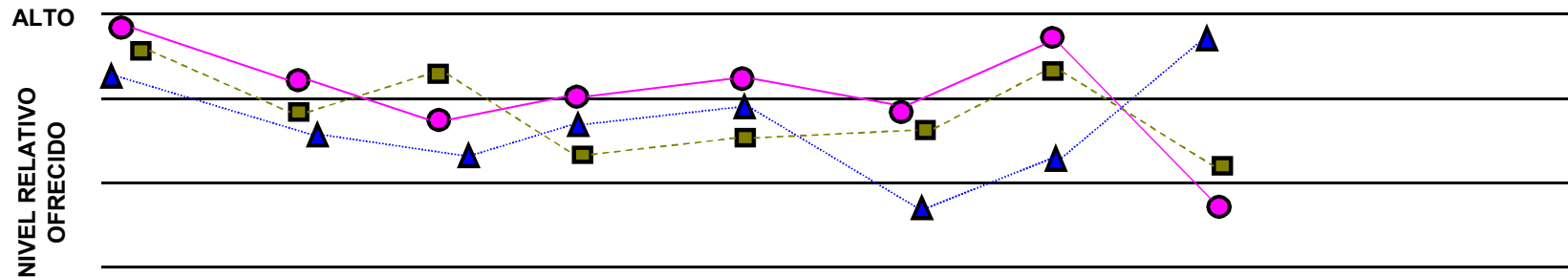
TALLER # 10

DETERMINACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL

| EMPRESA | SÍMBOLO | % MERCADO |
|--------------|---------|-----------|
| XYZ | ● | 44 |
| Competidor 1 | ■ | 22 |
| Competidor 2 | ▲ | 34 |
| | | 100 |

MENSAJE CENTRAL DE LA PROPUESTA DE VALOR

Hacemos con el papel todo lo que usted desea con la máxima calidad.



ACTORES DE COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA

| |
|-------------------------------|
| Producción cajas de banano |
| Entregas oportunas |
| Atención de reclamos |
| Mejoras de procesos |
| Proveer ambiente seguro |
| Minimizar impacto ambiental |
| Calidad |
| Variedad producción doméstico |
| |
| |

ANEXO # 10

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATÉGICO

TALLER # 11

DEFINICIÓN DEL OCÉANO AZUL Y EL PERFIL DE LOS CLIENTES

VÍAS PARA LA CREACIÓN
DE OCÉANOS AZULES

- EXPLORAR INDUSTRIAS ALTERNATIVAS
- EXPLORAR GRUPOS ESTRATÉGICOS
- EXPLORAR LA CADENA DE COMPRADORES
- EXPLORAR OFERTAS COMPLEMENTARIAS
- EXPLORAR ATRACTIVO FUNCIONAL O EMOCIONAL
- EXPLORAR LA DIMENSIÓN DEL TIEMPO

ELECCIÓN

MERCADO ACTUAL

Empresas exportadoras de banano

1er Nivel

Empresas que necesitan otro tipo especial de cajas de cartón.

2do Nivel

Empresas que prefieren precio a calidad.

3er Nivel

Empresas que no necesitan empaacar sus productos en cartón.
Empresas que no usan el papel manufacturado para evitar desperdicios.

Hacemos con el papel todo lo que usted desea con la máxima calidad

Soluciones para el cliente: Proporcionar una gran variedad de productos con calidad.

ANEXO # 11

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC ENFOQUE ESTRATÉGICO

TALLER # 12

DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES Y EL CUADRO ESTRATÉGICO

| ELIMINAR | INCREMENTAR |
|-------------------------------------|---|
| Reprocesos. | Variedad de productos. Atención de reclamos. |
| REDUCIR | CREAR |
| Desperdicios. Impacto ambiental. | Reutilización de desperdicios en artesanías. Acuerdos de exclusividad. |

LUEGO DE DESARROLLAR ESTA MATRIZ, VOLVER AL FORMATO DEL TALLER # 10 (DETERMINACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL) Y DESARROLLAR EL NUEVO PERFIL ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA.

ANEXO # 12

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATÉGICO

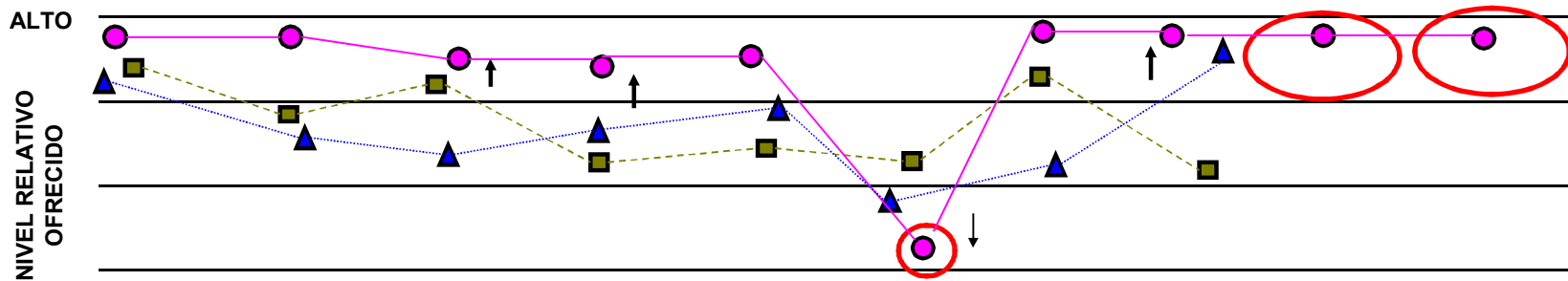
TALLER # 10

DETERMINACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL

| EMPRESA | SÍMBOLO | % MERCADO |
|--------------|---------|-----------|
| XYZ S.A. | ● | 44 |
| Competidor 1 | ■ | 22 |
| Competidor 2 | ▲ | 34 |
| | | 100 |

MENSAJE CENTRAL DE LA PROPUESTA DE VALOR

Hacemos con el papel todo lo que usted desea con la máxima calidad.

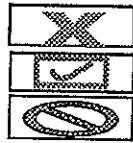


BAJO

ACTORES DE COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA

- Producción cajas de banano
- Entregas oportunas
- Atención de reclamos
- Mejoras de procesos
- Proveer ambiente seguro
- Minimizar impacto ambiental
- Calidad
- Variedad producción doméstica
- Reutilización de desperdicios
- Acuerdos de exclusividad

EVALUACIÓN DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES



PRINCIPALES OBSTÁCULOS DETECTADOS EN LA INDUSTRIA
 CARACTERÍSTICA DE VALOR DE LA NUEVA PROPUESTA ESTRATÉGICA
 CARACTERÍSTICA DE VALOR DE LA ACTUAL ESTRATEGIA

| | COMPRA | ENTREGA | USO | COMPLEMENTOS | MANTENIMIENTO | ELIMINACION |
|----------------------------------|--------|--------------------------|-------------------------------------|--------------|---------------|-------------------------------------|
| Productividad del cliente | | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| Simplicidad | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comodidad | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| Riesgo | | | | | | |
| Diversión e Imagen | | | | | | |
| Amabilidad con el medio ambiente | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> |

OBSTÁCULOS RESUELTOS POR LA ACTUAL ESTRATEGIA

1

OBSTÁCULOS RESUELTOS POR LA NUEVA ESTRATEGIA

3

ANEXO # 14

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC ENFOQUE ESTRATÉGICO

TALLER # 14

DECLARACIÓN DE MISIÓN - VISIÓN

ADN DE LA MISIÓN

¿Quiénes somos?

Manufacturera de papel.

¿A qué nos dedicamos?

Producir cartón.

¿En qué nos diferenciamos?

Calidad total, respaldo multinacional.

¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?

Ganar prestigio y rentabilidad y generar empleo.

¿Por quién lo hacemos?

Por los clientes y el país.

¿Cómo lo hacemos?

Con el apoyo de colaboradores y proveedores altamente calificados y con la mejor infraestructura.

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

Brindar a nuestro clientes todas las bondades del cartón con la máxima calidad

ADN DE LA VISIÓN

¿Qué y cómo queremos ser dentro de 3 años?

Mantener liderazgo del mercado y ser muy reconocidos por innovadores.

¿En qué nos queremos convertir?

Líderes en el mercado.

¿Para quién trabajaremos?

Comunidad.

¿En que nos diferenciaremos?

Calidad e innovación.

¿Qué valores respetamos?

Honestidad, confiabilidad, respeto.

¿Cómo lo lograremos?

Creando nuevos productos y mejorando nuestros procesos.

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

Revolucionar y liderar el mercado de la industria cartonera.

ANEXO # 15

**SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATÉGICO**

TALLER # 15

DETERMINACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS

| TEMA ESTRATÉGICO | DESCRIPCIÓN / COMPONENTES |
|---|---|
| Crecimiento continuo y sostenido de los empleados. | <ol style="list-style-type: none">1. Capacitación continua.2. Ofrecer remuneraciones de acuerdo al mercado.3. Otorgar incentivos monetarios.4. Capacitación de operarios. |
| Satisfacción de clientes. | <ol style="list-style-type: none">1. Regeneración página web.2. Capacitar personal de ventas y servicio al cliente. |
| Captar nuevos clientes. | <ol style="list-style-type: none">1. Ampliar gama de productos.2. Incursionar en nuevos mercados con artesanías de cartón. |
| Garantizar la seguridad. | <ol style="list-style-type: none">1. Certificación BASC.2. Propagación del plan de evacuación.3. Capacitar personal de seguridad.4. Analizar políticas de selección de colaboradores. |
| Incrementar la productividad. | <ol style="list-style-type: none">1. Reducción de desperdicios.2. Reducción de reprocesos.3. Mejoramiento de procesos. |
| Culturización y disciplina. | <ol style="list-style-type: none">1. Incentivar al personal a denunciar actos sospechosos.2. Monitorear actos delictivos dentro de la empresa.3. Capacitación a los empleados sobre relaciones humanas. |
| Mantenerse a la vanguardia en el aspecto tecnológico. | <ol style="list-style-type: none">1. Adquisición de nueva tecnología.2. Adquisición de nuevo hardware.3. Capacitación sobre sistemas informáticos. |
| Aumentar rentabilidad. | <ol style="list-style-type: none">1. Realizar acuerdos de exclusividad con los clientes. |

ANEXO # 16

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATÉGICO

TALLER # 16

MATRIZ DE COBERTURA DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS

| Claves de calificación: | | FODA | | | | | | | | | | | | | | | STAKEHOLDERS | | | | 5 FUERZAS | | | | | ESTRATEGIA | | | | TOTAL POSITIVO (+) | TOTAL NEGATIVO (-) | ELECCIÓN | | | | |
|---------------------------|------------------------------------|--|--|--|---------------------------|-----------------------|--|--------------------------|---|---|------------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------|--|---|------------------------------|------------------------------|--------|----------|-----------|-------------|----------|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---|--------------------------|--------------------|--------------------|----------|--------|--------|--------------------|------------------|
| | | Elaboración de nuevos productos a pedidos de clientes. | Estricto proceso de selección de personal. | Realizar negocios con compañías de la competencia. | Acuerdos de exclusividad. | Mejora de página web. | Talleres de comunicación y autoestima. | Adquisición de Hardware. | Elaboración y ejecución de políticas para el bienestar laboral. | Análisis de método de control de ingreso a la planta. | Mantener reserva de capital. | Buscar alianzas estratégicas para defender propiedad privada. | Asegurar mercadería y activos fijos. | Obtener certificación BASC. | Preparación y desarrollo de un plan de contingencia. | Dar incentivos al personal por cada falta que reporten. | Promover cultura del ahorro. | Monitorear actos delictivos. | DUENOS | CLIENTES | EMPLEADOS | PROVEEDORES | SOCIEDAD | Mantener respaldo de compañía matriz. | Explorar por nuevos proveedores. | Ampliar variedad de productos. | Alianza con otras compañías. | Ofrecer incentivos por volúmenes de compra. | Ser siempre productivos. | | | | MISIÓN | VISIÓN | PROPUESTA DE VALOR | COSTO / ADOPCIÓN |
| TEMAS ESTRATÉGICOS | Crecimiento continuo de empleados. | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 39 | 39 | |
| | Satisfacción del cliente. | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 60 | 60 |
| | Captar nuevos clientes. | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 62 | 62 | |
| | Garantizar la seguridad. | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 3 | 56 | 56 | |
| | Incrementar productividad. | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 72 | 72 | |
| | Culturización y disciplina. | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 45 | 45 | |
| | Vanguardia tecnológica. | 3 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 51 | 51 | |
| | Aumentar rentabilidad. | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 65 | 65 | |
| TOTAL POSITIVO (+) | | 18 | 13 | 11 | 14 | 13 | 13 | 13 | 14 | 12 | 5 | 4 | 10 | 10 | 6 | 6 | 14 | 11 | 22 | 18 | 24 | 10 | 11 | 22 | 14 | 15 | 14 | 12 | 20 | 20 | 22 | 19 | 20 | 100% | | |
| TOTAL NEGATIVO (-) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COBERTURA | | 18 | 13 | 11 | 14 | 13 | 13 | 13 | 14 | 12 | 5 | 4 | 10 | 10 | 6 | 6 | 14 | 11 | 22 | 18 | 24 | 10 | 11 | 22 | 14 | 15 | 14 | 12 | 20 | 20 | 22 | 19 | 20 | | | |

ANEXO # 17

**SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
ENFOQUE ESTRATÉGICO**

TALLER # 17

DETERMINACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONES

| Claves de calificación: +3: Alta relación directa. +1: Baja relación directa. 0: Sin relación. -1: Baja relación inversa. -3: Alta relación inversa. | TEMAS ESTRATÉGICOS | | | | | | | | TOTAL POSITIVO (+) | TOTAL NEGATIVO (-) | ELECCIÓN |
|---|---|---------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|----------|
| | Crecimiento profesional de los empleados. | Satisfacción del cliente. | Captar nuevos clientes. | Incrementar productividad. | Garantizar seguridad. | Culturización y disciplina. | Vanguardia tecnológica. | Aumentar rentabilidad. | | | |
| VALORES ORGANIZACIONALES | | | | | | | | | | | |
| Confiability | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 15 | 0 | 15 |
| Respeto | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 0 | 1 | 17 | 0 | 17 |
| Honestidad | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 21 | 0 | 21 |
| Responsabilidad | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 0 | 24 |
| Trabajo en equipo | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 22 | 0 | 22 |
| Excelencia en el servicio | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 12 | 0 | 12 |
| Lealtad | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 8 | 0 | 8 |
| Compromiso | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 21 | 0 | 21 |
| TOTAL POSITIVO (+) | 24 | 22 | 22 | 16 | 16 | 17 | 7 | 16 | 100% | | |
| TOTAL NEGATIVO (-) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| COBERTURA | 24 | 22 | 22 | 16 | 16 | 17 | 7 | | | | |

ANEXO # 18

| |
|---|
| SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC |
| TALLER # 1 |

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

| ATRIBUTO | | COMPETITIVO | DIFERENTE | PROPUESTA DE VALOR |
|-------------------------------|----------------|-------------|-----------|---|
| ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO | PRECIO | | x | Ofrecer los precios más bajos del mercado. |
| | CALIDAD | x | | |
| | DISPONIBILIDAD | | x | Realizar entregas a tiempo. |
| | SELECCIÓN | x | | |
| | FUNCIONALIDAD | x | | |
| RELACIÓN CON CLIENTE | SERVICIO | | x | Manejar eficientemente los reclamos. Mejorar Satisfacción de clientes. |
| | RELACIONES | | x | Mantener fidelidad del cliente. |
| IMAGEN DE MARCA | | | | Hacemos cajas de confianza para los mejores productos. |

CONSIDERACIONES

| | |
|------------------------|---|
| 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 en desempeño. |
| DISPONIBILIDAD | Tiempo de entrega de productos, del ciclo de la compra - entrega, de innovación y entrada al mercado. |
| SELECCIÓN | Facilidad de compra y adquisición, rapidez de búsqueda, elección, transacciones, pago y entrega. |
| FUNCIONALIDAD | Variedad de opciones, prestaciones, facilidad de uso, ampliación de la paleta de productos, etc. |
| SERVICIO | Respuesta a fallas, manejo de quejas, calidad de atención, servicio post venta, accesibilidad, disponibilidad, etc. |
| RELACIONES | Alianzas e integraciones de proveedores y socios convergentes para proveer soluciones totales, productos hechos a la medida, desarrollo de marcas, etc. |
| IMAGEN DE MARCA | Proyección deseada sobre la marca: El mejor precio, el mejor producto, la mejor compra, el mejor aliado, etc. |

ANEXO # 19

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 2

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS



CONSIDERACIONES

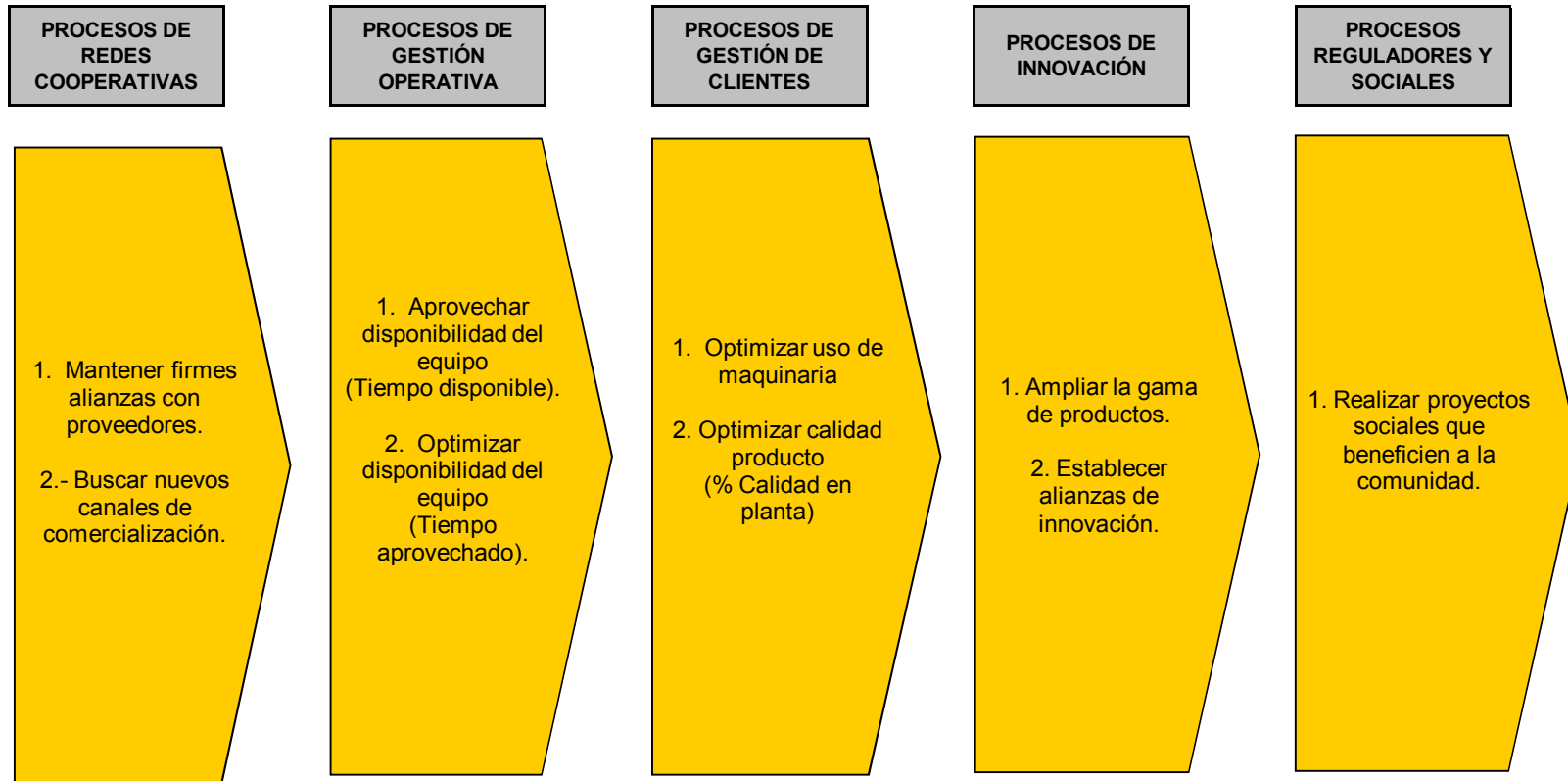
| | |
|--|---|
| ESTRATEGIA FINANCIERA DE LARGO PLAZO. | Rentabilidad financiera de largo plazo via EBIT, EVA, ROI, VAN etc. |
| MEJORAR ESTRUCTURA DE COSTOS. | Optimización del capital de trabajo, reducción de inventarios, y activos no productivos. Mejores pronósticos de gastos y reducción de la actual estructura de costos fijos y variables. Aumento de la productividad y eficiencia. |
| AUMENTAR USO DE ACTIVOS. | |
| MEJORAR INGRESOS DE NUEVOS MERCADOS. | 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. |
| MEJORAR MARGEN DE CLIENTES ACTUALES. | |

ANEXO # 20

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS



CONSIDERACIONES

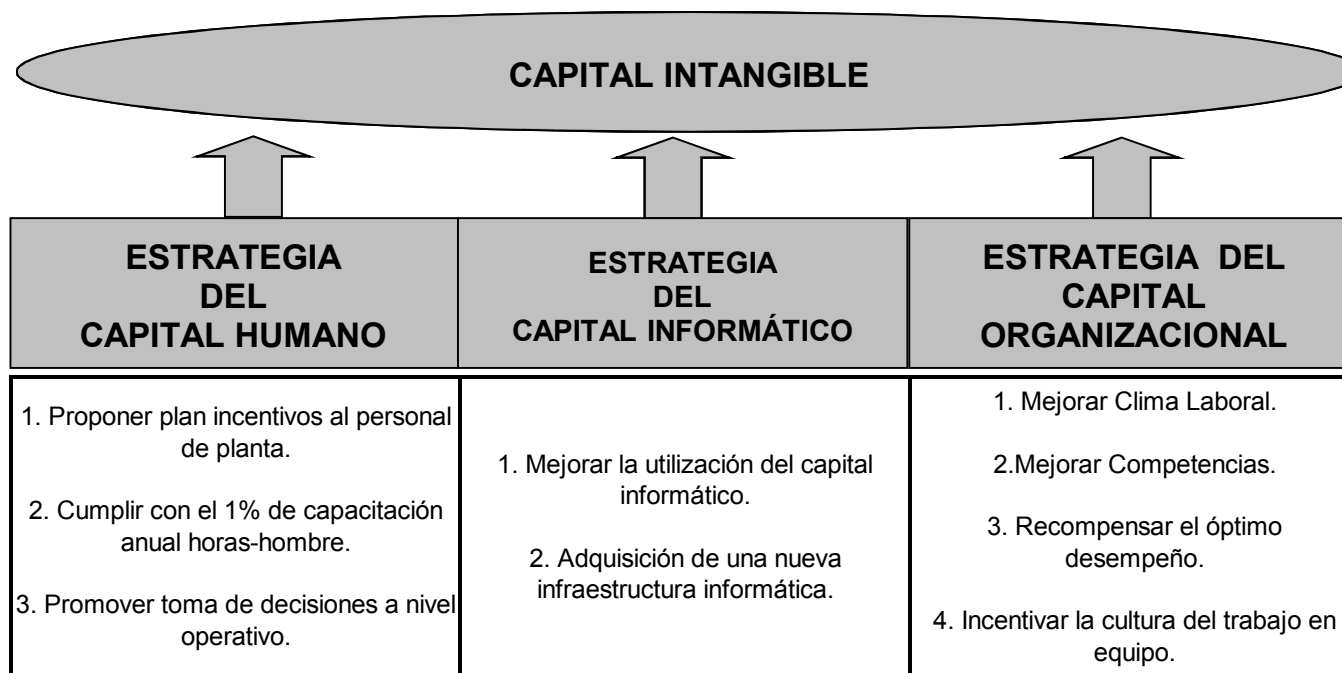
| Procesos de integración de la cadena logística y complementariedad | Procesos que producen y entregan productos y servicios | Procesos que mejoran el valor para los clientes | Procesos que crean nuevos productos y servicios | Procesos que mejoran comunidades y el medio ambiente |
|---|--|--|---|--|
| Integración Vert. / Horiz. Just in time Completación de ofertas Relación con complement. | Oferta Producción Distribución Gestión del riesgo | Selección Adquisición Retención Crecimiento | Identificación de oportunidades Cartera de I&D Diseño / Desarrollo Lanzamiento | Medio ambiente Seguridad y salud Empleo Comunidad |

ANEXO # 21

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE



CONSIDERACIONES

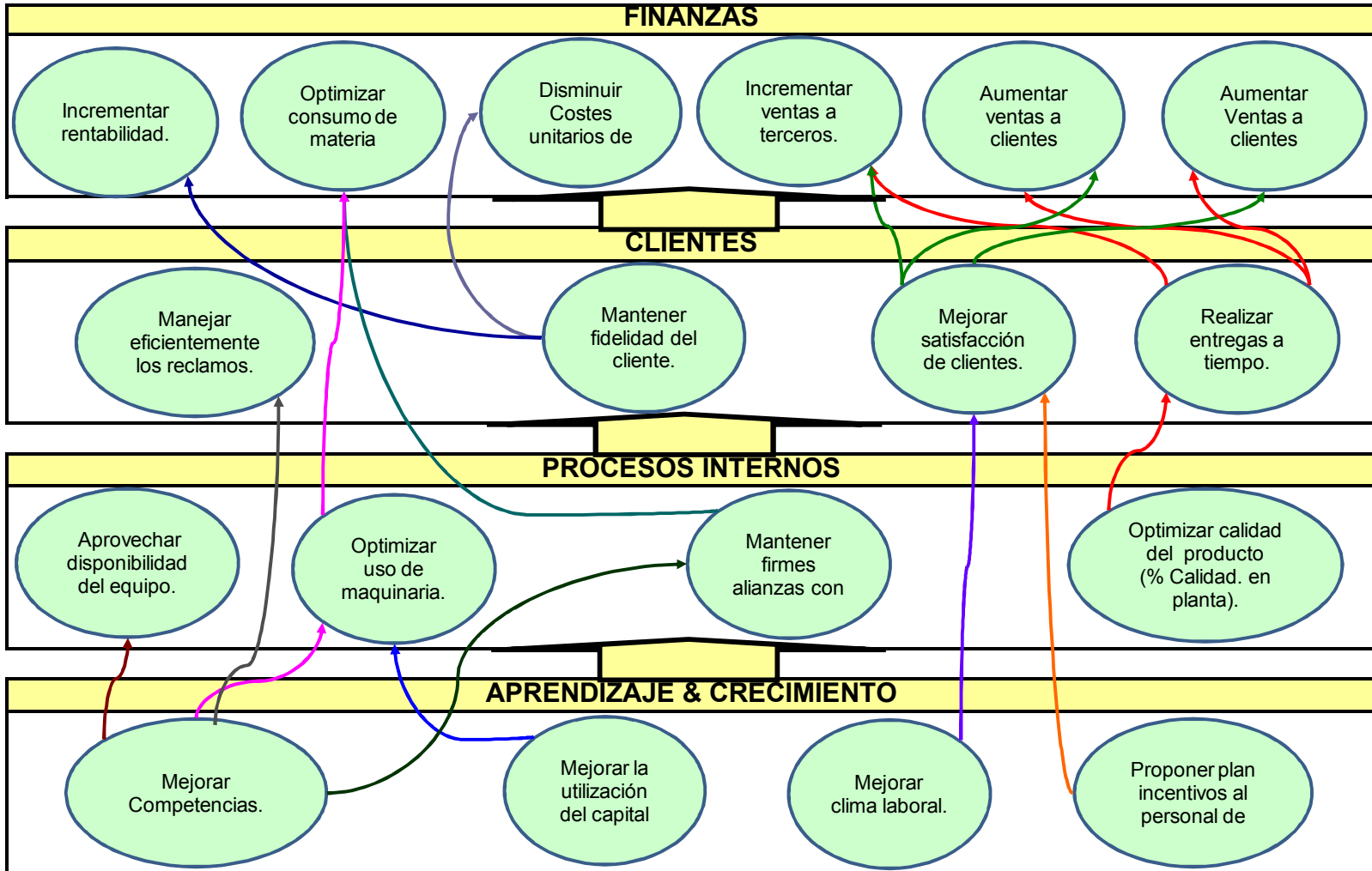
| CAPITAL HUMANO | CAPITAL INFORMÁTICO | CAPITAL ORGANIZACIONAL |
|----------------|-------------------------------------|------------------------|
| Habilidades | Sistemas para la toma de decisiones | Cultura - Valores |
| Formación | Sistemas ERP, CRM, etc. | Liderazgo |
| Conocimientos | Bases de datos | Alineación |
| Competencias | Redes | Trabajo en equipo |

ANEXO # 23

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LAS RUTAS DE CAUSA - EFECTO



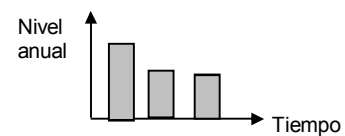
ANEXO # 24a

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Incrementar rentabilidad. | Aumentar nuestra rentabilidad anualmente. | Que el dueño y colaboradores estén satisfechos con los resultados. | Rentabilidad. Ingresos Netos / Patrimonio Neto |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente General / Gerencia. | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO |
| 87 | % | | 90% / Dic. 2007 |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 25%; background-color: red; color: white; text-align: center; padding: 2px;">ROJO</div> <div style="width: 25%; background-color: yellow; color: black; text-align: center; padding: 2px;">AMARILLO</div> <div style="width: 25%; background-color: green; color: white; text-align: center; padding: 2px;">VERDE</div> <div style="width: 25%; background-color: blue; color: white; text-align: center; padding: 2px;">AZUL</div> </div> | | |
| | 0% ➔ 50% ➔ 80% ➔ 100% ➔ ∞% | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Anual. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | Estados Financieros. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | |



Histórico anual

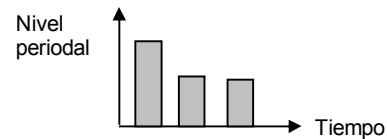
ANEXO 24b

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|--|--|--|---|------|
| Optimizar consumo de materia prima. | Reducir nivel de desperdicio controlable para mejorar la rentabilidad del negocio. | Que existan menos daños de material en tránsito. | Nivel de desperdicio controlable. (Desperdicio en Kg. de papel reportado / Total en Kg. de Papel Procesado) * 100 | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente / Gerencia de Producción. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 6.95% | % | | 6% / Dic. 2008 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 20%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 20%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 20%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 20%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | | |
| | 0% | 50% | 80% | 100% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Datos de Producción. Sistema Integrado ORACLE. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



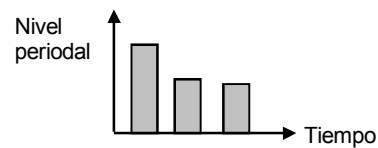
Historico Periodal

ANEXO 24c

| |
|---|
| SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC |
| TALLER # 8 |

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo |
|--|---|--|--|
| Incrementar ventas a terceros. | Incrementar los ingresos por ventas. | Que los vendedores realicen un trabajo eficaz y eficiente. | Ingresos por otras ventas. Ingreso por ventas en \$ por período |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente de Ventas. | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO |
| \$ 6,470.00 | \$ | | \$6,677 / Dic. 2008 |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 20%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 20%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 20%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 20%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> 0% → 50% → 80% → 100% → ∞% </div> | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Reportes de Ventas. | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | |



Histórico Periodal

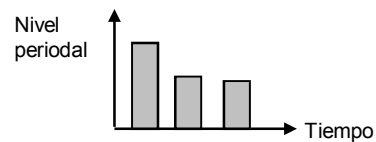
ANEXO 24d

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|---|--|---|---|--|
| Disminuir los costos unitarios de producción. | Disminuir el costo global por cada caja producida. | Que no se desperdicie material durante la producción. | Costo global por caja. Costo Total de Fabricación / Número Total de Cajas Producidas | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Contralor / Contraloría. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 0.204 | \$ | | \$0.193 / Dic. 2007 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 20%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 20%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 20%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 20%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> 0% → 50% → 80% → 100% → ∞% </div> | | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Datos de Producción. Sistema Integrado ORACLE. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Periodal

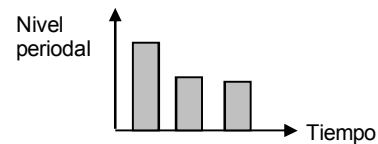
ANEXO 24e

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|--|--|--|---|--------|
| Aumentar ventas a clientes domésticos. | Incrementar las unidades vendidas del mercado Doméstico. | Que nuestros vendedores estén capacitados y realicen un excelente servicio al cliente. | Unidades Domésticas Vendidas. Número total de unidades vendidas al mercado doméstico por periodo | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente /Gerencia Ventas. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 3.5 | unidad | | 4.041 unidades / Dic. 2008 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 20%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 20%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 20%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 20%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | | |
| | 0% | → 50% | → 80% | → 100% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Reporte de Ventas. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Periodal

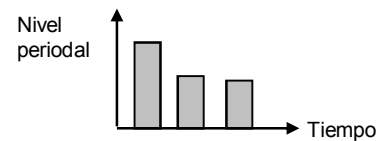
ANEXO 24f

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | | | | | |
|--|---|--|---|---|--------------|---|-------------|---|
| Aumentar ventas de cajas bananeras. | Incrementar las unidades vendidas del mercado Bananero. | Que nuestros vendedores estén capacitados y realicen un excelente servicio al cliente. | Unidades Bananeras Vendidas. Número total de unidades vendidas al mercado bananero por período | | | | | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente de Ventas. | | | | | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | | | | | |
| 1,814 | unidad | | 2.235 unidades / Dic. 2007 | | | | | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | ROJO | | AMARILLO | | VERDE | | AZUL | |
| | 0% | → | 50% | → | 80% | → | 100% | → |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | | | | | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Reporte de Ventas. | | | | | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | | | | | |



Historico Periodal

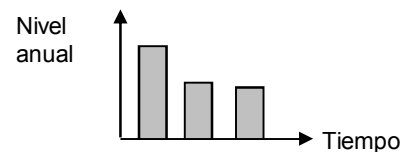
ANEXO 24g

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|--|--|---|--|-------------|
| Mantener fidelidad de clientes. | Firmar acuerdos de exclusividad con los clientes para poder realizar sus empaques. | Que los productos sean de alta calidad y que se cumplan los requerimientos del cliente. | Acuerdos de Exclusividad. Números de acuerdos de exclusividad firmados anualmente | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente de Ventas. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 0 | unidad | | 5 / Dic. 2008 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
| | 0% → | 50% → | 80% → | 100% → ∞% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Anual. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Base de datos de clientes. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Anual

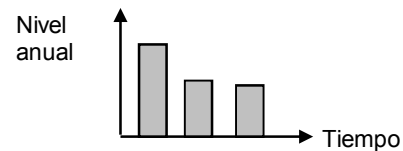
ANEXO 24h

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo |
|--|--|---|--|
| Mejorar satisfacción de clientes. | Incrementar el porcentaje de satisfacción de los clientes con el servicio brindado. | Que el cliente sea bien atendido, que sus dudas sean aclaradas oportunamente. | Cientes satisfechos. (Número de clientes satisfechos al año / Total de clientes de la empresa al año) * 100 |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente / Gerencia ISO. | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO |
| 80% | % | | 90% / Dic. 2007 |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 20%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 20%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 20%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 20%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> 0% → 50% → 80% → 100% → ∞% </div> | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Anual. | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Encuestas realizadas a clientes. | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | |



Histórico Anual

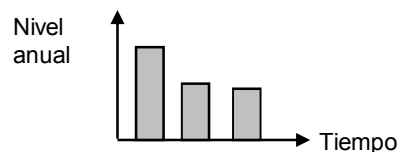
ANEXO 24i

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|--|--|--|--|-------------|
| Mejorar satisfacción de clientes. | Que nuestros clientes tengan a su disposición variedad de productos. | Que nuestros productos sean variados y exclusivos. | Variedad de Productos. No. de nuevos productos creados al año | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Asistente de Gerencia / Gerencia General. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 1 | unidad | | 10 / Dic. 2007 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
| | 0% → | 50% → | 80% → | 100% → ∞% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Anual. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Registro de nuevos productos elaborados. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Anual

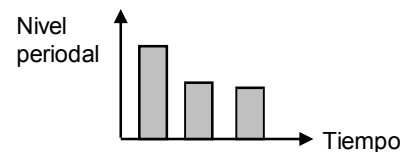
ANEXO 24j

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo |
|--|--|--|--|
| Mejorar satisfacción de clientes. | Disminuir el número de devoluciones de los clientes. | Que la calidad de las cajas cumpla con los requerimientos de los clientes. | Devoluciones vs. Unidades despachadas. (Número de Unidades Devueltas / Número Unidades Despachadas) * 100 |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Supervisor de Calidad. | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO |
| 3% | % | | 2% / Dic. 2007 |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 20%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 20%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 20%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 20%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> 0% → 50% → 80% → 100% → ∞% </div> | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Reporte de unidades despachadas y devueltas. | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | |



Histórico Periodal

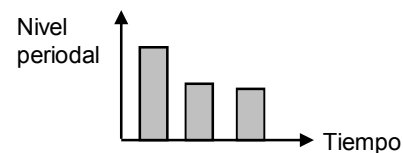
ANEXO 24k

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | | | | | |
|--|--|--|--|---|--------------|---|-------------|---|
| Realizar entregas a tiempo. | Reducir el porcentaje de incumplimientos con los clientes. | Que nuestro personal esté capacitado y cuente con las herramientas necesarias y suficientes para poder minimizar los incumplimientos de entrega. | Incumplimientos de Entrega. (Número de entregas incumplidos por período / Número de pedidos por período) * 100 | | | | | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente de Ventas & Jefe de Productos Terminados. | | | | | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | | | | | |
| 5.63% | % | | 4% / Dic. 2007 | | | | | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | ROJO | | AMARILLO | | VERDE | | AZUL | |
| | 0% | → | 50% | → | 80% | → | 100% | → |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | | | | | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Reporte de entrega de pedidos. | | | | | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | | | | | |



Histórico Periodal

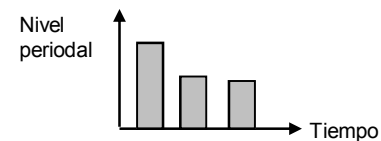
ANEXO 24I

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo |
|--|--|--|---|
| Manejar eficientemente los reclamos. | Disminuir el tiempo empleado para la atención de un reclamo de los clientes. | Que exista el personal suficiente y que el mismo esté capacitado para resolver los reclamos de los clientes. | Promedio de número de días tomados en cada reclamo. (Total de días empleados en los reclamos del período / Número total de reclamos en el período) |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente de Ventas. | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO |
| 2.17 | Días | | 2 días / Dic. 2007 |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 25%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 25%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 25%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 25%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> 0% → 50% → 80% → 100% → ∞% </div> | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Periodal. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | Hoja de datos de reclamos. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | |



Histórico Periodal

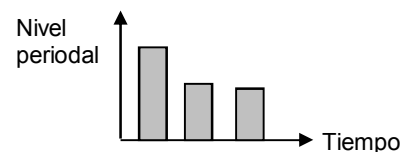
ANEXO 24II

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo |
|--|--|--|---|
| Optimizar uso de maquinaria. | Maximizar la carga asignada a la corrugadora | Que la carga para la corrugadora sea incrementada para utilizar toda su capacidad. | Porcentaje de carga de corrugadora. (Carga asignada a la corrugadora / Capacidad Total de Carga) * 100 |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente de Producción / Gerencia. | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO |
| 75% | % | | 85% / Dic. 2007 |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 25%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 25%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 25%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 25%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> 0% → 50% → 80% → 100% → ∞% </div> | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Datos de Producción. Sistema Informático ORACLE. | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | |



Histórico Periodal

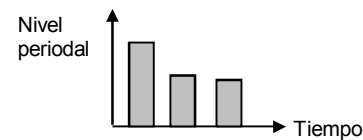
ANEXO 24m

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|--|---|---|---|-------------|
| Optimizar uso de maquinaria. | Incrementar el número de metros lineales de papel corrugado por minuto. | Que las corrugadoras no tengan muchas paradas y que los tiempos sean mínimos. | Eficiencia Corrugadora. ((Total de número de metros lineales de papel corrugado en el período) / (Total de horas trabajadas * 60)) | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente Producción/ Gerencia. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 139 ml. / min. | ml. / min. | | 150 ml. / min. /Dic. 2007 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
| | 0% → | 50% → | 80% → | 100% → ∞% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Datos de Producción. Sistema Integrado ORACLE. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Periodal

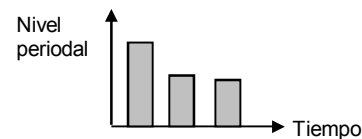
ANEXO 24n

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo |
|--|--|---|--|
| Optimizar uso de maquinaria. | Incrementar el número de láminas de papel impreso por minuto. | Que las imprentas no tengan muchas paradas, que los tiempos sean mínimos, que no falte material de trabajo. | Eficiencia Imprenta. ((Total de láminas de papel impreso por minuto) / (Total de horas trabajadas en el período * 60)) |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente Producción/ Gerencia. | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO |
| 79 lám. / min. | lám. / min. | | 108 lám. / min. /Dic. 2008 |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; padding: 2px; text-align: center;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; padding: 2px; text-align: center;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; padding: 2px; text-align: center;">AZUL</div> </div> | | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> 0% → 50% → 80% → 100% → ∞% </div> | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Datos de Producción. Sistema Integrado ORACLE. | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | |



Histórico Periodal

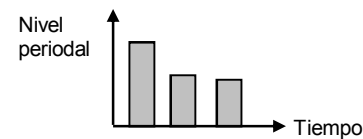
ANEXO 24ñ

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|---|--|---|--|--|
| Optimizar calidad del producto (% calidad en planta). | Disminuir el % de devoluciones por producto no conforme. | Que el producto esté de acuerdo a los requerimientos del cliente. | Producto No Conforme. (Producción no conforme en el período / Producción Total en el período) * 100 | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Supervisor de Calidad / Calidad. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 10% | % | | 8,5% / Dic. 2008 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 20%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 20%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 20%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 20%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> 0% → 50% → 80% → 100% → ∞% </div> | | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Datos de Producción. Sistema Integrado ORACLE. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Periodal

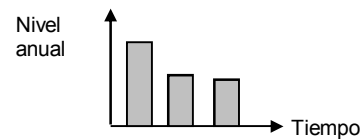
ANEXO 24o

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|---|--|--|---|--|
| Mantener firmes alianzas con los proveedores. | Que los proveedores se mantengan satisfechos con el trabajo en equipo. | Que el personal de bodega sea colaborador. | Satisfacción Proveedores. (Número de proveedores satisfechos al año / Total de proveedores de la empresa al año) * 100 | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Asistente de Gerencia/ Gerencia. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 80% | % | | 90% / Dic. 2007 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 20%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 20%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 20%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 20%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> 0% \rightarrow 50% \rightarrow 80% \rightarrow 100% \rightarrow ∞% </div> | | | |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Anual. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Encuestas realizadas a proveedores. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Anual

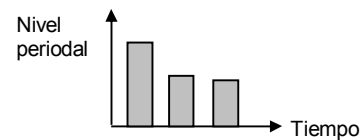
ANEXO 24p

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|--|--|---|--|------|
| Optimizar disponibilidad del equipo. | Disminuir el tiempo perdido por paradas en las corrugadoras. | Que las paradas por cambios, limpieza, reparaciones y operativas no sobrepasen la meta establecida. | Downtime Corrugadora. ((Total de tiempo en minutos perdido por paradas / Tiempo en minutos programado para producción) * 100) | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente / Gerencia de Producción. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 5% | % | | 4% / Dic. 2008 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 20%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 20%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 20%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 20%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | | |
| | 0% | 50% | 80% | 100% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Datos de Producción. Sistema integrado ORACLE. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Periodal

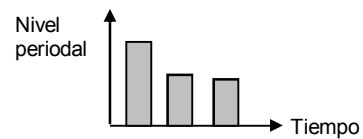
ANEXO 24q

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|--|--|---|---|--------|
| Optimizar disponibilidad del equipo. | Disminuir el tiempo perdido por paradas en las imprentas. | Que las paradas por cambios, limpieza, reparaciones y operativas no sobrepasen la meta establecida. | Downtime Imprenta. (Tiempo parado de acuerdo al motivo en minutos / Tiempo programado en minutos) * 100) | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente / Gerencia de Producción. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 7.5% | % | | 5% / Dic. 2008 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 20%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 20%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 20%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 20%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | | |
| | 0% | → 50% | → 80% | → 100% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Datos de Producción. Sistema integrado ORACLE. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Periodal

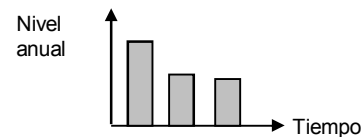
ANEXO 24r

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|--|---|--|--|------|
| Mejorar Competencias. | Mejorar las competencias técnicas de los empleados de planta. | Que nuestros empleados reciban capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones. | Competencias Técnicas. (Capacitaciones realizadas al año / Capacitaciones programadas al año) * 100 | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente de RR.HH / RR.HH. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 30% | % | | 50% / Dic. 2007 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 25%; background-color: red; color: white; text-align: center; padding: 2px;">ROJO</div> <div style="width: 25%; background-color: yellow; text-align: center; padding: 2px;">AMARILLO</div> <div style="width: 25%; background-color: green; color: white; text-align: center; padding: 2px;">VERDE</div> <div style="width: 25%; background-color: blue; color: white; text-align: center; padding: 2px;">AZUL</div> </div> | | | |
| | 0% | 50% | 80% | 100% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Anual. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Planificación RR.HH. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Anual

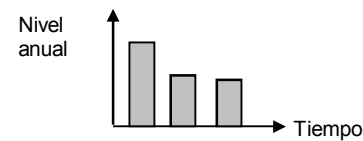
ANEXO 24s

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|--|--|--|---|-------------|
| Mejorar Competencias. | Mejorar las competencias genéricas de los empleados de planta. | Que nuestros empleados reciban capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones. | Competencias Genéricas. (Capacitaciones realizadas al año / Capacitaciones programadas al año) * 100 | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente de RR.HH / RR.HH. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 30% | % | | 50% / Dic. 2007 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
| | 0% ➔ 50% | ➔ 80% | ➔ 100% | ➔ ∞% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Anual. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Planificación RR.HH. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Anual

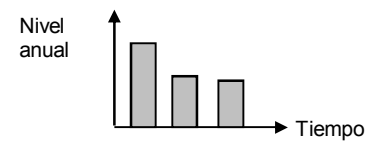
ANEXO 24t

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|--|--|---|---|--------|
| Mejorar clima laboral. | Cada año se incremente la cantidad de empleados satisfechos. | Crear un buen ambiente de trabajo. | Evaluación de clima organizacional. (Número de empleados satisfechos en el año actual - Número de empleados satisfechos en el año anterior / Número de empleados satisfechos en el año anterior) * 100 | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente de RR.HH / RR.HH. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 3.65% | % | | 3.85% / Dic. 2007 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="width: 20%; background-color: red; color: white; text-align: center; padding: 2px;">ROJO</div> <div style="width: 20%; background-color: yellow; color: black; text-align: center; padding: 2px;">AMARILLO</div> <div style="width: 20%; background-color: green; color: white; text-align: center; padding: 2px;">VERDE</div> <div style="width: 20%; background-color: blue; color: white; text-align: center; padding: 2px;">AZUL</div> </div> | | | |
| | 0% | → 50% | → 80% | → 100% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Anual. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Encuestas realizadas a empleados. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Anual

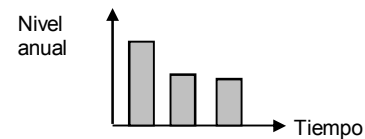
ANEXO 24u

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|--|--|---|---|-------------|
| Proponer plan de incentivos al personal de planta. | Incentivar al personal para lograr una mayor y mejor producción y disminuir los errores. | Que nuestros empleados reciban un incentivo acorde al desempeño de sus funciones. | Personal Motivado. (Número de trabajadores motivados al año / Número Total de Trabajadores de la empresa al año) * 100 | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Gerente de RR.HH / RR.HH. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 84.1% | % | | 91% / Dic. 2007 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL |
| | 0% ➔ 50% | ➔ 80% | ➔ 100% | ➔ ∞% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Anual. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Resultados de la encuesta a los empleados. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Anual

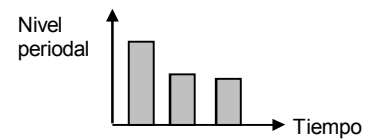
ANEXO 24v

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo |
|---|--|--|---|
| Mejorar la utilización del capital informático. | Que el tiempo de respuesta a los requerimientos de los usuarios disminuya. | Que el personal esté capacitado para resolver los problemas e inquietudes de los usuarios. | Promedio de tiempo en servicio al cliente interno. (Total de horas necesarias para resolver los requerimientos de los usuarios en el período / Números de requerimientos resueltos en el período) |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Jefe de Sistemas. | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO |
| 30 | Horas | | 25 horas / Dic. 2008 |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | ROJO | | AMARILLO |
| | 0% | 50% | 80% |
| | → | → | → |
| | | → | → |
| | | | → ∞% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Periodal. | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Bitácora de servicios realizados. | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | |



Histórico Periodal

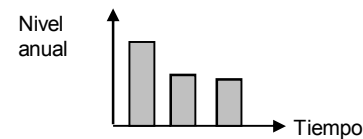
ANEXO 24w

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 8

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

| DEFINIR Perspectiva / Objetivo | ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente? | CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar? | NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo | |
|---|--|--|--|--------|
| Mejorar la utilización del capital informático. | Asegurar la vida física de los activos de la empresa. | Que el personal esté capacitado para resolver los problemas de los usuarios. | Mantenimiento a equipos de computación. (Número de mantenimientos realizados al año / Número de mantenimientos requeridos al año) * 100 | |
| RESPONSABLE / DPTO. | | Jefe de Sistemas. | | |
| LÍNEA BASE | UNIDAD | META / FECHA | CORTO PLAZO | |
| 80% | % | | 85% / Dic. 2007 | |
| LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; width: 20%; text-align: center; color: white;">ROJO</div> <div style="background-color: yellow; width: 20%; text-align: center; color: black;">AMARILLO</div> <div style="background-color: green; width: 20%; text-align: center; color: white;">VERDE</div> <div style="background-color: blue; width: 20%; text-align: center; color: white;">AZUL</div> </div> | | | |
| | 0% | → 50% | → 80% | → 100% |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | | Anual. | | |
| FUENTE DE CAPTURA | | Bitácora de servicios realizados. | | |
| FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS | | | | |



Histórico Anual

ANEXO # 25

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

MATRIZ DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

| | | IMPACTO DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|---|-----------------------------------|--|------------------------|
| | | FUERTE: 9 MODERADO: 5 DÉBIL: 3 SIN RELACIÓN: 0 | | | | | | | | | | |
| | | PRIORIDAD | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS-PROYECTOS | | | | | | | | | COBERTURA DEL OBJETIVO |
| | | | Seminarios de Capacitación continua | Compra de equipos de computación | Adquisición de Molino de papel | Investigación de mercado | Optimización de recursos | Publicidad & Propaganda (New Locations) | Auditorías Sorpresa al inventario de MP | Talleres de Cuerda para empleados | Impulsar producción de máquina de muestras | |
| FINANZAS | Incrementar Rentabilidad. | 0.10 | 5 | 3 | 9 | 5 | 9 | 9 | 3 | 5 | 9 | 57 |
| | Optimizar consumo de materia prima. | 0.10 | 9 | 0 | 5 | 9 | 9 | 0 | 9 | 3 | 3 | 47 |
| | Disminuir los costes unitarios de producción. | 0.09 | 0 | 0 | 0 | 3 | 9 | 0 | 9 | 3 | 5 | 29 |
| | Incrementar ventas a terceros. | 0.11 | 0 | 3 | 5 | 9 | 3 | 9 | 3 | 5 | 5 | 42 |
| | Aumentar ventas a clientes domésticos. | 0.10 | 3 | 0 | 5 | 9 | 3 | 9 | 3 | 5 | 9 | 46 |
| | Realizar ventas a otros bananeros. | 0.10 | 0 | 3 | 9 | 9 | 3 | 9 | 3 | 5 | 9 | 50 |
| CLIENTES | Realizar acuerdos de exclusividad a clientes. | 0.10 | 0 | 3 | 5 | 9 | 3 | 9 | 3 | 5 | 9 | 46 |
| | Realizar entregas a tiempo. | 0.30 | 9 | 5 | 5 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 55 |
| | Manejar eficientemente los reclamos. | 0.35 | 5 | 9 | 0 | 5 | 3 | 0 | 9 | 3 | 3 | 37 |
| | Mejorar satisfacción de clientes. | 0.35 | 5 | 5 | 9 | 9 | 3 | 9 | 3 | 3 | 9 | 55 |
| PROCESOS | Mantener firmes alianzas con proveedores. | 0.15 | 3 | 3 | 0 | 9 | 0 | 9 | 5 | 5 | 3 | 37 |
| | Aprovechar disponibilidad del equipo. | 0.20 | 5 | 5 | 5 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 39 |
| | Optimizar uso de maquinaria. | 0.10 | 9 | 3 | 9 | 5 | 5 | 0 | 5 | 3 | 9 | 48 |
| | Optimizar calidad producto (% Calidad en planta). | 0.10 | 9 | 9 | 0 | 0 | 5 | 0 | 9 | 9 | 3 | 44 |
| CAPITAL INTANGIBLE | Proponer plan incentivos al personal de planta. | 0.20 | 9 | 3 | 3 | 5 | 5 | 0 | 3 | 9 | 0 | 37 |
| | Mejorar Clima Laboral. | 0.20 | 9 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 9 | 5 | 26 |
| | Mejorar Competencias. | 0.20 | 9 | 9 | 0 | 3 | 3 | 0 | 5 | 3 | 0 | 32 |
| | Mejorar la utilización del capital informático. | 0.20 | 9 | 9 | 0 | 0 | 9 | 0 | 5 | 3 | 0 | 35 |
| | | | 18.35 | 14.48 | 11 | 18.81 | 11.84 | 10.59 | 13.69 | 15.27 | 15.05 | |
| RANKEO DE LOS PROYECTOS | | | 2 | 7 | 9 | 3 | 8 | 10 | 6 | 4 | 5 | |

ANEXO # 26

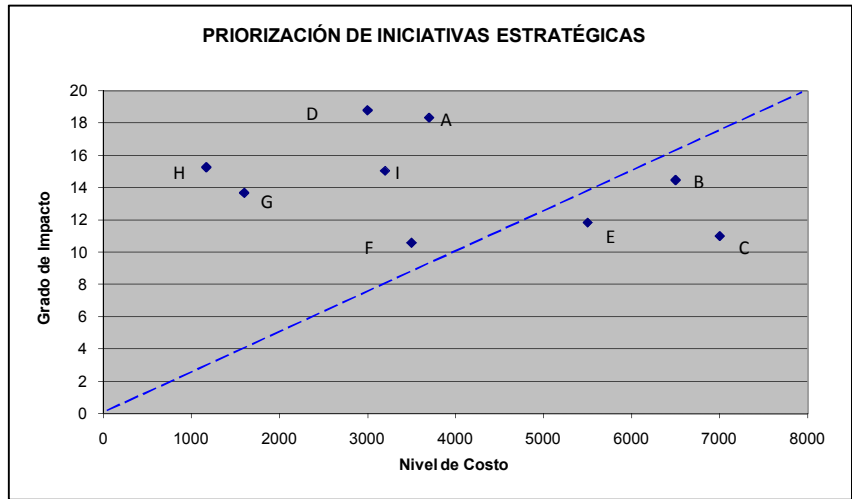
SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 10

PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

| | Seminarios de Capacitación continua | Compra de equipos de computación | Adquisición de Molino de papel | Investigación de mercado | Optimización de recursos | Publicidad & Propaganda (New Locations) | Auditorías Sorpresa al Inventario de MP | Talleres de Cuerda para empleados | Impulsar producción de máquina de muestras | TOTAL |
|------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|---|-----------------------------------|--|--------|
| GRADO DE IMPACTO | 18.35 | 14.48 | 11 | 18.81 | 11.84 | 10.59 | 13.69 | 15.27 | 15.05 | 129.08 |
| NIVEL DE COSTO | 3,700 | 6,500 | 7,000 | 3,000 | 5,500 | 3,500 | 1,600 | 1,170 | 3,200 | 35,170 |
| ELECCIÓN | X | | | X | | X | X | X | X | |

NOMBRE A B C D E F G H I



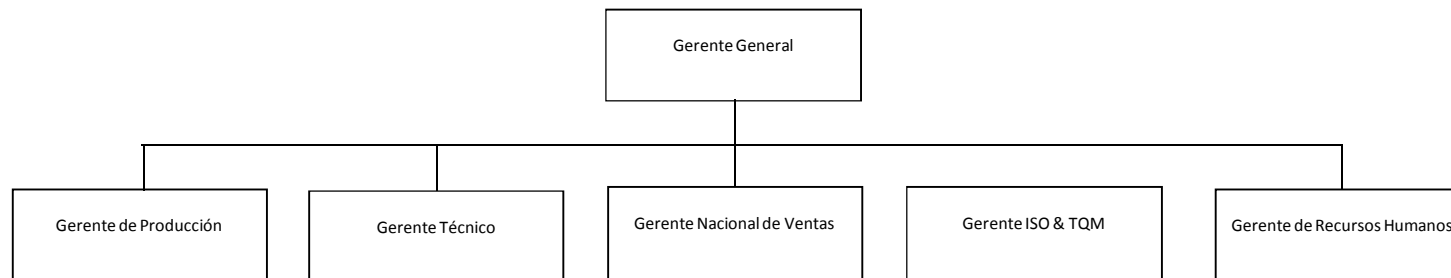
ANEXO # 28

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 5

DETERMINACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO: XYZ S.A.



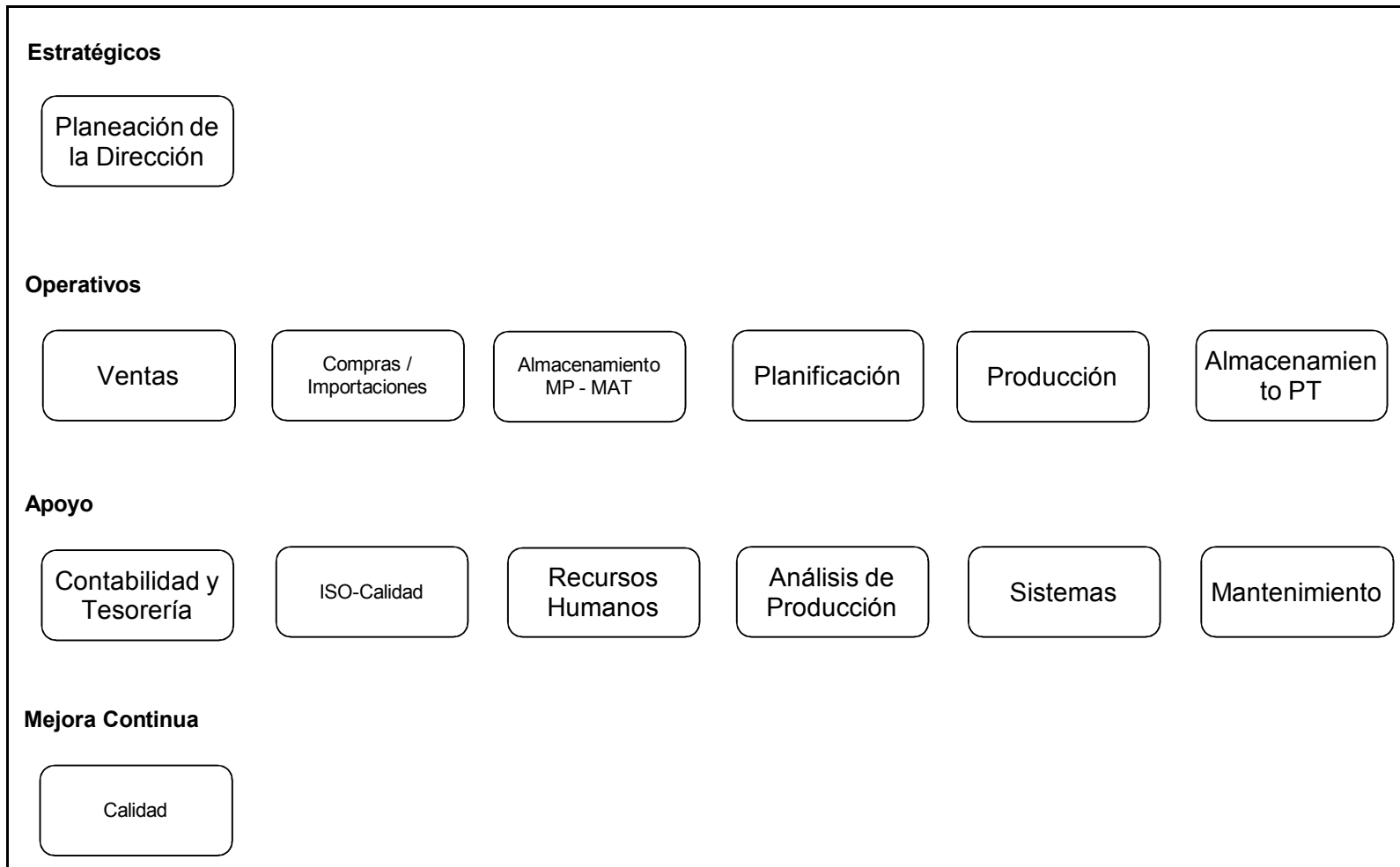
ANEXO # 29

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 6

DETERMINACIÓN DE LOS MACROPROCESOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO: XYZ S.A.



ANEXO # 30a

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

XYZ S.A.

DEPARTAMENTO:

Bodega

PROCESO:

Compras

RESPONSABLE:

Jefe de Bodega

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---|--|---|---|---|
| Ayudantes de bodega. Gerente General. | Requisición de mercadería. Aprobación de cotización para la compra de mercadería. | Pedir cotización al proveedor. Compra de mercadería. | Cotización. Materia Prima y Suministros. Factura. | Contralor. Bodega de Materia Prima y Suministros. Contabilidad. |
| Proveedores. | Materia Prima y Suministros. | Verificación de MP y Suministros completa y en buen estado codificación y almacenamiento en la bodega respectiva. | Reportes de Inventario. | Contralor. |
| Bodega de Productos Terminados. | Hoja de pedido. | Empaque de productos. Entrega a transportistas. | Mercadería de acuerdo a hoja de pedidos. | Clientes. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Suministros y materia prima de calidad Materia prima y suministros en buen estado Entrega inmediata, oportuna y a tiempo Información correcta en la hoja de trazabilidad | | | Materia prima y suministros en buen estado. Reporte de trazabilidad completo. Entrega a tiempo y sin errores. | |

ANEXO # 30b

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

XYZ S.A.

DEPARTAMENTO:

Ventas

PROCESO:

Ventas

RESPONSABLE:

Gerente de Ventas

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? | |
|--|--------------------------------|---|---|-------------------------------|--|
| Bodega de Productos Terminados. | Mercadería. | Ventas al por mayor. Ventas locales e internacionales. | Mercadería. Factura. Copia de factura. | Cientes. Contabilidad. | |
| Cientes. | No conformidades. | Análisis de no conformidades. Brindar soluciones a tiempo. | Solución a no conformidades. | Cientes. | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Cumplimiento de la producción Rapidez de distribución Atención oportuna. Requerimientos y necesidades claras. | | | Entrega inmediata Mercadería de calidad y en buen estado Documentación de trazabilidad completa Solución inmediata a los problemas | | |

Anexo # 30c

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

XYZ S.A.

DEPARTAMENTO:

Producción

PROCESO:

Producción

RESPONSABLE:

Gerente de Producción

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|---|---|---|---------------------------------|
| Bodega de Materia Prima. Planificación de Producción. | Insumos y materia prima. Requerimientos de producción. | Proceso de Producción: Corrugado de papel. Cortar papel. Impresión de papel corrugado. | Mercadería: cajas de cartón corrugado. | Bodega de Productos Terminados. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Materia prima en óptimo estado. Hoja de requerimientos de producción. | | | Mercadería de calidad y en óptimas condiciones. | |

ANEXO # 30d

| |
|---|
| SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC |
| TALLER # 7 |

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

| | | | |
|---------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|
| UNIDAD DE NEGOCIO: | XYZ S.A. | DEPARTAMENTO: | Planificación de Producción |
| PROCESO: | Planificación de Producción | RESPONSABLE: | Planificador de Producción |

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---|-------------------------------|---|--|---|
| Ventas. | Requerimientos de producción. | Programas semanales. Reestructuración de la planificación. | El cronograma de actividades del programa Presupuesto. | Gerente de Producción Superintendente de Corrugadora e Imprenta. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Requerimientos de los clientes detallados, que permitan al mejoramiento de los procesos de la planta. | | | Detalle de responsabilidades asignadas en el programa para la planificación semanal. | |

ANEXO # 30e

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

XYZ S.A.

DEPARTAMENTO:

Contabilidad, Tesorería

PROCESO:

Contabilidad

RESPONSABLE:

Contador, Recaudador

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|--------------------------------|--|---|------------------------------|
| Vendedores. Facturador. | Documentos. | Registrar en el sistema integrado ORACLE. Generar reportes. | Estados Financieros. | Contralor. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Documentos con detalle y cifras correctas. | | | Información confiable y a tiempo para la oportuna toma de decisiones. | |

Anexo # 30f

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

XYZ S.A.

DEPARTAMENTO:

ISO

PROCESO:

ISO

RESPONSABLE:

Gerente de ISO

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---------------------------------------|--|---|---|-----------------------|
| Todos los departamentos involucrados. | Información sobre KPI's. | Administración de la información, procesamiento, almacenamiento y distribución a partes interesadas. Medición de satisfacción clientes y evaluación de proveedores. | Resultados del procesamiento de la información. | Contralor. |
| Gerentes de cada área. | Solicitud de cambio o actualización de documentos. | Actualización de documentos. | Distribución de documentos registrados. | Gerentes. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Información oportuna y veraz. | | | Información correcta. | |

ANEXO # 30g

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

XYZ S.A.

DEPARTAMENTO:

RR.HH

PROCESO:

Recursos Humanos

RESPONSABLE:

Gerente de RR.HH

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|---|------------------------------|
| Aspirantes a vacante. | Currículum. | Selección de personal. | Aspirante seleccionado. | Contralor. |
| Empleados y obreros. | Necesidades y requerimientos. | Administración del personal. | Soluciones Rol de pago Sueldos y salarios. | Empleados y Obreros. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Personal competente. Requerimientos claros. | | | Selección acertada de personal. Soluciones rápidas. Pagos a tiempo. | |

ANEXO # 30h

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

XYZ S.A.

DEPARTAMENTO:

Análisis de Producción

PROCESO:

Análisis de Producción

RESPONSABLE:

Supervisor de Análisis de Producción

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|--------------------------------|--|---|--|
| Corrugadoras, Imprentas, Taller Mecánico & Eléctrico, Aditamentos. | Reportes. | Administración e ingreso de la información, procesamiento, almacenamiento y distribución a partes interesadas. Generar Reportes. Determinar incentivo de producción. | Resultados del procesamiento de la información. Reportes de Incentivo. | Contralor. Superintendente de Corrugadoras e Imprentas. Gerente Técnico. Empleados y Obreros. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Información oportuna y a tiempo. | | | Información correcta. | |

ANEXO # 30i

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

XYZ S.A.

DEPARTAMENTO:

Mantenimiento

PROCESO:

Mantenimiento

RESPONSABLE:

Superintendente de
Mantenimiento

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---|--------------------------------|--|---|---|
| Operador de Imprentas, Corrugadoras, montacargas, carro de transferencia. | Reporte de daño. | Arreglar los desperfectos que ocurren en las máquinas. Llenar reporte de daños con detalle de trabajo, causa y tiempo de trabajo. | Máquina en buen estado y lista para trabajar. Reporte de daños firmado. | Operador de Imprentas, Corrugadoras, montacargas, carro de transferencia. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Requerimientos de daños. | | | Máquina arreglada. | |

ANEXO # 30j

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

XYZ S.A.

DEPARTAMENTO:

Sistemas

PROCESO:

Sistemas

RESPONSABLE:

Jefe de Sistemas

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---|---------------------------------|--|--|------------------------------|
| Empleados. | Requerimientos. Información. | Arreglar los desperfectos que ocurren en el sistema. Bloquear los intentos de ingresos no autorizados al sistema. | Soluciones rápidas a los requerimientos de los clientes internos. Bitácora de registros de trabajos realizados. | Empleados. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Reportes de daños, requerimientos, herramientas informáticas. | | | Soluciones rápidas. | |

ANEXO # 30k

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO: XYZ S.A.

DEPARTAMENTO: Bodega de Materia Prima

PROCESO: Recepción y Almacenaje de Materia Prima

RESPONSABLE: Jefe de Bodega de Materia Prima

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---|--|--|--|---|
| <p>Materiales & Suministros.</p> <p>Anotador de Bodega de Materia Prima.</p> | <p>Factura, Orden de Compra, liquidación.</p> <p>Hoja de corrugar.</p> | <p>Recepción, Identificación y almacenamiento de materia prima o material.</p> <p>Transporte de bobinas a la corrugadoras.</p> | <p>Resumen de Ingreso de Bobinas e ingreso de Proveedores.</p> <p>Papel.</p> | <p>Contabilidad.</p> <p>Producción.</p> |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| <p>Montacargas de clamp.</p> <p>Impresora térmica para códigos de barra.</p> <p>Suministros de Oficina.</p> <p>Mano de Obra calificada.</p> | | | <p>Buen cuidado de la materia prima o material.</p> | |

ANEXO # 30I

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

MATRIZ DE RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

UNIDAD DE NEGOCIO: XYZ

DEPARTAMENTO: Bodega de Producto Terminado

PROCESO: Recepción, Despacho y Transporte de PT

RESPONSABLE: Jefe de Bodega Producto Terminado
Jefe de Logística

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---|---|--|---|--|
| Imprentas. Montacarguista. Asistente de Bodega. Despachador. | Producto Terminado. Pallets. Carga lista de transportar. Factura y/o guía de remisión. | Recepción de Producto. Transporte de producto terminado al área de almacenaje. Transporte del producto terminado en el muelle. Transporte del producto. | Reporte de producto ingresado. Productos protegidos y preservados. Facturas, guías de remisión. Productos. | Jefe de Bodega. Ventas. Despachador. Cliente. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Personal calificado. Espacio físico adecuado. Montacargas. | | | Entrega del producto al cliente en óptimas condiciones y a tiempo. | |

ANEXO # 32a

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---------------|------|------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | |
| Incrementar Rentabilidad. | Rentabilidad. | 90% | Gerente General. | x | | x | | | | | x | | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|---------|--------|--------------|--|--|--|
| Compras | Ventas | Contabilidad | | | |
|---------|--------|--------------|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Minimizar costos de abastecimiento. | Cubrir en mayor porcentaje con respecto a la competencia la demanda en el mercado. | Velar por el aumento del patrimonio de la empresa. | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|
| Reducción de costos de abastecimiento al año. Menor o igual al 2%. (Costos de abastecimiento del año anterior - Costos de abastecimiento del año actual) / (Costos de abastecimiento del año anterior) * 100%. | Porcentaje de demanda cubierta. Mayor o igual al 25%. (Unidades vendidas por la empresa anualmente / Unidades demandadas por el mercado anualmente) * 100%. | Aumento anual de las reservas de la compañía. Mayor o igual al 15%. (Suma total del aumento a las reservas por año / Utilidad del año) * 100%. | | | |
|---|---|---|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  |  | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32b

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|------|------------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | | | |
| Optimizar consumo de materia prima. | Nivel de desperdicio controlable. | 6% | Gerente de Producción. | | x | | | x | x | | | | | | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|-------------------|--------|--------------------------------|------------|--|--|
| Almacenamiento MP | Ventas | Planificación de la Producción | Producción | | |
|-------------------|--------|--------------------------------|------------|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|--|---|--|-------------------------------------|--|--|
| Disminuir tiempo de almacenaje de Materia Prima. | Incrementar ventas de artículos elaborados con desperdicio. | Realizar la adecuada planificación de los materiales a usarse. | Incrementar el uso de los desechos. | | |
|--|---|--|-------------------------------------|--|--|

META

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|
| Porcentaje de Materia Prima con almacenamiento menor a 90 días por periodo. Mayor o igual al 90%. Inventario < 90 días / Inventario Total. | Aumento de ventas de productos elaborados con desechos. Mayor o igual al 5%. (Ventas de artesanías del año anterior - Ventas de artesanías del año actual / Ventas de artesanías del año anterior) * 100%. | Porcentaje de exactitud en planificación mayor al 90%. (Total en \$ de material planificado / Consumo en \$ de material utilizado) * 100%. | Porcentaje de uso de material de residuo. Mayor o igual al 45%. (Desperdicio reutilizado al año / Total de desperdicio obtenido al año) * 100%. | | |
|---|---|---|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  |  | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32c

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|----------------------|-------------|--------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | |
| Incrementar ventas a terceros. | Ingresos por ventas. | \$ 6,677.00 | Gerente de Ventas. | | | x | | x | x | | | | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|--------|--------------------------------|------------|--|--|--|
| Ventas | Planificación de la Producción | Producción | | | |
|--------|--------------------------------|------------|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| Detectar a tiempo expectativas de ventas. | Desarrollar nuevos productos de papel procesado a través de programas específicos que cumplan cabalmente con los requerimientos de los clientes. | Cumplir con la producción en el plazo previsto. | | | |
|---|--|---|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| Incremento de solicitudes de nuevos clientes. Mayor al 5%. ((Total de solicitudes recibidas año actual - Total solicitudes año anterior) / (Total solicitudes año anterior)) * 100%. | Nuevos diseños de productos elaborados al año. Mayor a 5 productos anuales. | Cumplimiento de plazos. Mayor al 98%. (Número de contratos cumplidos / Número total de contratos recibidos) * 100%. | | | |
|---|---|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Anexo # 32d

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|-------|-------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | |
| Disminuir los costes unitarios de producción. | Costo global por caja. | 0.193 | Contralor. | | | | | | | x | x | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|------------|--------------|--|--|--|--|
| Producción | Contabilidad | | | | |
|------------|--------------|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| Utilizar adecuadamente todos los recursos disponibles. | Controlar eficazmente el consumo de la materia prima. | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| Reducción en desperdicio obtenido en el proceso de producción anualmente. Mayor o igual al 3%. (Desperdicio reportado en el año anterior - Desperdicio reportado en el año actual) / (Desperdicio reportado en el año anterior) * 100%. | Reducción en la diferencia entre los registros contables y el inventario del gasto de la materia prima. Menor o igual al 3.5%. (Valor en registros contables - Valor en Inventario) / (Valor en Inventario) * 100%. | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32e

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------------|-------------|--------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | | | | |
| Aumentar ventas a clientes domésticos. | Unidades Vendidas Doméstico. | \$ 4,041.00 | Gerente de Ventas. | | | x | | x | | | | | | | | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|--------|--------------------------------|--|--|--|--|
| Ventas | Planificación de la Producción | | | | |
|--------|--------------------------------|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|--|
| Captar nuevos clientes. | Aceptar la mayoría de los requerimientos de nuevos diseños por los clientes. | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Incremento de número de clientes al año. Mayor al 7%. ((Total de clientes año actual - Total de clientes año anterior) / (Total clientes año anterior)) * 100%. | Aprobaciones de solicitudes. Mayor al 95%. ((Total de solicitudes aceptadas / Total de solicitudes recibidas)) * 100%. | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32f

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------|-------------|--------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | | | | |
| Realizar ventas a otros bananeros. | Unidades Vendidas Banano. | \$ 2,235.00 | Gerente de Ventas. | | | x | | x | | | | | | | | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|--------|--------------------------------|--|--|--|--|
| Ventas | Planificación de la Producción | | | | |
|--------|--------------------------------|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|--|
| Capturar nuevos clientes. | Aceptar la mayoría de los requerimientos de nuevos diseños por los clientes. | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Incremento de número de clientes al año. Mayor al 5%. ((Total de clientes año actual - Total de clientes año anterior) / (Total clientes año anterior)) * 100%. | Aprobaciones de solicitudes. Mayor al 99%. (Total de solicitudes aceptadas / Total de solicitudes recibidas) * 100%. | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32g

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------|------|--------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | | APOYO | | | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | | | | |
| Mantener fidelidad de clientes. | Acuerdos de Exclusividad. | 5 | Gerente de Ventas. | | | x | x | x | | | | | | | | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|--------|--------------------|--------------------------------|--|--|--|
| Ventas | Almacenamiento PT. | Planificación de la Producción | | | |
|--------|--------------------|--------------------------------|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| Transmitir confianza a los nuevos clientes. Ser consecuentes con sus necesidades. Dar seguimiento y respuestas. | Realizar entregas a tiempo al cliente. | Disminuir olvidos de pedidos semanales de clientes. | | | |
|---|--|---|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Lealtad de clientes. Porcentaje de clientes que prefieren nuestros productos. Mayor al 75%. (Número de personas que nos prefieren / Total de personas entrevistadas) * 100%. | Pedidos entregados a tiempo. Mayor al 99%. (Número de pedidos entregados a tiempo / Número total de pedidos entregados) * 100%. | No. de pedidos de clientes olvidados en la planificación semanal. Sea igual a 0. | | | |
|---|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  |  | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32h

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|------|---------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | |
| Mejorar Satisfacción de Clientes. | Clientes Satisfechos. | 90% | Gerencia ISO. | | | x | | | | | | x | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|--------|-----|--|--|--|--|
| Ventas | ISO | | | | |
|--------|-----|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|--|--------------------------------------|--|--|--|--|
| Tener una base de datos actualizada de todos los clientes. | Receptar descuentos de los clientes. | | | | |
|--|--------------------------------------|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| Actualización anual de datos de clientes. Mayor a 1 actualización. | Número de encuestas realizadas al año. Mayor a 1. | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32i

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------|------|------------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | |
| Mejorar Satisfacción de Clientes. | Variedad de Productos. | 10 | Asistente de Gerencia. | | | | | x | | | | | | | x | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|--------------------------------|--------|--|--|--|--|
| Planificación de la Producción | RR.HH. | | | | |
|--------------------------------|--------|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Aumentar la creación de nuevos diseños. | Brindar capacitación a los empleados para obtener ideas innovadoras y aporten con sus iniciativas. | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Porcentaje de nuevos diseños solicitados por el cliente aceptados por él. Mayor o igual al 80%. (Nuevos diseños creados aceptados por período / Nuevos diseños solicitados por período) * 100%. | No. de ideas aportadas por los empleados al año. Mayor o igual a 10 ideas. | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32j

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|------|------------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | |
| Mejorar Satisfacción de Clientes. | Devoluciones vs. Unidades Despachadas. | 2% | Supervisor de Calidad. | | | x | x | | | x | | | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|--------|-------------------|------------|--|--|--|
| Ventas | Almacenamiento PT | Producción | | | |
|--------|-------------------|------------|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|
| Informar correctamente a planificación de la producción sobre requerimientos del cliente. | Entregar los productos correctos a sus destinatarios. | Producir de acuerdo a especificaciones del cliente. | | | |
|---|---|---|--|--|--|

META

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| Porcentaje de errores en comunicación de requerimiento no mayor a 2%. (Total de solicitudes de requerimientos devueltas por error / Total de solicitudes enviadas) * 100%. | Error en envío de productos. Menor al 1%. (Total de entregas erróneas / Total de entregas realizadas) * 100%. | Porcentaje de requerimientos cumplidos por periodo. Mayor o igual al 99.99%. (Total de requerimientos de clientes cumplidos por periodo / Total de requerimientos de clientes recibidos por periodo) * 100%. | | | |
|--|---|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  |  | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32k

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|------|---|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|---|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | |
| Realizar entregas a tiempo. | Incumplimientos de Entrega. | 4% | Gerente de Ventas & Jefe de Productos Terminados. | x | x | | x | x | x | | | | | | | x | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|---------|-------------------|-------------------|--------------------------------|------------|---------------|
| Compras | Almacenamiento MP | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Mantenimiento |
|---------|-------------------|-------------------|--------------------------------|------------|---------------|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Realizar una correcta planificación de los insumos por utilizar. | Disminuir atrasos en entrega de pedidos. | Disminuir atrasos en entrega de pedidos. | Entregar la planificación de la producción en el plazo previsto. | Alcanzar la cuota de producción establecida. | Brindar apoyo oportuno y ayudar a la disminución de tiempo de paradas. |
|--|--|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|
| Porcentaje de exactitud de la planificación (comparar presupuestado vs. real) mayor igual al 90%. (Consumo calculado de materia prima / Consumo real de materia prima) * 100%. | Porcentajes de pedidos entregados con atraso. Menor al 1.5%. (Número de pedidos entregados con atraso / Número total de pedidos entregados) * 100%. | Porcentajes de pedidos entregados con atraso. Menor al 1.5%. (Número de pedidos entregados con atraso / Número total de pedidos entregados) * 100%. | Porcentaje de atrasos en entrega de planificación de la producción. Menor al 2%. (Número de planificaciones entregadas con atraso / Número total de planificaciones entregadas) * 100%. | Porcentaje de cumplimiento de producción. Mayor al 98%. (Producción planificada / Producción realizada) * 100%. | Paralizaciones de producción al año por daños imprevistos. Igual a 0. |
|---|---|---|---|--|---|

TENDENCIA

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

ANEXO # 32I

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|---------|--------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | | | |
| Manejar eficientemente los reclamos. | Promedio de número de horas tomados en cada reclamo. | 2 días. | Gerente de Ventas. | | | x | | | | | | x | | | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|--------|-----|--|--|--|--|
| Ventas | ISO | | | | |
|--------|-----|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| Atender quejas a tiempo y brindar servicio de calidad. | Cerrar tolas las no conformidades detectadas. | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Porcentaje de quejas atendidas a tiempo en un plazo menor a 3 días laborables. Mayor a 80%. (Total de solicitudes resueltas en menos de tres días / Total de quejas resueltas.) * 100%. | Porcentaje de no conformidades no cerradas al final del año. Mayor o igual al 95%. (Número de no conformidades cerradas al año / Número de no conformidades detectadas al año) * 100%. | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32II

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|------|------------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|---|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | | APOYO | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | |
| Optimizar eficiencia de maquinaria. | Porcentaje de carga corrugadora utilizada. | 85% | Gerente de Producción. | | | | | x | x | | | | | | | x | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|--------------------------------|------------|---------------|--|--|--|
| Planificación de la producción | Producción | Mantenimiento | | | |
|--------------------------------|------------|---------------|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Elaborar los programas diarios según la capacidad de las corrugadoras. | Utilizar adecuadamente las corrugadoras. | Realizar revisiones anuales a las corrugadoras sin necesidad de que presenten daños. | | | |
|--|--|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|
| Porcentaje de exactitud de planificación según capacidad de la corrugadora. Mayor al 85%. (Capacidad planificada de la corrugadora en el período / Capacidad real de las corrugadoras en el período) * 100%. | Porcentaje de maquinaria utilizada en el período. Mayor al 80%. (Número de corrugadoras utilizadas en el período / Número total de corrugadoras disponibles) * 100%. | Número de revisiones realizadas a las corrugadoras al año. 1 vez. | | | |
|---|---|---|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  |  | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32m

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|------------------|------------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | APOYO | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | |
| Optimizar eficiencia de maquinaria. | Eficiencia Corrugadora. | 150 (ml. / min.) | Gerente de Producción. | x | | | | | | x | | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|---------|------------|--|--|--|--|
| Compras | Producción | | | | |
|---------|------------|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|------------------------------------|---|--|--|--|--|
| Adquirir materia prima de calidad. | Optimizar el tiempo de disponibilidad de las corrugadora. | | | | |
|------------------------------------|---|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Porcentaje de Materia Prima no conforme hallada en el periodo. Menor al 0.5%. (Total en Kg. de materia prima no conforme en el semestre / Total en Kg. adquiridos en el semestre) * 100%. | Porcentaje de uso de las corrugadoras. Mayor o igual al 85%. (Total de horas trabajadas de las corrugadora en el periodo / Total de horas disponibles de las corrugadoras en el periodo) * 100%. | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32n

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------------------|------------------|------------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | | | |
| Optimizar calidad producto. | Eficiencia Imprenta. | 108 (ml. / min.) | Gerente de Producción. | x | | | | | | x | | | | | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|---------|------------|--|--|--|--|
| Compras | Producción | | | | |
|---------|------------|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|------------------------------------|---|--|--|--|--|
| Adquirir materia prima de calidad. | Optimizar el tiempo de disponibilidad de las imprentas. | | | | |
|------------------------------------|---|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Porcentaje de materia prima no conforme hallada en el periodo. Menor al 0.5%. (Total en Kg. de materia prima no conforme en el semestre / Total en Kg. adquiridos en el semestre) * 100%. | Porcentaje de uso de las corrugadoras. Mayor o igual al 85%. (Total de horas trabajadas de las corrugadora en el periodo / Total de horas disponibles de las corrugadoras en el periodo) * 100%. | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32ñ

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|------|------------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | |
| Optimizar calidad producto. | Producto No Conforme. | 9% | Supervisor de Calidad. | x | | x | | | | x | | x | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|---------|--------|------------|-----|--|--|
| Compras | Ventas | Producción | ISO | | |
|---------|--------|------------|-----|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|
| Negociar con proveedores que asuman un compromiso de calidad. | Informar correctamente a producción sobre requerimientos del cliente. | Producir de acuerdo a especificaciones del cliente. | Documentar causales de errores para en el futuro conocer causas y no repetirlos. | | |
|---|---|---|--|--|--|

META

| | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|
| Porcentaje de proveedores con certificación ISO. Mayor o igual al 98%. (Número de proveedores con certificación ISO al año) / (Número total de proveedores de la empresa) * 100%. | Porcentaje de errores en comunicación de requerimiento, No mayor a 2%. (Número de requerimientos con errores detectados en el periodo / Total de requerimientos recibidos en el periodo) * 100%. | Porcentaje de requerimientos de los clientes no cumplidos. Menor o igual al 2%. (Número de requerimientos de clientes no cumplidos al año / Total de requerimientos recibidos al año) * 100%. | Porcentaje de errores documentados. Mayor o igual al 98.5%. (Errores detectados documentados en el periodo / Errores detectados en el periodo) * 100%. | | |
|--|---|--|---|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

ANEXO # 32o

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|------|------------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | |
| Mantener firmes alianzas con proveedores. | Satisfacción Proveedores. | 90% | Asistente de Gerencia. | x | x | | | | | | | | | | | | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|---------|-------------------|--|--|--|--|
| Compras | Almacenamiento MP | | | | |
|---------|-------------------|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| Realizar evaluaciones anuales del desempeño de los proveedores. | Almacenar los productos con cuidado y respetando las instrucciones del proveedor. | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Número de evaluaciones realizadas al año. Mayor o igual a 1. | Porcentaje de daños reportados en almacenamiento de productos. Menor o igual al 4%. (Total en dólares de productos dañados en almacenaje por período / Total en dólares de productos adquiridos por período)*100%. | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32p

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|------|------------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|---|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | | | |
| Optimizar disponibilidad del equipo. | Downtime Corrugadora. | 4% | Gerente de Producción. | | | | | | | x | | | | | x | | | | x | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|------------|-------------------|---------------|--|--|--|
| Producción | Análisis de Datos | Mantenimiento | | | |
|------------|-------------------|---------------|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|
| Velar por el buen uso de las corrugadoras en el proceso productivo. | Analizar motivos de paradas y tiempo invertido en las mismas. | Mantener en óptimas condiciones las corrugadoras. | | | |
|---|---|---|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Número de daños anuales de las corrugadoras ocasionados por mal uso. Menor o igual a 2. | Porcentaje de causas detectadas por daños. Mayor o igual al 98%. (Número de causas de daños detectadas al año / Total de daños reportados al año) * 100%. | Porcentaje de corrugadoras en óptimas condiciones. Mayor o igual al 90%. (Número total de máquinas en óptimas condiciones al año / Número total de máquinas disponibles al año) * 100%. | | | |
|---|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  |  | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32q

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|------|------------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|---|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | | | |
| Optimizar calidad producto. | Downtime Imprenta. | 5% | Gerente de Producción. | | | | | | | x | | | | | x | | | | x | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|------------|-------------------|---------------|--|--|--|
| Producción | Análisis de Datos | Mantenimiento | | | |
|------------|-------------------|---------------|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| Velar por el buen uso de las imprentas en el proceso productivo. | Analizar motivos de paradas y tiempo invertido en las mismas. | Mantener en óptimas condiciones las imprentas. | | | |
|--|---|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| Número de daños anuales de las imprentas ocasionados por mal uso. Menor o igual a 1. | Porcentaje de causas detectadas por daños. Mayor o igual al 99%. (Número de causas de daños detectadas al año / Total de daños reportados al año) * 100%. | Porcentaje de imprentas en óptimas condiciones. Mayor o igual al 92%. (Número total de máquinas en óptimas condiciones al año / Número total de máquinas disponibles al año) * 100%. | | | |
|--|--|---|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|
| ↓ | ↑ | ↑ | | | |
|---|---|---|--|--|--|

ANEXO # 32r

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|------|----------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|---|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | |
| Mejorar Competencias. | Técnicas. | 50% | Gerente RR.HH. | | | | | | | x | | | | | | x | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|------------|------------------|--|--|--|--|
| Producción | Recursos Humanos | | | | |
|------------|------------------|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| Coordinar los tiempos de trabajo de los obreros para que puedan asistir a los cursos de capacitación. | Capacitar al personal para desarrollar sus conocimientos. | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| Porcentaje de obreros participantes de los cursos. Mayor o igual al 90% (Total de obreros participantes en los cursos / Total de obreros contratados) * 100%. | Evaluación del personal mediante pruebas teóricas o prácticas. Promedio de notas mayor a 18 / 20. | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  | | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32s

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|------|----------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | |
| Mejorar Competencias. | Genéricas | 50% | Gerente RR.HH. | | | | | | | | | | | | x | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|--|
| Recursos Humanos | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Capacitar al personal continuamente. | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Porcentaje de personal administrativo capacitado al año. Mayor o igual al 95%. (Número de trabajadores capacitados al año / Número total de trabajadores contratados) * 100%. | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
|  | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

ANEXO # 32t

| | |
|---|--|
| SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC | |
| TALLER # 9 | |

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------------------------------|-------|-------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|---|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | | | | |
| Mejorar el ambiente laboral. | Evaluación de clima organizacional. | 3.85% | Gerente de RR.HH. | | | | | | | | | | | | | | | | x | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|--|
| Recursos Humanos | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Brindar y establecer políticas de respeto y servicio cordial. | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Porcentaje de empleados satisfechos. Mayor o igual al 90%. (Número de empleados satisfechos al año / Número total de empleados contratados) * 100%. | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
|  | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

ANEXO # 32u

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|--------|-------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | |
| Proponer plan de incentivos al personal de planta. | Plan de Incentivos. | 91.00% | Gerente de RR.HH. | | | | | | | x | | | | x | x | | |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|------------|-------------------|------------------|--|--|--|
| Producción | Análisis de Datos | Recursos Humanos | | | |
|------------|-------------------|------------------|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| Vigilar que los obreros cumplan las expectativas de producción. | Realizar los análisis de la productividad de los obreros en el tiempo oportuno. | Premiar el desempeño de los empleados. | | | |
|---|---|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| Cumplimiento de expectativas. Mayor al 85%. (Producción en dólares alcanzada por periodo / Producción establecida por periodo) * 100%. | Porcentaje de reportes entregados con atraso. Menor o igual al 1%. (Número de reportes entregados con atraso / Total de reportes entregado) * 100%. | Número de eventos realizados para resaltar el desempeño de los empleados al año. Mayor o igual a 1. | | | |
|--|---|---|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
|  |  |  | | | |
|---|---|--|--|--|--|

ANEXO # 32v

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 9

SINCRONIZACIÓN - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

| BSC UNIDAD XYZ S.A. | | | | PROCESOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------|-------------------|----------|-------------------|--------|-------------------|--------------------------------|------------|--------------|-----|-------------------|------------------|---------------|----------|--|--|--|--|--|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE | CLAVES | | | | | APOYO | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Compras | Almacenamiento MP | Ventas | Almacenamiento PT | Planificación de la Producción | Producción | Contabilidad | ISO | Análisis de Datos | Recursos Humanos | Mantenimiento | Sistemas | | | | | | |
| Mejorar la utilización del capital informático. | Promedio de tiempo en servicio al cliente interno, sistema 911. | 25 horas | Jefe de Sistemas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | x |

DEPARTAMENTOS

| | | | | | |
|----------|--|--|--|--|--|
| Sistemas | | | | | |
|----------|--|--|--|--|--|

OBJETIVOS

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Velar por el buen funcionamiento del sistema informático de la empresa. | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

META

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Porcentaje de equipos de cómputo con daños al final del año. Menor o igual al 5%. (Equipos de cómputo dañados al año / Equipos de cómputo en buen estado al final del año) * 100%. | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

TENDENCIA

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
|  | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

ANEXO # 33f

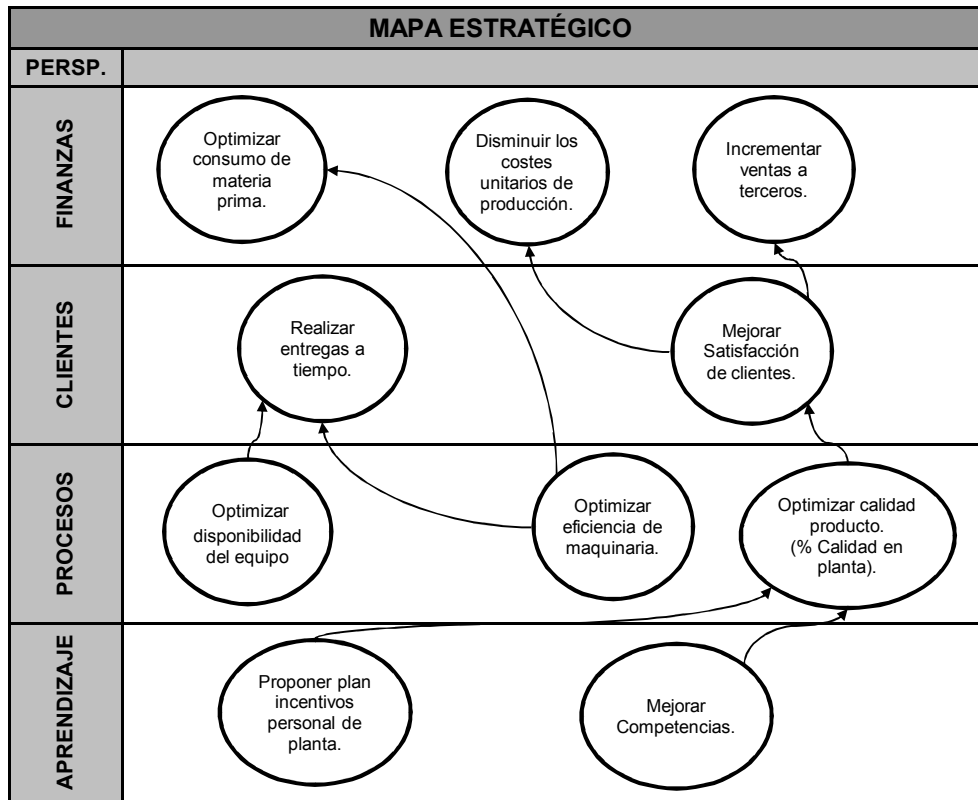
SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 10

MAPA Y BSC DEL ÁREA FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

UNIDAD DE NEGOCIO: XYZ S.A.

ÁREA FUNCIONAL: PRODUCCIÓN



| CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | | |
|--|--|-----------------|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE |
| Optimizar consumo de materia prima. | Nivel de desperdicio controlable. | 6% | Gerente de Producción. |
| Incrementar ventas a terceros. | Ingresos por ventas. | \$ 6,677.00 | Gerente de Ventas. |
| Disminuir los costes unitarios de producción. | Costo global por caja. | 0.193 | Contralor. |
| | | | |
| | | | |
| Mejorar satisfacción de clientes. | Devoluciones vs. Unidades despachadas. | 2% | Supervisor de Calidad. |
| Realizar entregas a tiempo. | Incumplimientos de entrega. | 4% | Gerente de Ventas & Jefe de Productos Terminados. |
| | | | |
| | | | |
| Optimizar eficiencia de maquinaria. | Porcentaje de carga asignado. | 85% | Gerente de Producción. |
| | Eficiencia corrugadora. | 150 (ml. / min. | Gerente de Producción. |
| | Eficiencia imprenta | 108 (ml. / min. | Gerente de Producción. |
| Optimizar calidad producto. | Producto no conforme | 8.5% | Supervisor de calidad. |
| Optimizar disponibilidad del equipo. | Downtime corrugadora. | 4% | Gerente de Producción. |
| | Downtime imprenta. | 5% | Gerente de Producción. |
| | | | |
| Mejorar Competencias. | Técnicas. | 50% | Gerente de RR.HH. |
| Proponer plan de incentivos al personal de planta. | Plan de Incentivos. | 91% | Gerente de RR.HH. |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ANEXO # 33i

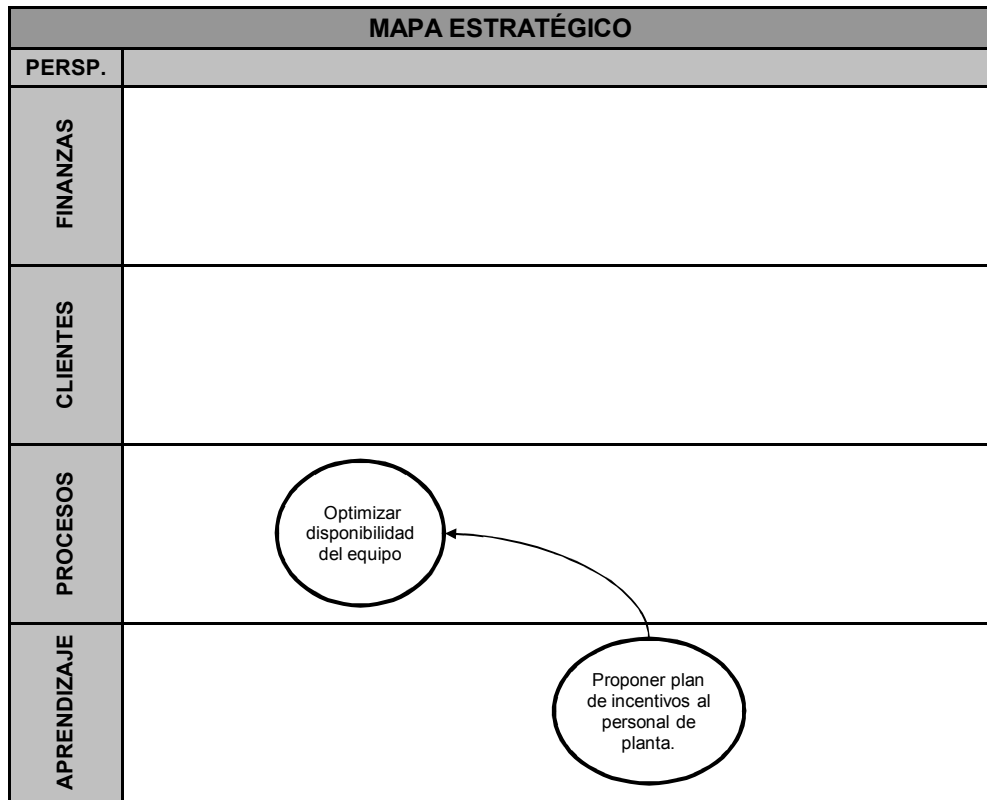
SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 10

MAPA Y BSC DEL ÁREA FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

UNIDAD DE NEGOCIO: XYZ S.A.

ÁREA FUNCIONAL: ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN



| CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | | |
|--|-----------------------|------|------------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Optimizar disponibilidad del equipo. | Downtime corrugadora. | 4% | Gerente de Producción. |
| | Downtime imprenta. | 5% | Gerente de Producción. |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Proponer plan de incentivos al personal de planta. | Plan de incentivos, | 91% | Gerente de RR.HH. |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ANEXO # 33j

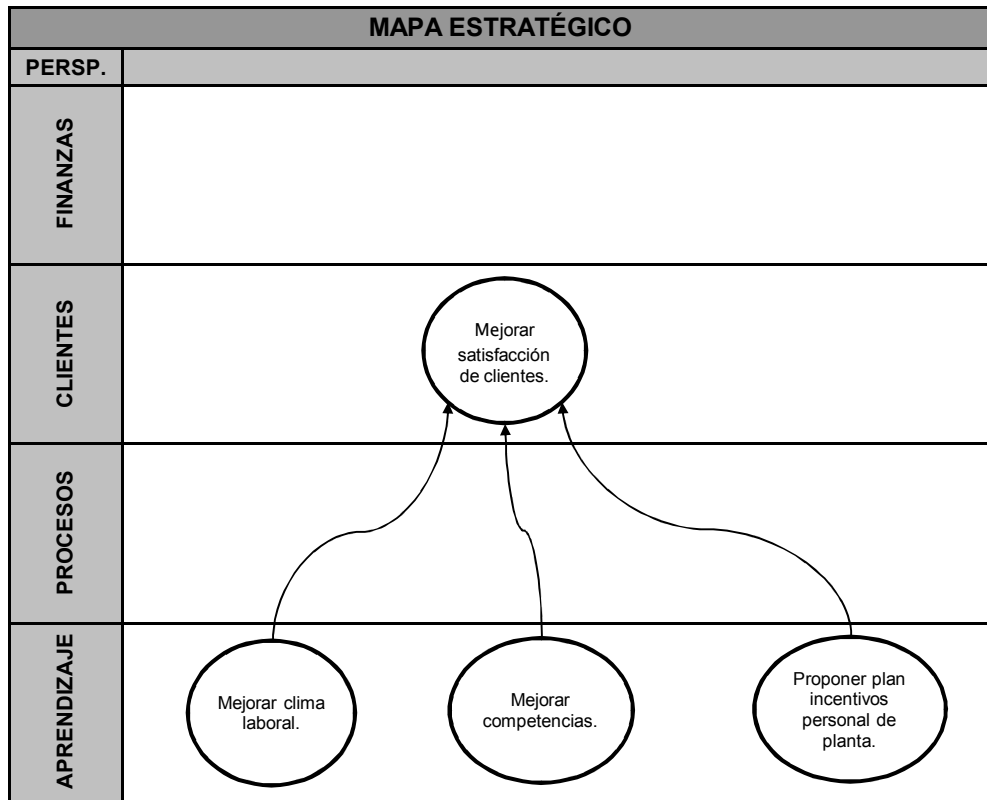
SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 10

MAPA Y BSC DEL ÁREA FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

UNIDAD DE NEGOCIO: XYZ S.A.

ÁREA FUNCIONAL: RR.HH



| CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | | |
|--|-------------------------------------|-------------|------------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Mejorar satisfacción de clientes. | Variedad de productos. | 10 | Asistente de Gerencia. |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Mejorar competencias. | Técnicas. | 50% | Gerente de RR.HH. |
| | Genéricas | 50% | Gerente de RR.HH. |
| Mejorar clima laboral. | Evaluación de clima organizacional. | 3.85% | Gerente de RR.HH. |
| Proponer plan de incentivos al personal de planta. | Plan de incentivos. | 91% | Gerente de RR.HH. |
| | | | |

ANEXO # 33I


SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 10

MAPA Y BSC DEL ÁREA FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

UNIDAD DE NEGOCIO: XYZ S.A.

ÁREA FUNCIONAL: SISTEMAS

| MAPA ESTRATÉGICO | |
|------------------|---|
| Persp. | |
| FINANZAS | |
| CLIENTES | |
| PROCESOS | |
| APRENDIZAJE |  |

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | | |
|---|---|-----------|-------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | KPI | META | RESPONSABLE |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Mejorar la utilización del capital informático. | Servicio al cliente interno, sistema 911. | 35 horas. | Jefe de Sistemas. |
| | Mantenimiento a equipos de computación. | 85.00% | Jefe de Sistemas. |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

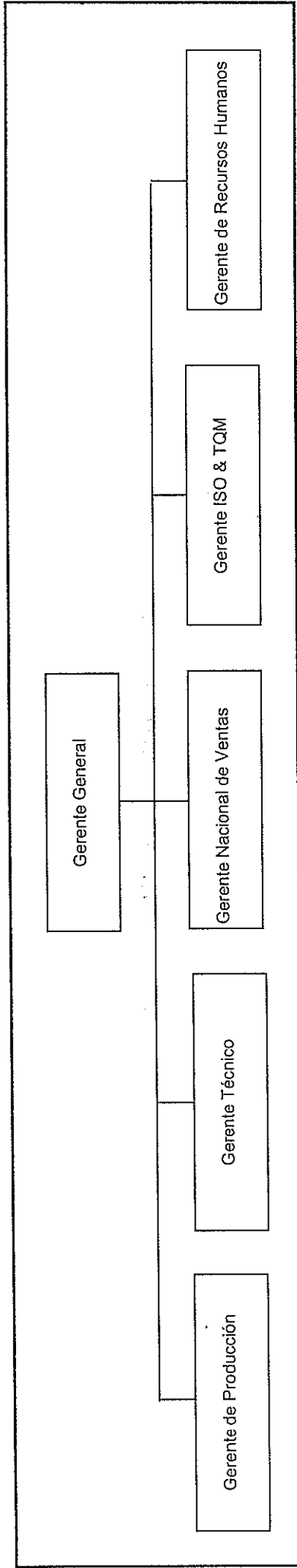
ANEXO # 34

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 1

DETERMINACION DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



DETERMINACIÓN DE LOS MACROPROCESOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

ORGANIZACION: Empresa Cartonera "XYZ S.A."

Estratégicos

Planeación de la
Dirección

Operativos

Ventas

Compras/
Importaciones

Almacenamiento
MP-MAT

Planificación

Producción

Almacenamiento
PT

Apoyo

Contabilidad y
Tesorería

ISO-Control de
Documentos y
Registros

Recursos
Humanos

Análisis de
Producción

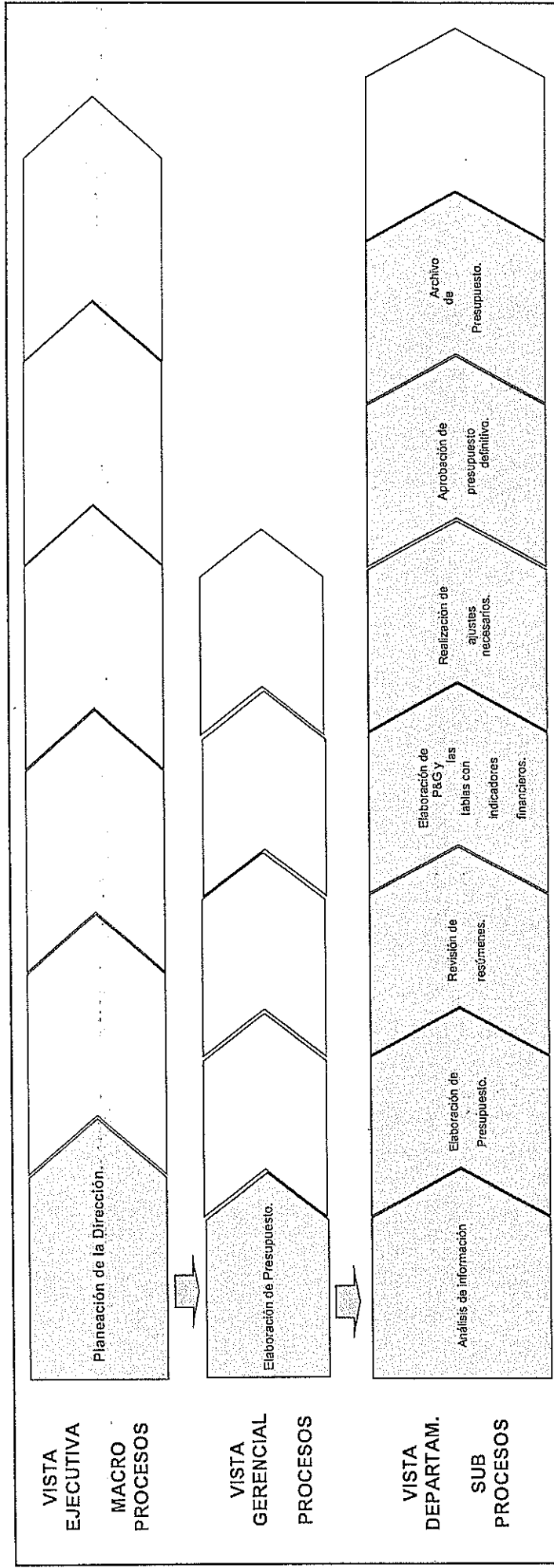
Sistemas

Mantenimiento

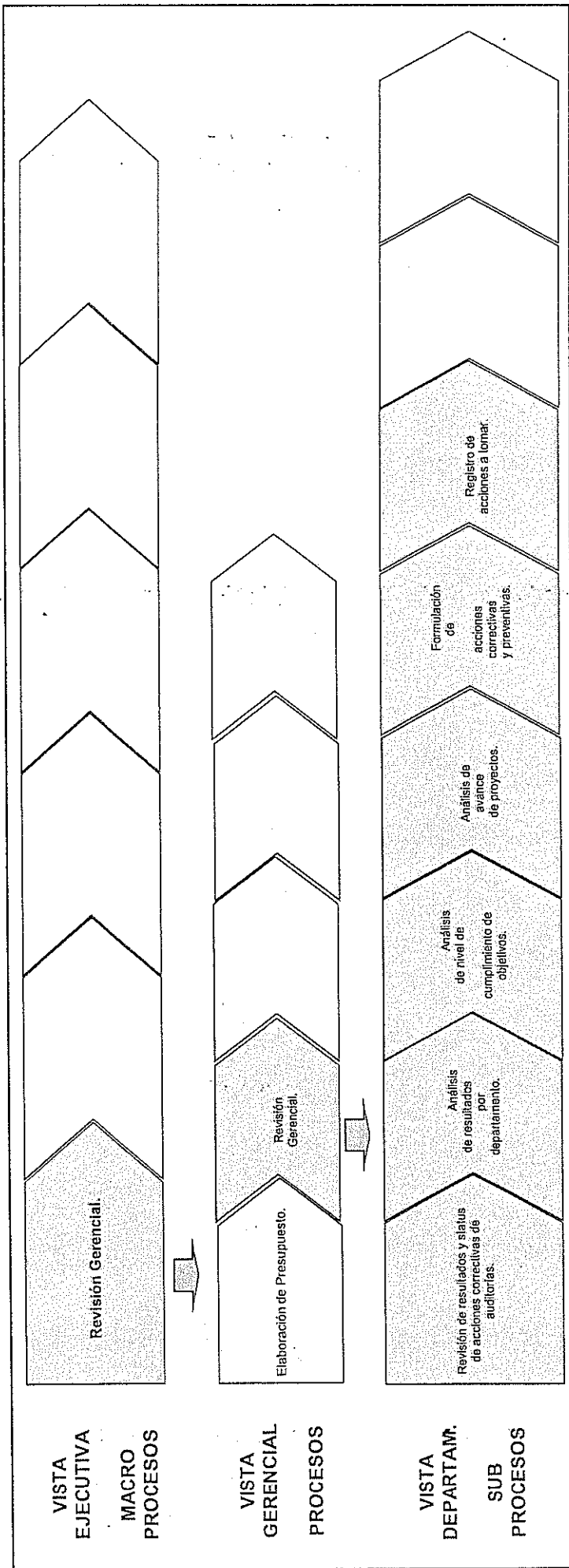
Mejora

Calidad.

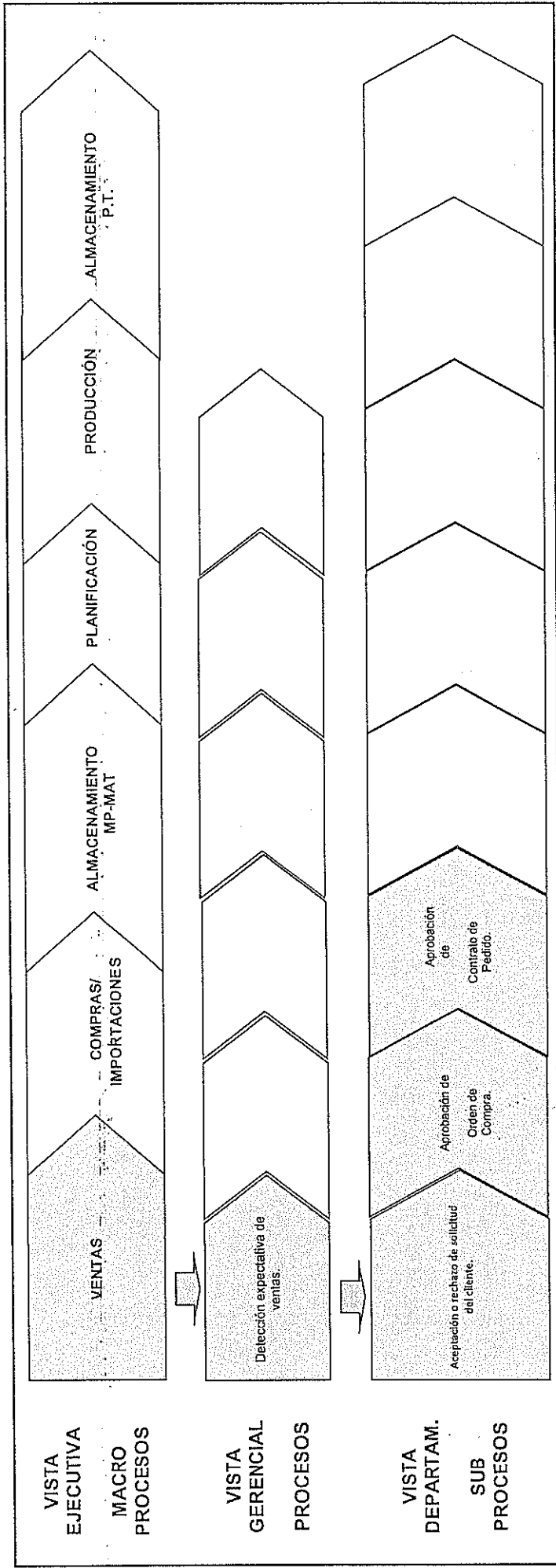
ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



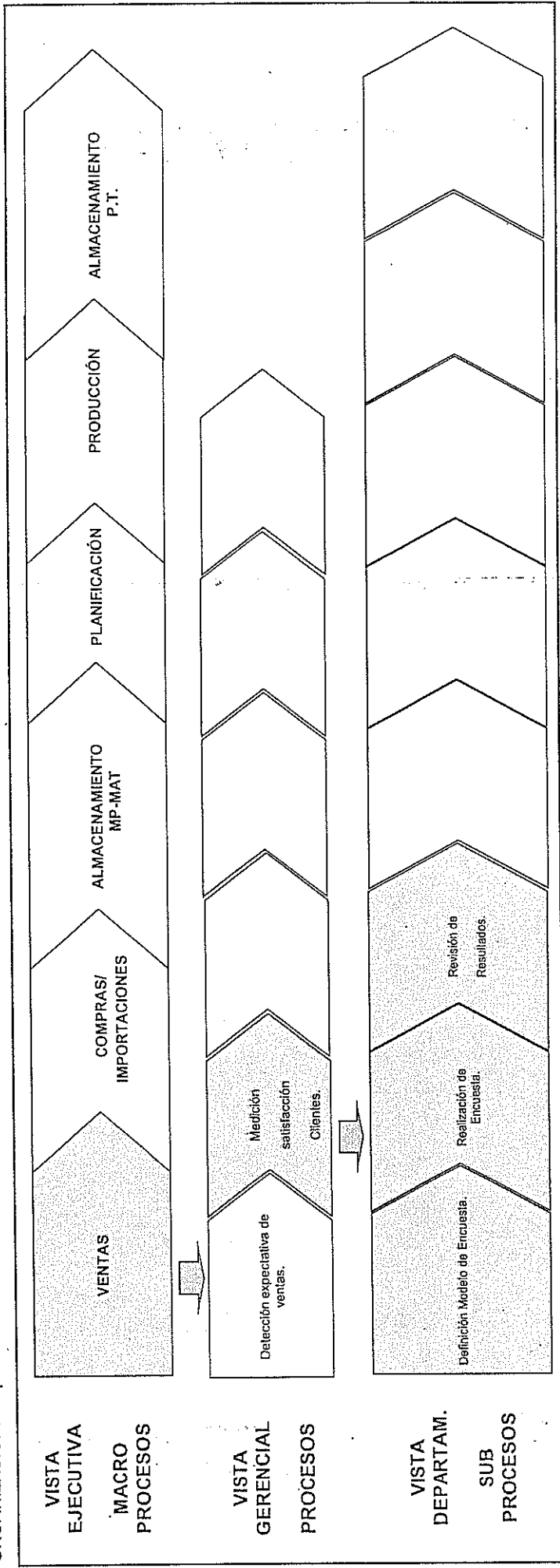
ANEXO # 36d

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

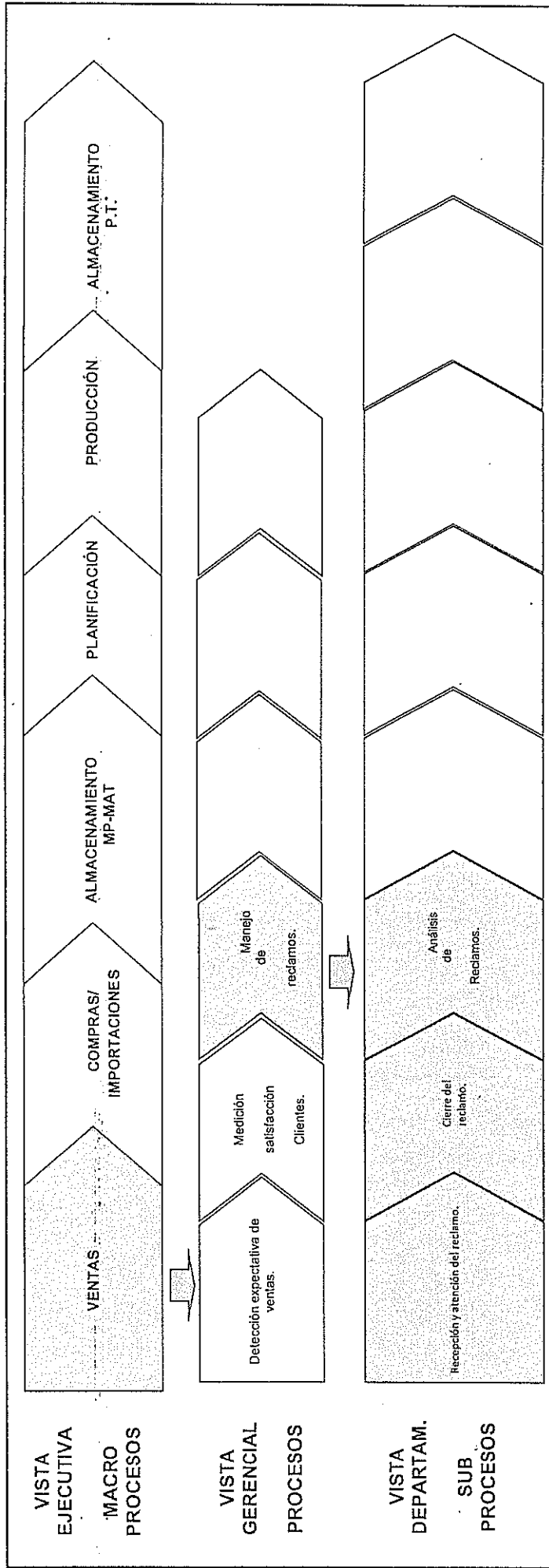
DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



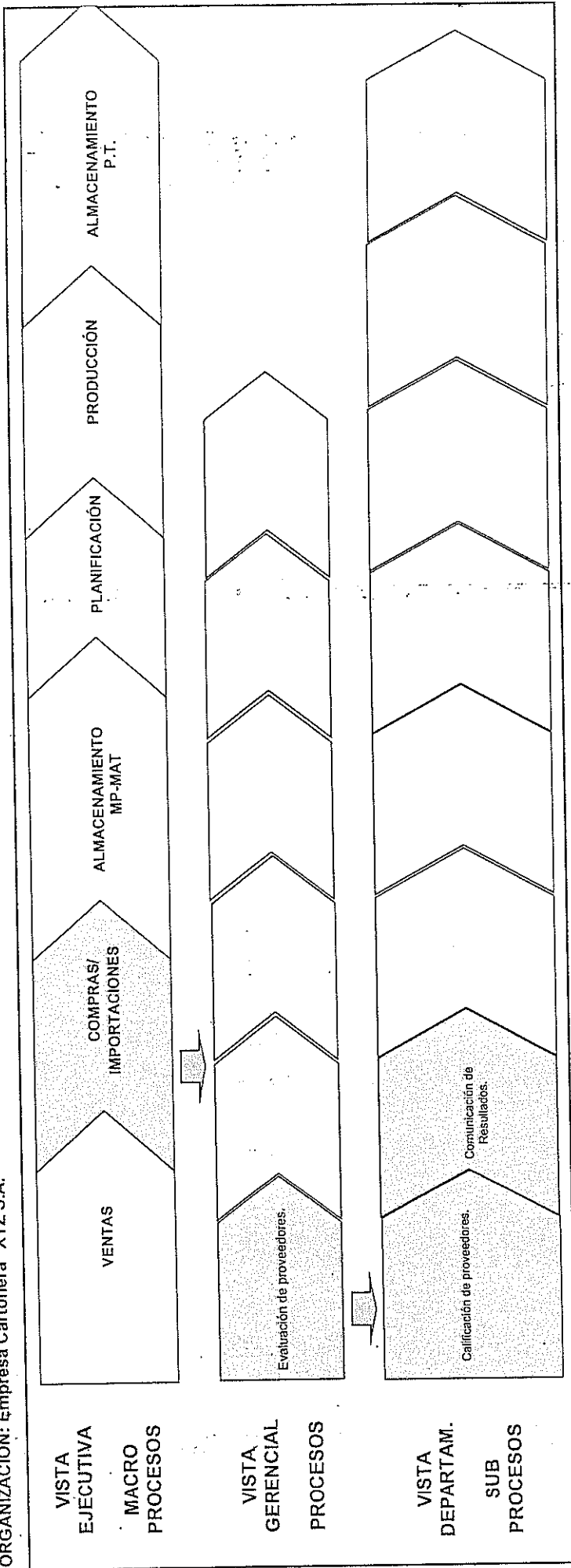
ANEXO # 36f

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



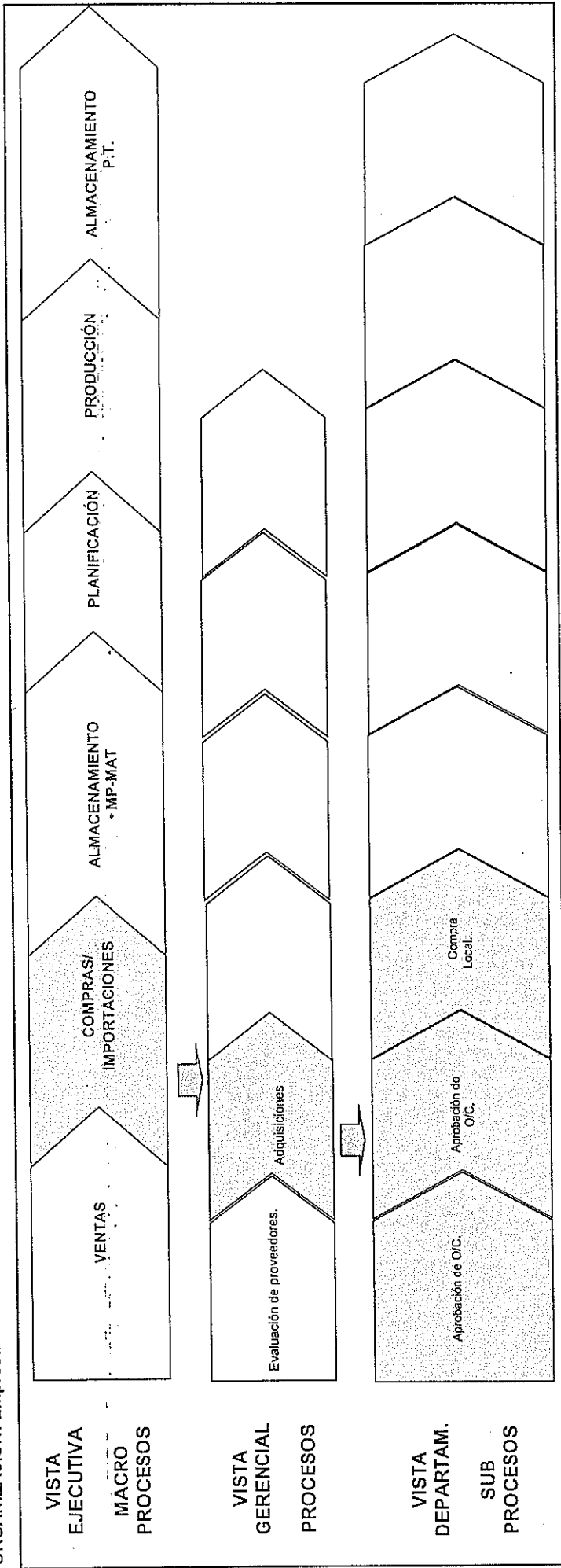
ANEXO # 369

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



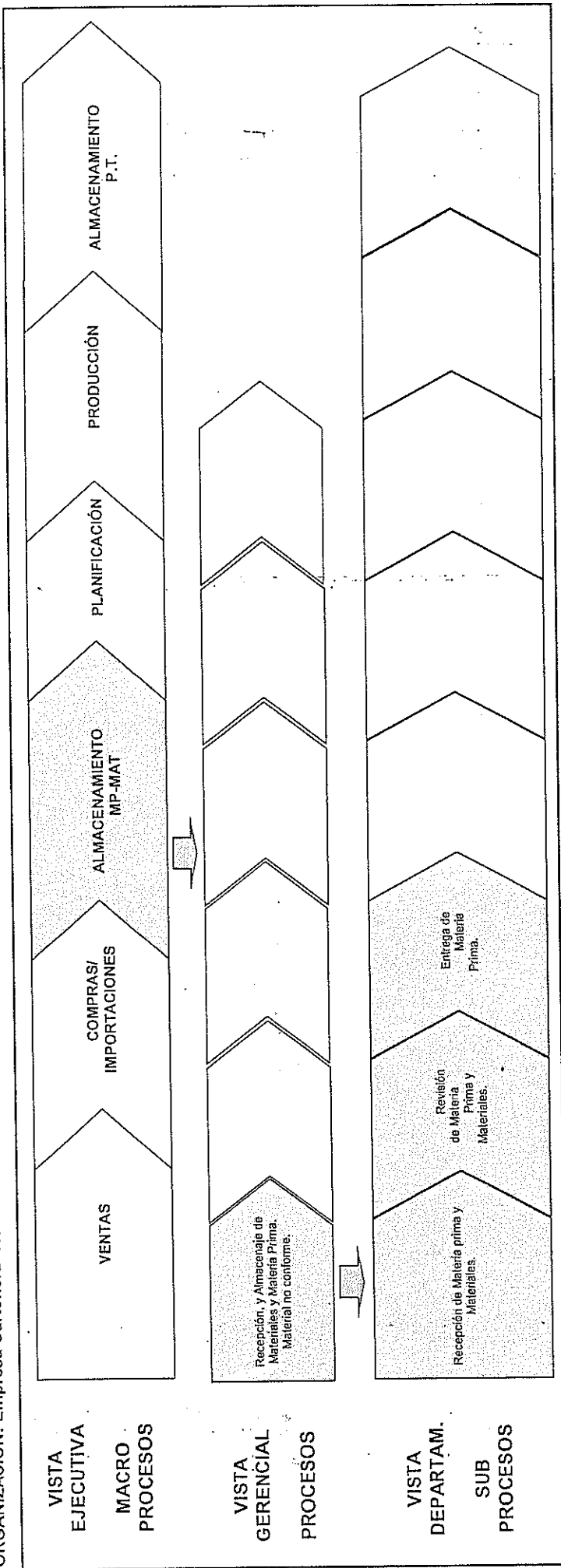
ANEXO # 36h

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



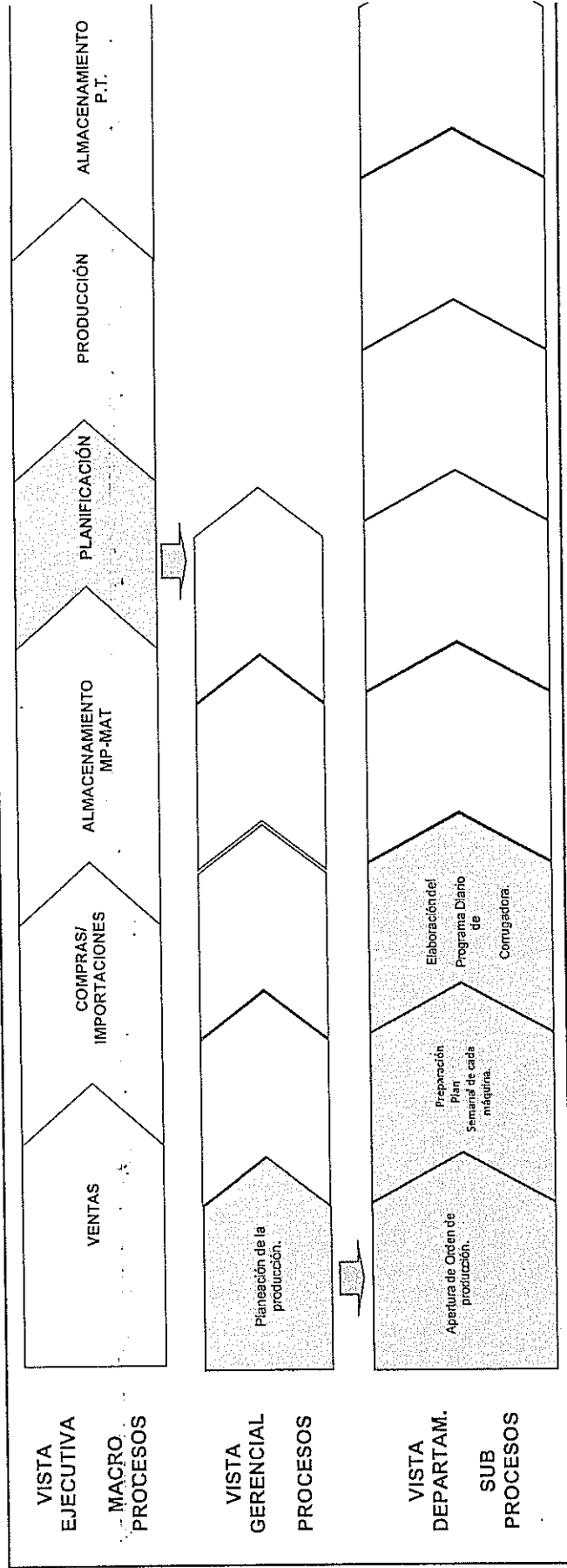
ANEXO # 361

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



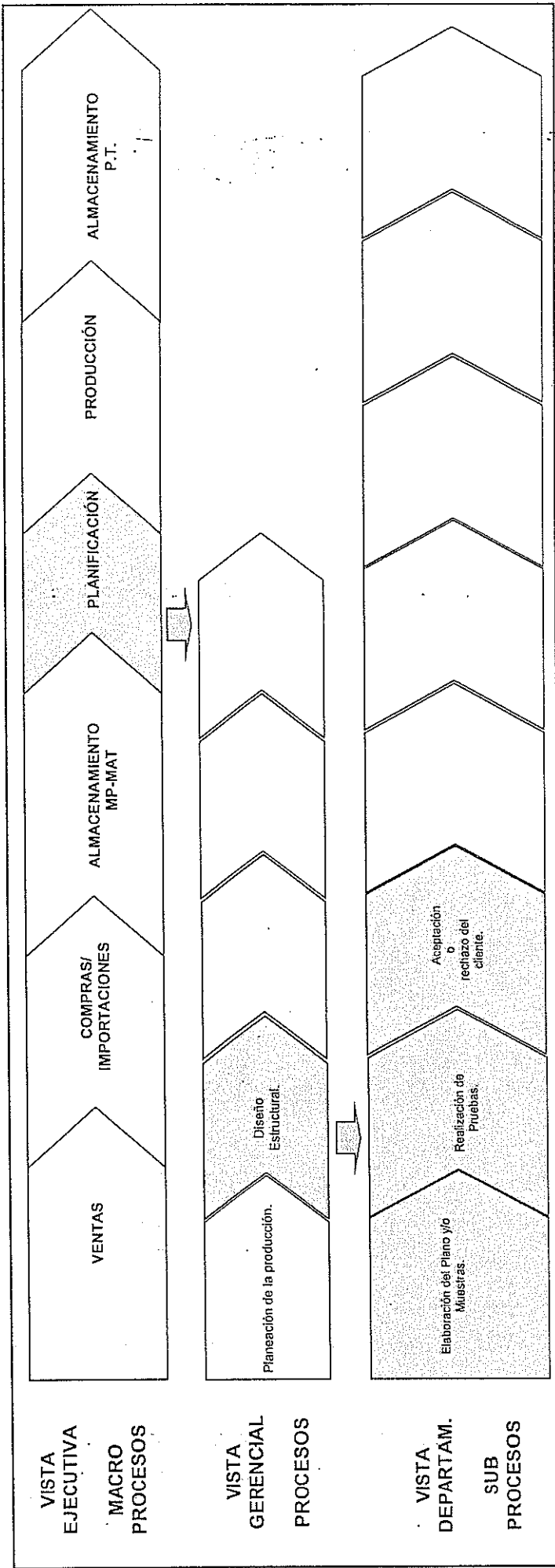
ANEXO # 36j

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



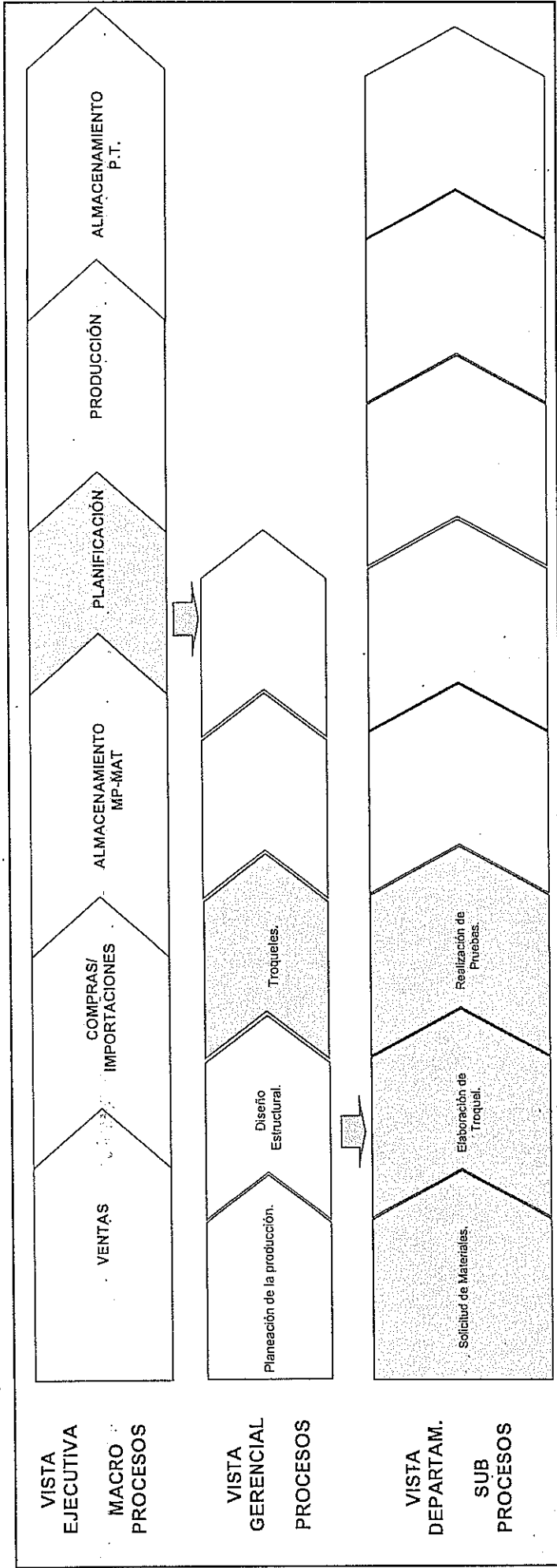
ANEXO # 36k

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



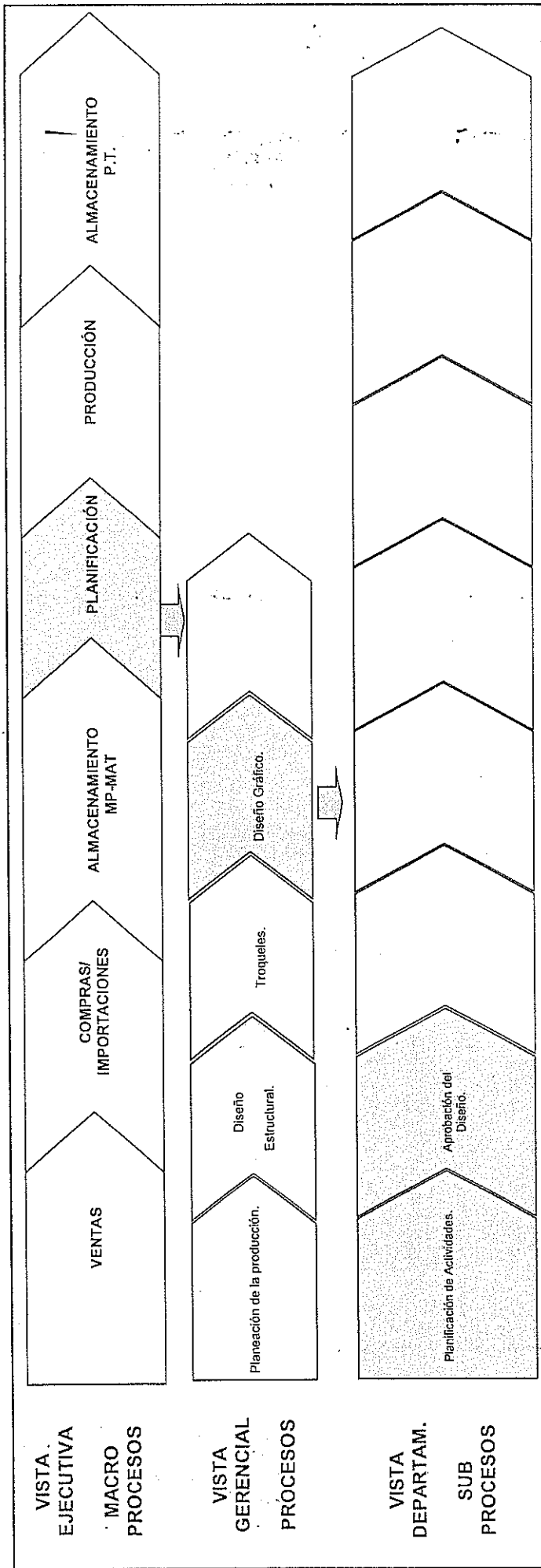
ANEXO # 361

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



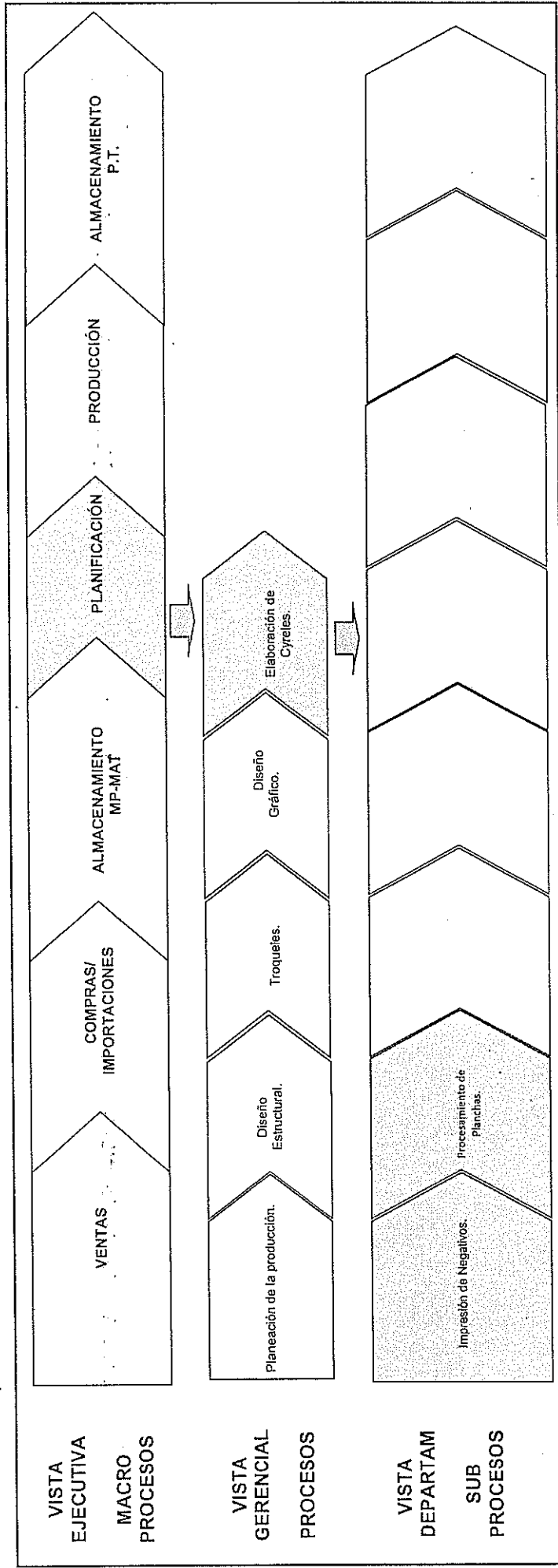
ANEXO # 3611

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



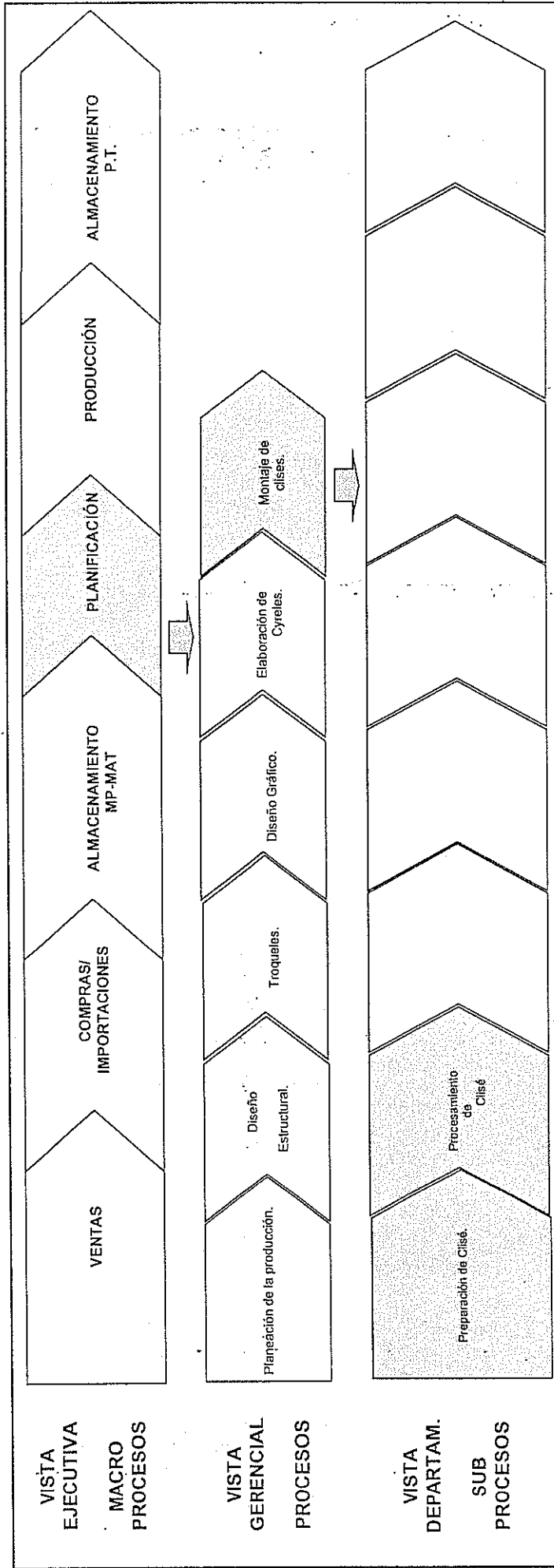
ANEXO # 36m

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



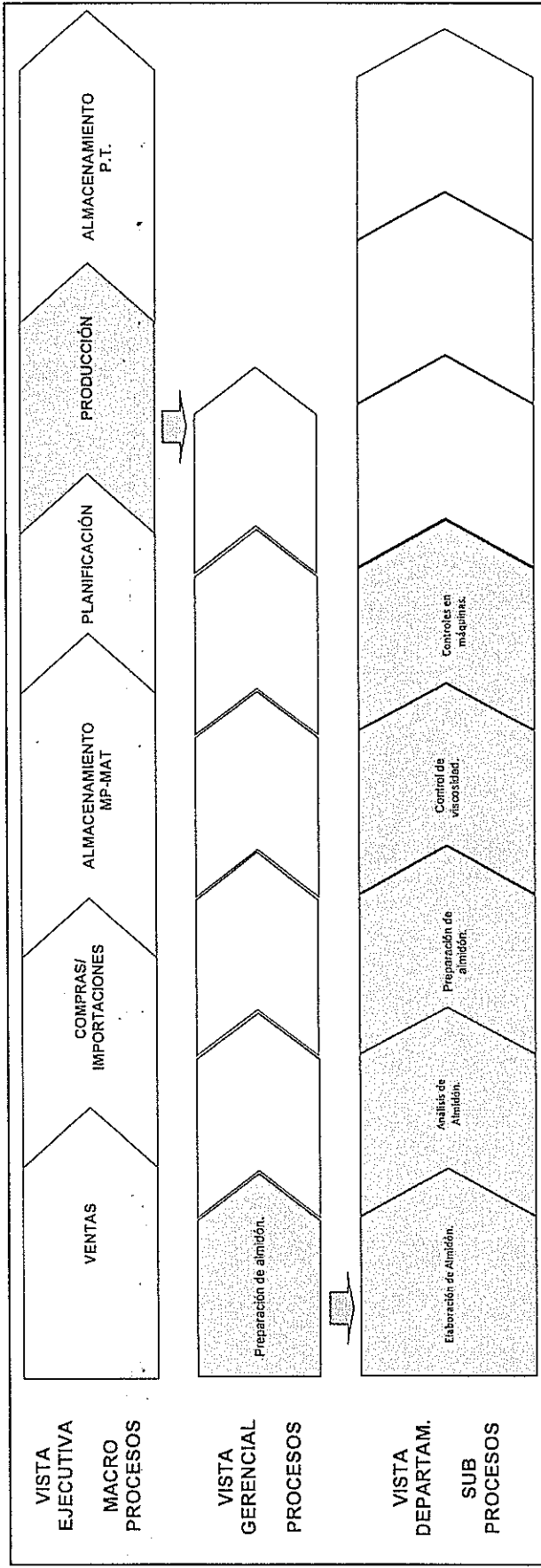
ANEXO # 36n

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER #3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



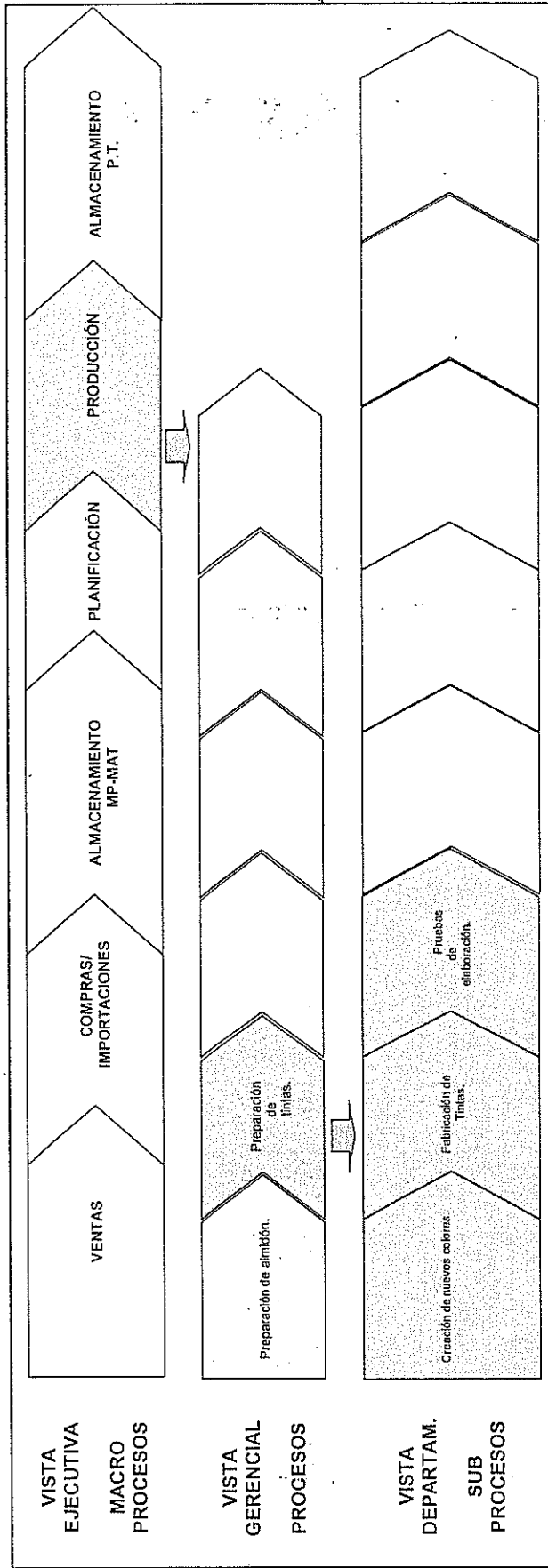
ANEXO # 36n

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



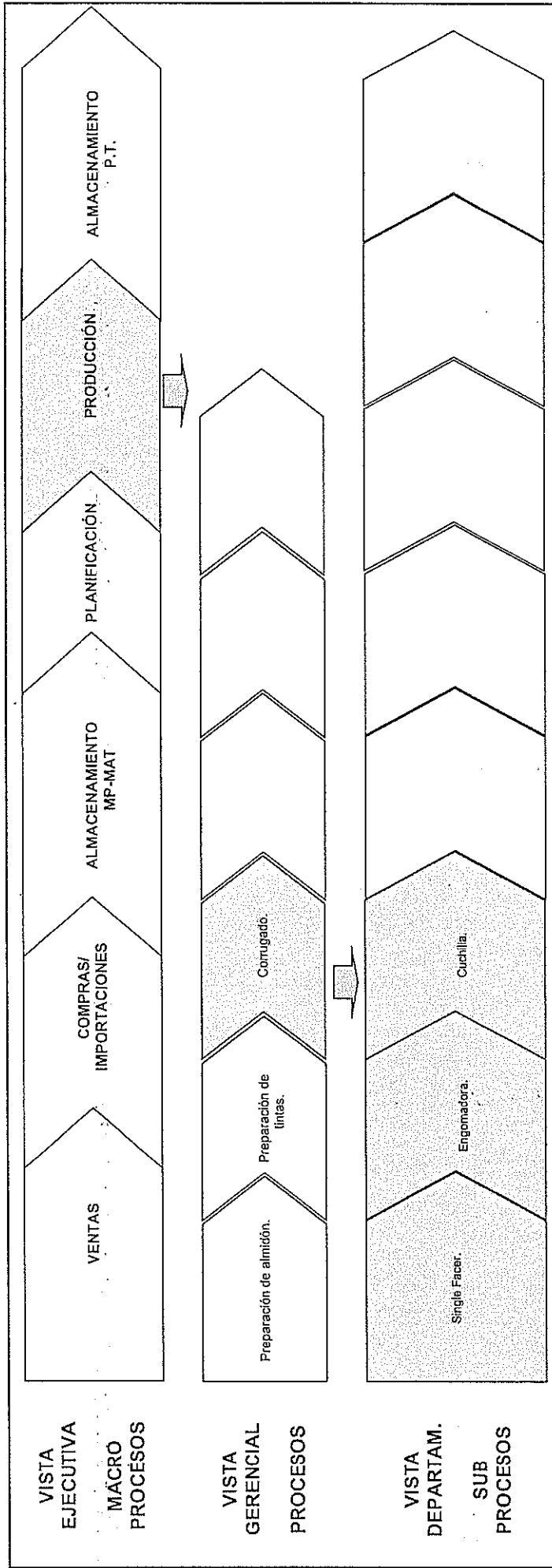
ANEXO # 360

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



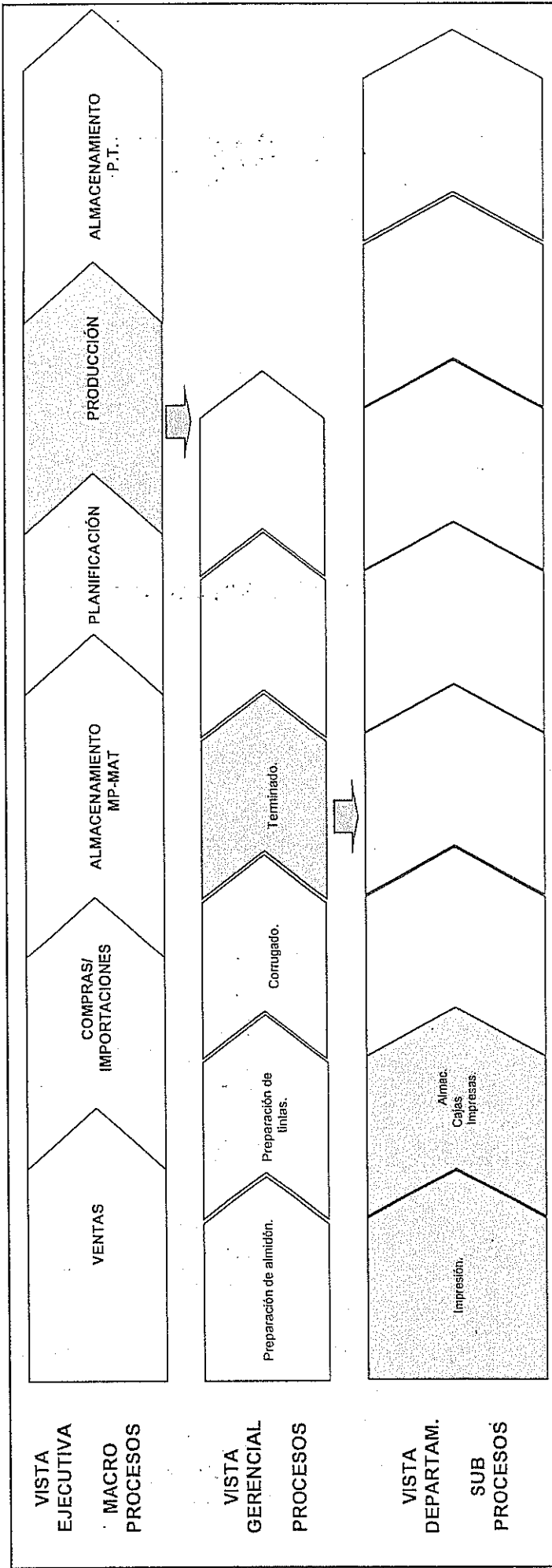
ANEXO # 36p

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



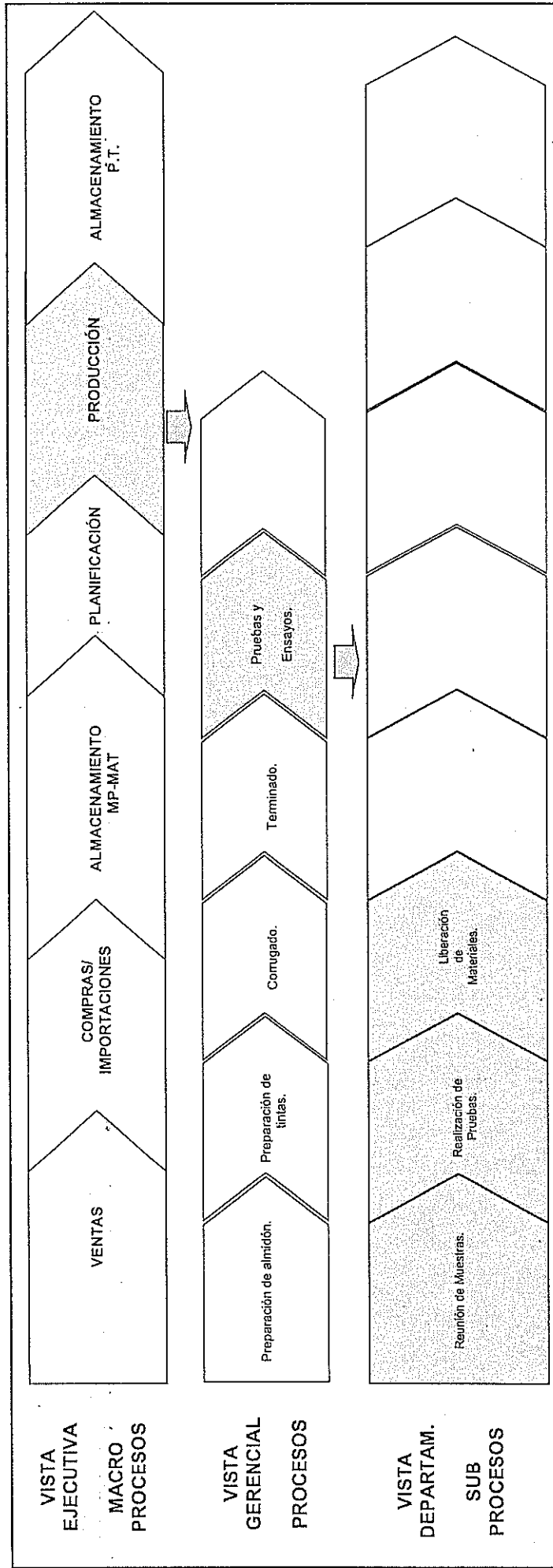
ANEXO # 38q

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



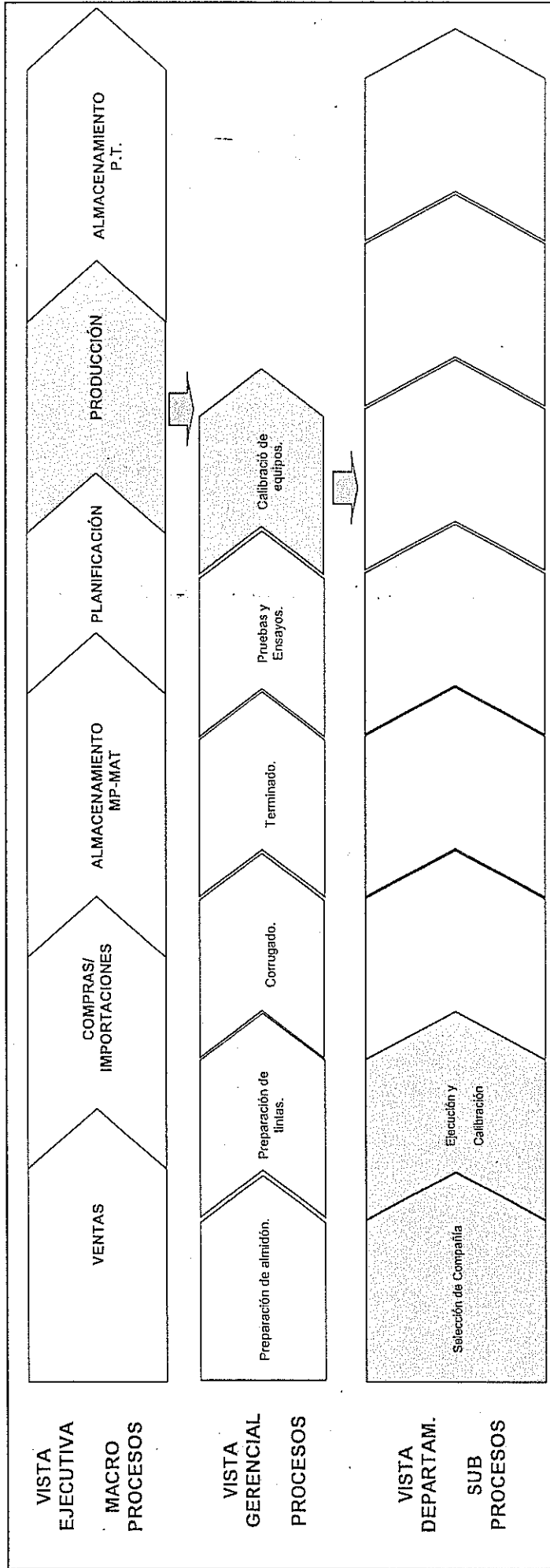
ANEXO # 36r

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

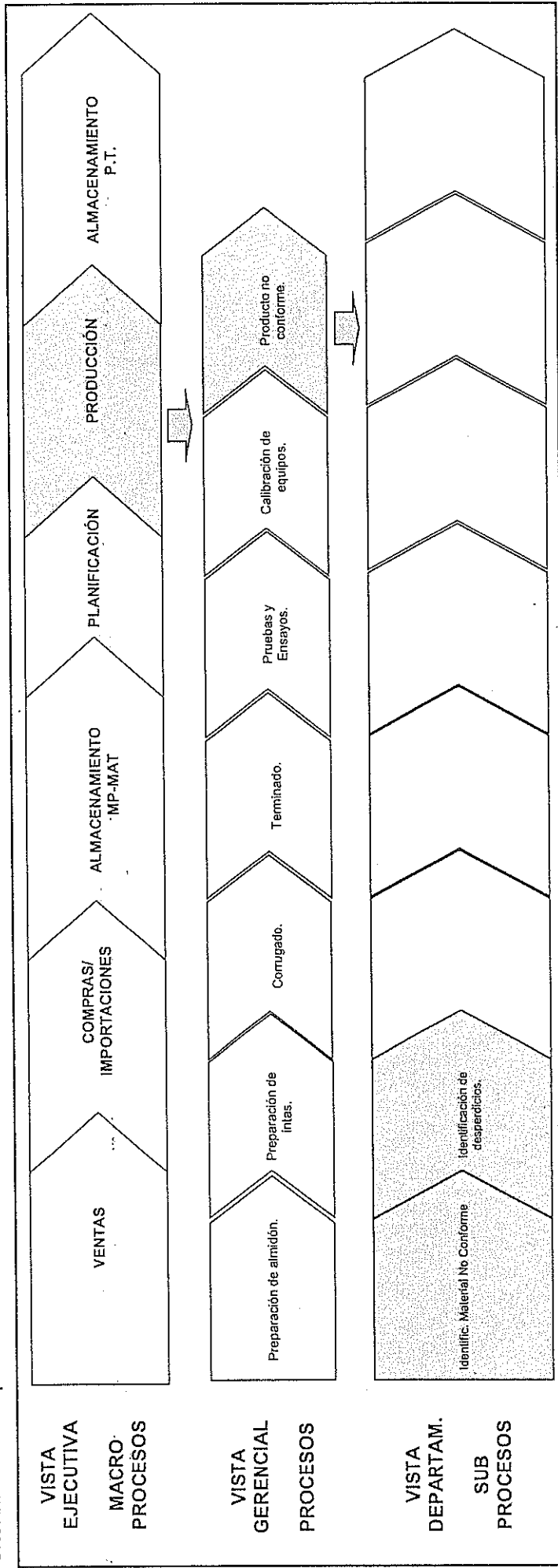
DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



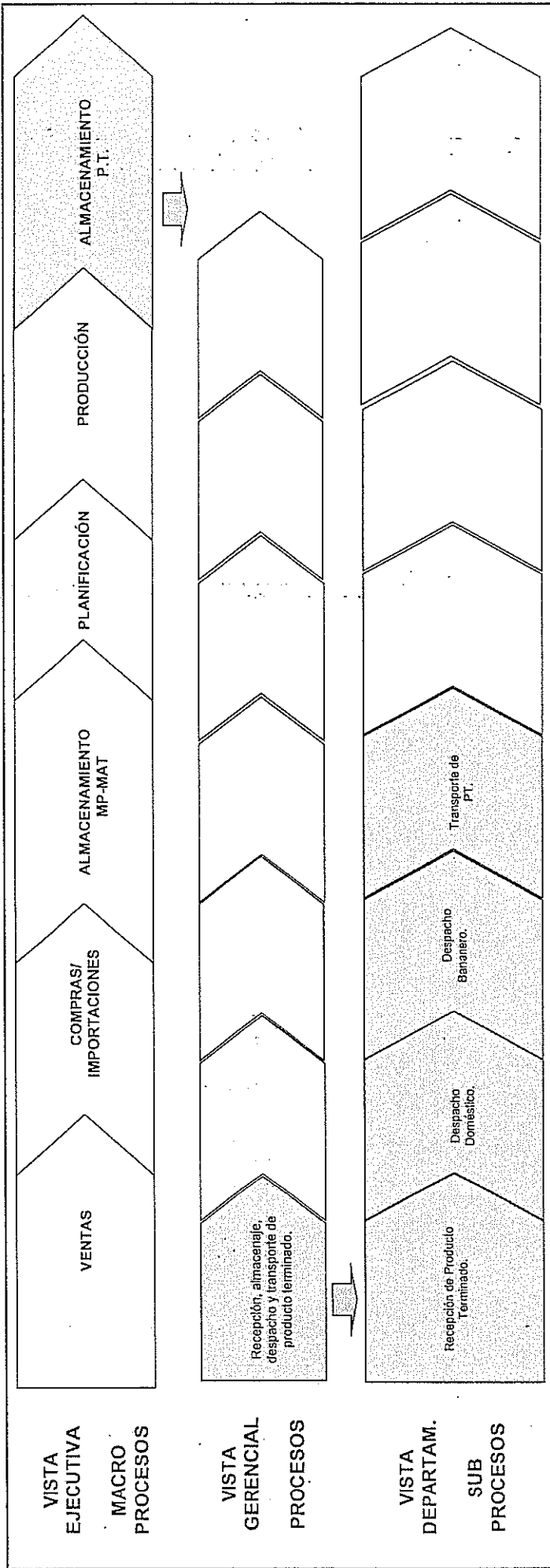
ANEXO # 361

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

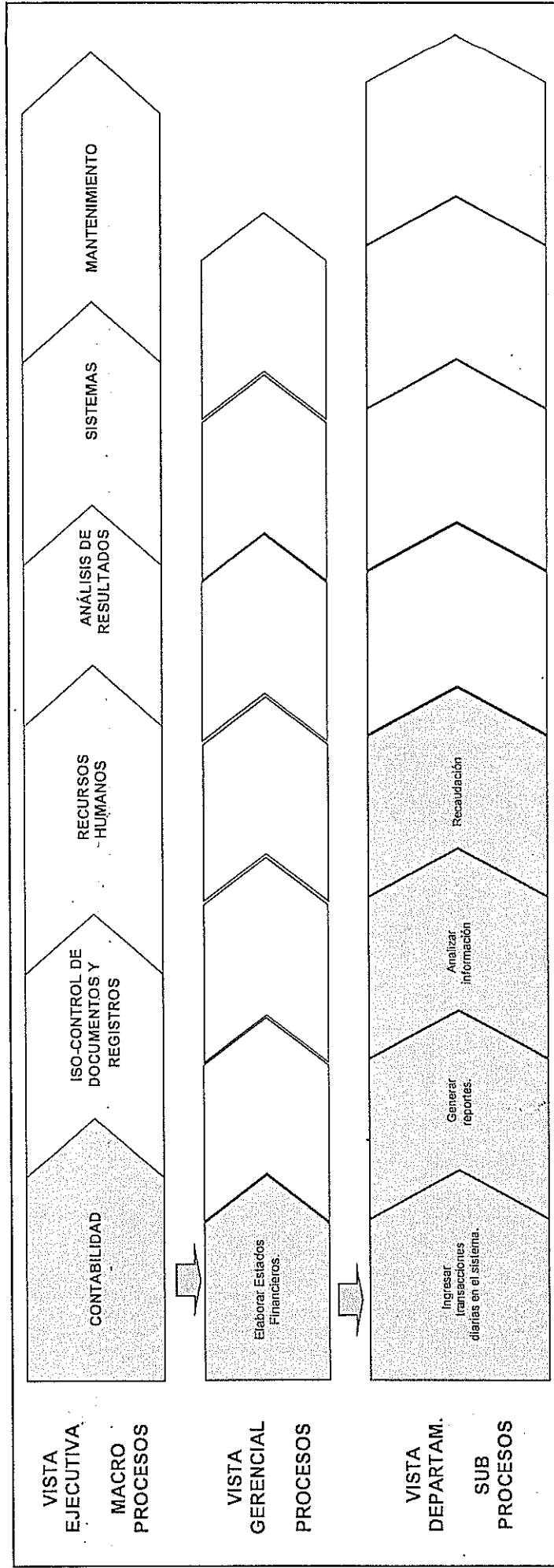
TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



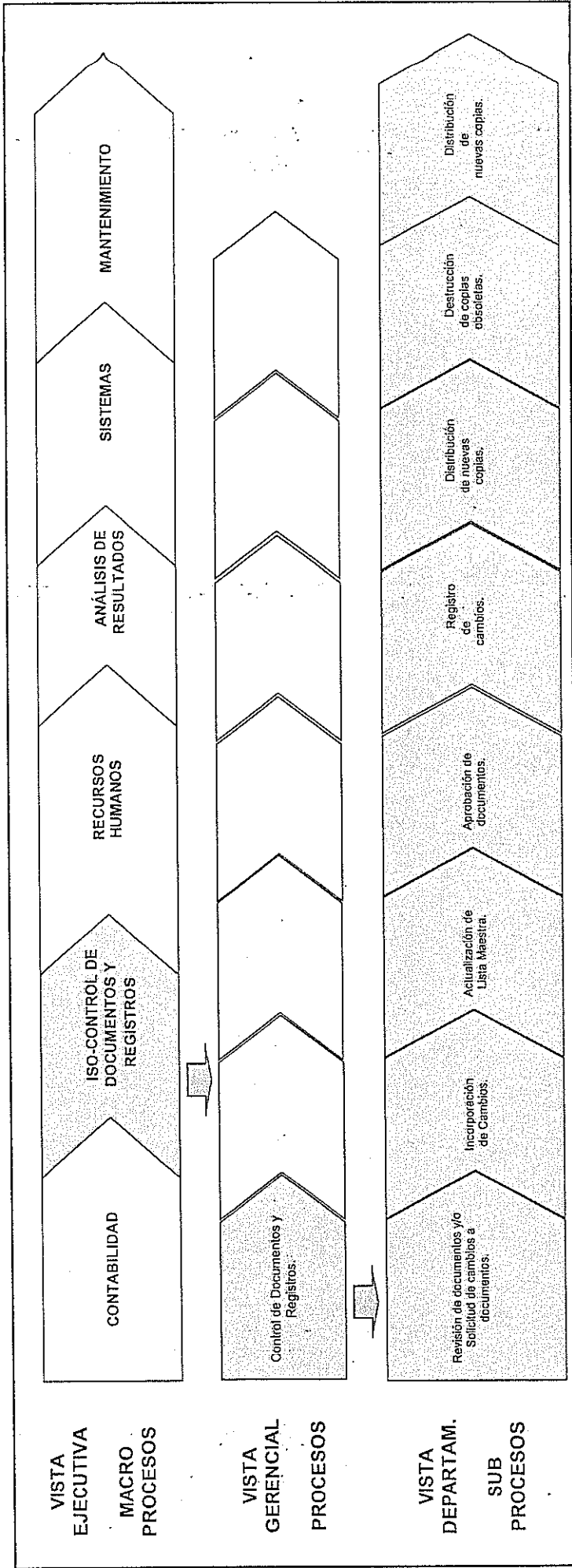
ANEXO # 36v

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

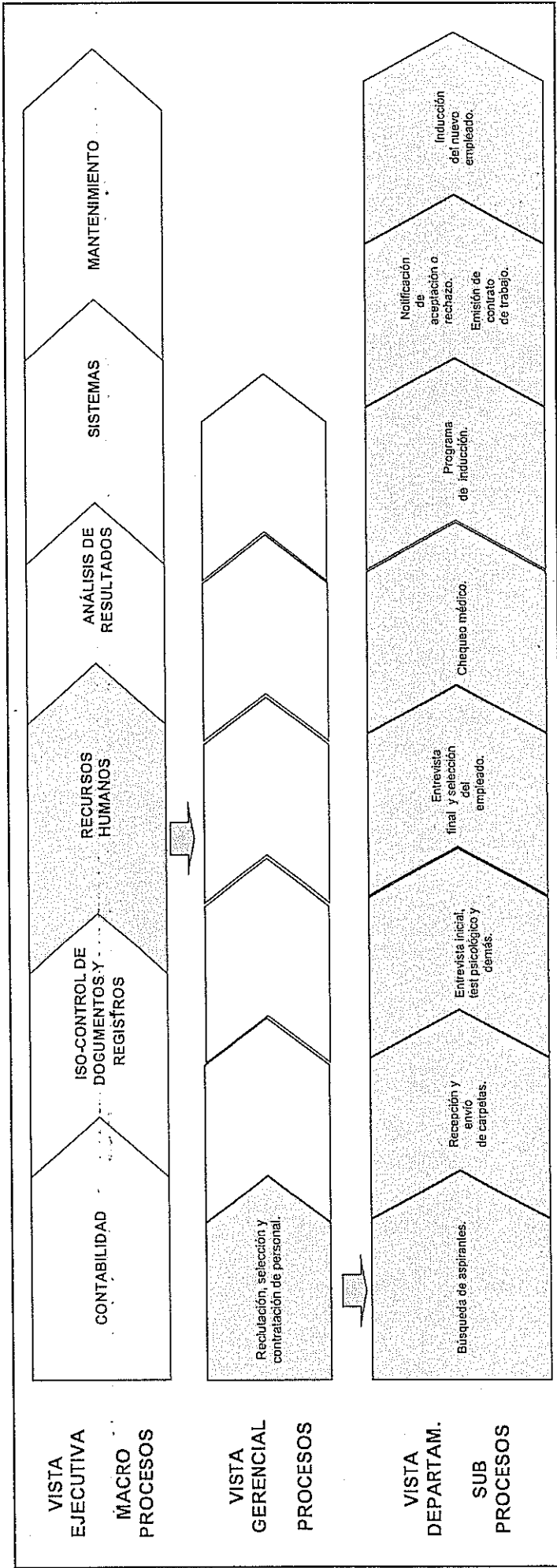
TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



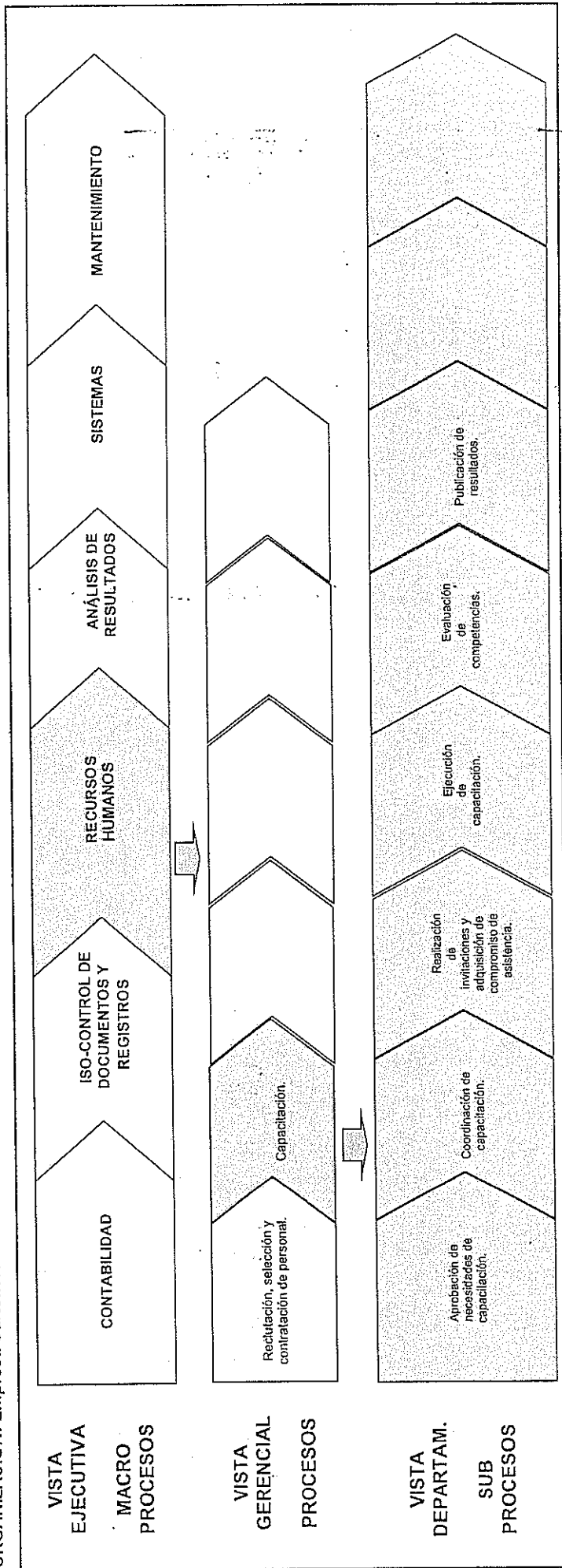
ANEXO # 36x

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACION: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



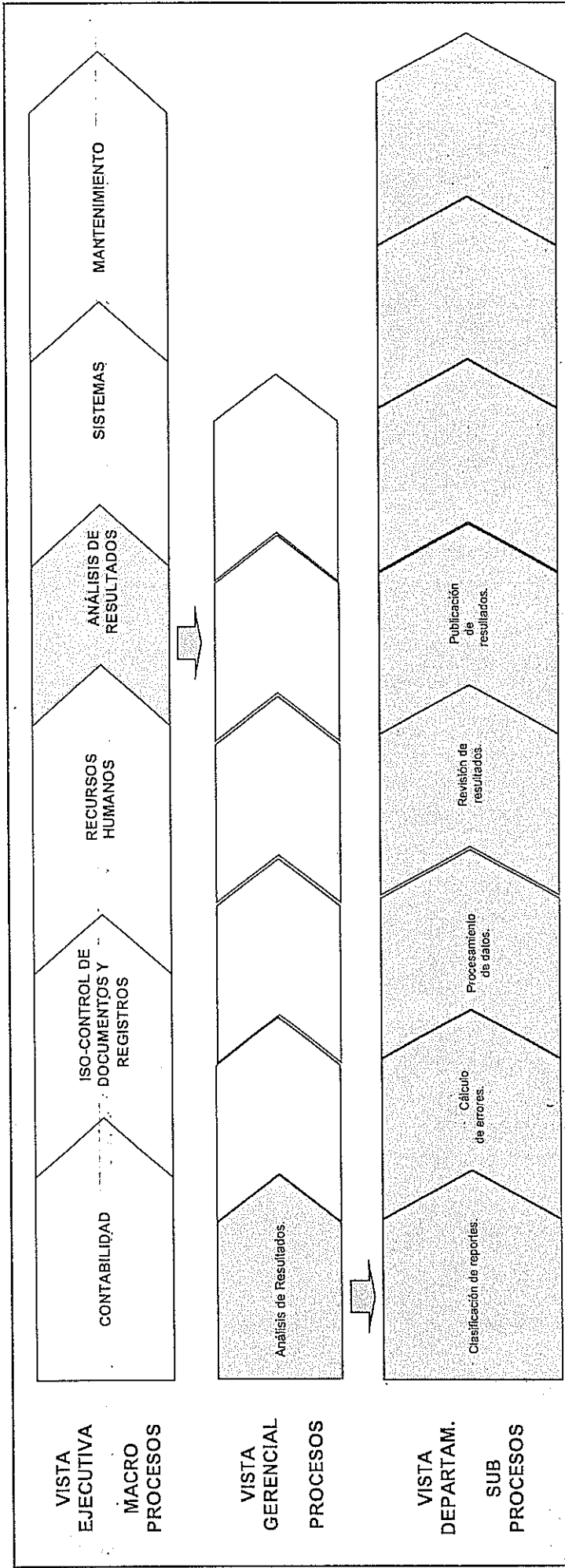
ANEXO # 36y

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



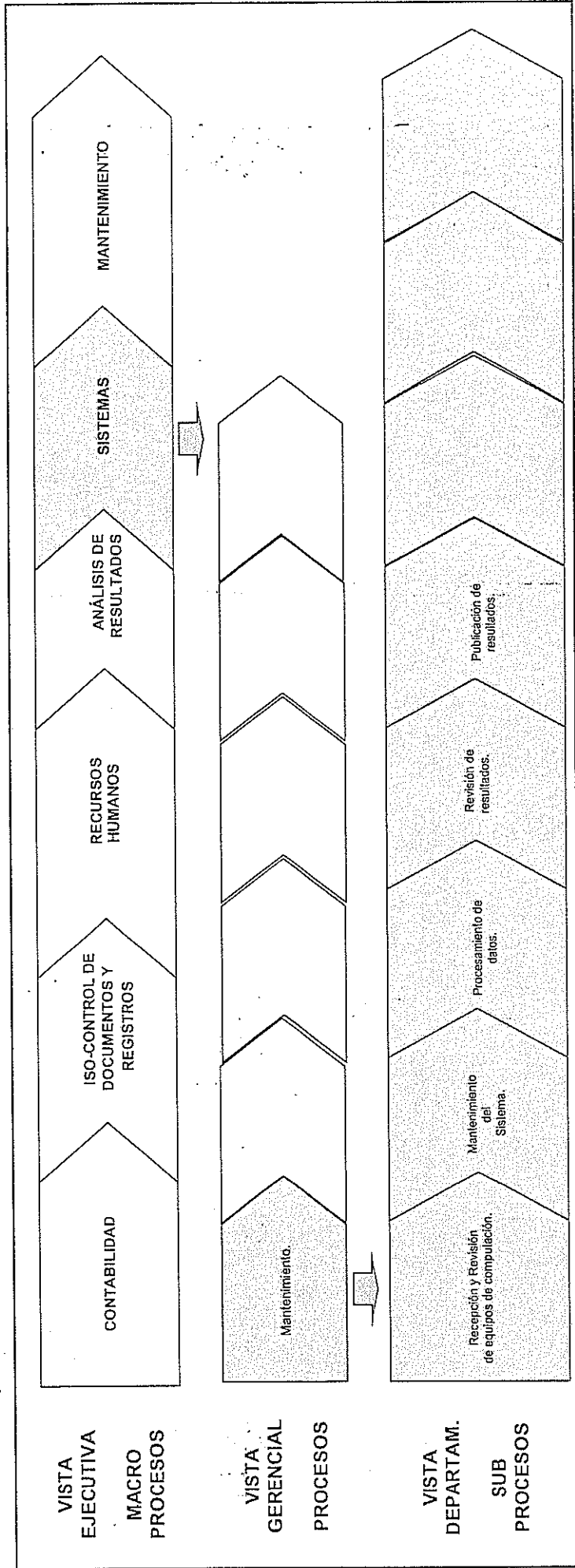
ANEXO # 36z

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



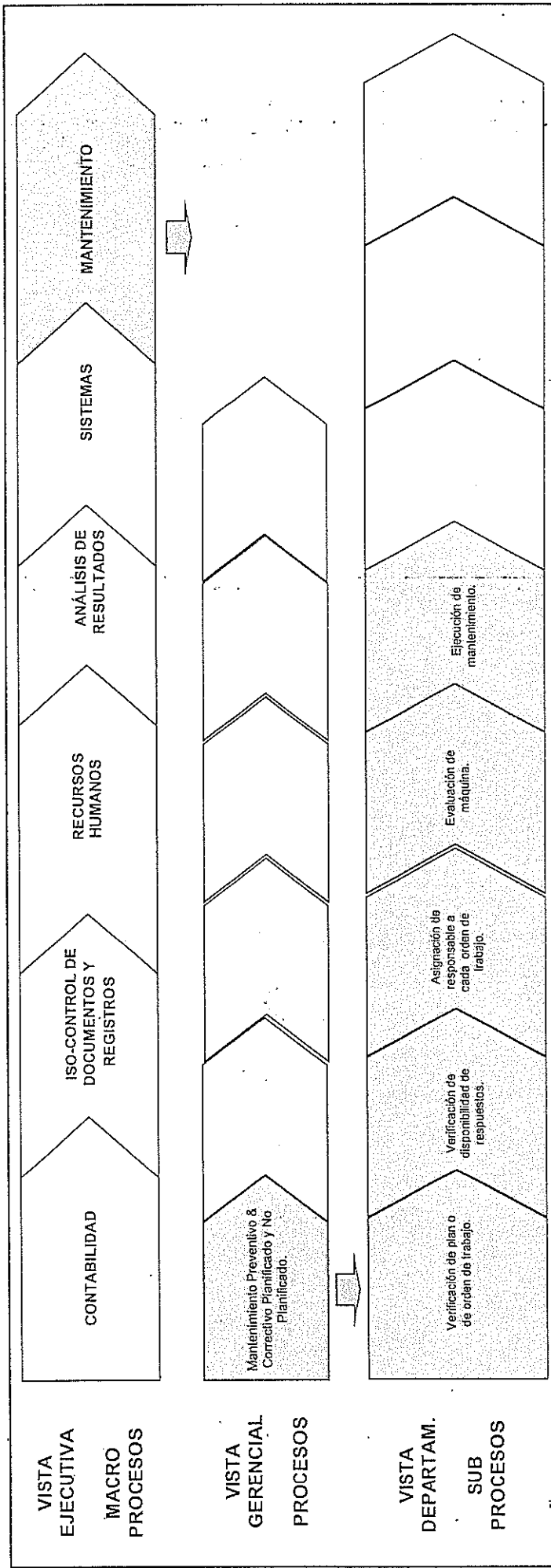
ANEXO # 36A

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

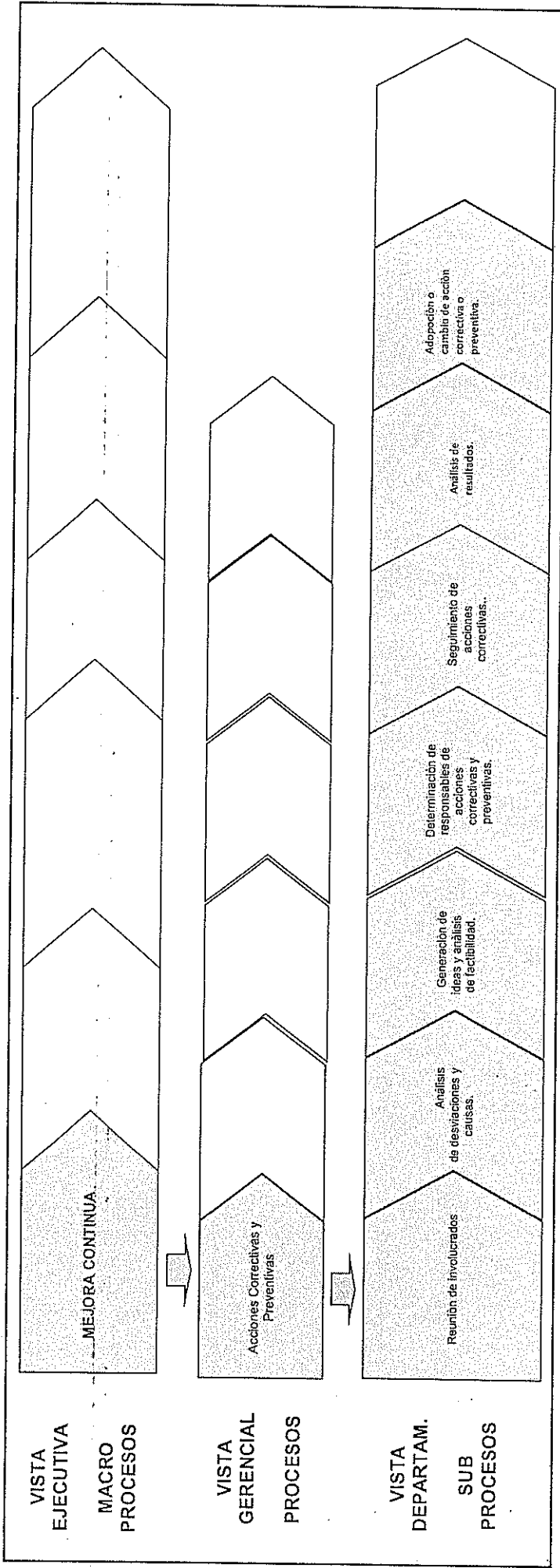
TALLER # 3

DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



ORGANIZACIÓN: Empresa Cartonera "XYZ S.A."



VISTA EJECUTIVA
MACRO PROCESOS

MEJORA CONTINUA

VISTA GERENCIAL
PROCESOS

Acciones Correctivas y Preventivas

VISTA DEPARTAM.
SUB PROCESOS

Reunion de involucrados

Análisis de desviaciones y causas

Generación de ideas y análisis de factibilidad

Determinación de responsables de acciones correctivas y preventivas.

Seguimiento de acciones correctivas.

Análisis de resultados.

Adopción o cambio de acción correctiva o preventiva.

ANEXO # 37a

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Administración. | |
|--|---|---|----------------------------|---|
| PROCESO: | Elaboración de Presupuesto. | RESPONSABLE: | Contralor. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo) | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Departamentos Áreas Gerencia R.R.H.H. Compañía Matriz. Cliente bananero. | Presupuesto. Reportes de volumen de ventas, precio de venta, consumo de papel, materiales y otros. Presupuesto de sueldos y beneficios. Reporte de precio de papel y materiales. | <p>Misión</p> <p>Proyectar las operaciones de la empresa en cifras e indicadores de tal manera que permitan tener una guía de la situación económica y financiera del negocio. Mantener los costos operativos y administrativos dentro de lo proyectado. Controlar periódicamente su cumplimiento.</p> <p>Sub-Procesos</p> <p>Análisis de información.</p> <p>Elaboración de presupuesto.</p> <p>Revisión de resúmenes.</p> <p>Elaboración de P&G y las tablas con indicadores financieros.</p> <p>Realización de ajustes necesarios. Aprobación de presupuesto definitivo. Archivo de Presupuesto.</p> | Presupuesto. | Presidente, Vicepresidente, Gerente General y |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Información interna v externa disponible. Personal calificado. Hardware y Software. Formatos. | | Presupuesto flexible y que refleje la realidad de la compañía. | | |

ANEXO # 37b

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Gerencia General. | |
|---|---|--|--|-----------------------|
| PROCESO: | Revisión Gerencial. | RESPONSABLE: | Gerente General. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Gerente ISO. Análisis de producción. Gerentes. | Minuta anterior. Gráficos y estadística de producción. Gráficos de Control. | <p>Misión</p> <p>Mantener un flujo de información hasta el más alto nivel de los resultados obtenidos, novedades presentadas, y presentar las medidas correctivas en caso de desviaciones, tanto para el desarrollo normal de la operación como del Plan de Calidad y de los procesos que intervienen en el Sistema de Calidad.</p> | Minuta de Revisión Gerencial. | Presidente. |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Revisión de Resultados y status de acciones correctivas de auditorías. Análisis de resultados por departamento. Análisis de nivel de cumplimiento de objetivos y del Sistema de Gestión de Calidad. Análisis de avance de proyectos. Formulación de acciones correctivas y Registro de acciones a tomar.</p> | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Gráficos. Reportes. Hardware & Software. Minuta de revisión Gerencial. | | | Presupuesto flexible y que refleje la realidad de la compañía. | |

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Ventas. | |
|---|--|--|----------------------------|-----------------------|
| PROCESO: | Detección Expectativa de Ventas. | RESPONSABLE | Gerente de Ventas. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo) | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Cliente Cliente | Pedido con diseño nuevo. Pedido con diseño existente. | <p>Misión</p> <p>Asegurar que todos los requisitos y especificaciones solicitadas por el cliente estén bien definidos y documentados.</p> <p>Sub-Procesos</p> <p>Análisis de pedidos. Visita al cliente o comunicación de políticas de ventas. Se analiza muestra o se diseña una nueva. Envío de cotización</p> <p>Revisión de orden de compra y disponibilidad de la empresa para cumplir.</p> <p>Emisión de contrato de pedido. Emisión de nota de pedido Análisis de aprobación de crédito. Cliente recibe notificación.</p> | Contrato de Pedido | Cliente. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Diseño del cliente para la producción. Contrato de pedido. Recursos informáticos. | | Información correcta. | | |

ANEXO # 37d

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | ISO | |
|---|--|--|---|-----------------------|
| PROCESO: | Medición de satisfacción | RESPONSABLE | Gerente de ISO | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| | | <p>Misión</p> <p>Conocer el nivel de satisfacción del cliente con el fin de proveer información para mejorar el servicio.</p> | | |
| | | <p>Sub-Procesos.</p> <p>Análisis de formato de tipo de encuesta a realizarse.</p> | | |
| Gerente Ventas e ISO. | Modelo de encuesta general para medir satisfacción del cliente. | Elaboración de listado de clientes a entrevistar. | Informe de resultados con recomendaciones y conclusiones. | Comité Gerencial. |
| Gerente Ventas e ISO. | Metodología para la realización de encuestas post reclamo. | | Atención a inquietudes. | Cliente. |
| Gerente Ventas e ISO. | Metodología para la realización de encuestas de facturación y crédito. | Realización de encuesta. | | |
| | | <p>Análisis de información.</p> <p>Elaboración de plan de acciones preventivas y correctivas.</p> <p>Ejecución de acciones acordadas.</p> <p>Seguimiento de acciones acordadas.</p> <p>Presentación de resultados.</p> <p>Archivo de resultados.</p> | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Formulario de encuestas. Listado de clientes. Minuta de revisión gerencial. Solicitud de acción correctiva & preventiva. | | Informe de resultados de encuesta. Informe de seguimiento de acciones preventivas & correctivas. | | |

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

XYZ

DEPARTAMENTO:

Ventas

PROCESO:

Manejo de reclamos.

RESPONSABLE:

Superintendente Máster de Postventa.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---|--------------------------------|---|--|---|
| Cliente | Queja de producto no conforme. | <p>Misión.</p> <p>Atender en forma ágil y oportuna los reclamos.</p> <p>Sub-Procesos</p> <p>Recepción de queja. Evaluación del reclamo. Verificar trazabilidad del producto. Verificar saldo en bodega y revisar material. Se visita al cliente o se solo se realiza reposición del producto.</p> | <p>informe de reclamo o comunicado. Notas de crédito. Resumen de reclamos.</p> | <p>Cliente, Gerente de Ventas. Contabilidad. Gerente General.</p> |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Reclamo verbal y/o escrito del cliente. Informes a tiempo. | | | Carta de contestación del reclamo. Respuesta precisas y claras. Informes. | |

ANEXO # 37f

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ. | DEPARTAMENTO: | Compras/Producción. | |
|--|---|---|---|--------------------------------------|
| PROCESO: | Evaluación de Proveedores. | RESPONSABLE | Gerente de Producción/Superintendente M&S | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| seguramiento de calidad y linta | Información de cumplimiento de especificaciones y asistencia técnica. | Misión Asegurar la capacidad de los procesos del proveedor, la calidad de sus insumos y establecer un sistema de medición confiable que permita evaluar su desempeño. | Informe de Resultados. | Gerencia de Producción, proveedores. |
| | | Sub-Procesos | | |
| | | Recepción de información y análisis de resultados de cada proveedor. | | |
| Bod. Materia prima | Información del cumplimiento de entrega a tiempo de los materiales. | Calificación a proveedores según parámetros. | Actualización de lista de proveedor calificados | Gerencia de Producción. |
| M&S | Información de costos de los materiales. | Solicitud de acciones correctivas Creación de códigos y registro de proveedores calificados o baja de la lista de proveedores. | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| nificación de la Calidad. ámetros de calificación. sonal calificado. | | Actualización de lista de proveedores calificados. | | |

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| | | | |
|----------|----------------------------|---------------|--|
| EMPRESA: | XYZ. | DEPARTAMENTO: | Compras & Importaciones. |
| PROCESO: | Adquisición de Materiales. | RESPONSABLE: | Superintendente M& S-Comprador Senior. |

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo) | PRODUCTOR realizo? ¿Qué | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|--|--|--|-----------------------------|
| Gerentes de cada departamento. Gerente M&s, Superintendente | Requisiciones de compra aprobadas. Órdenes de compra aprobadas. | <p>Misión</p> <p>Garantizar que los productos y materiales comprados estén conformes a los requisitos especificados, considerando calidad, servicios y precios.</p> | Materiales comprados Facturas, guías de remisión, DUI | Bodega Contabilidad. |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Distribución de órdenes de compra a proveedores según la categoría del producto.</p> <p>Recepción y revisión de cotización</p> <p>Emisión orden de compra.</p> <p>Envío de O/C a Coord. Importaciones.</p> <p>Emisión de DUI, los permisos correspondientes y solicitud de verificación de pre-embarque.</p> <p>Recibimiento de materiales.</p> <p>Revisión de productos, precios con las facturas.</p> <p>Separación de producto no conforme. Devolución.</p> | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Hardware y Software. Red de comunicación (e-mails, teléfonos, faxes). Personal calificado. Lista de proveedores calificados. | | | Cumplimiento de pago. Materiales de óptima calidad. | |

ANEXO # 37h

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Bodega de Materia Prima. | |
|---|--|---|--|--|
| PROCESO: | Recepción y Almacenaje de Materia Prima. | RESPONSABLE: | Jefe de Bodega de Materia Prima. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR realizo? | ¿Qué PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Ventas Materiales y Suministros Proveedor | Presupuesto de Materia Prima. Factura, Orden de Compra y/o liquidación. Materiales | <p>Misión</p> <p>Recibir la materia prima y materiales de acuerdo a las especificaciones solicitadas y almacenarlas correctamente para su mejor conservación.</p> | <p>Resumen de ingreso de bobinas y el ingreso de materiales.</p> <p>Materia prima</p> <p>Materiales</p> <p>Informe</p> | <p>Contabilidad.</p> <p>Producción, tinta, imprenta.</p> <p>Varios departamentos.</p> <p>Análisis de producción.</p> |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Cálculo de insumos de papel y materiales a solicitar.</p> <p>Identificación de material o materia prima.</p> <p>Recepción de materia prima y/o materiales. Se transfiere la información de orden de compra desde el computador.</p> <p>Revisión de productos.</p> <p>Identificación de producto no conforme.</p> <p>Notificación al proveedor o inicio del proceso de material-producto no conforme.</p> <p>Si se acepta el producto, se ingresa a sistema y se identifica cada rollo o se emite el ticket.</p> | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| <p>Montacargas del clamp.</p> <p>Computador portátil, PC's, software.</p> <p>Impresora térmica para códigos de barras.</p> <p>Suministros de oficina.</p> <p>Mano de obra calificada.</p> | | | <p>Mercadería completa y en buen estado.</p> | |

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Producción | |
|---|--|--|--|--|
| PROCESO: | Planeación de la Producción | RESPONSABLE | Planificador de producción | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| | | Misión Planificar que las notas de pedido sean producidas en la fecha requerida y con el menor desperdicio por trim. | | |
| | | Sub-Procesos Análisis de información de cada producto de acuerdo a las Notas de Pedido. Revisión de Inventario. | | |
| Departamento del Clise. Ventas. | Informe de estatus del clise. Nota de Pedido. | Emisión de Hoja de especificación y ruta (HER) con el número de orden de producción O/P. | Programa diario de corrugadora (PDC) PDC, HER y H/C | Bod. Materia prima y cocina de almidón. Operadores de corrugadora. |
| Bod. Materia Prima. | Inventario de papel. | Ingreso al programa semanal de producción de las HERs de semana actual. Ingreso de HERs al programa semanal de imprenta. Determinación de bocina a usarse por cada HER. Emisión de hojas de corrugar H/C. Ingreso de H/C al programa diario de corrugadora.(PDC). Impresión de PDC. | PSI, PDI | Ventas, Aseg. Calidad, Bod. Producto terminado, C. Tintas, Clise, troqueles, y diseño gráfico. |
| Bodega Producto Terminado. | Inventario del producto. | | PDI y HER Datos de programa. | Operadores de cada imprenta. Análisis de datos. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Notas de pedidos. Programa semanal de producción. Programa diario de producción. Inventario de Bodega de Producto Terminado. Reporte de inventario de Materia Prima y Materiales. | | Planes que aseguren el mejoramiento del desempeño de la fábrica. | | |

ANEXO # 37j

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Diseño Estructural. | |
|---|--|--|---|----------------------------------|
| PROCESO: | Diseño estructural | RESPONSABLE | Superintendente II de Diseño Estructural. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Ventas. Producción. Aseg. Calidad. Corrugado. | Expectativa del cliente sobre diseño. Asesoría en cuanto a producción de cajas. Pruebas de ensayos a muestras. Láminas. | <p>Misión</p> <p>Elaborar diseños estructurales en base a las especificaciones acordadas con el cliente y de acuerdo a parámetros establecidos.</p> | Informe final de resultados. Muestra de diseño. | Ventas. Ventas y cliente. |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Análisis de información. Análisis de factibilidad. Elaboración del plano. Confección de muestras necesarias. Realización de pruebas de tiempo si son necesarias. Envío del diseño para aprobación. Ajustes si son necesarios.</p> | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Software y hardware (PC's y plotter). Impresora. Mano de obra calificada. | | | Diseños en el tiempo requerido y de conformidad con las exigencias del cliente. | |

ANEXO # 37k

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

XYZ

DEPARTAMENTO:

Troqueles.

PROCESO:

Troqueles.

RESPONSABLE

Jefe de troqueles.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo) | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|---|--|--|-----------------------|
| Ventas. Diseño Estructural. | Solicitud de orden de confección. Plano. | <p>Misión</p> <p>Elaborar los troqueles en base a las especificaciones dadas por el clientes y aprobadas por el diseño estructural.</p> | Troquel terminado Informe de resultados | Técnicos. Ventas. |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Análisis de información. Solicitud de materiales. Ingreso de información al programa de fabricación de troquel. Solicitud de plano. Calado. Encauchado. Inspección del troquel. Entrega de troqueles. Revisión y almacenamiento.</p> | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Materiales disponibles. Equipo en óptimas condiciones. (Mesa de trabajo). Equipo de trabajo. Instrumentos. Hardware y software. Formatos. | | | Troqueles elaborados tiempo requerido y de conformidad con las exigencias del cliente. | |

ANEXO # 371

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Diseño Gráfico. | |
|--|--|---|--|---|
| PROCESO: | Diseño gráfico. | RESPONSABLE | Superintendente Máster de Postventa. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Ventas y Diseño Gráfico. Dpto. Diseño Estructural. Dpto. Producción. | Solicitud de información para diseño gráfico. Planos. Soporte técnico. | <p>Misión</p> <p>Elaborar diseños gráficos en base a las especificaciones acordadas con el cliente y de acuerdo a parámetros establecidos.</p> | Informe de resultados en formatos. Orden de confección de | Ejecutivo Comercial, cliente. Dpto. Clise. |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Revisión de solicitud, muestras o bocetos. Planificación de actividades. Solicitud de planos o realización de estructura. Se diseñan bocetos si es necesario o se modifica solamente. Revisión por diseñadores. Orden de confección de clise.</p> | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Expectativas del cliente. Hardware y software. Personal calificado. Formatos. | | Diseño elaborado en el tiempo acordado. | | |

ANEXO # 37II

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

XYZ

DEPARTAMENTO:

Clisé.

PROCESO:

Elaboración de Clisé.

RESPONSABLE

Jefe de Clisé.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo) | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---|--|---|---|-----------------------|
| Diseño Gráfico Bod. Materia prima. | Instrucciones para la elaboración de cyreles. Materiales solicitados. | Misión Elaborar cyreles en base a las especificaciones dadas y aprobadas en el diseño inicial. | Cyrel. | Jefe de clisé. |
| | | Sub-Procesos Análisis de información. Planificación de elaboración Verificación de colores, medidas, textos y otros. Impresión negativo. Procesamiento de planchas. Entrega de cyrel. | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Archivos. (Negativos). Máquinas en óptimas condiciones. Material disponible. Personal calificado. Formatos. | | | Cyreles elaborados de acuerdo a especificaciones. | |

ANEXO # 37m

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

XYZ.

DEPARTAMENTO:

Clisé.

PROCESO:

Montaje de Clisé.

RESPONSABLE:

Jefe de Clisé.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|--|---|--|-----------------------|
| Planificación. Cyreles. Bod. Materia Prima. | Programa Semanal y Diario de Producción. Cyreles fabricados. Materiales. | <p>Misión</p> <p>Premontar los cyreles en base a las especificaciones dadas y aprobadas en el diseño gráfico y entregarlos a tiempo.</p> | Clisés. Cyreles procesados. | Imprenta. Clisé. |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Revisión de existencia de clisés. Distribución de hojas de rutas. Preparación de clisés. Entrega de clisés a perchas. Procesamiento de Cyreles.</p> | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Materiales disponibles. Equipo en óptimas condiciones. Personal calificado. Formatos. | | | Clisés elaborados de acuerdo a especificaciones. | |

ANEXO # 37n

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Producción. | |
|--|---|--|--|---|
| PROCESO: | Preparación de almidón. | RESPONSABLE: | Súperintendente Máster de Corrugado. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo) | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Planeador de producción. Bod. Materia prima. Jefe de producción. Jefe de producción. Almidonero. | Programa diario y semanal de corrugadora. Almidones y otros materiales. Orden de traslado. Orden de revisión. Almidón preparado según normas en máquinas. | Misión. Proveer almidón preparado de acuerdo a las especificaciones y en el tiempo requerido. | Lista de materiales. Informe de recibido. Almidón preparado. Resultado de análisis y/o informe de ajustes. Informe de control y/o ajustes. | Bod. Materia prima. Bod. Materia prima. Almidonero. Gerencia de producción. Jefe de producción. |
| | | Sub-Procesos Emisión de requisición de materiales. Almacenamiento de materiales. Preparación de almidón. Control de viscosidad, punto de gel. Controles en máquinas. | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Materia prima. Vapor, energía y agua. Mano de obra calificada. Equipos en óptimas condiciones. | | Producción de calidad. | | |

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Producción | |
|--|---|---|---|---|
| PROCESO: | Preparación de tintas. | RESPONSABLE: | Laboratorista. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo) | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Planificador de producción Jefe de producción. Jefe de producción. Bod. Materia Prima. Jefe de producción. | Programa semanal y diario de producción. Informe de tintas a producir. Informe de tintas a producir. Bases y tintas. Informe de producción. | Misión Producir tintas de acuerdo a las especificaciones solicitadas por el cliente y en el tiempo solicitado. | Informe de tintas a producir. Inventario realizado. Solicitud de bases y tinta. Informe de producción. Tinta preparada. | Jefe de producción. Jefe de producción. Bod. Materia prima. Jefe de producción. Producción. |
| | | Sub-Procesos Determinación de colores a producir y calibraciones. Inventario físico de saldo de tintas fabricadas. Inventario de bases de tintas. Fabricación de tintas. Pruebas a tintas producidas y ajustes. | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Materia prima disponible. Equipo en óptimas condiciones (Hardware y Software). Fórmulas para producir las tintas. Asistencia técnica tanto para el equipo para la producción. Baldes limpios, espectrofotómetro. Mano de obra calificada. | | Tinta preparada en óptimas condiciones y de acuerdo a especificaciones. | | |

ANEXO # 37o

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ. | DEPARTAMENTO: | Producción. | |
|---|--|---|--|---|
| PROCESO: | Corrugado. | RESPONSABLE: | Superintendente Máster de Corrugado. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Planificador de la producción. Cocina de almidón. Bod. Materia prima. Mantenimiento. Sist. Generales de planta. | Programa diario y hoja de corrugar. Almidón preparado. Rollos de papel y otros insumos. Mantenimiento preventivo y correctivo a las máquinas. Energía, vapor y agua. | <p>Misión.</p> <p>Fabricar láminas de cartón corrugado de óptima calidad en base a las órdenes de producción, de acuerdo a la planificación y especificaciones establecidas por el cliente.</p> <p>Sub-Procesos</p> <p>Recibe y analiza información. Recepción de materiales. Operación Single Facer. Engomadora. Cuchillas. Ajustes.</p> | Láminas de cartón. Muestras. Reportes. | Imprenta. Aseguramiento de calidad. Análisis de Producción. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Materia prima disponible. Maquinarias en óptimas condiciones. Mano de Obra Calificada. Vapor, energía, agua. | | Producción de calidad. | | |

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | | XYZ | DEPARTAMENTO: | | Producción. |
|---|---|---|----------------------------|---|-------------------------------------|
| PROCESO: | | Terminado (Imprenta y Aditamentos). | RESPONSABLE | | Superintendente Máster de Imprenta. |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? | |
| | | Misión. Elaborar cajas de acuerdo a las especificaciones requeridas por el cliente de acuerdo establecido en el programa de producción. | | | |
| | | Sub-Procesos | | | |
| Planificación | Programa de producción diario (PPD) y la hoja de especificaciones y ruta (HER). | Adhesión del PPD a cada máquina. | Láminas impresas. | Bod. Producto Terminado. | |
| Corrugadora. | Láminas corrugadas. | Alimentación de imprentas. | Reporte de producción. | Planificación y a análisis de producción. | |
| Clise y troqueles. | Clise y troqueles. | Verificación de situación de máquinas. | | | |
| Mantenimiento. | Mantenimiento preventivo y correctivo a las imprentas. | Impresión de láminas. | | | |
| Servicios de planta. | Energía, aire y agua | Verificación del producto. | | | |
| Bod. Repuestos. | Zapatas, cuchillas y suministros de limpieza y papelería. | Amarre de cajas . | | | |
| od. Materia Prima. | Flejes plásticos. | Identificación del producto. | | | |
| ocina de Tintas. | Tintas. | | | | |
| od. Producto Terminado. | Pallets. | | | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | | |
| Imprentas en óptimas condiciones. Láminas corrugadas. Tintas y suministros. Energía, agua y aire Mano de obra calificada. | | Láminas impresas de acuerdo a requerimientos. | | | |

ANEXO # 37q

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

XYZ.

DEPARTAMENTO:

Producción/Aseguramiento de Calidad.

PROCESO:

Pruebas y ensayos.

RESPONSABLE

Supervisor de Aseguramiento de Calidad.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo) | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|----------------------------|---|---|--|
| Corrugadora, Imprenta, Diseño estructural y Terminado. Aseg. Calidad y/o Tintas. | Muestras. Muestras. | <p>Misión. Asegurar que las materias primas y-el producto cumplan con las especificaciones y proveer los resultados de las pruebas y ensayos a los Departamentos de Producción, Diseño, Ventas y al Cliente externo.</p> | <p>Certificado de Calidad. Reportes. Información.</p> | <p>Clientes, Diseño estructural. G. Producción. Análisis de producción, producción, calidad , corrugado, bodega materia prima y producto terminado.</p> |
| | | <p>Sub-Procesos Muestras de papel, láminas y cartón son ambientadas. Realización de pruebas. Comparación de resultados.</p> | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| <p>Mano de obra calificada. Criterios y/o parámetros de calidad. Equipos de calibración.</p> | | | <p>Reporte de calidad o de no conformidad.</p> | |

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Producción/Aseguramiento de Calidad. | |
|---|---|---|---|---|
| PROCESO: | Calibración de Equipos. | RESPONSABLE | Supervisor de Aseguramiento de Calidad. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Aseguramiento de Calidad Compañía de calibración | Programa de calibración de equipos. Cotización | <p>Misión.</p> <p>Calibrar los equipos de Laboratorio y Planta en base a los estándares internacionales establecidos.</p> | Equipos calibrados Certificados de calibración | Aseguramiento de calidad. Auditores internos, externos y clientes. |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Búsqueda de compañía calibradora. Aprobación de cotización. Calibración de cada equipo. Verificación y ajustes. Adhesión de etiquetas a equipos calibrados. Realización de pruebas y ensayos.</p> | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Lista maestra de equipos sujetos a calibración. Entes externos calibradores. Patrones de calibración. Personal calificado. | | Equipos calibrados. Certificados de calibración. | | |

ANEXO # 37s

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

XYZ.

DEPARTAMENTO:

Producción/Aseguramiento de Calidad.

PROCESO:

Producto no conforme.

RESPONSABLE

Gerente de Producción-Supervisor de Aseguramiento de Calidad.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|---|---|---|--|
| Pruebas y ensayos Recepción y almacenaje, proceso de terminado, recepción, almacenaje, despacho y transporte de producto terminado, fabricantes de Pads. | Informe de material. Producto no conforme. | Misión. Identificar, segregar, evaluar y documentar el producto y/o material que no cumple con las especificaciones de calidad acordadas, generando información confiable para las respectivas acciones correctivas y preventivas que evitan la repetición del mismo. | Informe final. Notificación. Material desechado. Material reprocesado. | Gerente General. Aseguramiento de calidad, producción, ventas, proveedor. Análisis de producción. Corrugado, terminado, pruebas y ensayos, recepción materia prima o productos terminados. |
| | | Sub-Procesos Determinación de lotes con problemas. Identificación y segregación del área. Análisis de recuperación. Reproceso o determinación de desperdicio. Decisión final. Aceptación o trituración o dar de baja. | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Especificaciones de calidad. Personal calificado. | | | Informe final sobre producto no conforme. | |

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| MPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Bod. Producto Terminado | |
|--|--|---|---|--|
| PROCESO: | Recepción, almacenaje, despacho y transporte de PT. | RESPONSABLE: | Jefe Bod. Product. Terminado- Jefe Logística. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Imprentas. Proveedor de Pallets. Mantenimiento. Ventas. Cliente. Contratista de transporte. | Producto Terminado. Pallets en óptimas condiciones. Combustible y servicio de mantenimiento a montacargas. Programa diario de despacho y mail. Órdenes de retiro. Transporte. | <p>Misión. Asegurar que el producto terminado sea manejado de manera segura, evitando cualquier daño durante su almacenamiento hasta su destino final.</p> <p>Sub-Procesos Verificación de producto terminado contra programa de producción diaria. Ingreso al sistema de información de acuerdo. Se prepara y paletiza el producto con su ticket de ingreso. Se protege y preserva al área de almacenaje. Deposito del producto terminado en el muelle o a bodega de cliente bananero. Revisión del producto terminado. Transporte de carga. Entrega al cliente.</p> | Reporte de producto ingresado. Saldo final de inventario. Guía de remisión, factura. Producto terminado. | Ventas. Ventas. Contabilidad-cliente. Clientes. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Personal calificado. Espacio físico adecuado. Montacargas. Vehículos en óptimo estado. | | Entrega de producto terminado a tiempo. | | |

ANEXO # 37u

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

XYZ.

DEPARTAMENTO:

Contabilidad.

PROCESO:

Registrar en el sistema.

RESPONSABLE:

Contador 1.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|-------------------------|--|--|---|
| <p>Jefe de Bodega</p> <p>Supervisor</p> | <p>Documentación</p> | <p>Misión.</p> <p>Elaborar a tiempo Estados Financieros que presenten información confiable sobre la situación financiera de la empresa y realizar los pagos a tiempo a los proveedores.</p> | <p>Actualización diaria de transacciones en el sistema.</p> <p>Estados Financieros</p> | <p>Contador</p> <p>Gerente General.</p> |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Ingresar transacciones diarias al sistema ORACLE.</p> | | |
| <p>REQUISITOS ¿Qué requiero?</p> | | | <p>REQUISITOS ¿Qué requieren?</p> | |
| <p>Todas las transacciones realizadas en el día.</p> | | | <p>Transacciones registradas sin errores.</p> | |

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

XYZ.

DEPARTAMENTO:

ISO.

PROCESO:

Control de Documentos y Registros.

RESPONSABLE:

Supervisor de Análisis de Producción.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---|--|---|--|--|
| Gerente/Superint./Jefes. | Documentos y/o solicitudes de cambio a los documentos (SCD). | <p>Misión.</p> <p>Garantizar que los documentos controlados (Manual del sistema, política e instrucciones de trabajo) y los registros del sistema estén actualizados y disponibles al personal que los requiera.</p> | <p>Copia del Manual del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Copias actualizadas de documentos.</p> | <p>Gerente General.</p> <p>Gerentes, Superint., Jefes.</p> |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Revisión de documentos y/o SCD</p> <p>Incorporación de cambios.</p> <p>Actualización de Lista Maestra.</p> <p>Aprobación de documentos.</p> <p>Registro de cambios.</p> <p>Distribución de nuevas copias.</p> <p>Destrucción de copias obsoletas.</p> | | |
| <p>REQUISITOS ¿Qué requiero?</p> | | | <p>REQUISITOS ¿Qué requieren?</p> | |
| <p>Solicitud de cambios a los documentos.</p> <p>Registro de solicitudes de cambios a los documentos.</p> <p>Lista Maestra de Documentos.</p> <p>Lista Maestra de Formatos del Sistema.</p> | | | <p>Actualización de documentos.</p> <p>Documentos Masters Controlados.</p> | |

ANEXO # 37w

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

XYZ

DEPARTAMENTO:

Recursos Humanos

PROCESO:

Reclutamiento,
Selección y
Contratación.

RESPONSABLE:

Gerente de Recursos Humanos.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|---|--|--|-----------------------|
| Gerentes. Intermediadoras. | Requisición de personal. Personal de planta y administrativo. | Misión. Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo y de acuerdo al perfil requerido. | Contrato de trabajo. Personal calificado. | Empleado. Gerente. |
| | | Sub-Procesos Búsqueda de aspirantes. Recepción y revisión de carpetas. Entrevista inicial, test psicológico y demás. Entrevista final y selección de empleado. Chequeo médico. Planificación y ejecución de programas de inducción. Notificación de contratación o rechazo. Emisión del Contrato de trabajo. Inducción del nuevo empleado. | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Software y equipos disponibles. Base de datos disponibles. Procedimientos. | | | Gente competente que forme parte de la empresa | |

ANEXO # 37x

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

XYZ.

DEPARTAMENTO:

Recursos Humanos.

PROCESO:

Capacitación Continua.

RESPONSABLE:

Gerente de R.R.H.H.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|----------------------------|--|---|--|
| Gerente, Jefe Departamental. | Solicitud de capacitación. | <p>Misión.</p> <p>Proveer entrenamiento al colaborador de acuerdo a las necesidades de la organización.</p> | <p>Programa de capacitación.</p> <p>Certificado de capacitación</p> | <p>Empleado.</p> <p>Gerentes, Jefes Departamentales.</p> |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Aprobación de necesidades de capacitación.</p> <p>Coordinación de capacitación.</p> <p>Realización de invitaciones y adquisición de compromiso de asistencia.</p> <p>Ejecución de capacitación.</p> <p>Evaluación de competencias.</p> <p>Publicación de resultados.</p> | | |
| <p>REQUISITOS ¿Qué requiero?</p> | | | <p>REQUISITOS ¿Qué requieren?</p> | |
| <p>Instructores y/o agencias de capacitación. Entrenamientos disponibles. Hardware y software. Formatos.</p> | | | <p>Personal capacitado. Buenos instructores.</p> | |

ANEXO # 37y

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

XYZ

DEPARTAMENTO:

Análisis de Producción.

PROCESO:

Análisis de datos.

RESPONSABLE:

Supervisor de Análisis de Producción.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---|--|--|---|-----------------------------|
| Operadores y Anotadores. Bod. Materia Prima. Controlador de desperdicios. | Reportes de Corrugadora y Terminado. Reporte de consumos diarios. Reportes de Corrugadora y Terminado. | <p>Misión.</p> <p>Proveer datos confiables para evaluar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Sub-Procesos</p> <p>Clasificación de reportes.</p> <p>Cálculo de errores.</p> <p>Procesamiento de datos.</p> <p>Revisión de resultados.</p> <p>Publicación de resultados.</p> | Reportes diarios, semanales, cuadros y gráficos estadísticos. | Gerentes, Superint y Jefes. |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Hardware y software. Reportes de operadores de máquina. Reportes de desperdicio. Sistema Integrado Oracle. | | | Información correcta. | |

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

EMPRESA:

xyz

DEPARTAMENTO:

Sistemas.

PROCESO:

Mantenimiento.

RESPONSABLE:

Asistente.

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|---|---|---|---|-----------------------|
| Todas las áreas | Petición de reparación y/o mantenimiento. | Misión. | Lista de aprobación de aspirantes. | Gerente de R.R.H.H. |
| | | Sub-Procesos Recepción y Revisión de equipos de computación. Mantenimiento del Sistema. | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| Información real de los aspirantes, capacidades, destrezas y experiencia. | | | Gente competente que forme parte de la empresa. | |

ANEXO # 37A

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| | | | |
|----------|---|---------------|-----------------------------------|
| EMPRESA: | XYZ. | DEPARTAMENTO: | Mantenimiento. |
| PROCESO: | Mantenimiento Preventivo & Correctivo Planificado y No Planificado. | RESPONSABLE: | Superintendente II Mantenimiento. |

| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
|--|---------------------------------|---|--|---|
| | | <p>Misión.</p> <p>Mantener las máquinas y equipos de producción y equipos anexos en óptimas condiciones; sin exceder el 4% del tiempo perdido por paradas.</p> | | |
| | | <p>Sub-Procesos</p> <p>Verificación de plan o de orden de trabajo.</p> <p>Verificación de disponibilidad de respuestos.</p> <p>Asignación de responsable a cada orden de trabajo.</p> <p>Evaluación de máquina.</p> <p>Ejecución de mantenimiento.</p> | <p>Reporte de resultados.</p> <p>Informes.</p> <p>Maquinaria en óptimas condiciones.</p> | <p>Supervisor de área.</p> <p>Gerente Técnico, análisis de producción, Superintendente y Supervisor de mantenimiento eléctrico y mecánico.</p> <p>Producción.</p> |
| Mantenimiento. | Planificación de Mantenimiento. | | | |
| Bod. Repuestos. | Respuestos y Materiales. | | | |
| Operador de Máquina. | Orden de trabajo. | | | |
| REQUISITOS ¿Qué requiero? | | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | |
| <p>Mano de obra calificada.</p> <p>Herramientas y maquinarias de trabajo disponibles.</p> <p>Equipos de medición en óptimas condiciones.</p> <p>Software.</p> <p>Respuestos y equipos disponibles.</p> | | | <p>Maquinarias en buen estado.</p> | |

ANEXO # 37B

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 4

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

| EMPRESA: | XYZ | DEPARTAMENTO: | Producción. | |
|---------------------------------------|--|---|---|--|
| PROCESO: | Acción Correctiva y Preventiva. | RESPONSABLE: | Gerente de Producción-Aseg. Calidad. | |
| PROVEEDORES ¿De Quién? | INSUMOS ¿Qué recibo? | PRODUCTOR ¿Qué realizo? | PRODUCTOS ¿Qué entrego? | CLIENTES ¿A Quién? |
| Ventas, Aseg. Calidad, Mantenimiento. | Solicitud de acción correctiva y preventiva. | <p>Misión.</p> <p>Dar solución a problemas que se presenten y a potenciales causas de no conformidades mayores o repetitivas.</p> <hr/> <p>Sub-Procesos</p> <p>Reunión de involucrados.</p> <p>Análisis de desviaciones y causas.</p> <p>Generación de ideas.</p> <p>Análisis de factibilidad de ideas.</p> <p>Determinación de responsables de ejecución de acciones correctivas y determinación de fechas de cierre.</p> <p>Seguimiento de Acciones correctivas.</p> <p>Análisis de resultados.</p> <p>Adopción o cambio de acción correctiva y preventiva.</p> | <p>Cierre de no conformidades.</p> <p>Adopción de acciones correctivas y preventivas.</p> | <p>Ventas, Aseg. Calidad, Mantenimiento.</p> <p>Gerente General.</p> |
| REQUISITOS ¿Qué requieren? | | REQUISITOS ¿Qué requieren? | | |
| Personal calificado. Formatos. | | Información correcta, rápida y oportuna para la toma de decisiones | | |

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

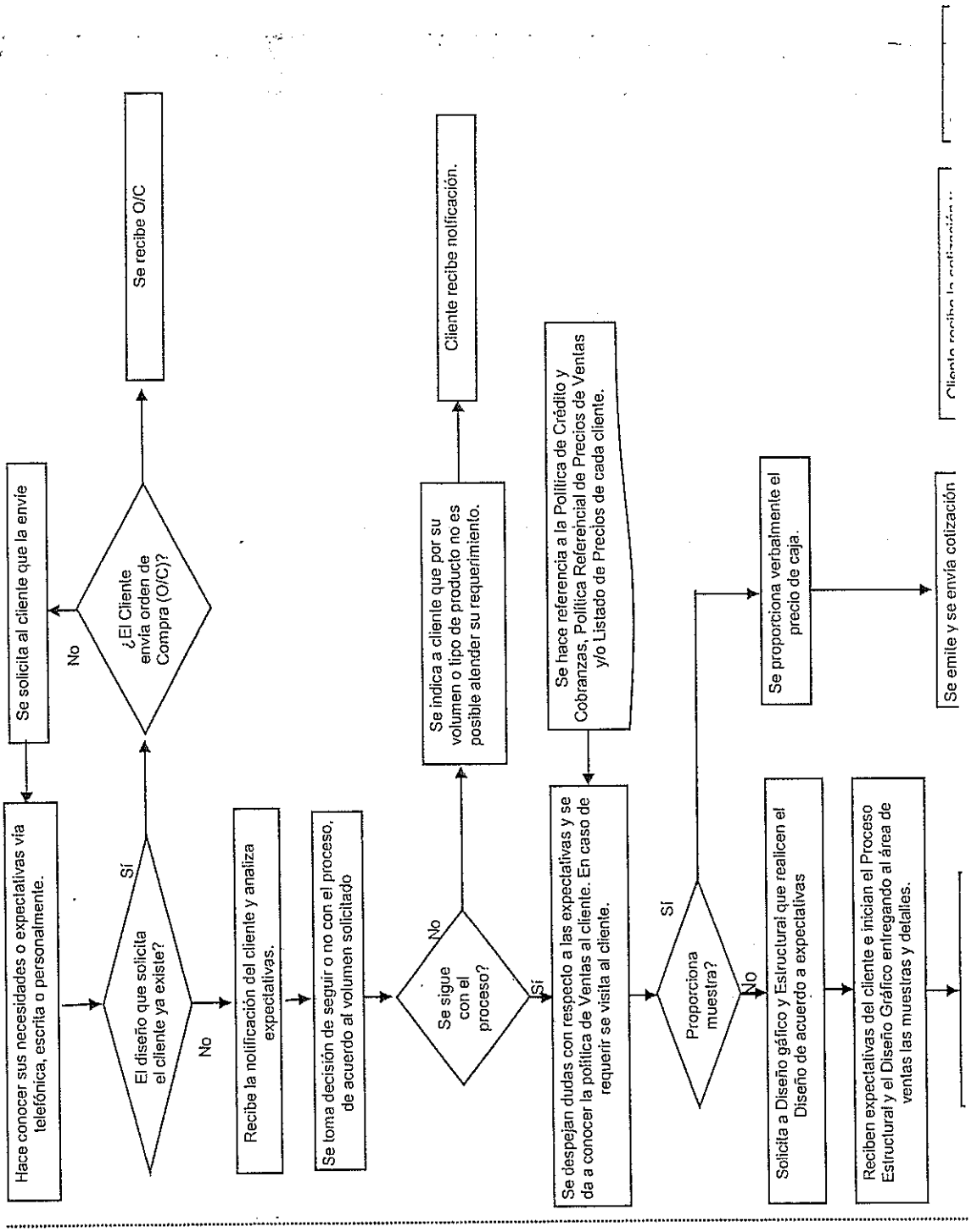
FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:
PROCESO:

DEPARTAMENTO:
SUB PROCESO:

PROCARSA
Detección Expectativa Ventas

Ventas
Análisis Solicitud Cliente



Cliente Externo

Ventas

Cliente Externo

Ventas

Diseño Gráfico y Estructural

Ventas

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Ventas

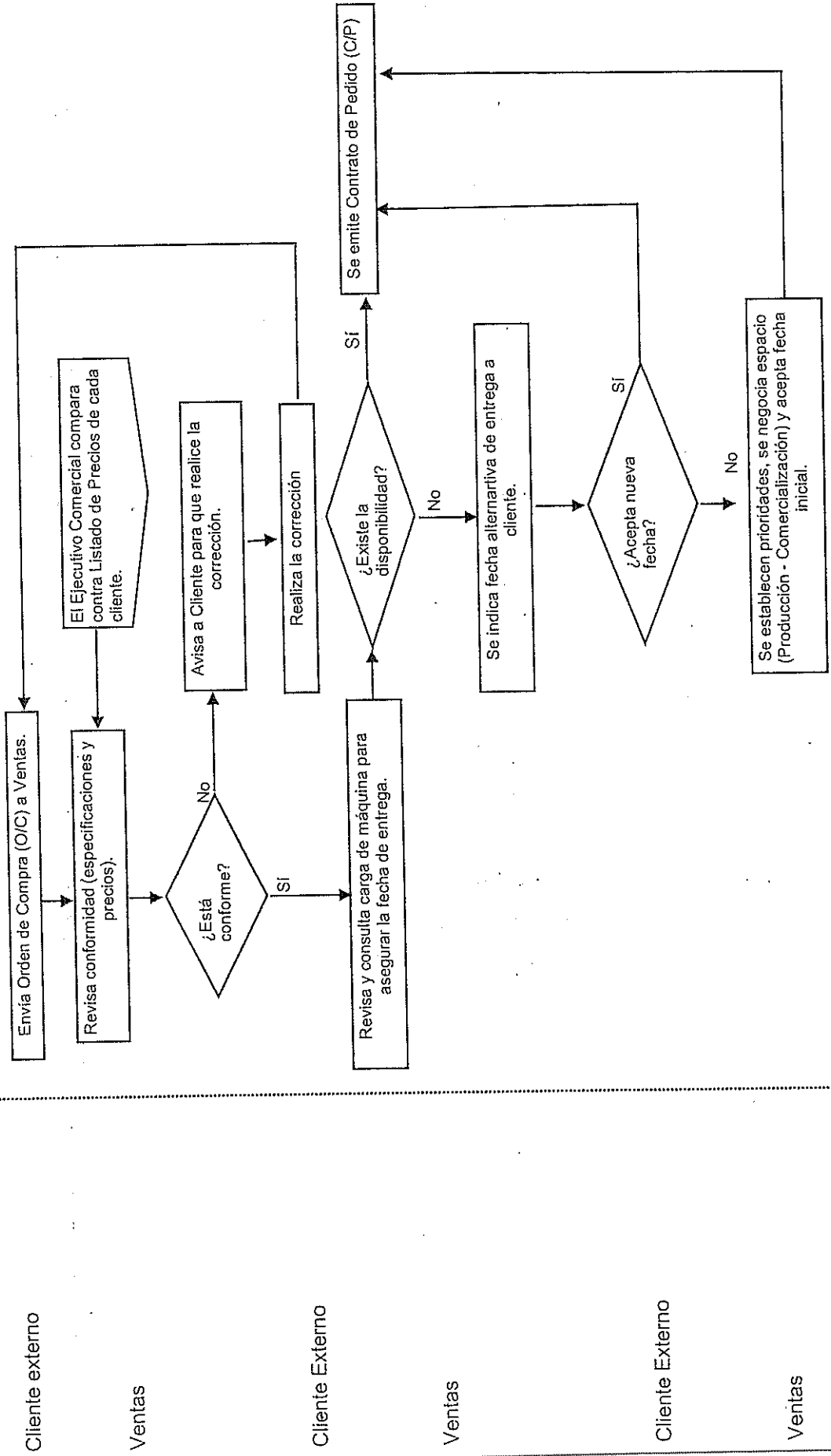
Detección Expectativa Ventas

SUB PROCESO

Aprob. Orden de Compra

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCESO:



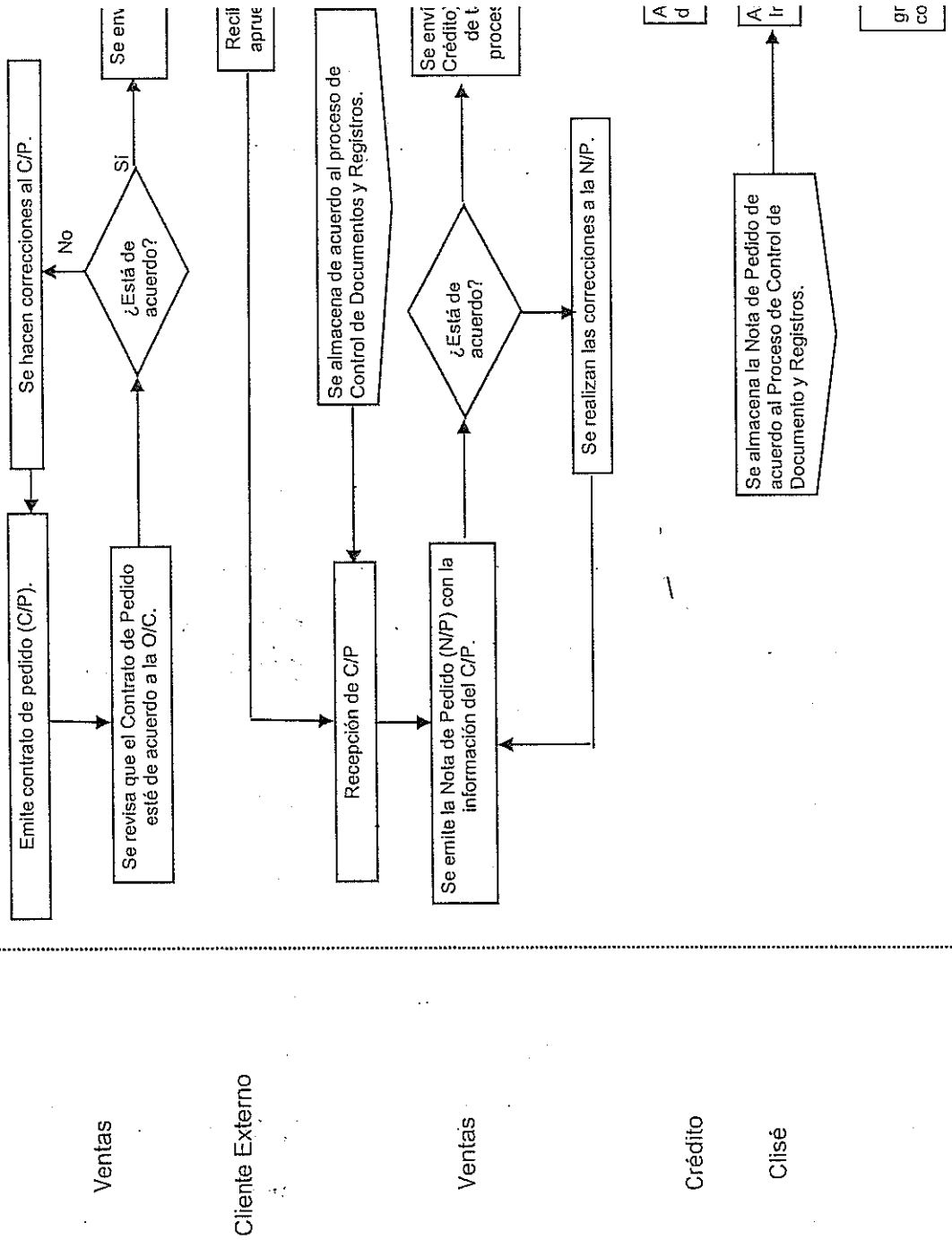
SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL I
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

DEPARTAMENTO:
SUB PROCESO

PROCARSA
Detección Expectativa Ventas

UNIDAD DE NEGOCIO:
PROCESO:



Ventas

Aprob. Contrato de Pedido

Se genera contrato de pedido al cliente.

Se genera contrato de pedido, lo revisa y devuelve a Ventas.

Se envía a Crédito (para aprobación de crédito) y al Dpto. Clise (para el número de tarjeta de impresión). Todo el proceso se realiza electrónicamente.

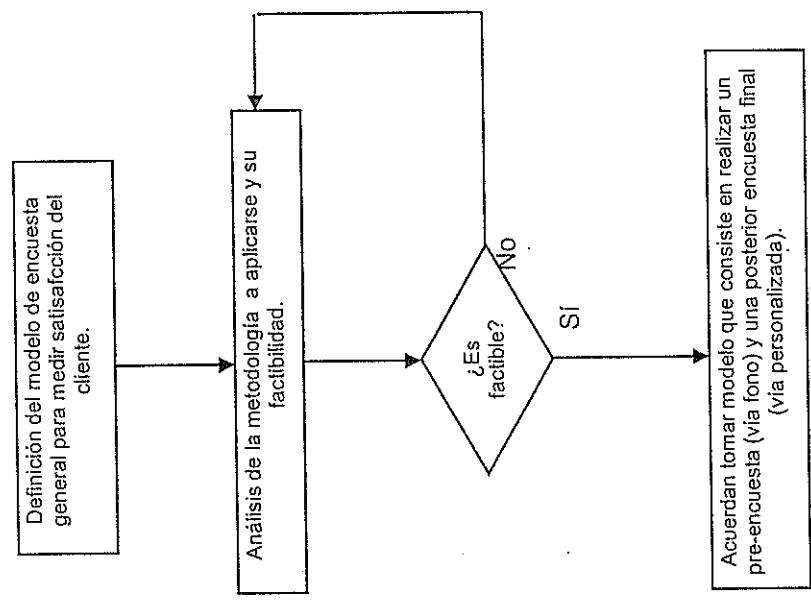
Se genera aprobación o Desaprobación de Crédito Electrónicamente.

Se genera Número de Tarjeta de Impresión Electrónicamente.

La Nota de Pedido queda aprobada electrónicamente, para consulta de cada departamento.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

| | | | |
|--------------------|-------------------------------|---------------|-----------------------------|
| UNIDAD DE NEGOCIO: | PROCARSA | DEPARTAMENTO: | Ventas, ISO |
| PROCESO: | Medición Satisfacción Cliente | SUB PROCESO | Definc. Modelo de Encuesta. |



Gerente de ISO y Ventas

Gerente de ISO, Ventas y Gerente General

ANEXO # 38e

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Ventas

PROCESO:

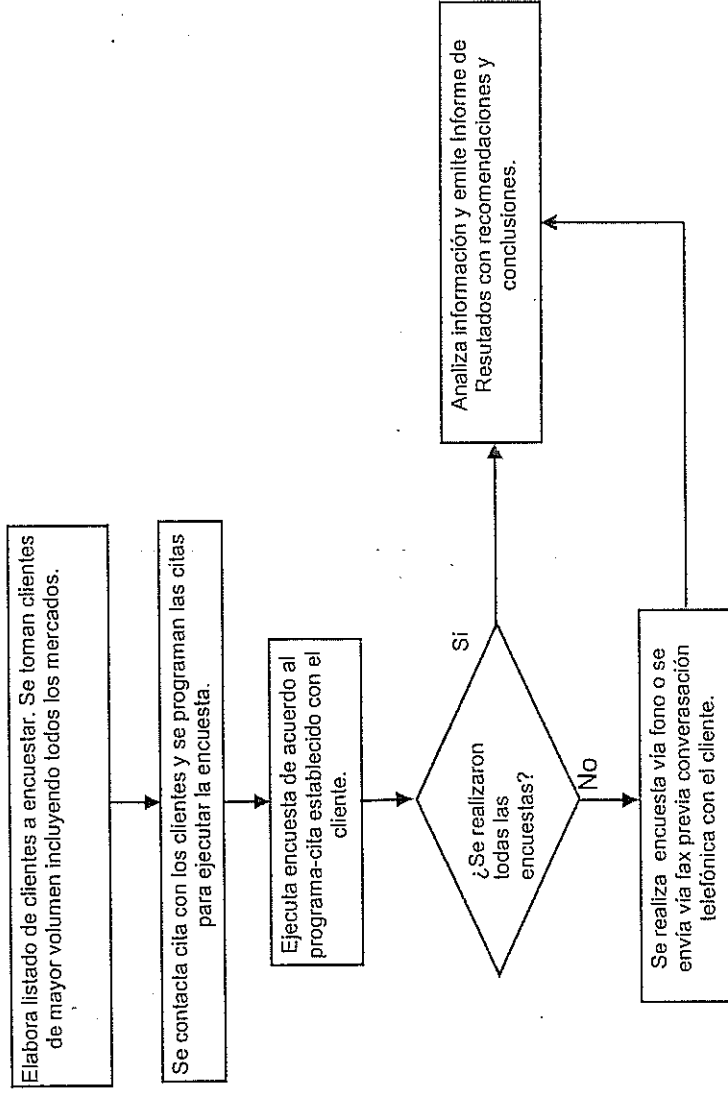
Medición Satisfacción Cliente

SUB PROCESO

Realizac. de Encuesta

Gerente de Ventas

Gerente ISO



SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL DOU
TALLER # 7

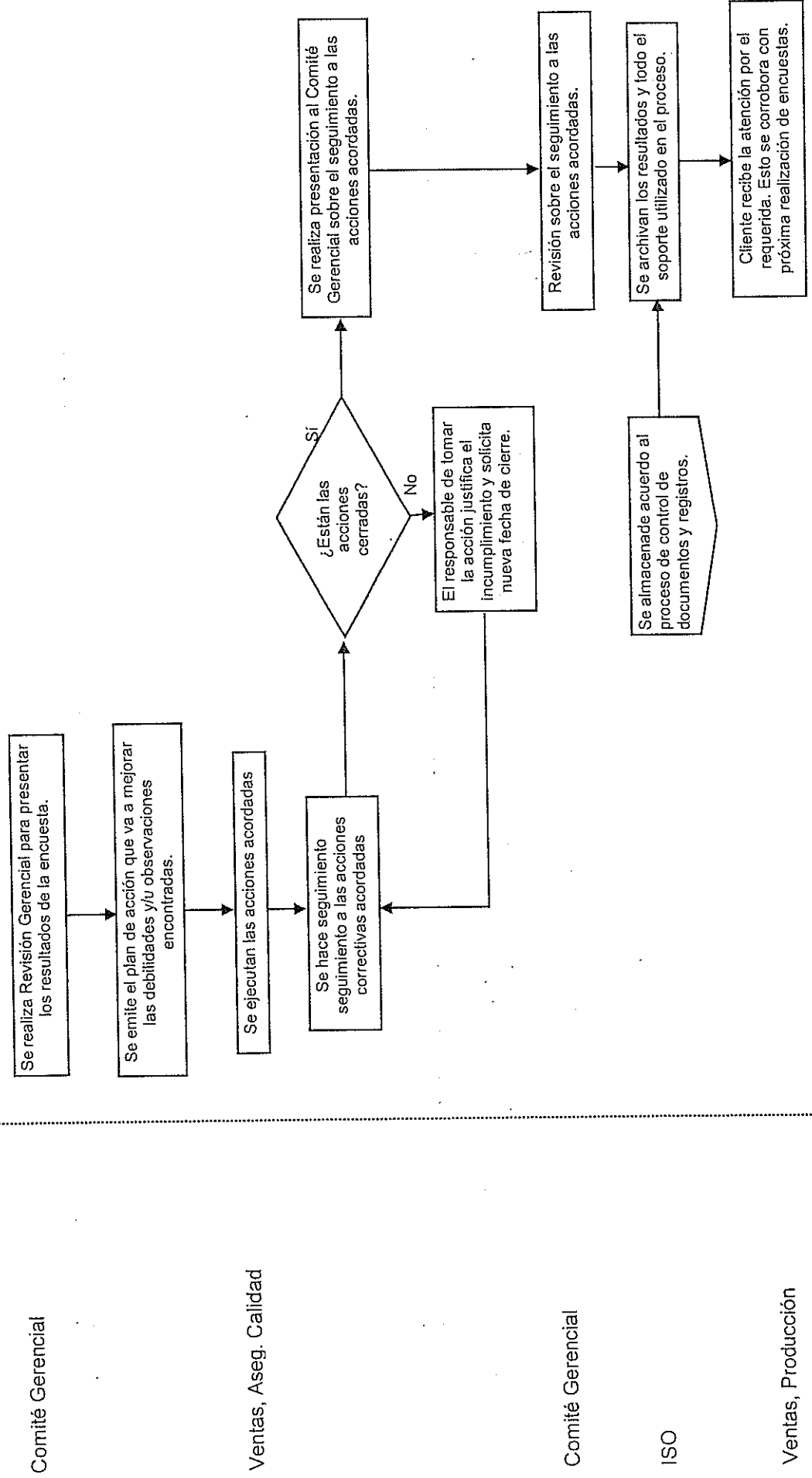
FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Ventas
Revisión de Resultados

DEPARTAMENTO:
SUB PROCESO

PROCARSA
Medición Satisfacción Cliente

UNIDAD DE NEGOCIO:
PROCESO:



Comité Gerencial

Ventas, Aseg. Calidad

Comité Gerencial

ISO

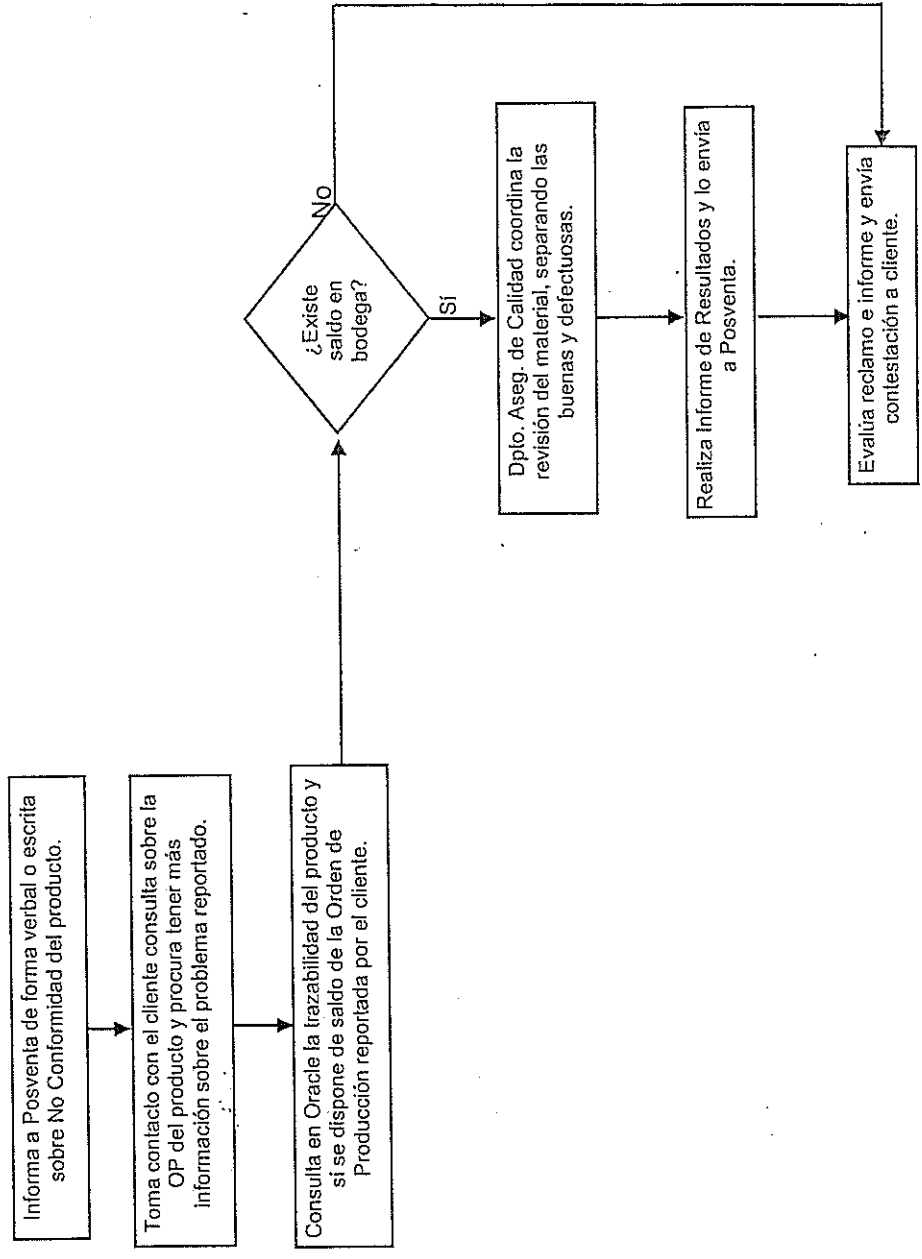
Ventas, Producción

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO: **VENTAS**
 PROCESO: **Manejo de Reclamos**
 DEPARTAMENTO: **PROCARSA**
 SUB PROCESO: **Recepción de Reclamo**

UNIDAD DE NEGOCIO: **VENTAS**
 PROCESO: **Manejo de Reclamos**
 DEPARTAMENTO: **PROCARSA**
 SUB PROCESO: **Recepción de Reclamo**



Cliente Externo

Posventa

Aseguramiento de Calidad

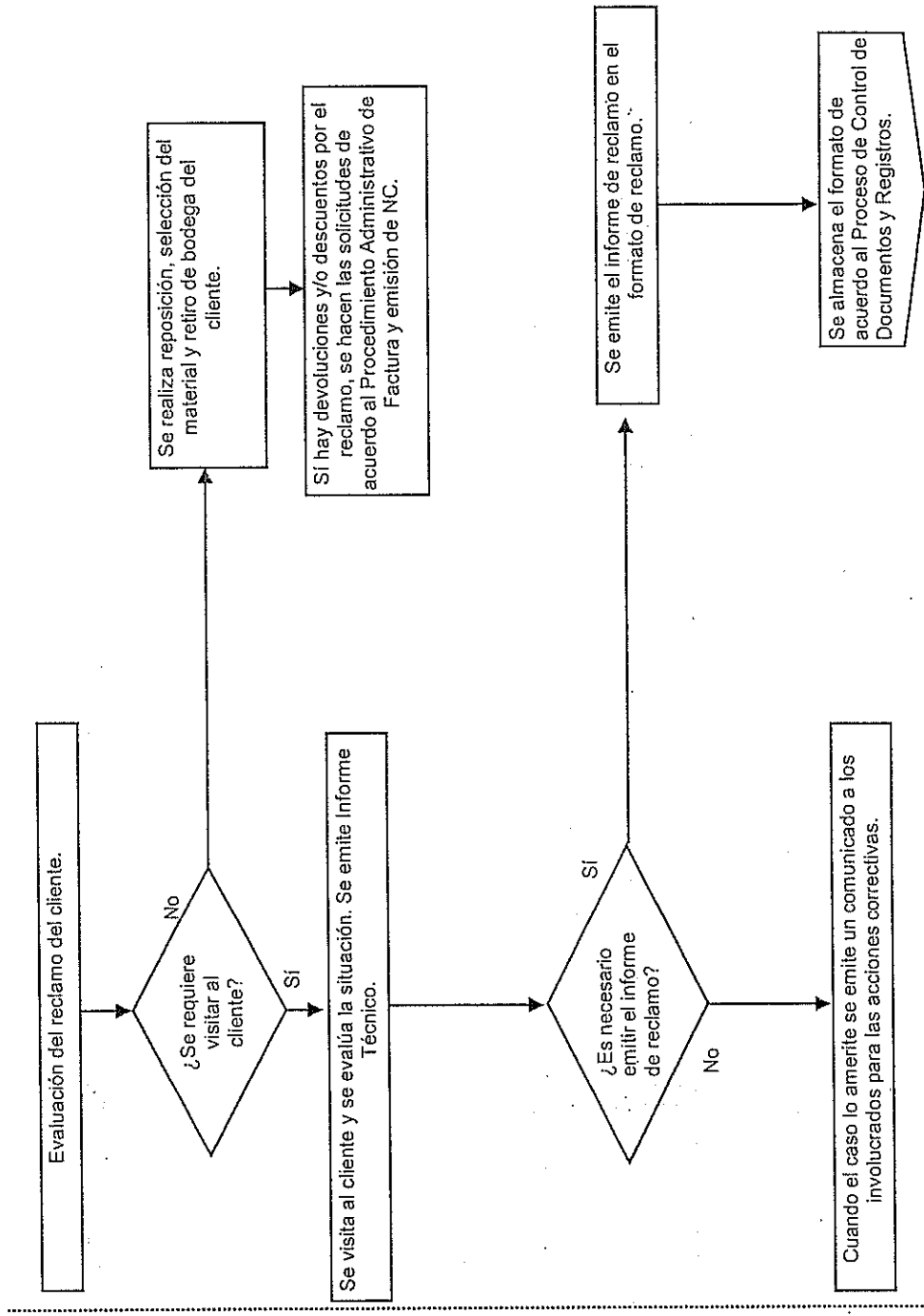
Posventa

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO: Ventas
DEPARTAMENTO: Cierre del Reclamo.
PROCESO: Manejo de Reclamos

UNIDAD DE NEGOCIO: PROCARSA
DEPARTAMENTO: Manejo de Reclamos
SUB PROCESO: Cierre del Reclamo.



Posventa, Producción

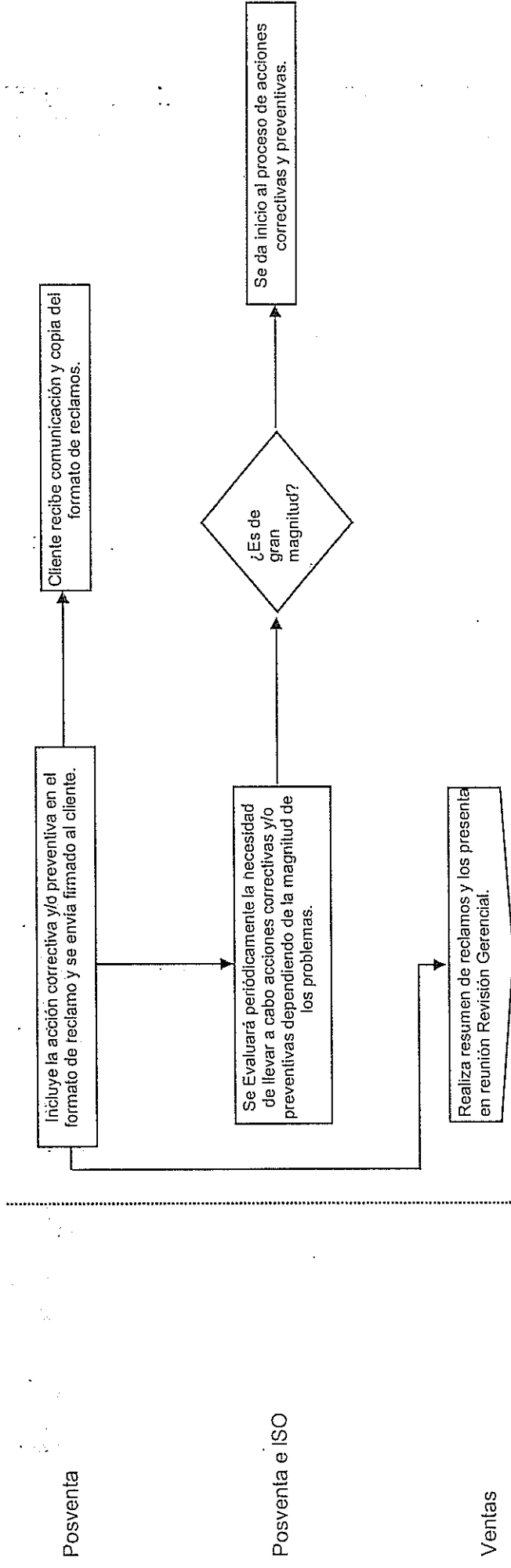
SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO: PROCARSA DEPARTAMENTO: Ventas

PROCESO: Manejo de Reclamos SUB PROCESO: Análisis de Reclamos.



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Compras, Producción

PROCESO:

Evaluación de Proveedores

SUB PROCESO

Calificación a Proveedores

Aseguramiento de Calidad
C. Tinta

Bodega de Materia Prima

M & S

Gerencia de Producción

Proveen información de cumplimiento de especificaciones y asistencia técnica.

Provee información del cumplimiento de entrega a tiempo de los materiales.

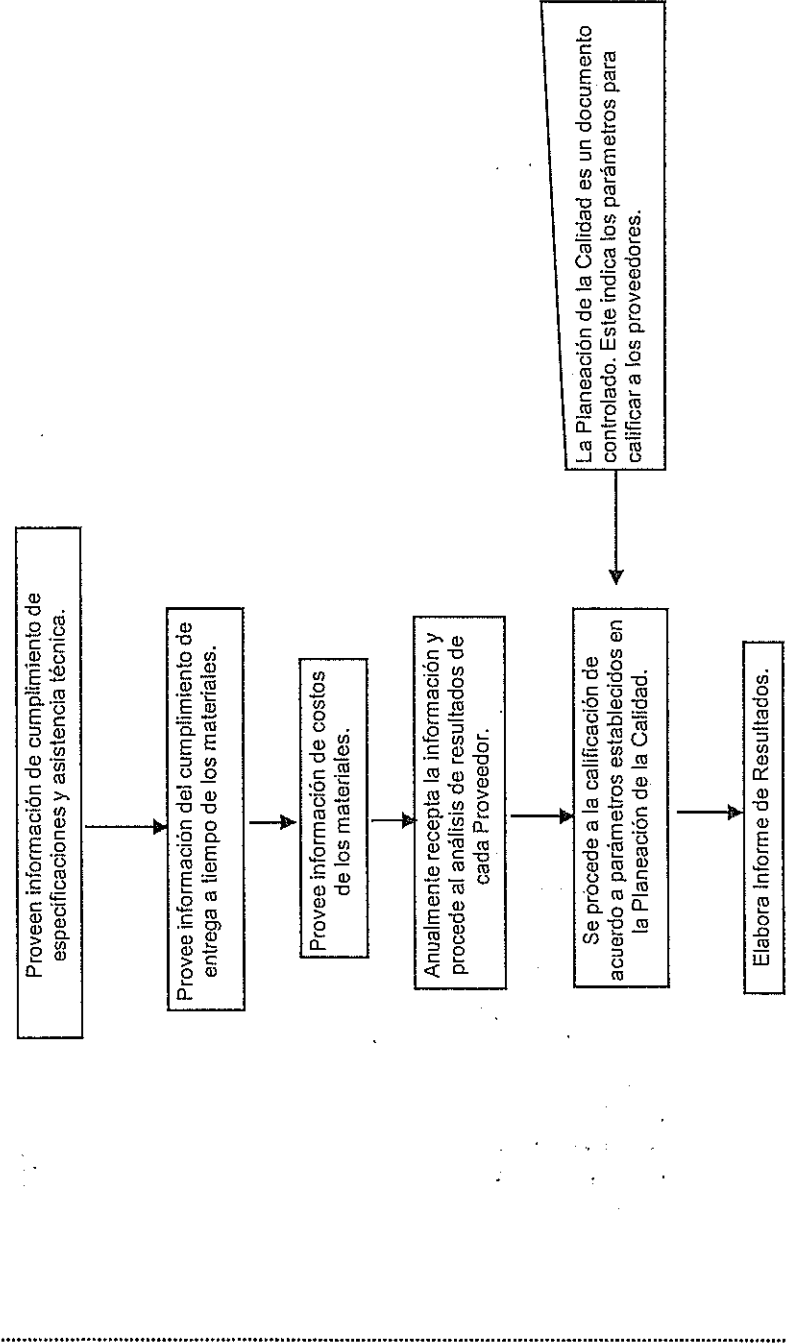
Provee información de costos de los materiales.

Anualmente recibe la información y procede al análisis de resultados de cada Proveedor.

Se procede a la calificación de acuerdo a parámetros establecidos en la Planeación de la Calidad.

Elabora Informe de Resultados.

La Planeación de la Calidad es un documento controlado. Este indica los parámetros para calificar a los proveedores.

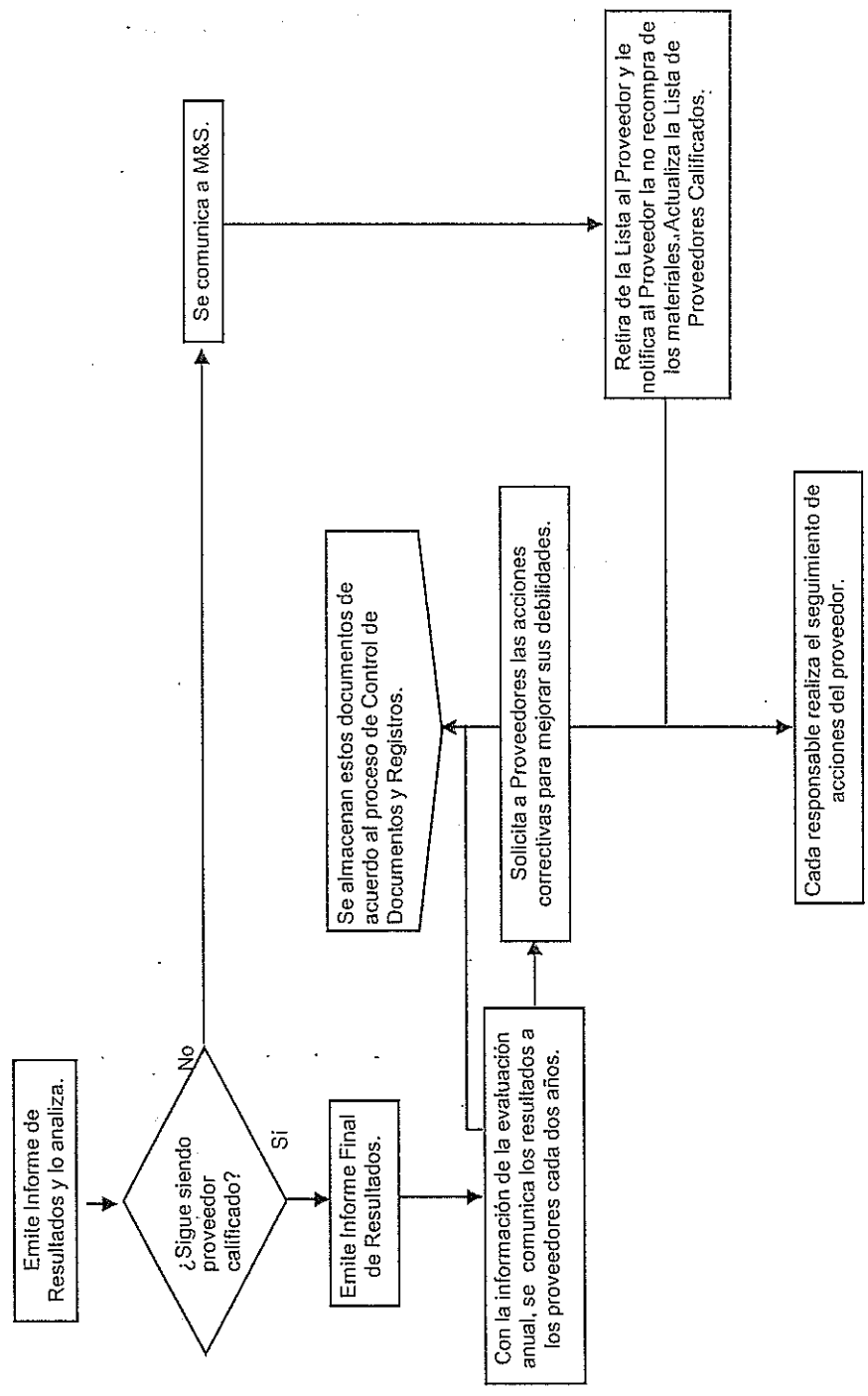


ANEXO # 38k

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

| | | | |
|--------------------|---------------------------|---------------|---------------------------------|
| UNIDAD DE NEGOCIO: | PROCARSA | DEPARTAMENTO: | Compras, Producción |
| PROCESO: | Evaluación de Proveedores | SUB PROCESO: | Actualización Lista Proveedores |

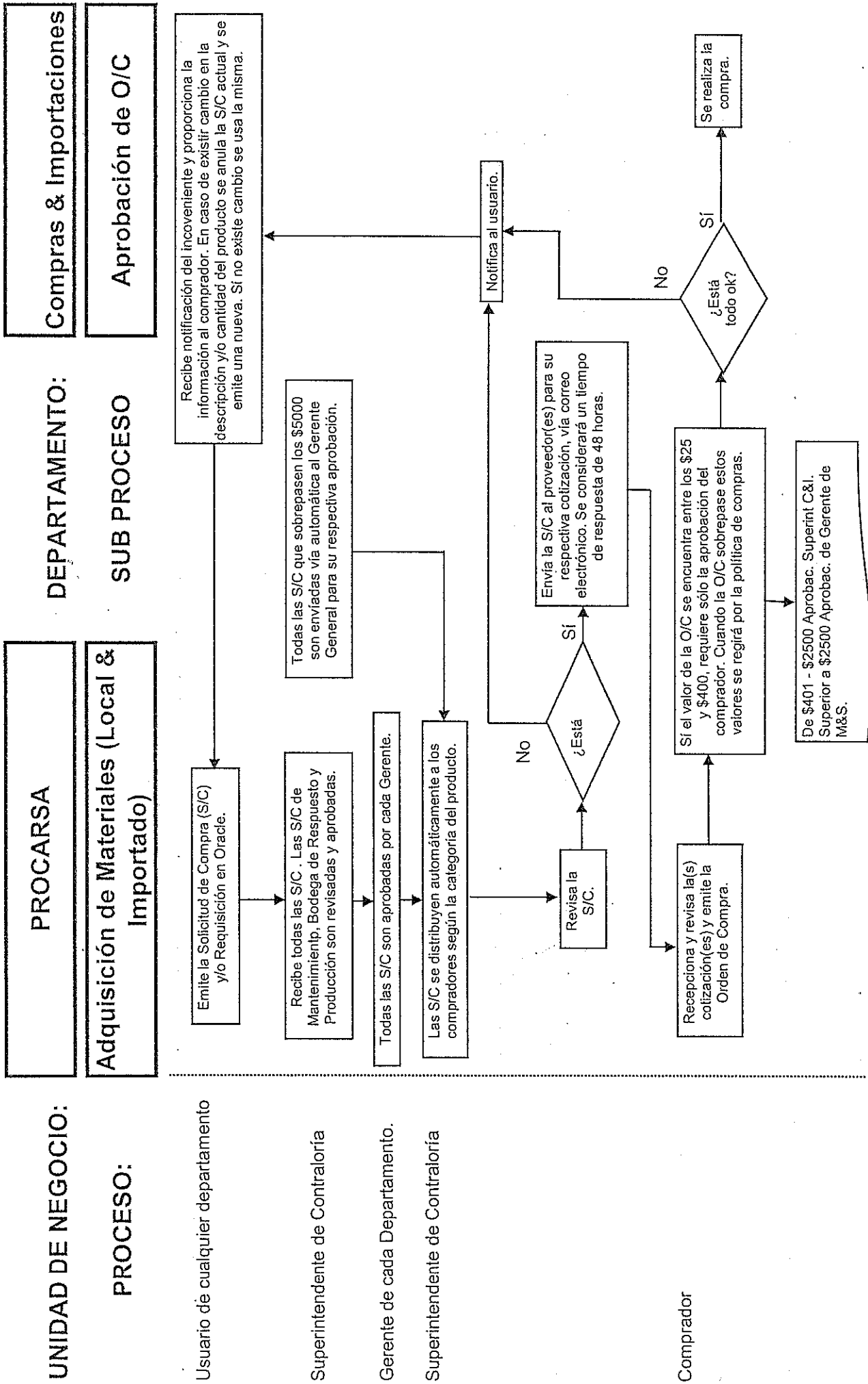


Gerencia de Producción

M & S

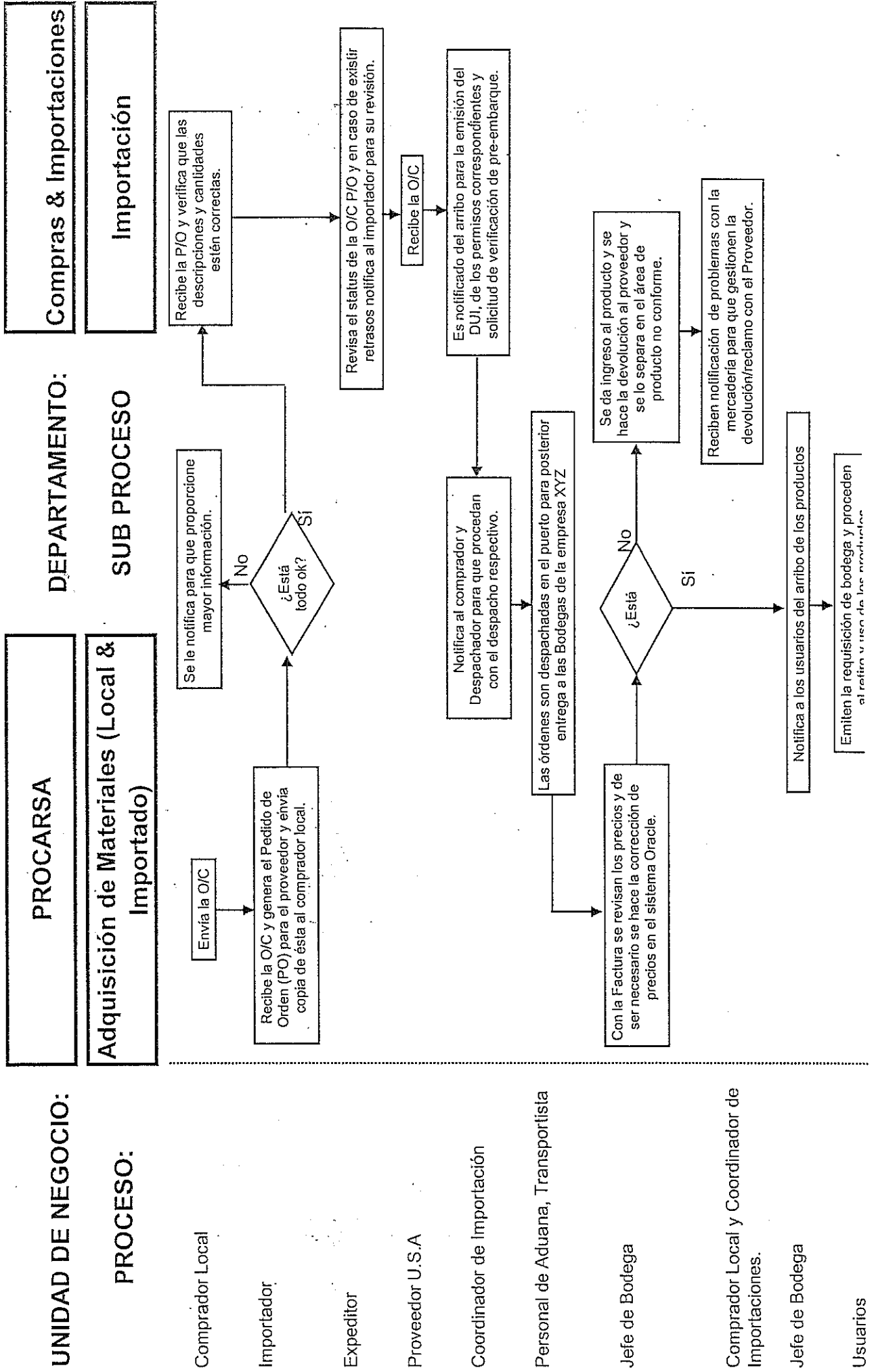
SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

UNIDAD DE NEGOCIO:

Adquisición de Materiales (Local & Importado)

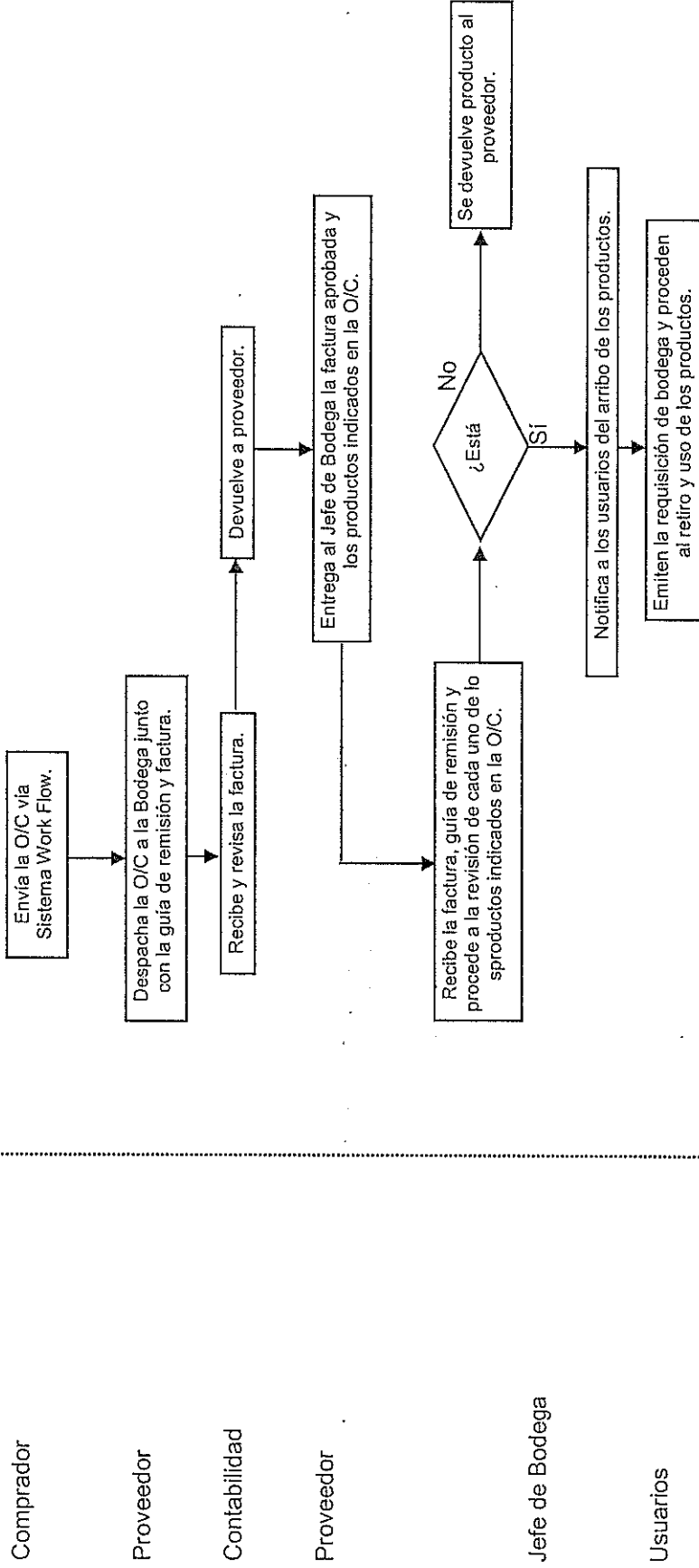
PROCESO:

Compras & Importaciones

DEPARTAMENTO:

SUB PROCESO

Compra Local.



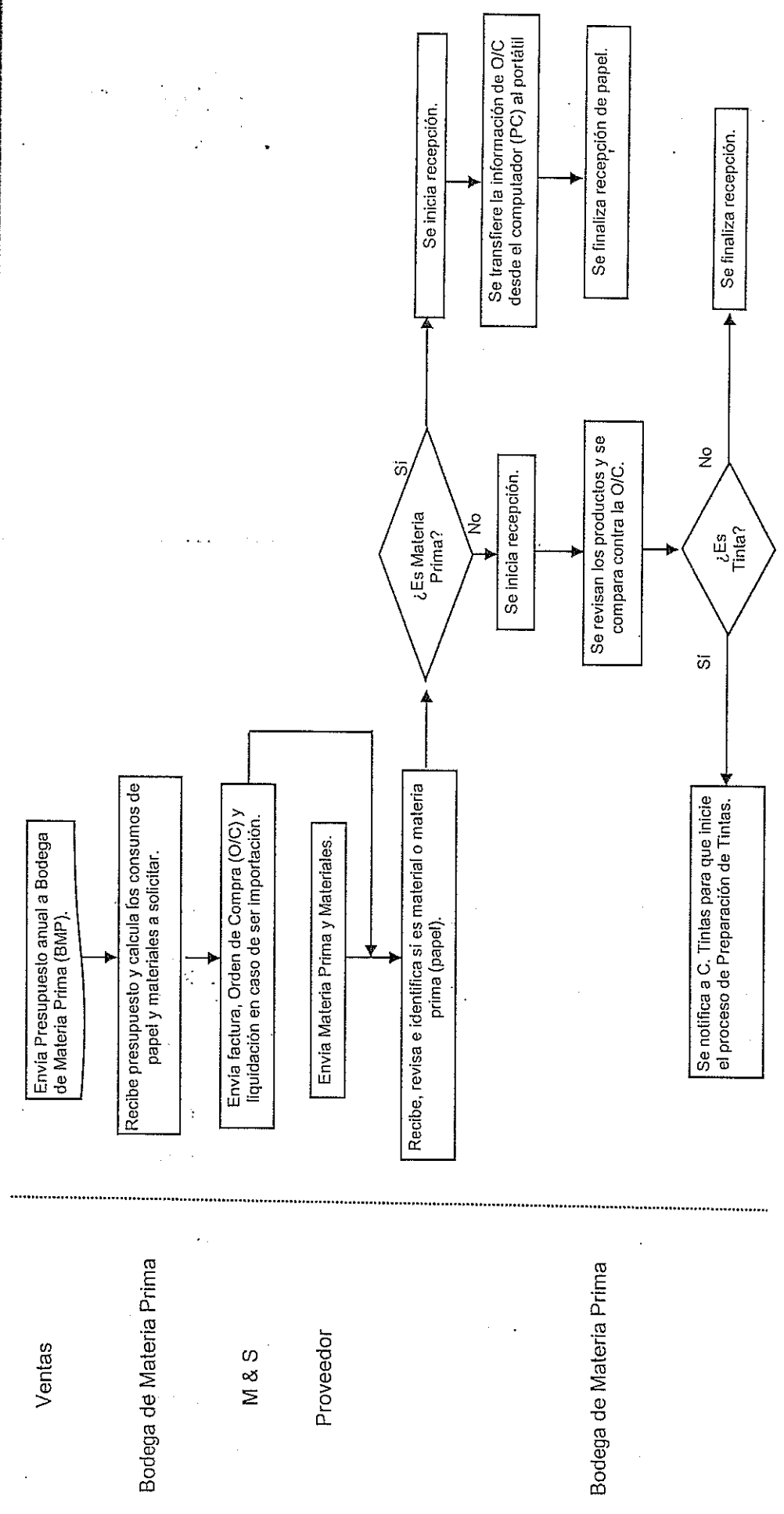
SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

| | | |
|---|----------------------|--|
| PROCARSA | DEPARTAMENTO: | Bodega de Materia Prima y Materiales |
| Recepción y Almacenaje de Materia Prima y Materiales | SUB PROCESO | Recepción de Materia Prima y Materiales |

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCESO:



Ventas

Bodega de Materia Prima

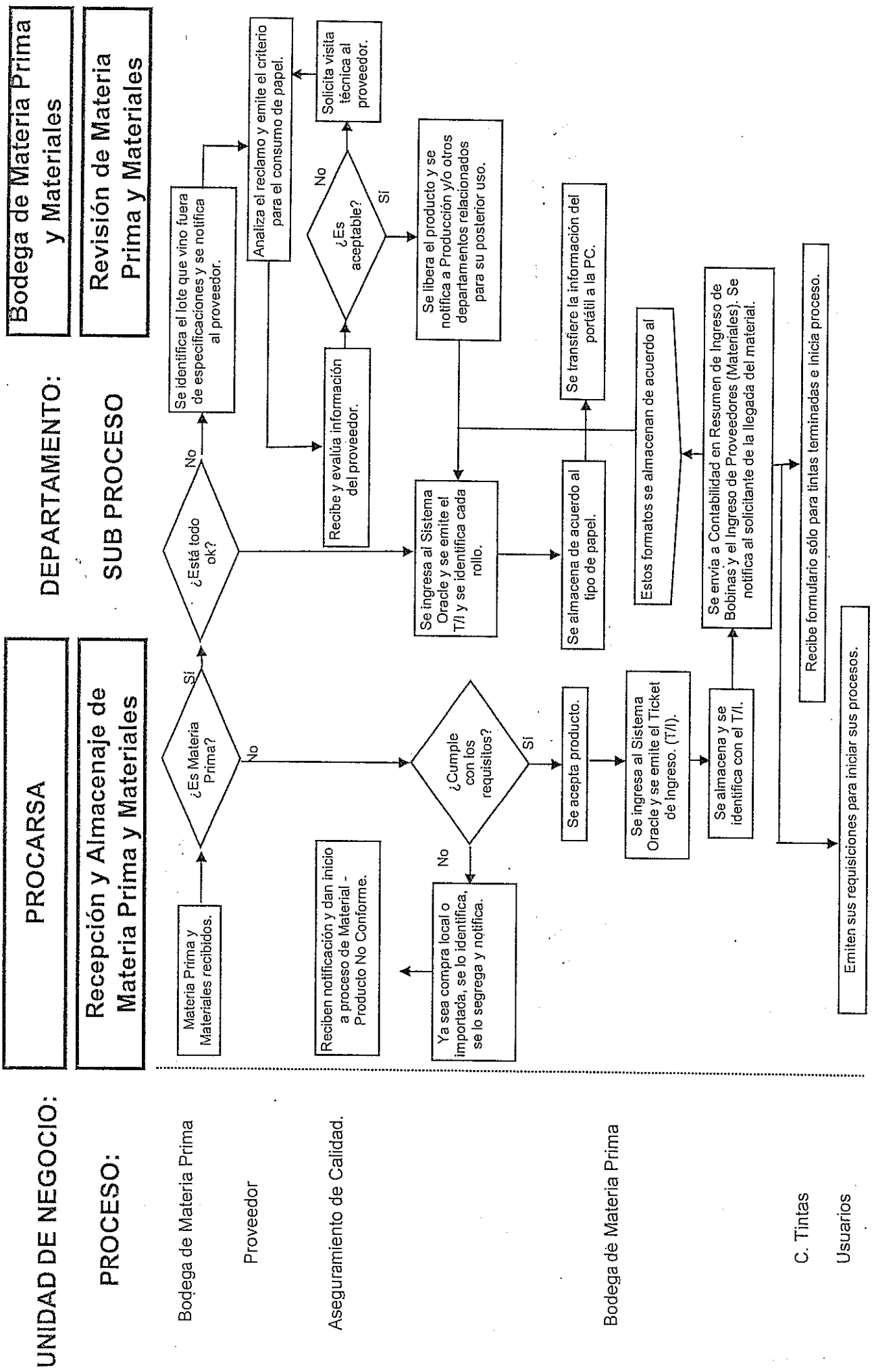
M & S

Proveedor

Bodega de Materia Prima

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

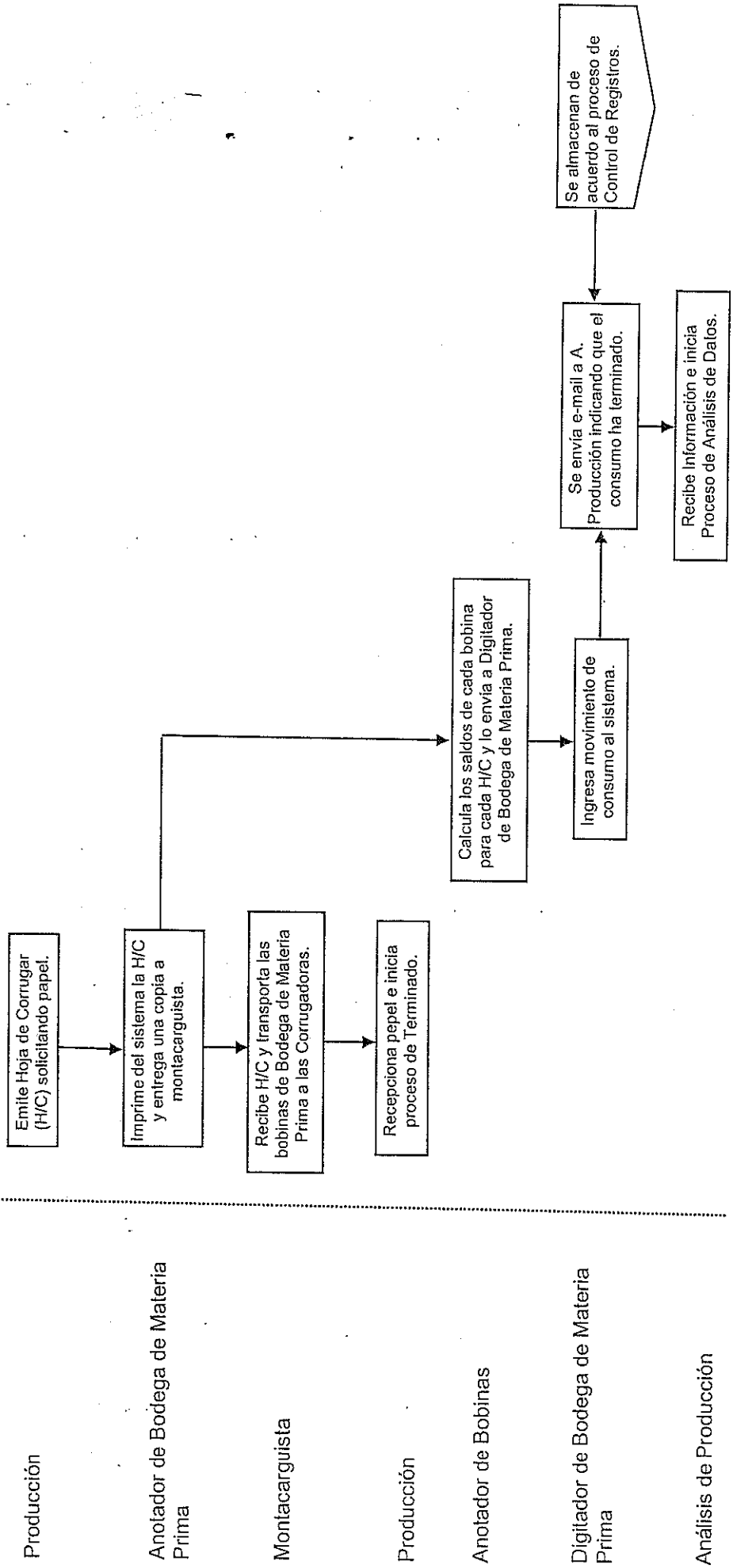
FLUJOGRAMA DE PROCESOS



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

| | | | |
|---------------------------|---|----------------------|---|
| UNIDAD DE NEGOCIO: | PROCARSA | DEPARTAMENTO: | Bodega de Materia Prima y Materiales |
| PROCESO: | Recepción y Almacenaje de Materia Prima y Materiales | SUB PROCESO | Entrega de Materia Prima |



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Producción

Planeación de la Producción

SUB PROCESO

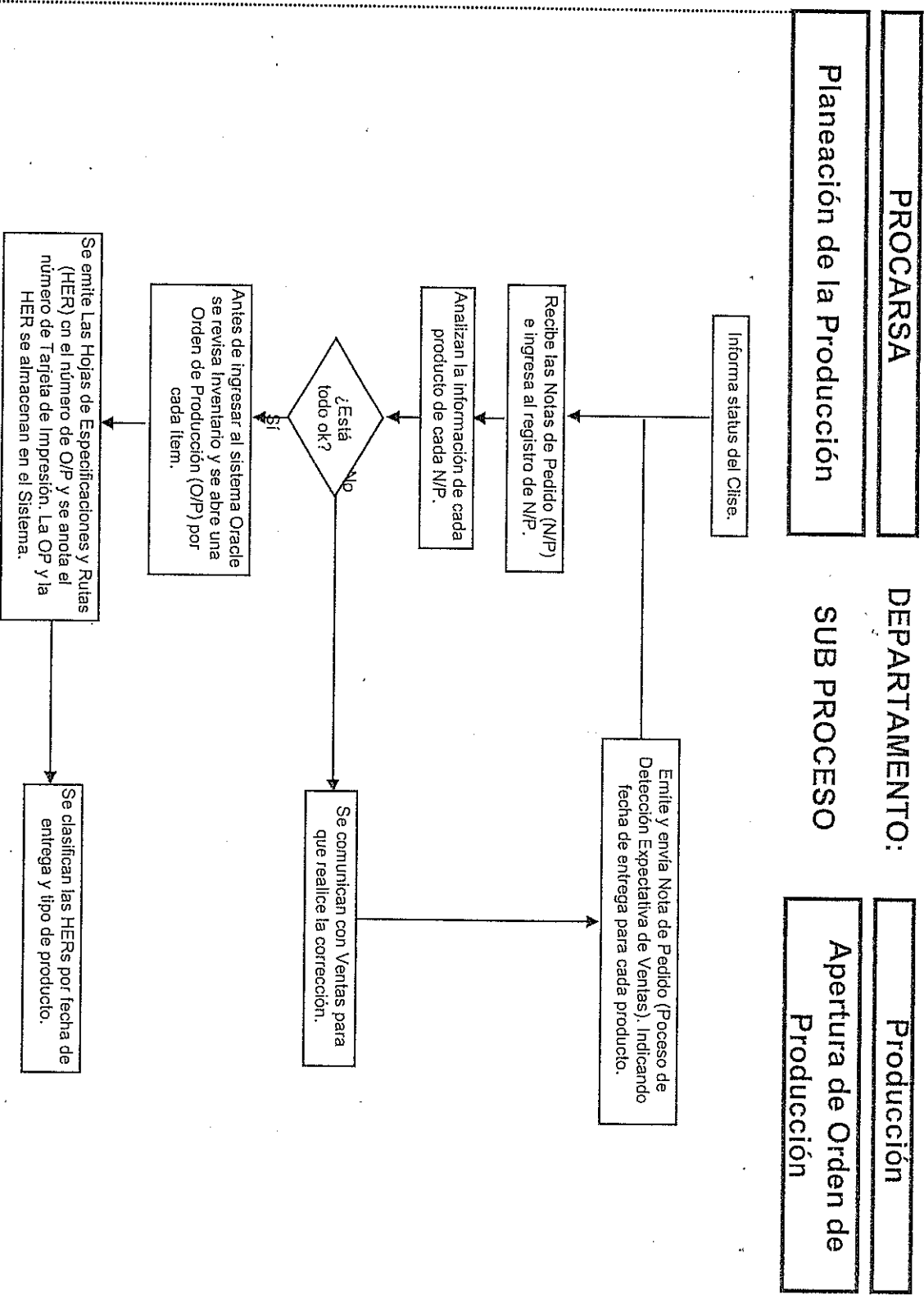
Apertura de Orden de Producción

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCESO:

Dpto. de Clise

Ventas



Planificación

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Producción

PROCESO:

Planeación de la Producción

SUB PROCESO

Preparación Plan
Semanal y Diario de
Imprenta

Las HERs (de semana actual) son ingresadas al Programa Semanal de Producción (PSP) y las demás se archivan de acuerdo a la fecha en que se van a producir.

Se clasifican las HERs por cada tipo de producto para planificarlas en la imprenta y se revisa si es necesario enviar a la Convertidora o se debe comprar producto terminado a los proveedores.

¿Se envía?

Ver Procedimientos de Contabilidad: Productos procesados por convertidores y Compra de Producto Terminado.

Recibe el producto de los convertidores y/o proveedores de producto terminado.

Se verifica que todo lo vendido para la semana está contemplado en PSI.

¿Están

Se ingresan las HERs al Programa Semanal de Imprenta (PSI) y se anotan las observaciones, si es que las hubieren.

Del PSI, el Planificador extrae el Programa Diario de Imprenta (PDI) más los adelantos o incrementos de Ventas.

Se envían a los diferentes departamentos el PSI y el PDI.

Reciben PDI y la HER e Inician Proceso de Terminado.

Reciben el PSI y PDI

Recibe Programa para calcular indicadores.

- Bodega de Producto Terminado
- Operadores de cada imprenta
- Ventas, Aseg. Calidad, Bod. Producto Terminado, C. Tintas, Clisé, Troqueles y Diseño Gráfico.
- Análisis de Datos.

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Producción

PROCESO:

Planeación de la Producción

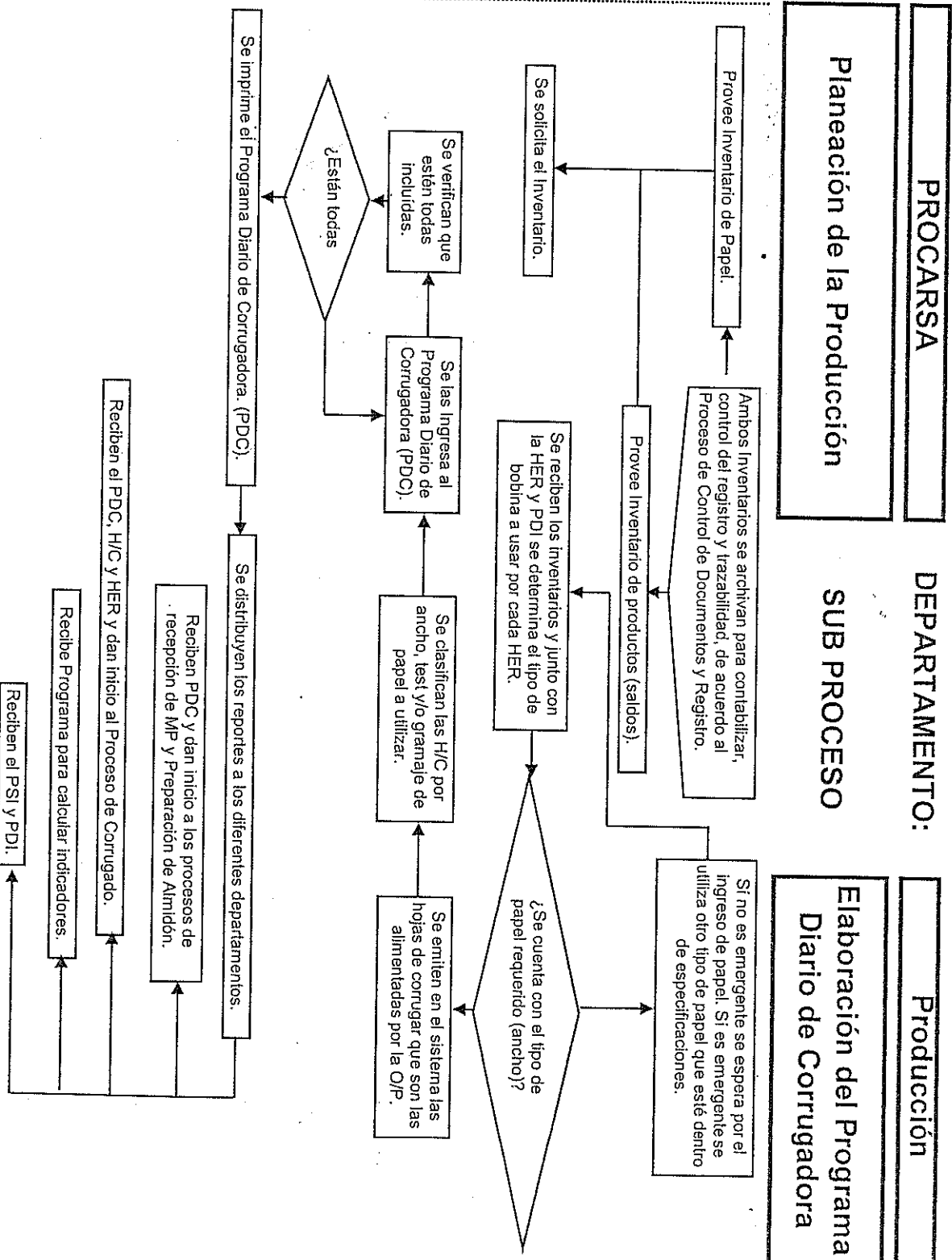
SUB PROCESO

Elaboración del Programa Diario de Corrugadora

Bodega de Materia Prima
Bodega de Producto Terminado

Planificación

Bodega de materia Prima y C.
Operadores de Corrugadora
Análisis de Datos
Ventas, Aseg. Calidad, Bod.
Terminado, C. Tinta, Clise, Troqueles
Diseño Gráfico



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Diseño Estructural

Diseño y Desarrollo Estructural

SUB PROCESO

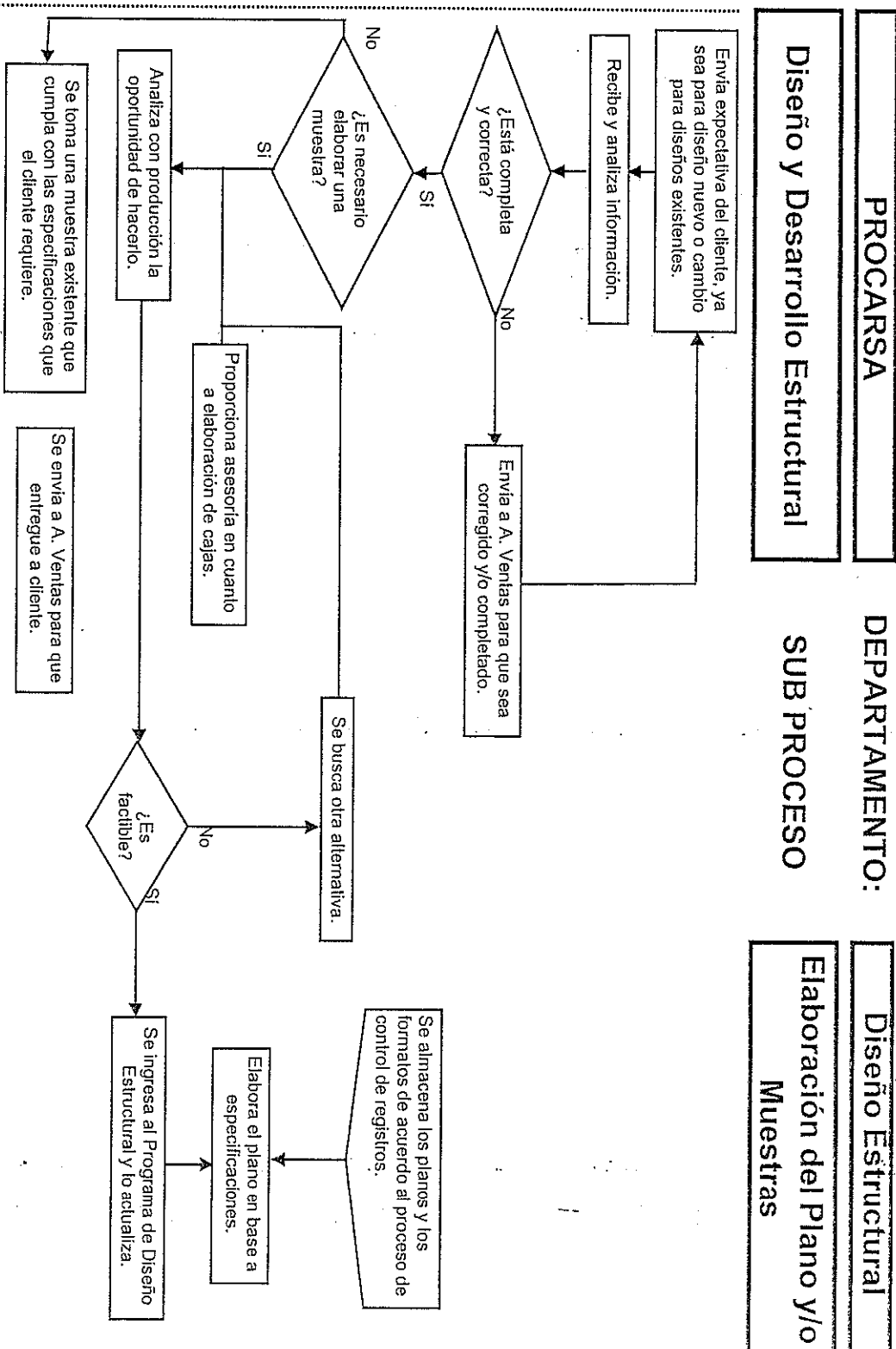
Elaboración del Plano y/o Muestras

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCESO:

Ventas

Superintendente II D. Estructural



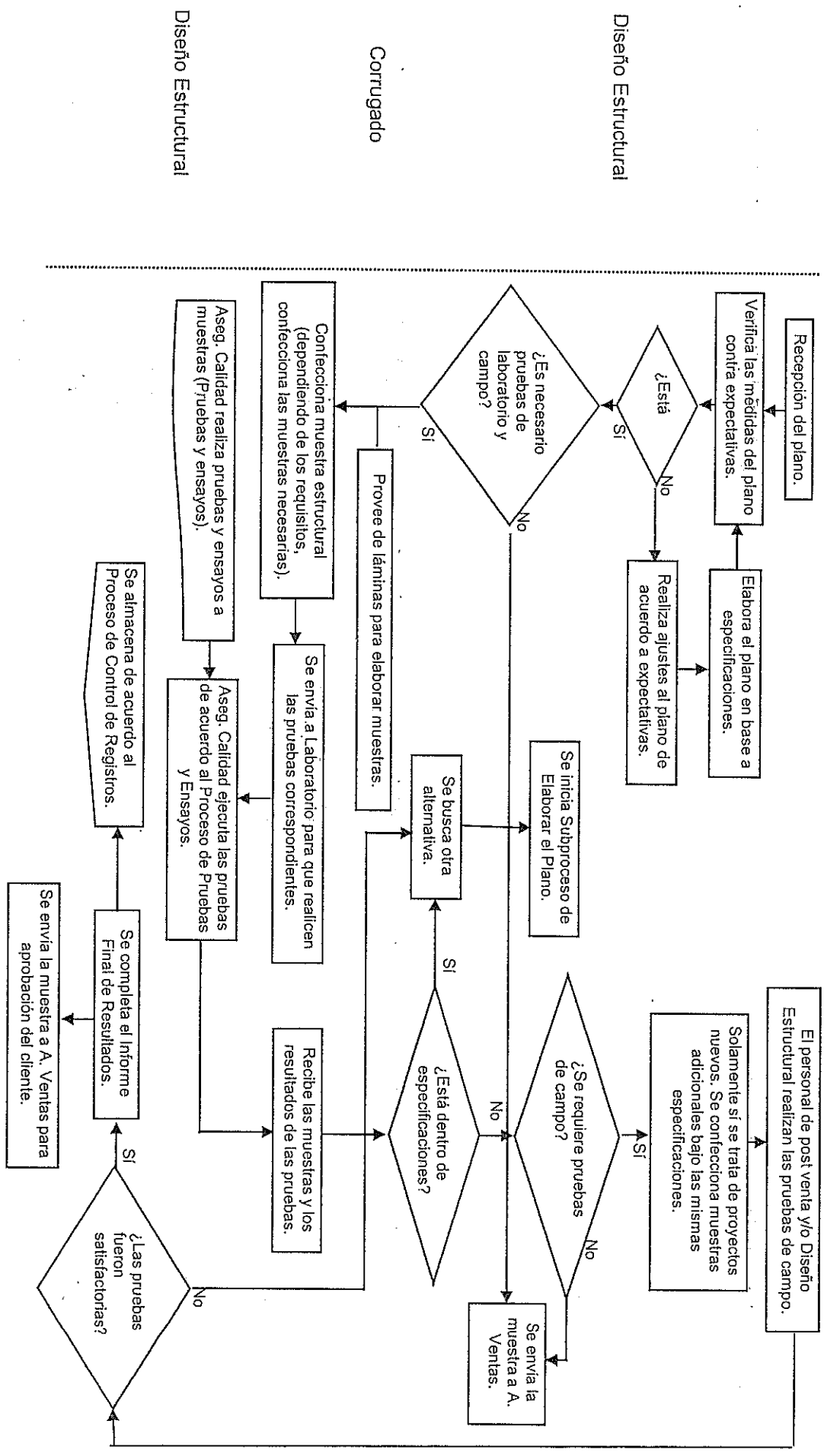
SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO: **PROCARSA** DEPARTAMENTO: **Diseño Estructural**

PROCESO: **Diseño y Desarrollo Estructural** SUB PROCESO: **Verificación del Plano**



Corrugado

Diseño Estructural

Diseño Estructural

ANEXO # 38u

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

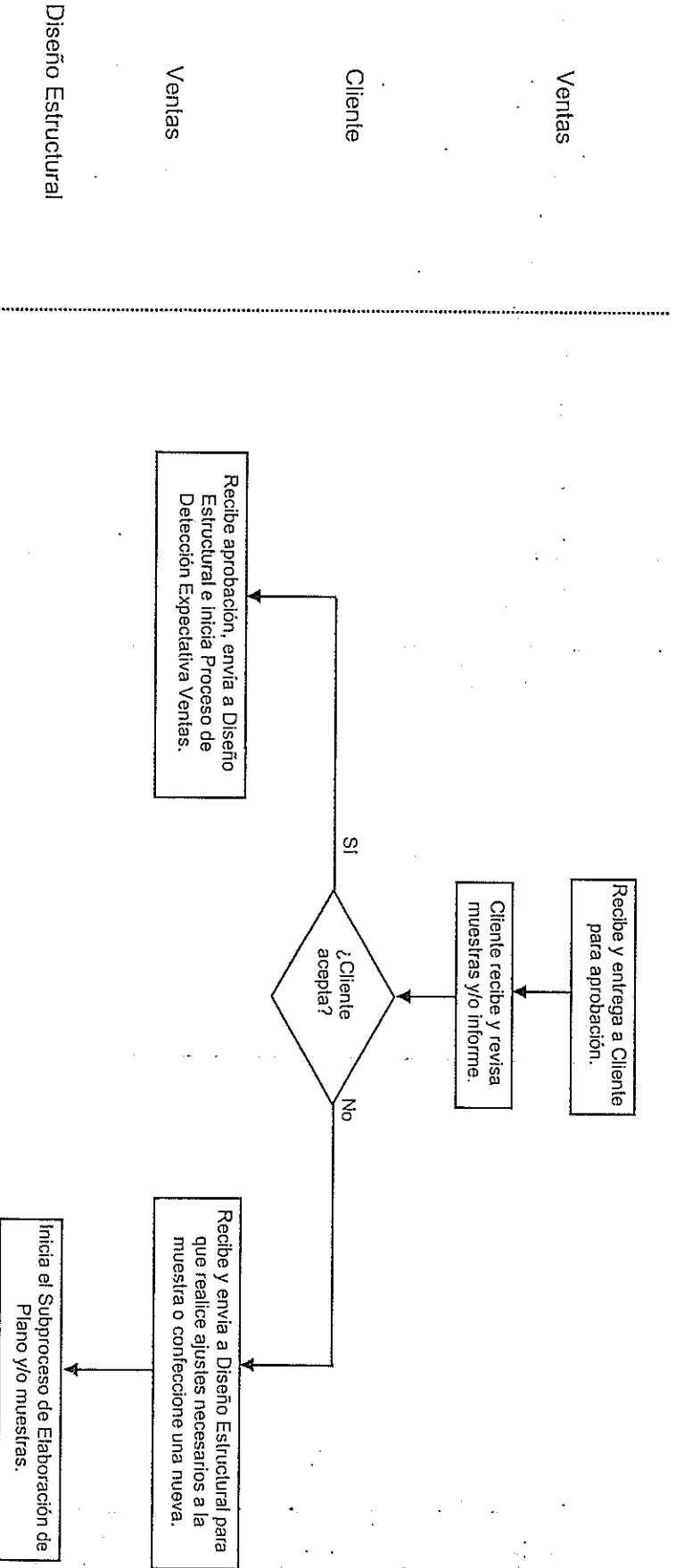
Diseño Estructural

PROCESO:

Diseño y Desarrollo Estructural

SUB PROCESO

Aceptación o Rechazo del
Cliente



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Troqueles

Fabricación de Troqueles

SUB PROCESO

Solicitud de Materiales

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCESO:

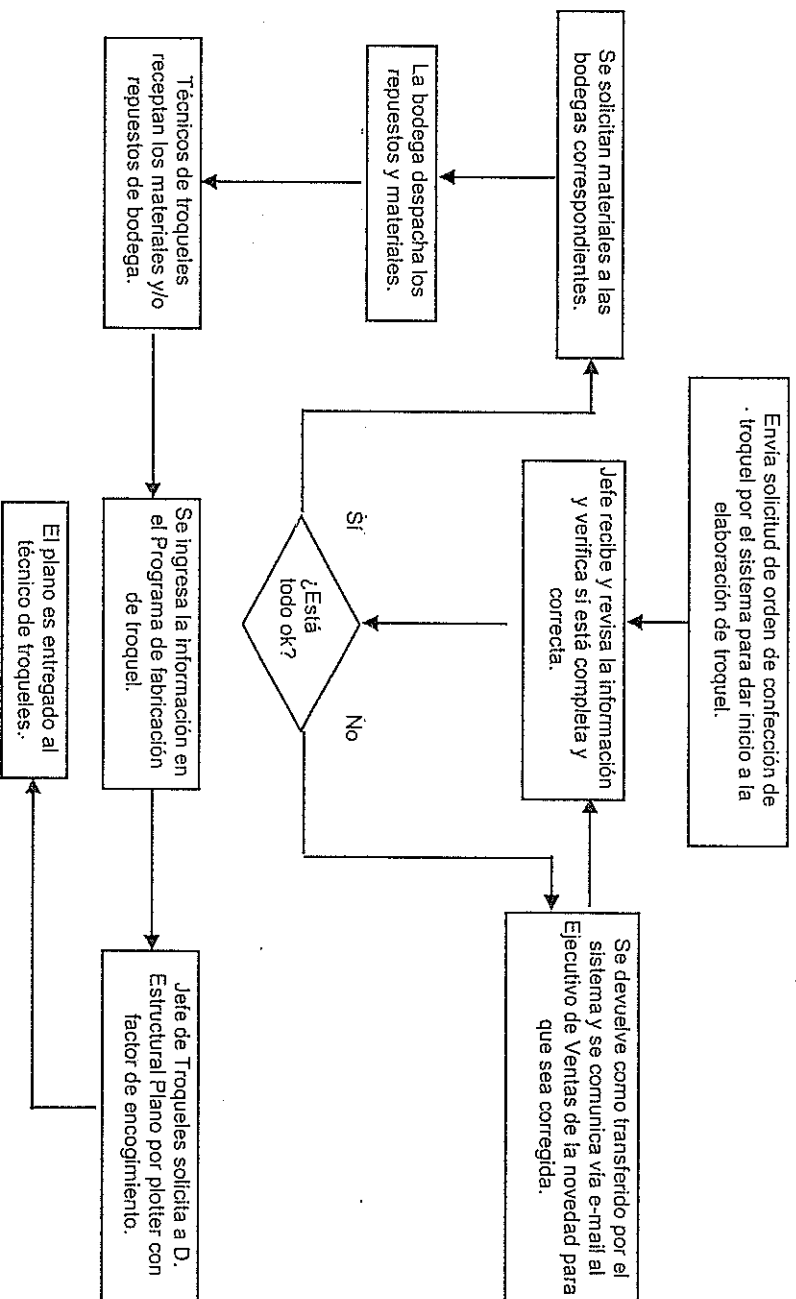
Ventas

Troqueles

Bodega de Respuestos y Materiales

Troqueles

Diseño Estructural



ANEXO # 38w

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Troqueles

Fabricación de Troqueles

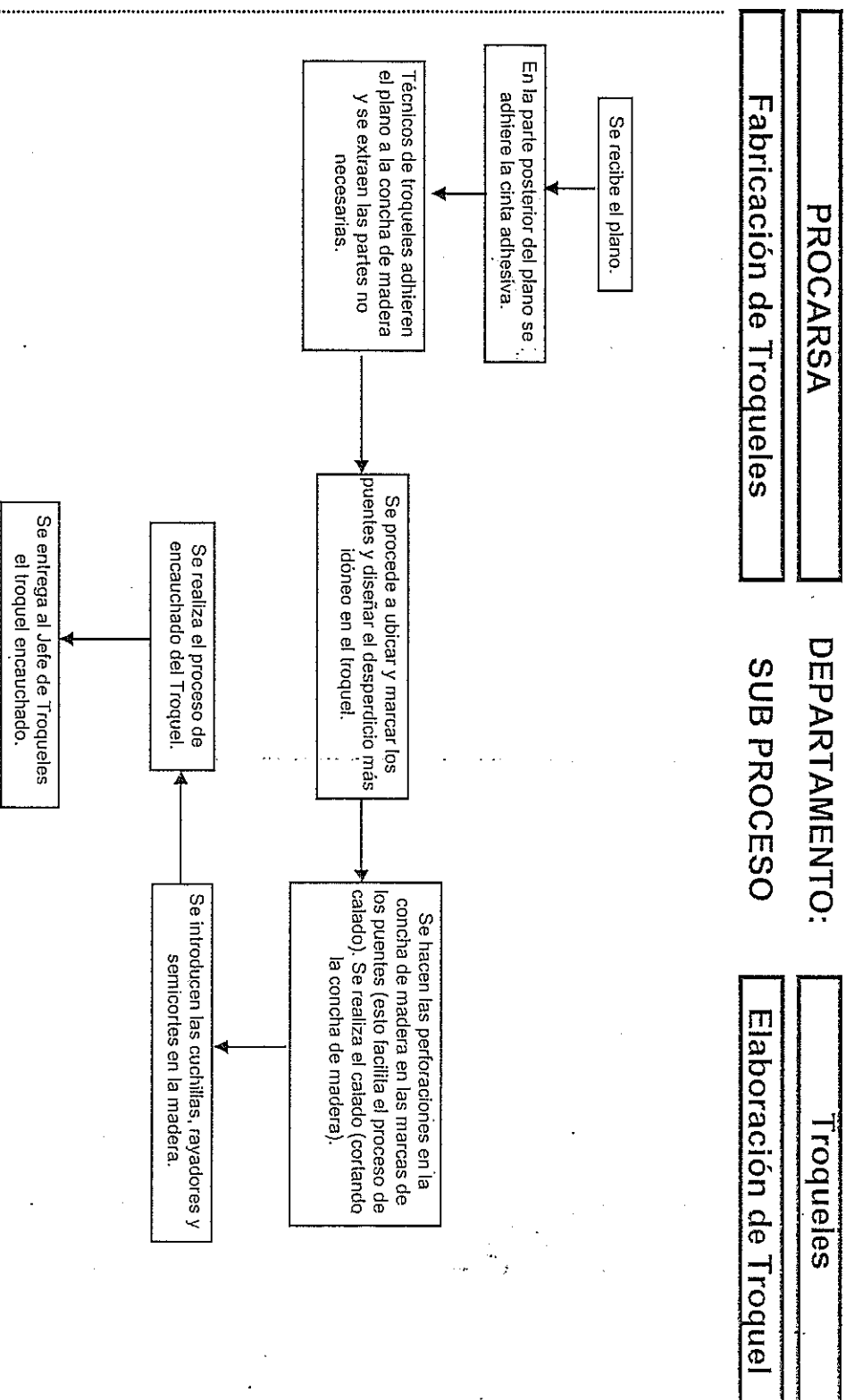
SUB PROCESO

Elaboración de Troquel

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCESO:

Troqueles



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Troqueles

Fabricación de Troqueles

SUB PROCESO

Realización de Pruebas

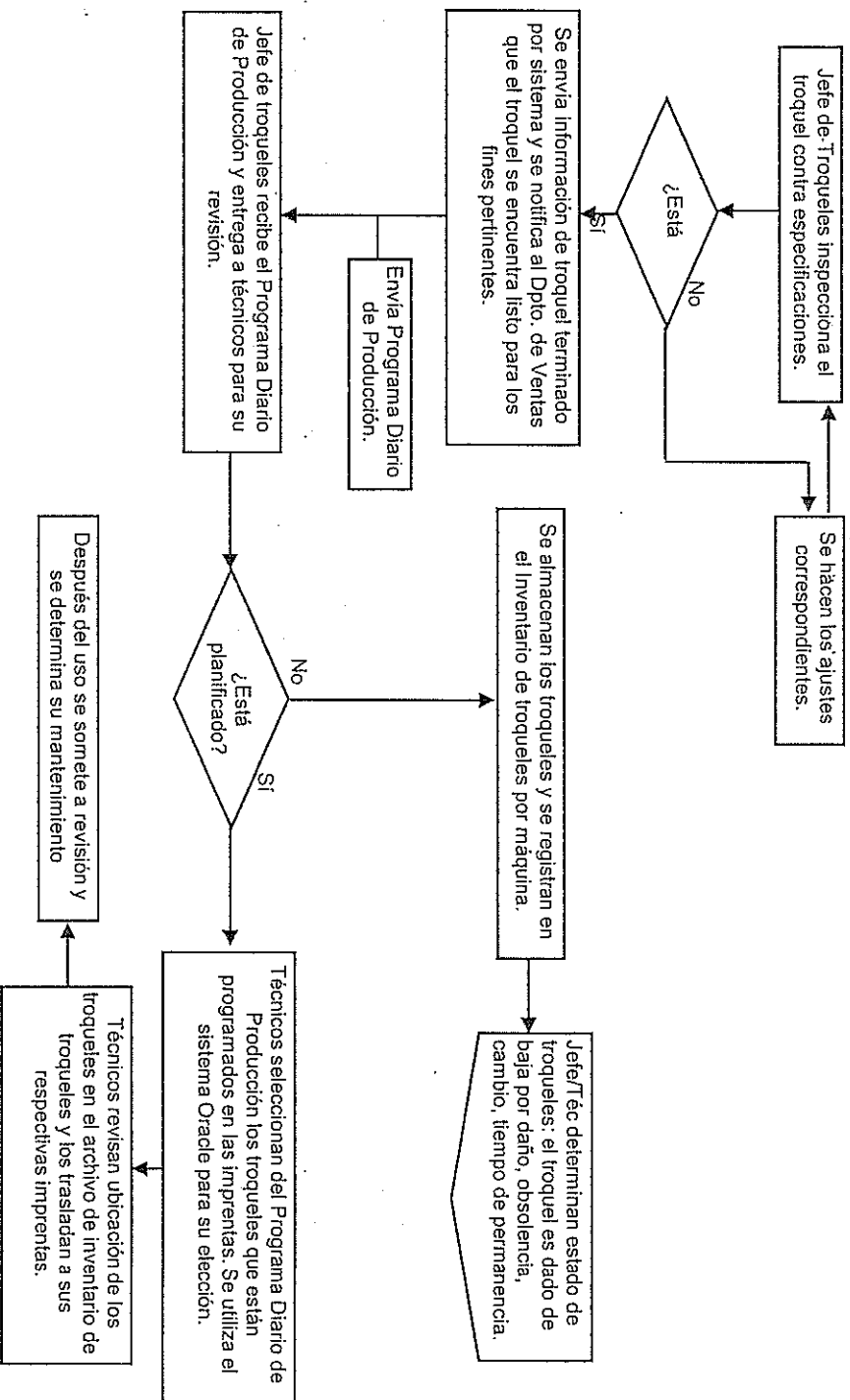
UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCESO:

Troqueles

Planificación de Producción

Troqueles



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Diseño Gráfico

PROCESO:

Desarrollo y Adaptaciones de
Diseño Gráfico

SUB PROCESO

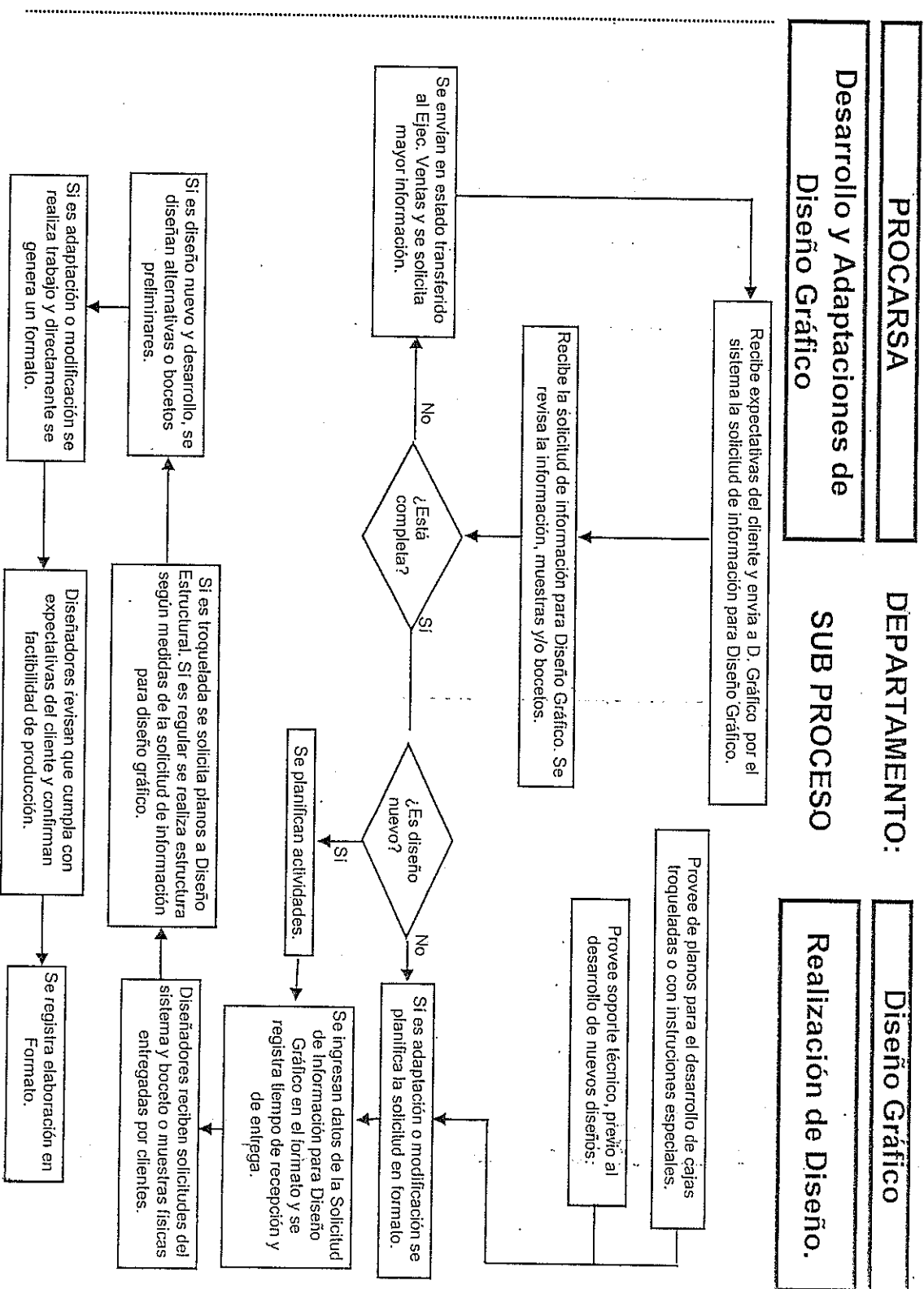
Realización de Diseño.

Ventas
Diseño Gráfico

Diseño Estructural

Producción

Diseño Gráfico



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Diseño Gráfico

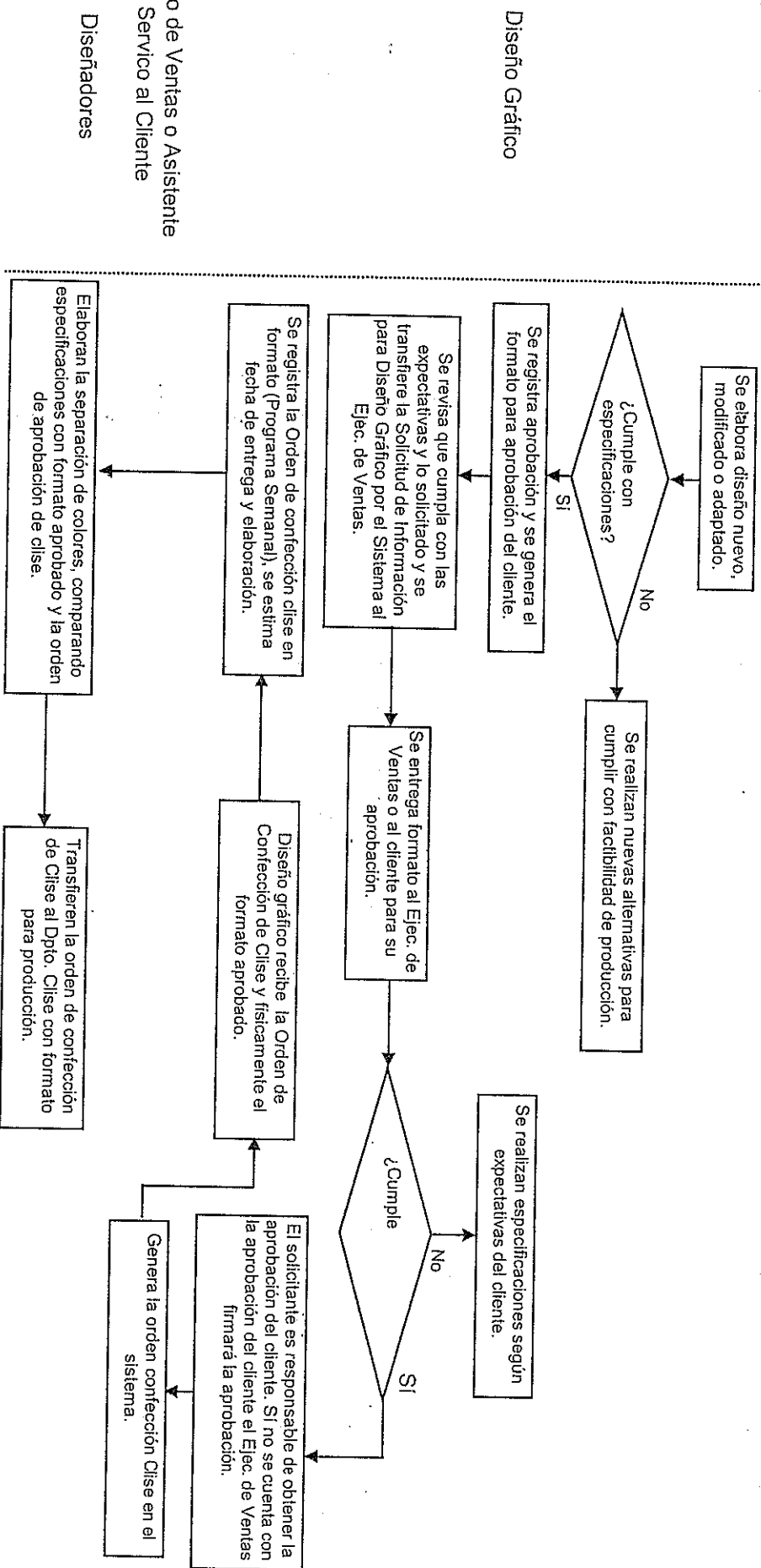
UNIDAD DE NEGOCIO:

Desarrollo y Adaptaciones de
Diseño Gráfico

SUB PROCESO

Aprobación del Diseño

PROCESO:



Diseño Gráfico

Ejecutivo de Ventas o Asistente de Servicio al Cliente

Diseñadores

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Clisé

PROCESO:

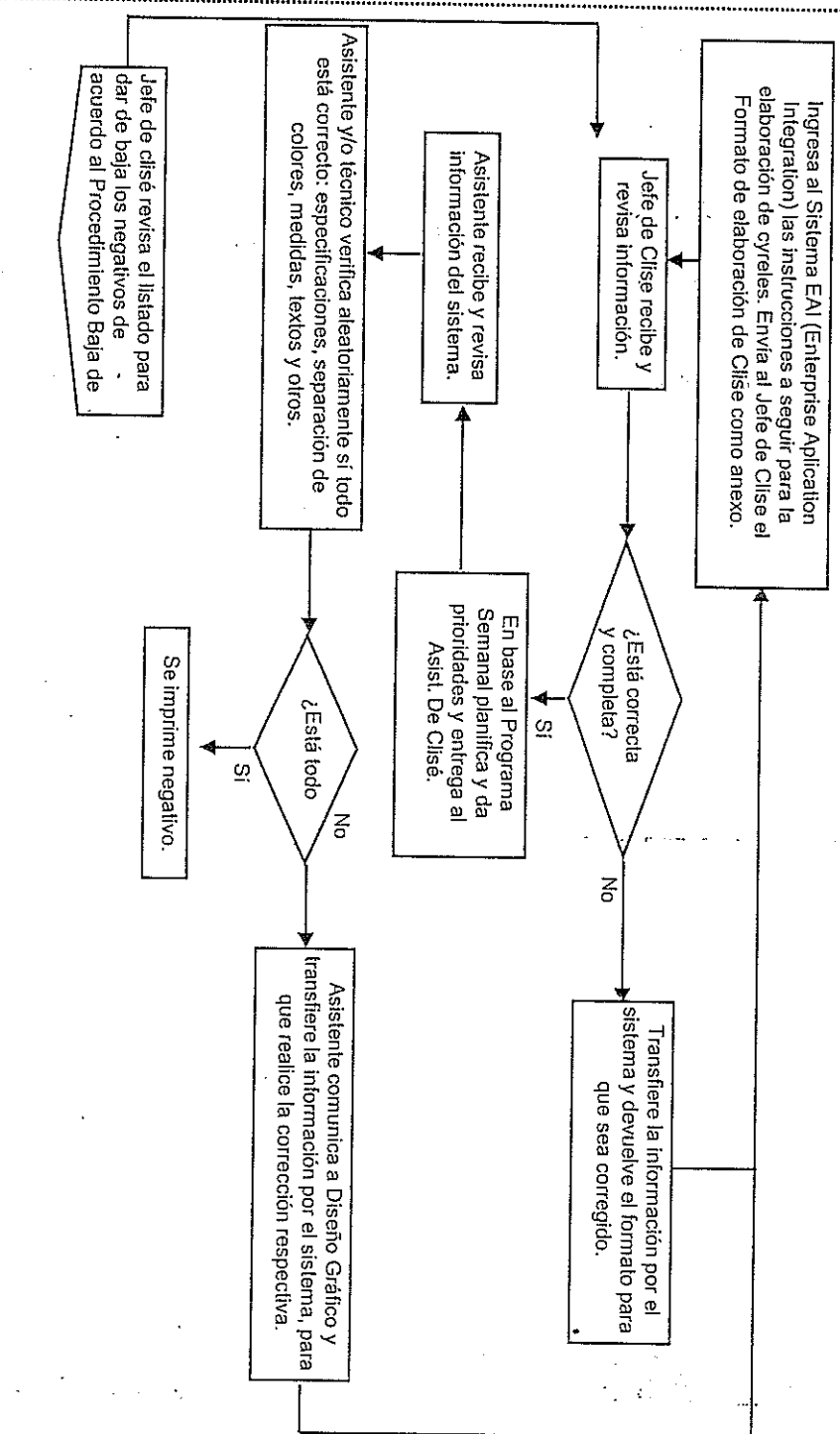
Elaboración de Clisé

SUB PROCESO

Impresión de Negativos

UNIDAD DE NEGOCIO:

Diseño Gráfico



Jefe de Clisé

ANEXO # 38B
 SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
 TALLER # 7

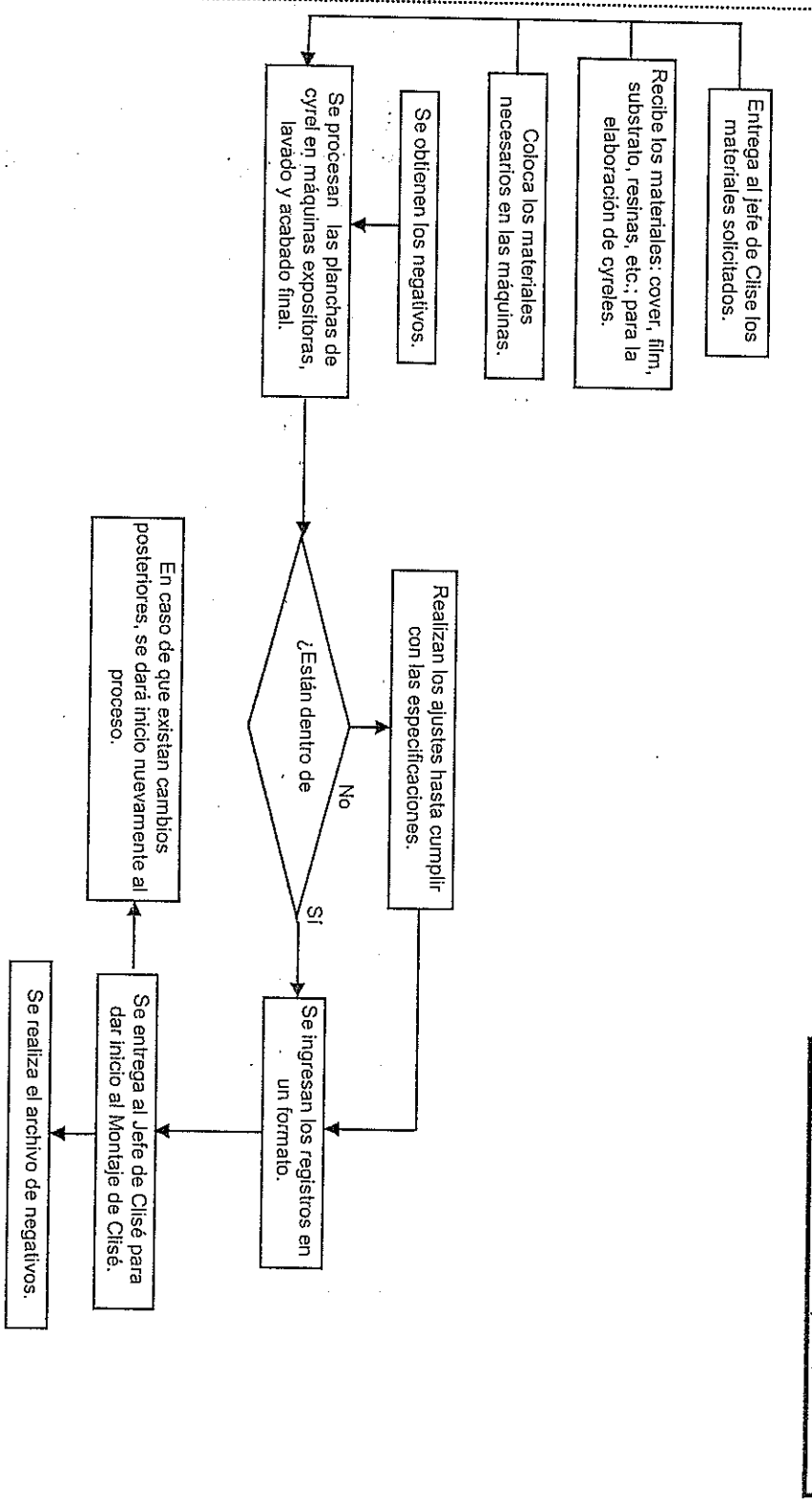
FLUJOGRAMA DE PROCESOS

| | | | |
|--------------------|----------------------|---------------|---------------------------|
| UNIDAD DE NEGOCIO: | PROCARSA | DEPARTAMENTO: | Clisé |
| PROCESO: | Elaboración de Clisé | SUB PROCESO | Procesamiento de Planchas |

Bodega de Materia Prima

Jefe de Clisé

Asistente y/o Técnico



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Clisé

PROCESO:

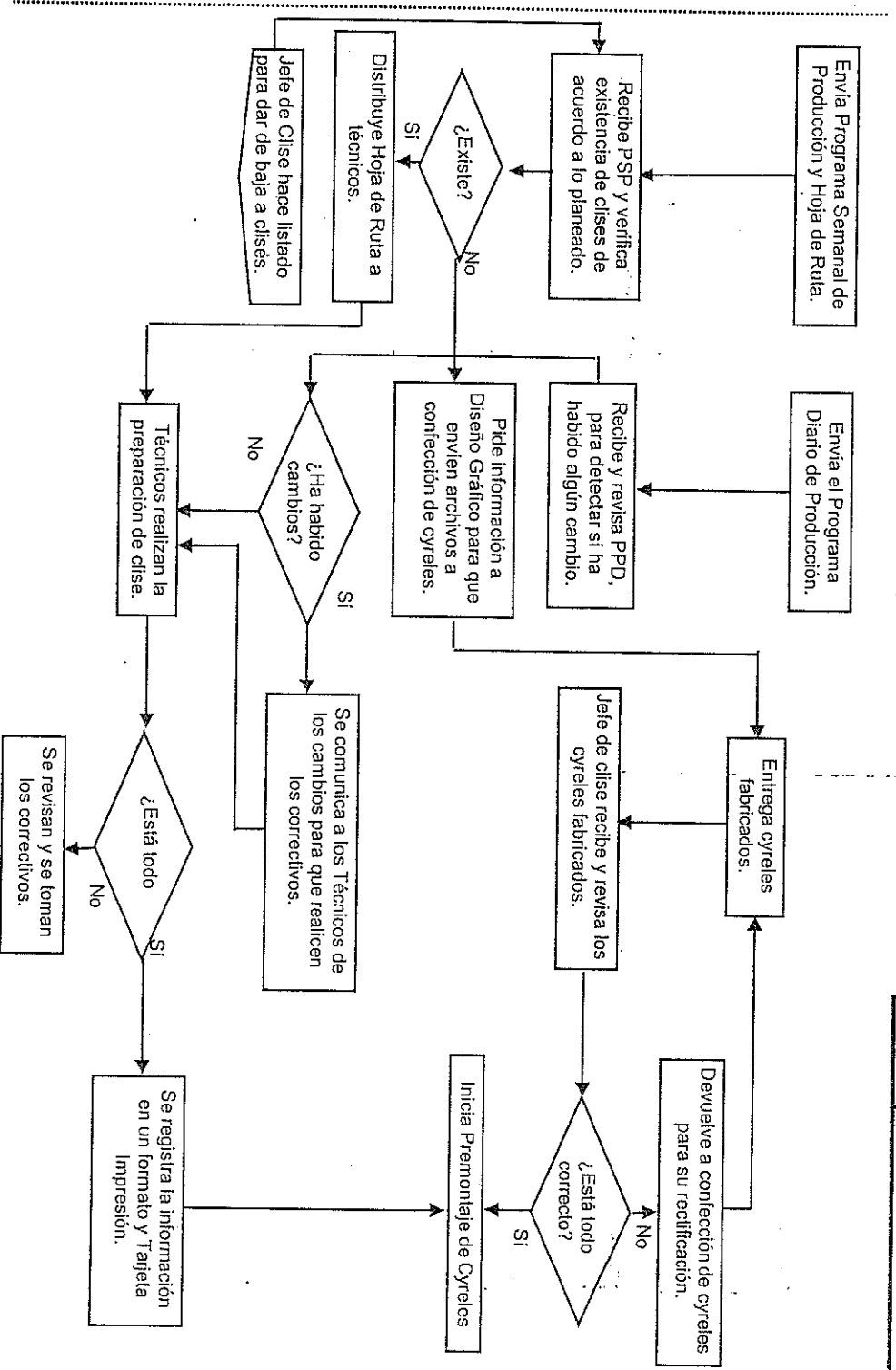
Montaje de Clisé

SUB PROCESO

Preparación de Clisé

Planificación

Confección de Cyreles



Jefe de Clisé

ANEXO # 38D

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Clisé

PROCESO:

Montaje de Clisé

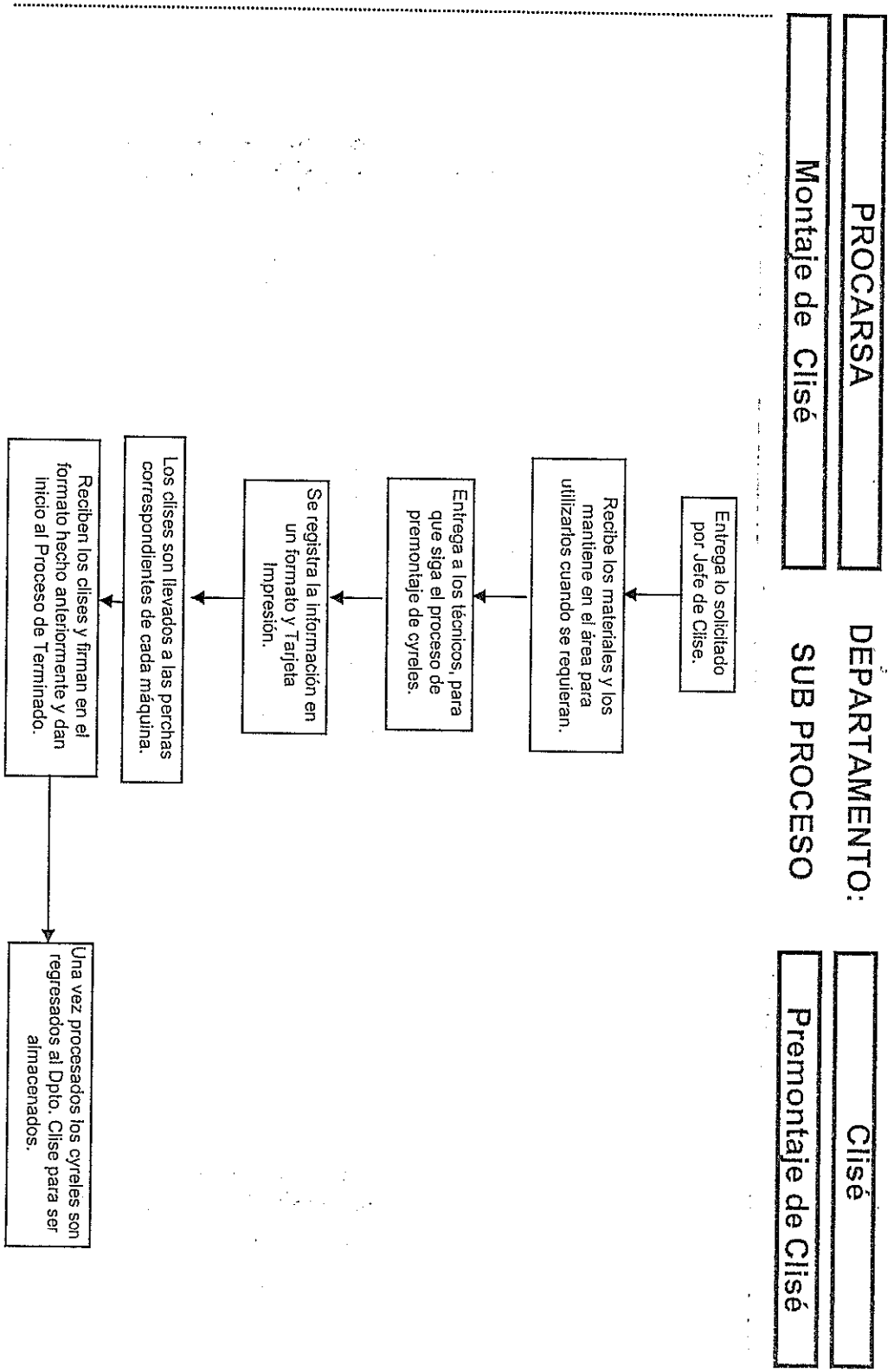
SUB PROCESO

Premontaje de Clisé

Bodega de Materia Prima

Jefe de Clisé

Técnicos
Personal de Imprimerías



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO: PROCARSA

DEPARTAMENTO: Producción

PROCESO: Preparación de Almidón

SUB PROCESO: Elab. de Almidón

Almidonero

Emitir requisición de materiales a Bod. de Materia Prima.

Bodega de Materia prima

Provee almidones, resinas, bórax y otros materiales.

Recepciona los materiales y los almacena en el área de almacenamiento diario.

Empieza la operación de preparación de almidón.

Una vez terminado cada (batch) realiza control de viscosidad, punto gel.

Almidonero

Solicita a montacarguista trasladar el material a cocina almidón.

Almidón preparado.

Montacarguista

Traslado del material a cocina almidón.

Planificador de la Producción

Provee del programa diario y semanal de corrugadora.

Mantenimiento

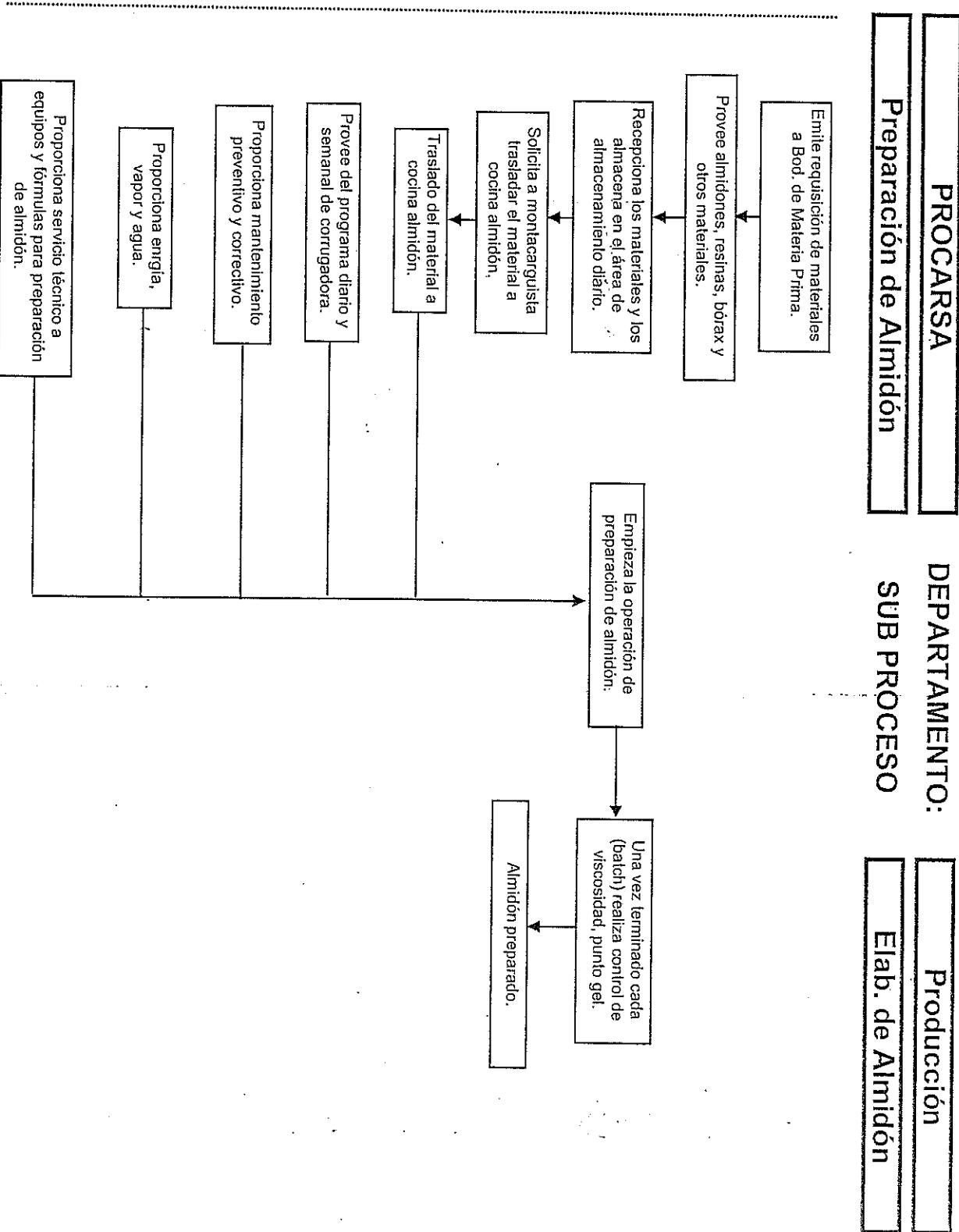
Proporciona mantenimiento preventivo y correctivo.

Supervisor de equipos auxiliares de planta.

Proporciona energía, vapor y agua.

Subcontratista proveedor

Proporciona servicio técnico a equipos y fórmulas para preparación de almidón.



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

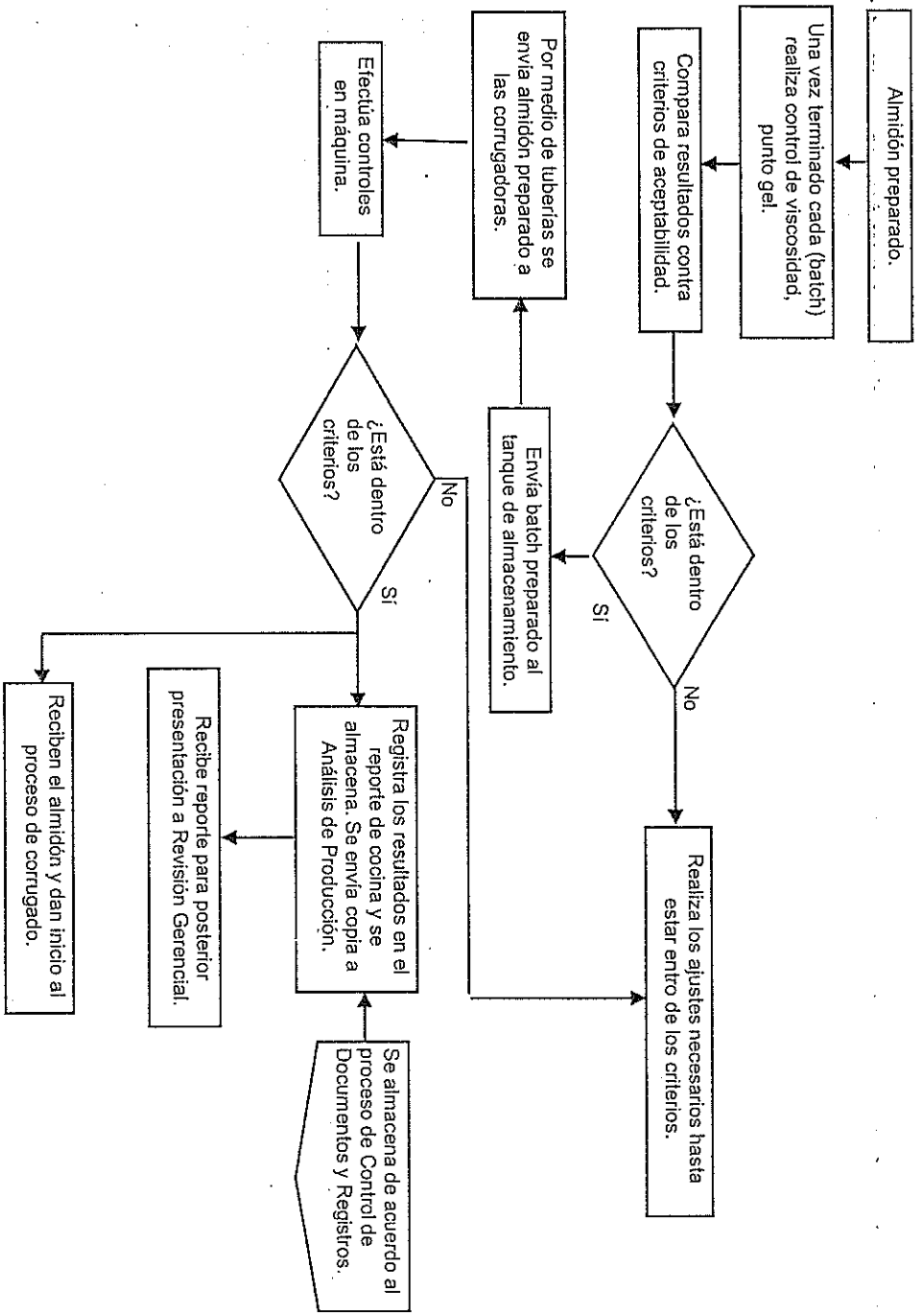
Producción

PROCESO:

Preparación de Almidón

SUB PROCESO

Análisis de Almidón



Superintendente Máster de Corrugado

Análisis de Producción

Operadores de Corrugadoras

ANEXO # 38G

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO: PROCARSA

DEPARTAMENTO: SUB PROCESO

Producción

PROCESO: Preparación de Tintas

Sub Proceso

Creac. Nuevos Colores.

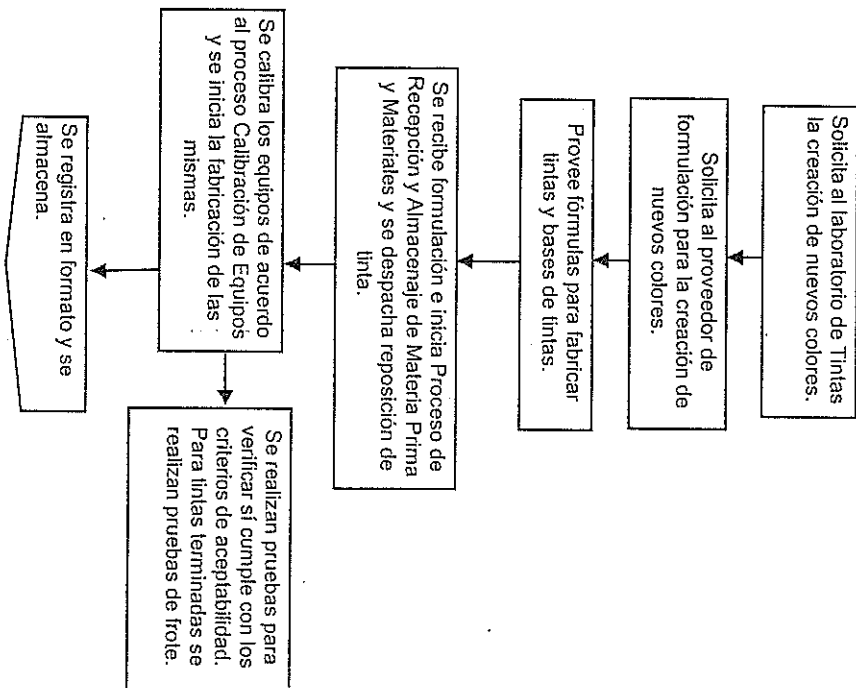
Ventas

Laboratorio de Tintas

Proveedor de Tintas

Bodega de Materia Prima

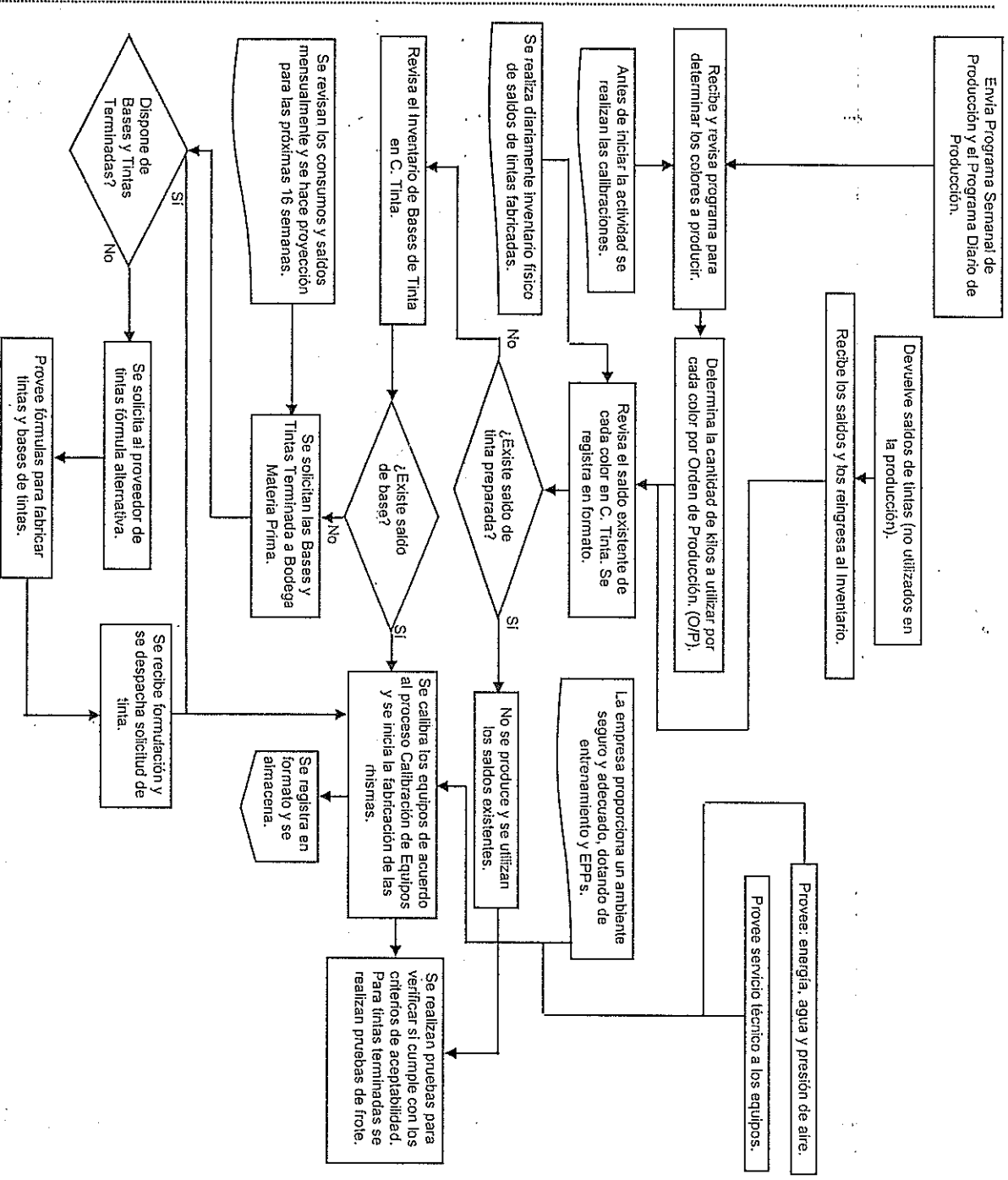
Laboratorista de Tintas



FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO: **PROCARSA** DEPARTAMENTO: **Producción**
 PROCESO: **Preparación de Tintas** SUB PROCESO: **Elaboración de Tintas**

- Planificador de la Producción
- Producción
- Cocina de Tintas
- Servicios de Planta
- Mantenimiento
- Laboratorista
- Bodega de Materia Prima
- Proveedores de Tintas



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Producción

UNIDAD DE NEGOCIO:

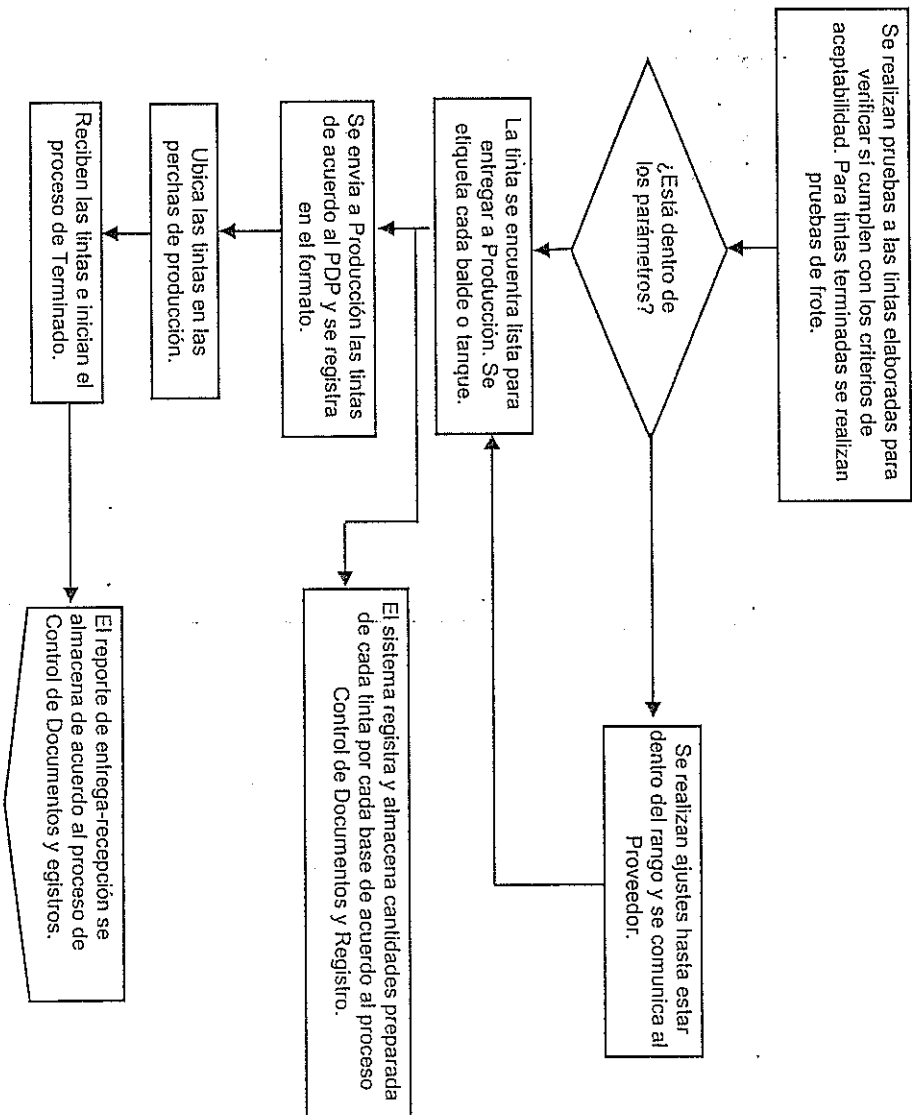
Preparación de Tintas

SUB PROCESO

Análisis de Tintas.

Laboratorista de Tintas

Ayudante de C. Tinta
Operadores de Imprenta



SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

| | | | |
|--------------------|-----------|---------------|--------------|
| UNIDAD DE NEGOCIO: | PROCARSA | DEPARTAMENTO: | Producción |
| PROCESO: | Corrugado | SUB PROCESO | Single Facer |

Planificador de Producción

Bodega de Materia Prima

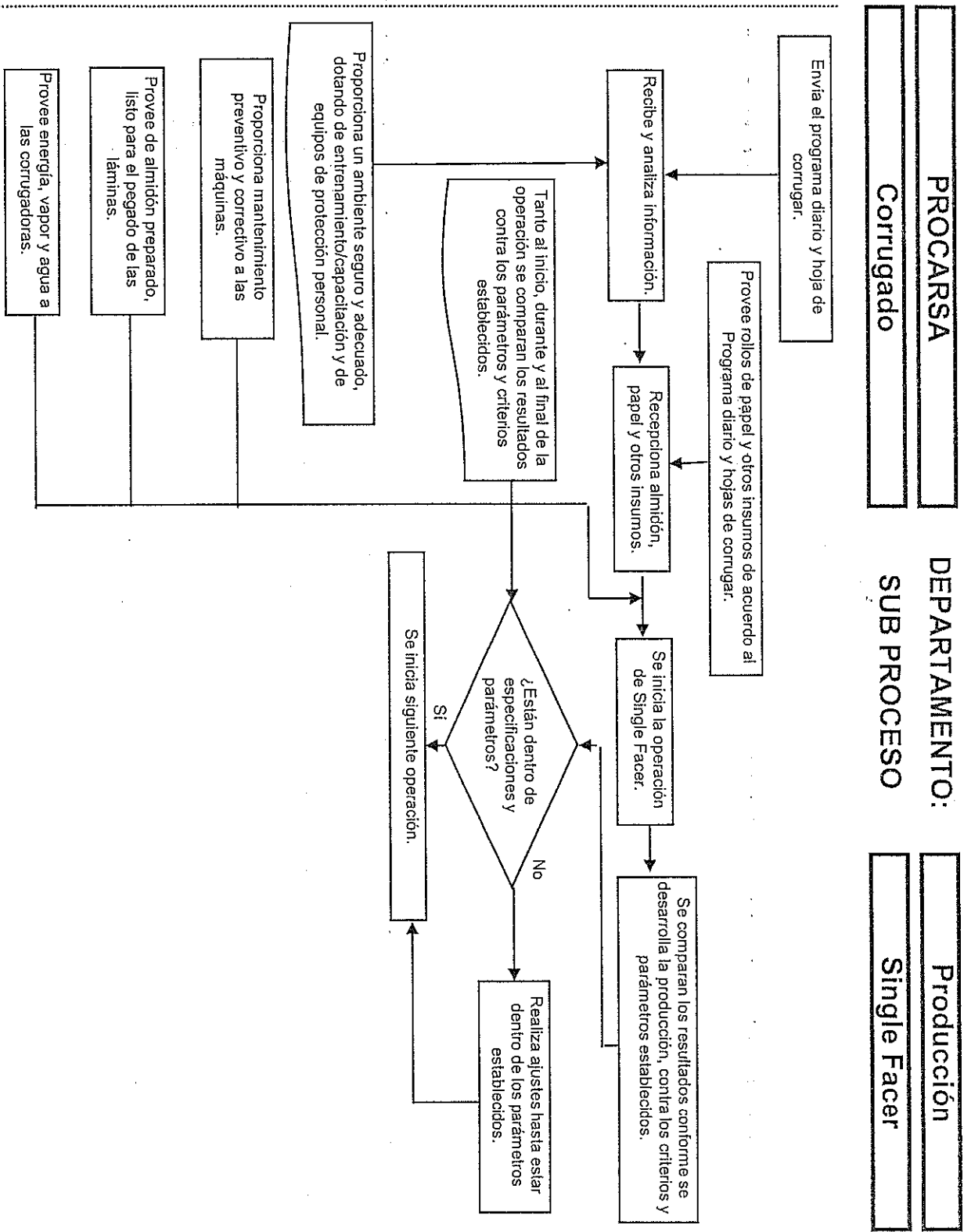
Personal de Corrugadora

La Empresa

Mantenimiento

Cocina de almidón

Sistemas Generales de Planta



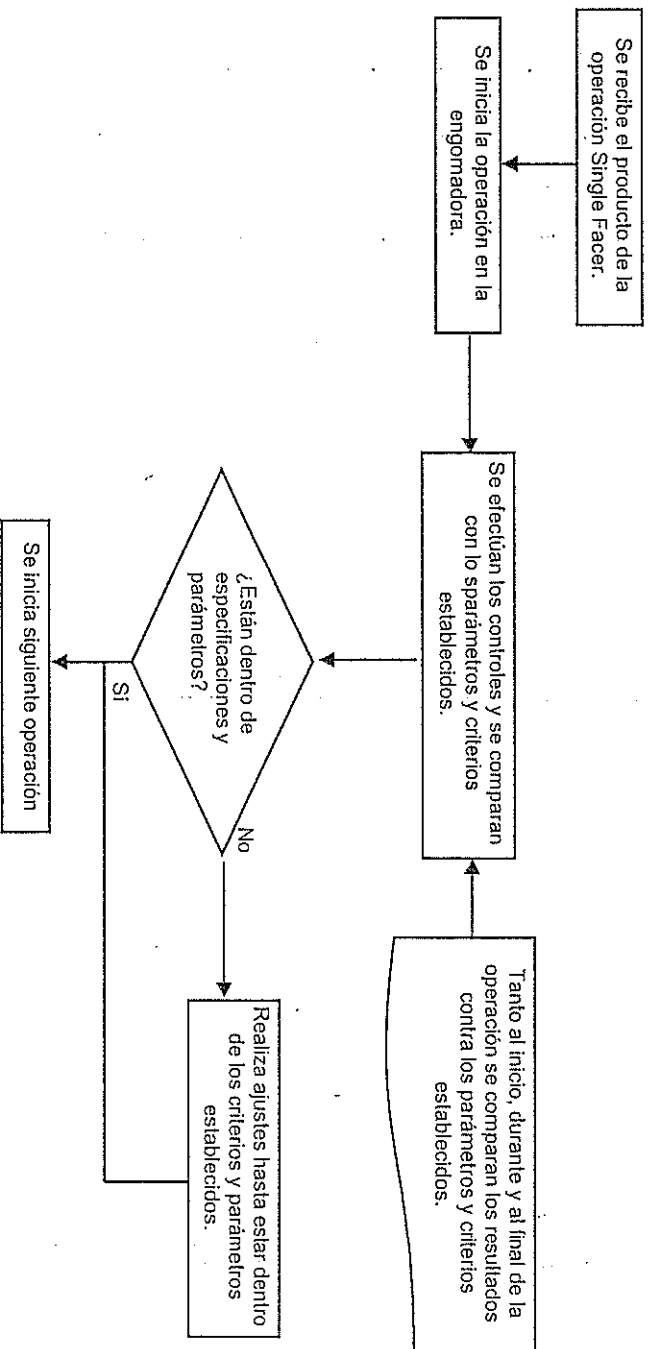
ANEXO # 38K

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:
PROCESO:

| | | |
|-----------|---------------|-------------|
| PROCARSA | DEPARTAMENTO: | Producción |
| Corrugado | SUB PROCESO | Engomadora. |



Personal de Corrugadora

SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

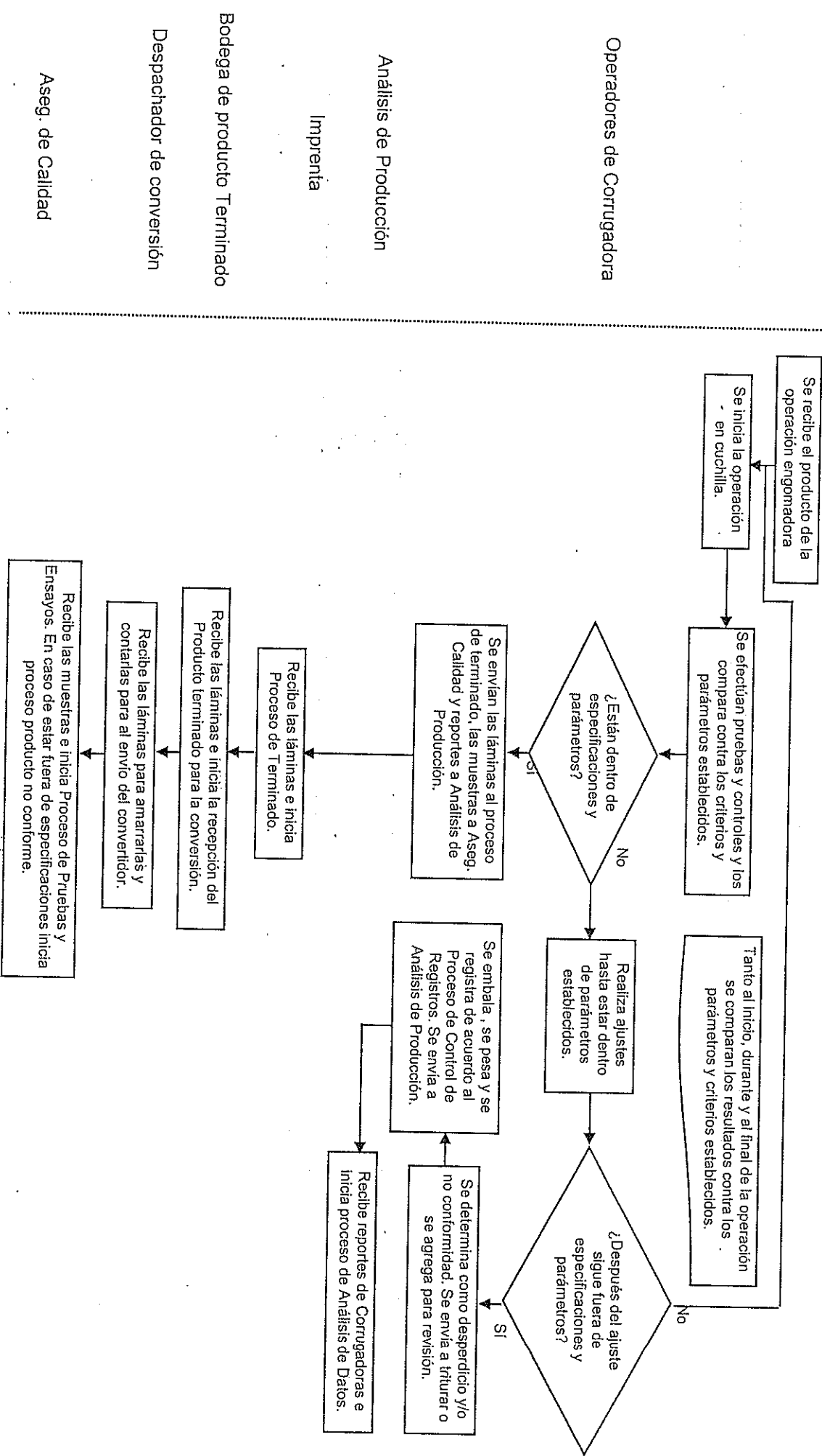
UNIDAD DE NEGOCIO: PROCARSA

DEPARTAMENTO: Producción

PROCESO: Corrugado

SUB PROCESO

Cuchilla



Operadores de Corrugadora

Análisis de Producción

Imprenta

Bodega de producto Terminado

Despachador de conversión

Aseg. de Calidad

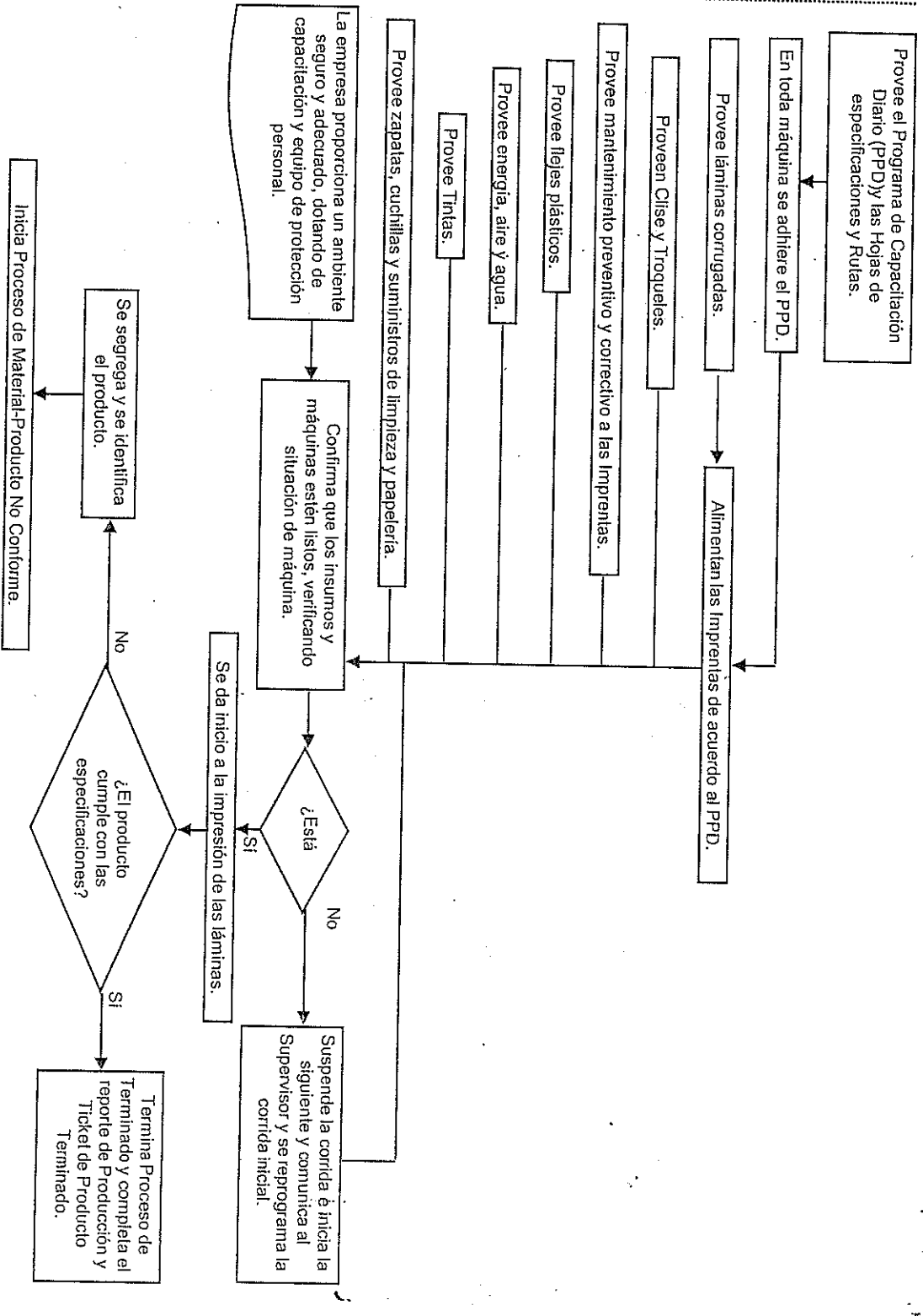
SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

| | | | |
|--------------------|----------------------|---------------|------------|
| UNIDAD DE NEGOCIO: | PROCARSA | DEPARTAMENTO: | Producción |
| PROCESO: | Terminado (Imprenta) | SUB PROCESO | Impresión |

- Planificador de Producción
- Operadores de Corrugadora
- Dptos. De Clise y Troqueles.
- Mantenimiento
- Bodega Materia Prima.
- Servicios de Planta
- Cocina de Tintas
- Bodega de Respuestos.
- Operador de Imprenta



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Producción

Terminado (Imprenta)

SUB PROCESO

Almac. Cajas Impresa

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCESO:

Operador de Imprenta

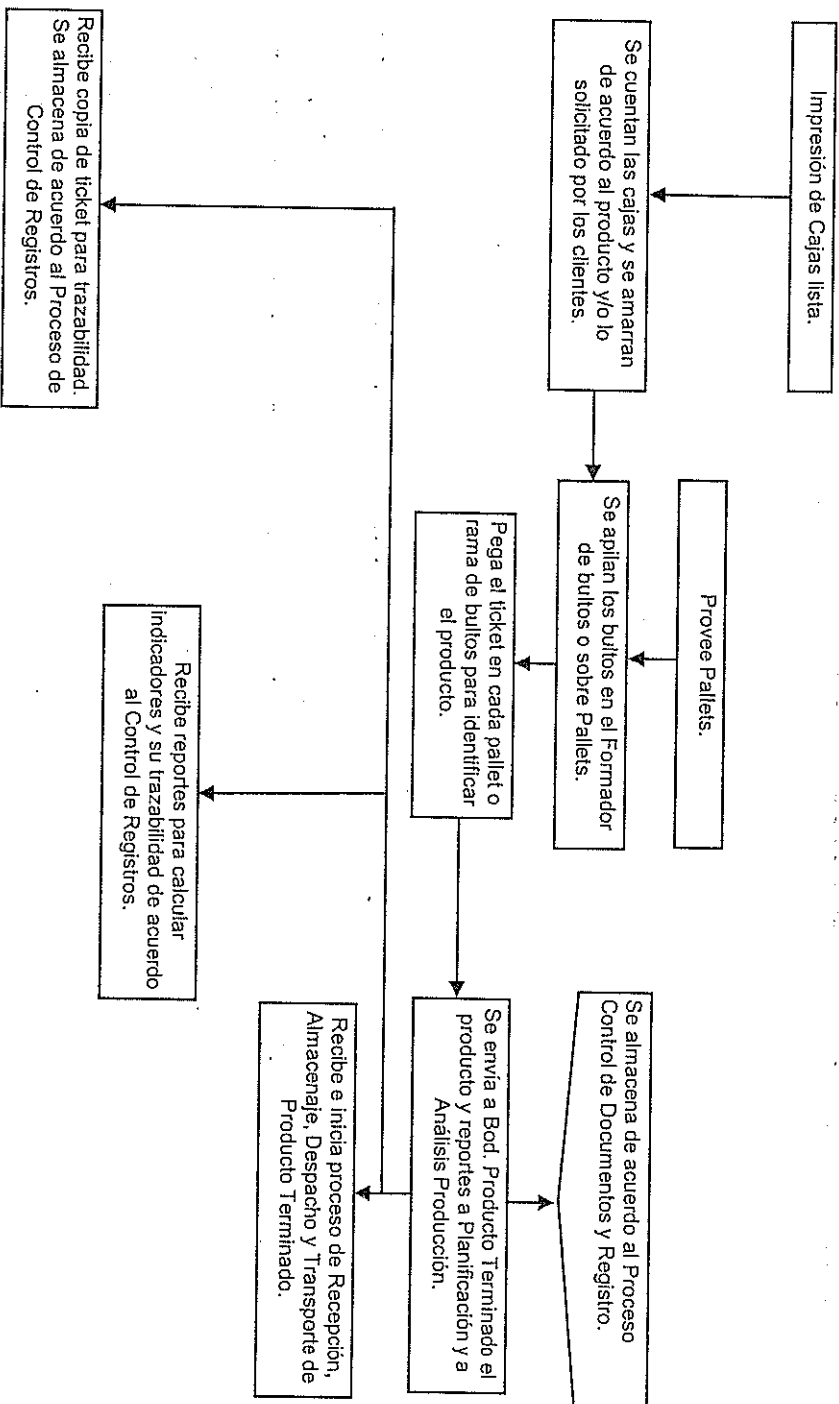
Bodega de Producto terminado

Ayudante de Imprenta

Bodega de Producto Terminado

Análisis de Producción

Planificación



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

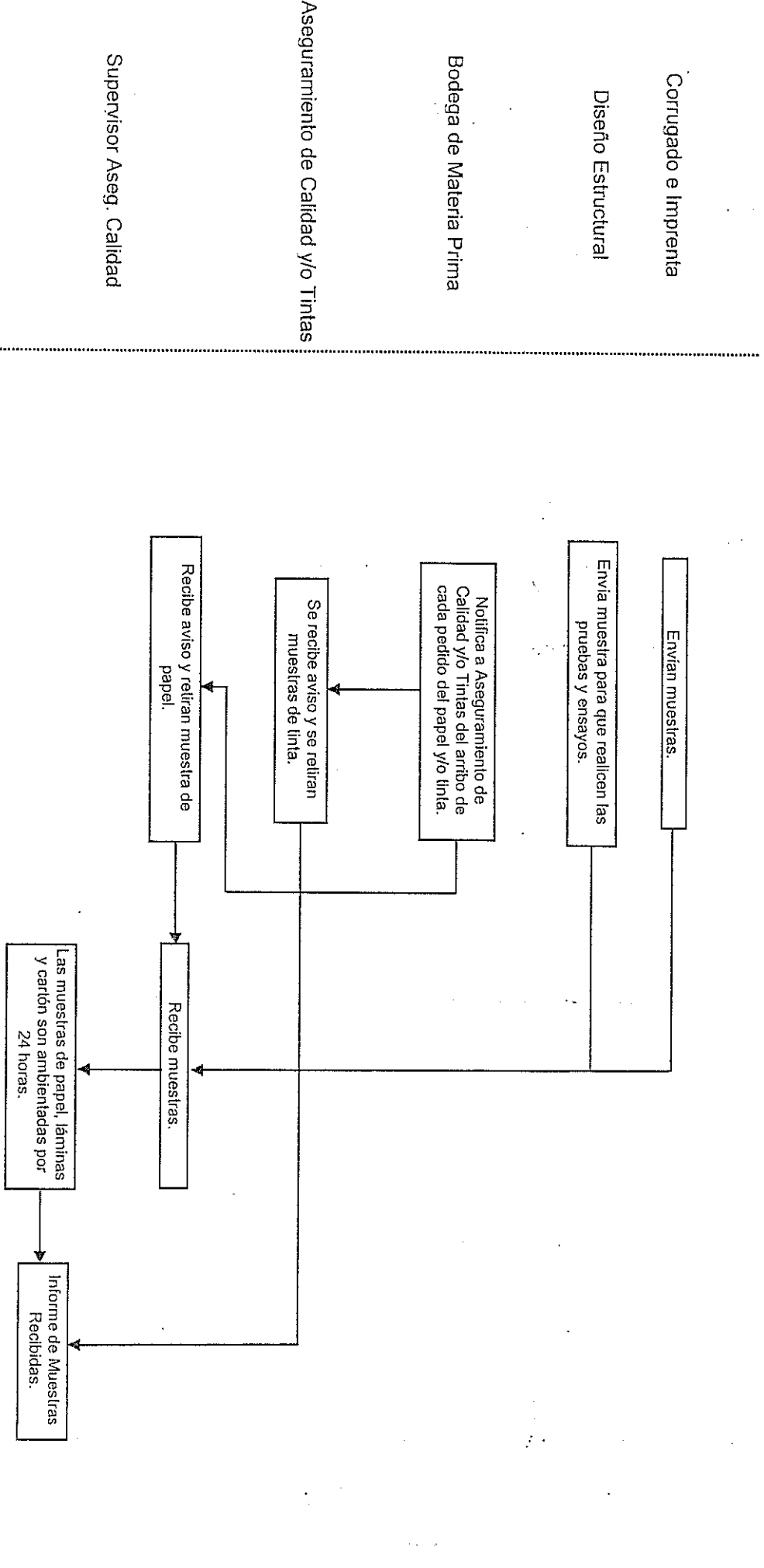
Producción

PROCESO:

Pruebas y Ensayos

SUB PROCESO

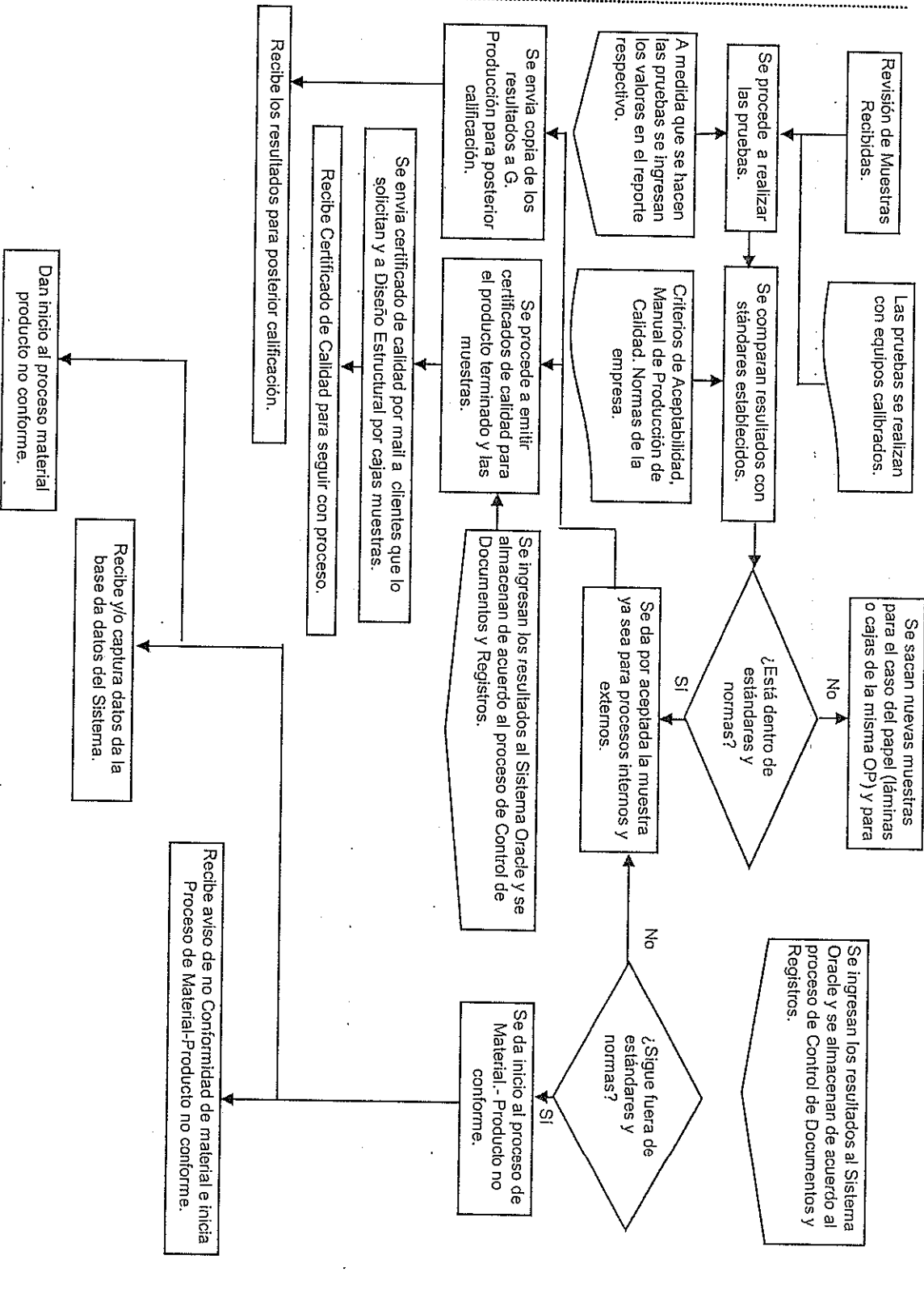
Reunión de Muestras



SEMINARIO GESTION EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

| | | | |
|--------------------|-------------------|---------------|------------------------|
| UNIDAD DE NEGOCIO: | PROCARSA | DEPARTAMENTO: | Producción, Calidad |
| PROCESO: | Pruebas y Ensayos | SUB PROCESO | Realización de Pruebas |



Aseguramiento de Calidad

Diseño Estructural

Gerencia de Producción

Bodega de Materia Prima

Análisis de Producción

Producción y/o Calidad

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Producción, Calidad

PROCESO:

Pruebas y Ensayos

SUB PROCESO

Lib liberación de Materiales

Corrugado y/o Producto Terminado

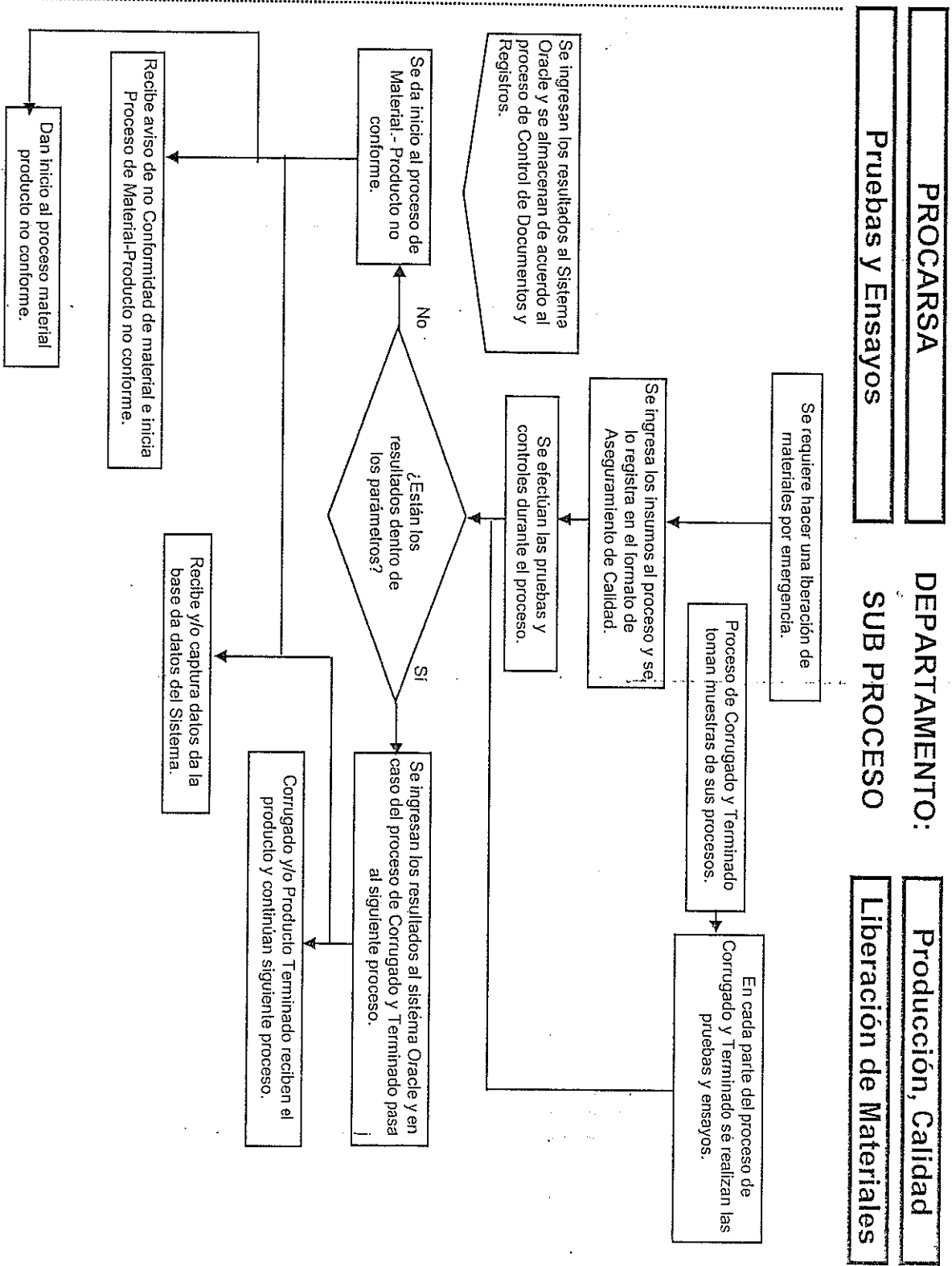
Aseguramiento de Calidad

Corrugado y/o Producto Terminado

Análisis de Producción

Bodega de Materia Prima

Producción y/o Calidad



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

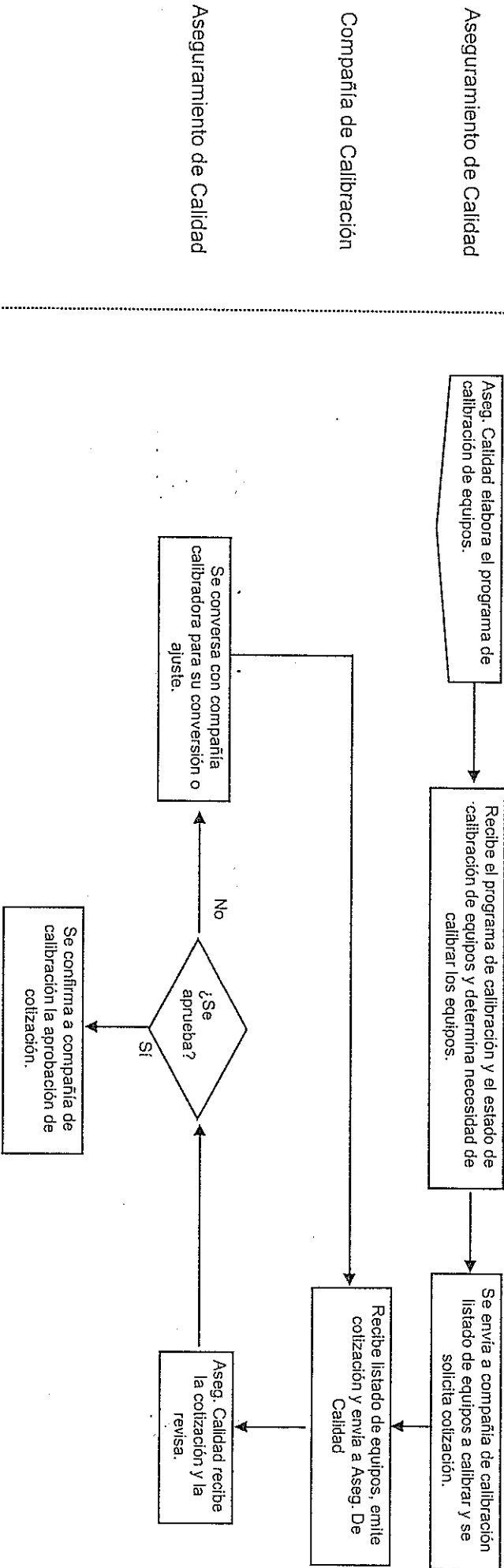
Producción, Aseg. Calidad

PROCESO:

Calibración de Equipos

SUB PROCESO

Selección Compañía Calib



Aseguramiento de Calidad

Compañía de Calibración

Aseguramiento de Calidad

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO: PROCARSA

DEPARTAMENTO: SUB PROCESO

Producción, Aseg. Calidad

Calibración de Equipos

Ejecuc y Doc. Calibración

UNIDAD DE NEGOCIO:
PROCESO:

Aseguramiento de Calidad

Operador de C. Tinta y/o ayudante

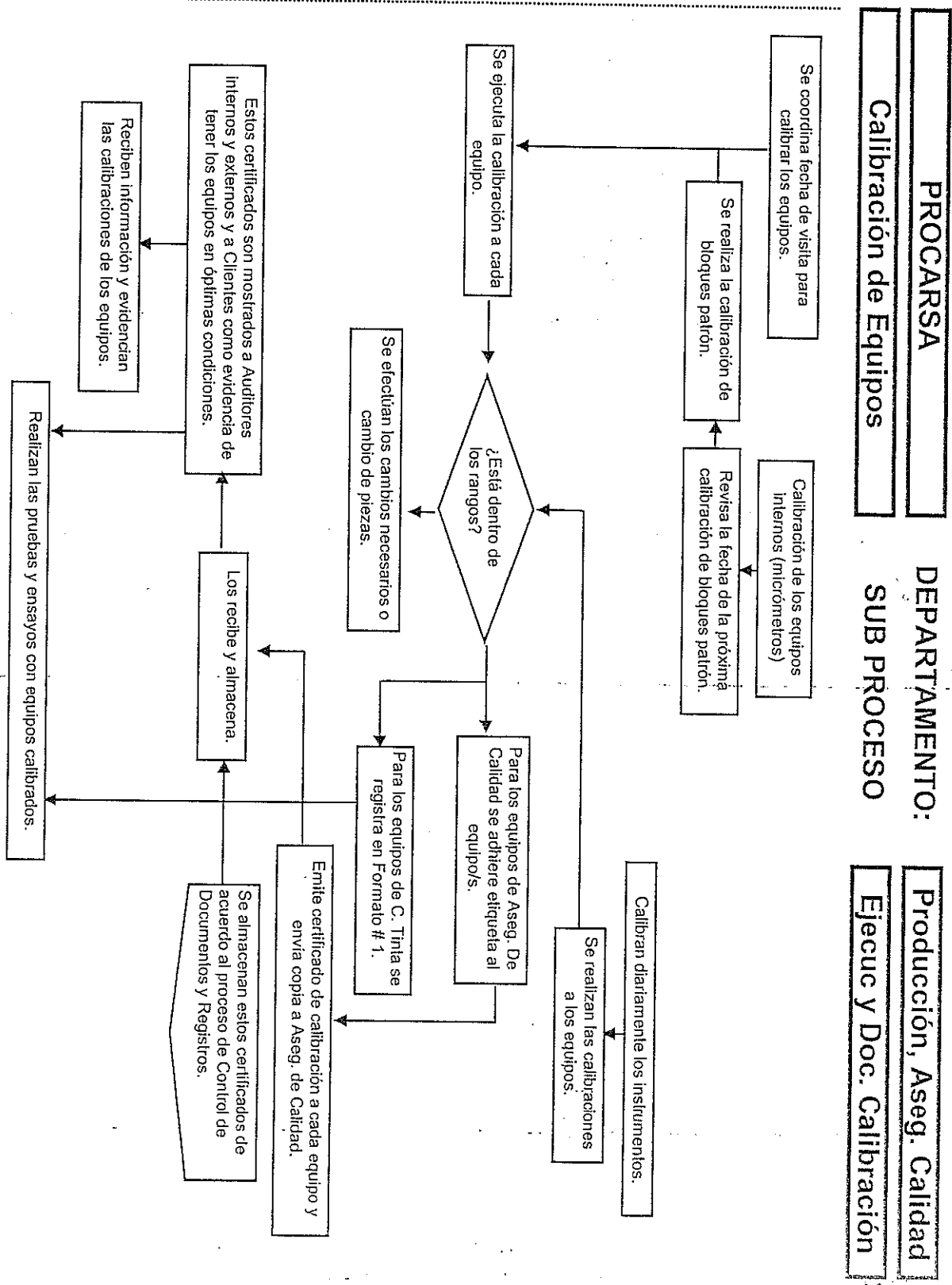
Aseguramiento de Calidad

Compañía calibradora

Aseguramiento de Calidad

Cientes, Auditores Internos y Externos

Aseg. Calidad, Planta y C. Tinta



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Producción, Aseg. Calidad

PROCESO:

Material-Producto No Conforme

SUB PROCESO

Ident. Material No Conforme

Recepción y Almacenaje de

Materia Prima

Pruebas y Ensayos

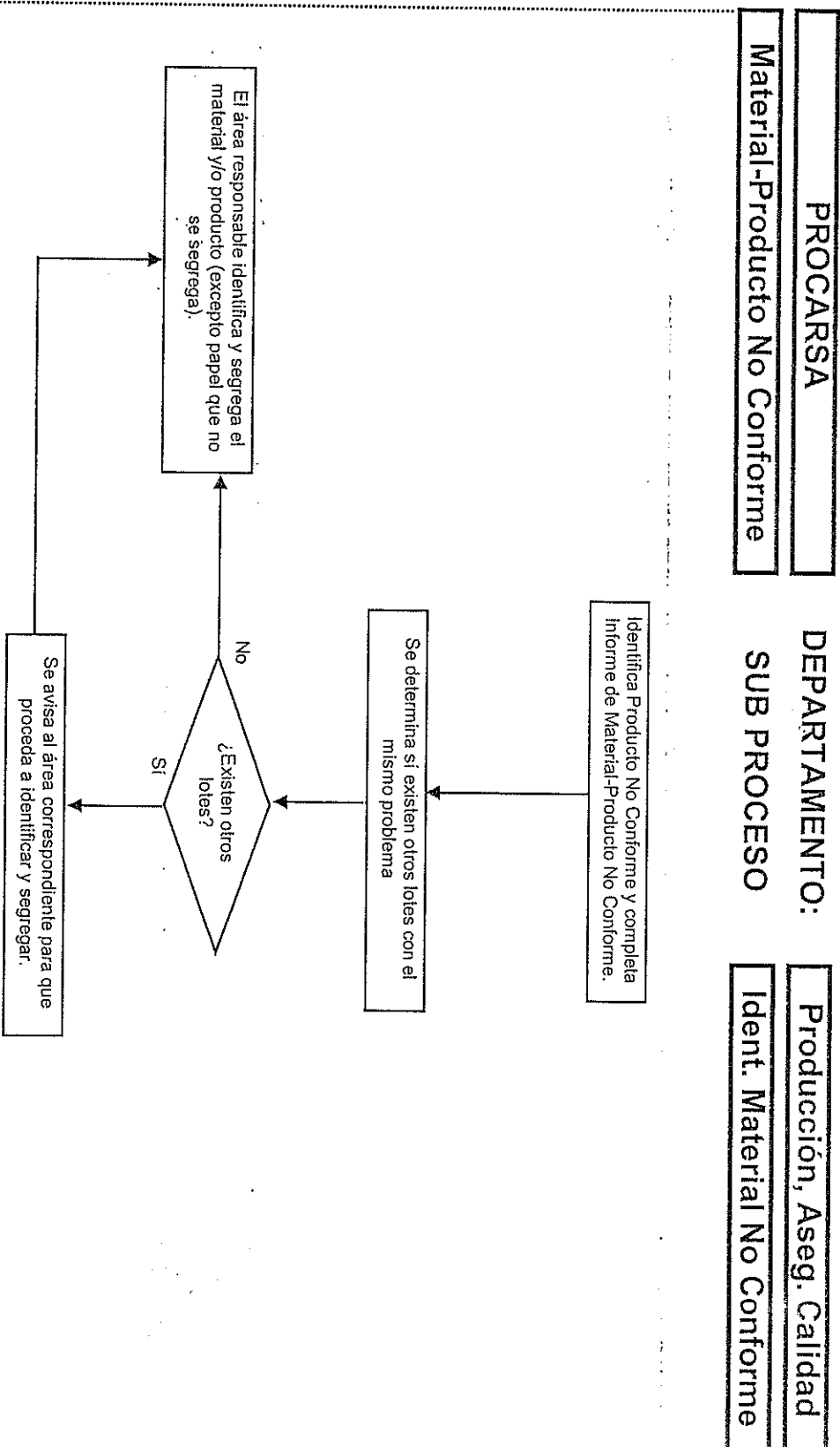
Terminado

Recepción, Almacenaje, Despacho

y Transporte de Producto Terminado

Producción

Aseguramiento de Calidad



.....

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCARSA

Material-Producto

PROCESO:

No Conforme

DEPARTAMENTO:

SUB PROCESO

Producción, Aseg. Calidad

Identificación de desperdicios.

Aseguramiento de Calidad.

Gerente de Producción, Supervisor de Aseg. de Calidad y Superintendente de Corrugado y/o Imprenta.

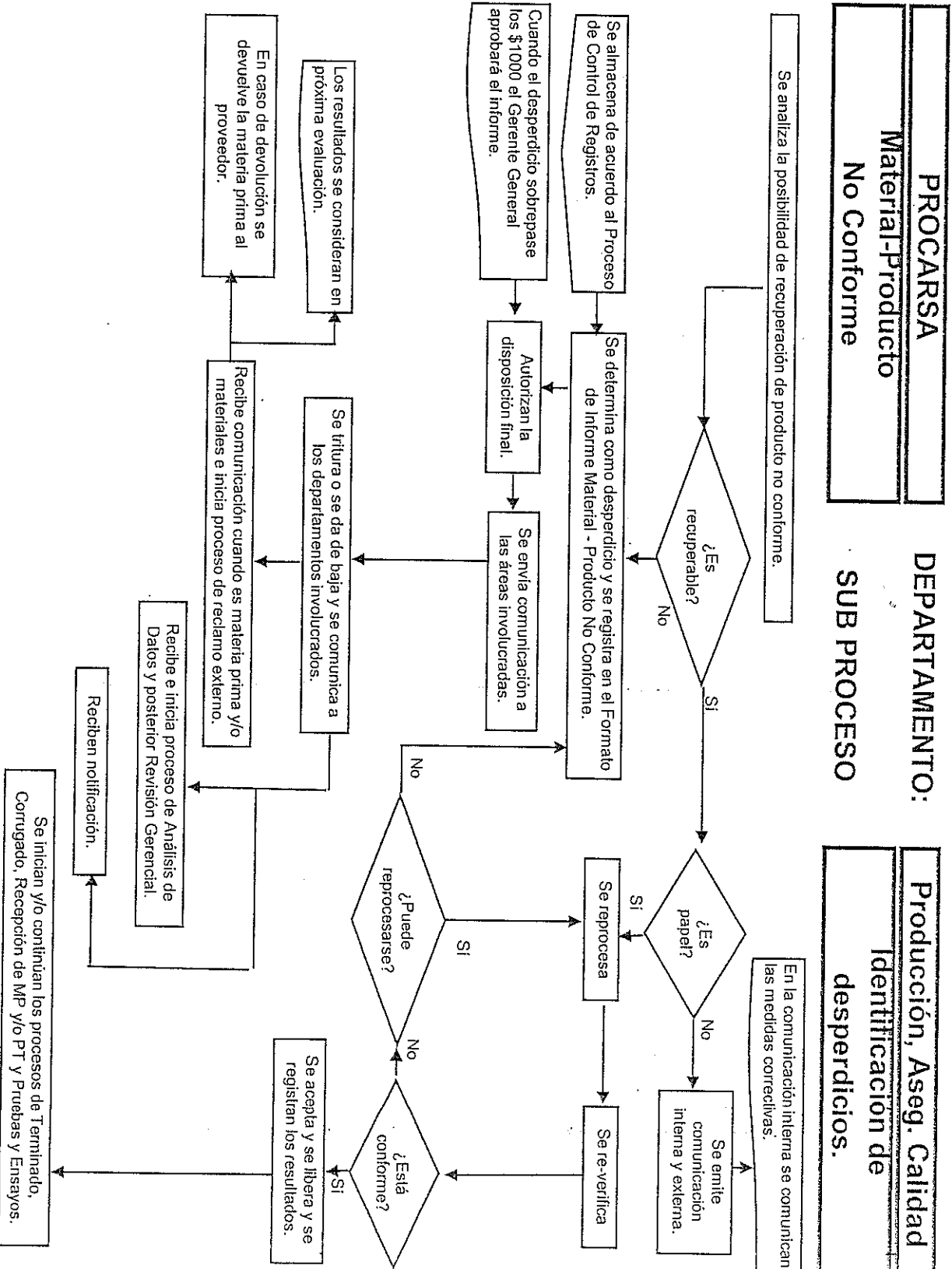
Aseguramiento de Calidad.

M & S

Análisis de Producción.

Aseg. Calidad, Producción, Ventas

Terminado, Corrugado, Recepción de Mp y PT y Pruebas y Ensayos.



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Bod. Producto Terminado

Recepción, Almacenaje, Despacho
y Transporte de PT

SUB PROCESO

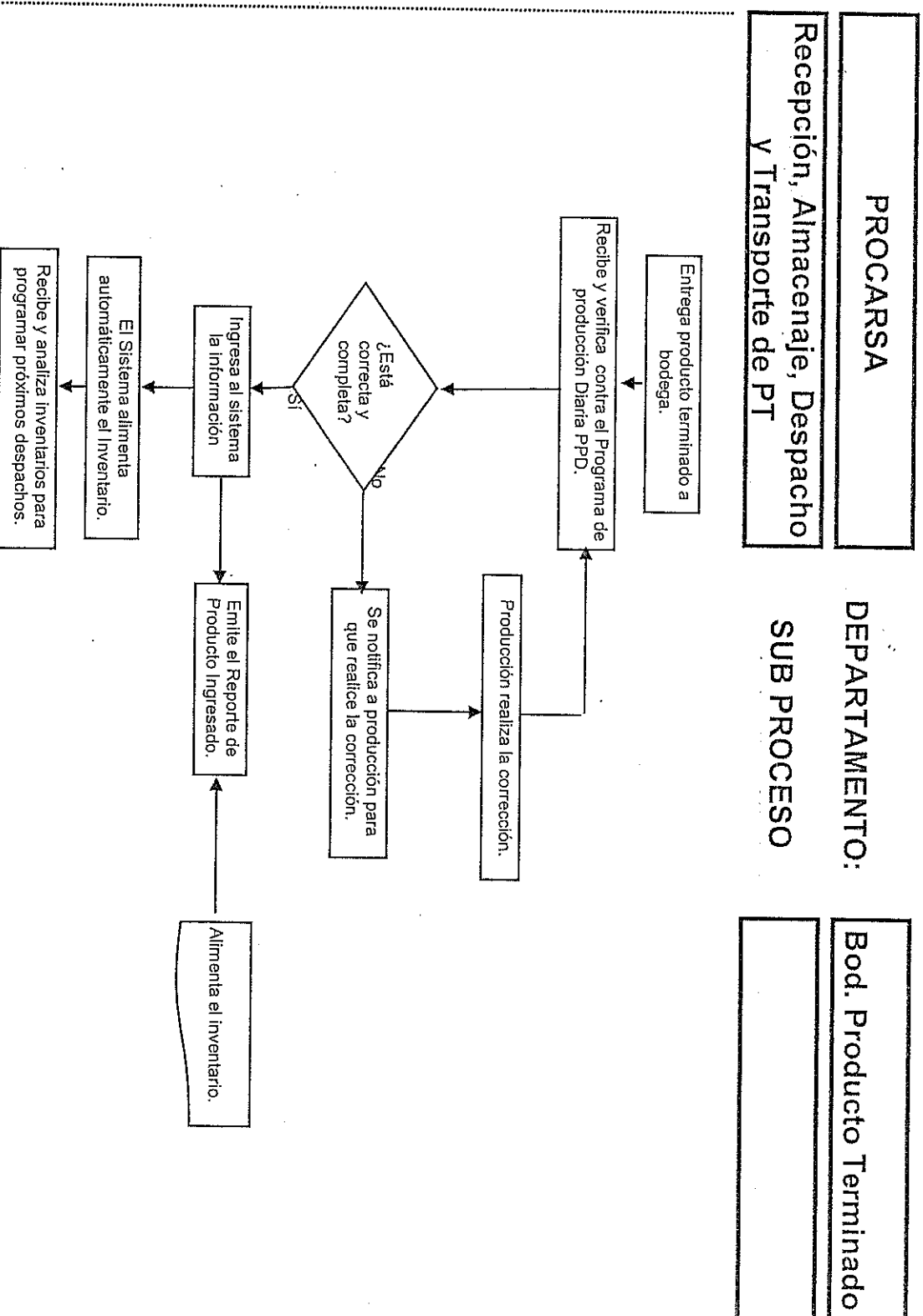
UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCESO:

Imprimerías

Bodega Producto Terminado

Ventas



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC

TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Bod. Producto Terminado

Recepción, Almacenaje, Despacho y Transporte de PT

SUB PROCESO

Despacho Bananero

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCESO:

Ventas

Cliente

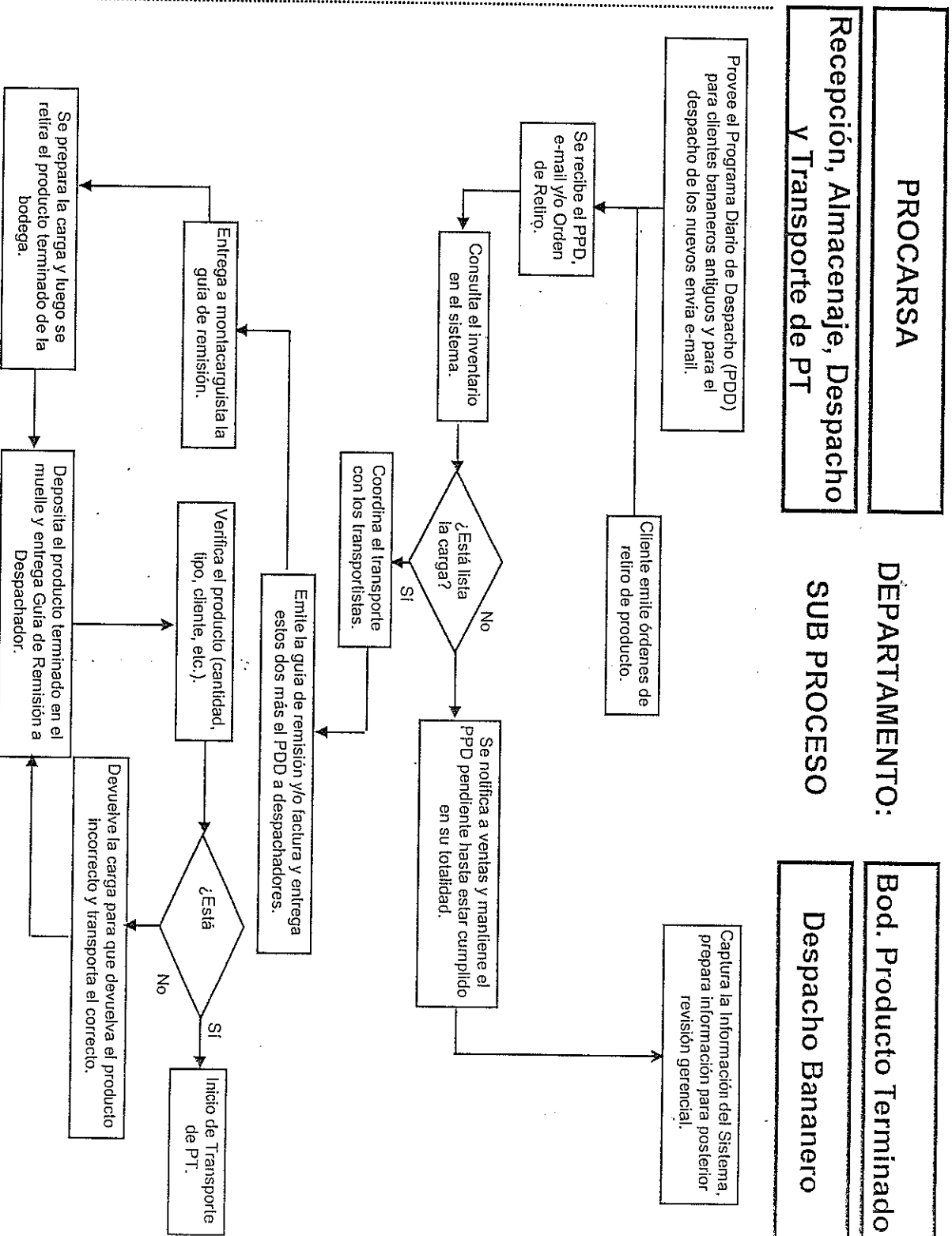
Jefe de Producto Terminado

Jefe de Logística

Digitador

Despachador

Montacarguista



SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BSC
TALLER # 7

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

PROCARSA

DEPARTAMENTO:

Bod. Producto Terminado

Recepción, Almacenaje, Despacho
y Transporte de PT

SUB PROCESO

Transporte de PT

UNIDAD DE NEGOCIO:

PROCESO:

Contratista de Transporte

Jefe de Logística

Estibadores

Despachador

Transportista de la empresa

Cliente

