



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

"IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN
UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS ABC"

TESINA DE GRADO

SEMINARIO DE GRADUACIÓN: LIDERAZGO Y CONTROL DEL
ÉXITO ESTRATÉGICO

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

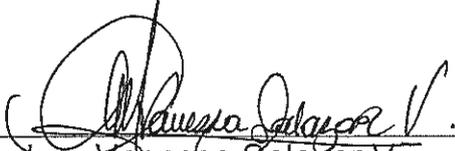
Presentado por:

DIANA ELIZABETH MIRANDA REYNA
JENNY ALEXANDRA PEÑALOZA RIERA

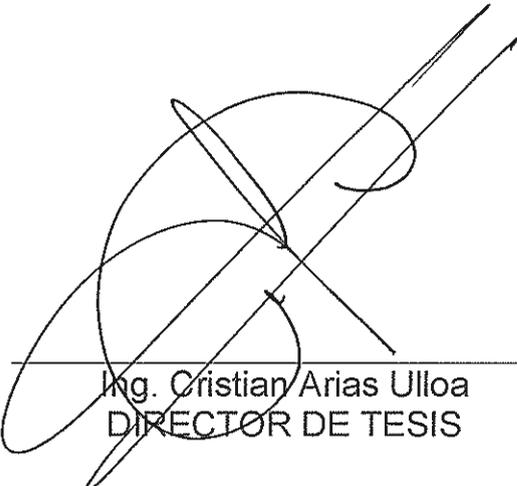
Guayaquil - Ecuador

2011

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Vanessa Salazar V.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Cristian Arias Ulloa
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

A Dios, nuestro ser supremo que nos brindo salud y la vida llena de bendiciones dadas durante todos los años de nuestra existencia.

A nuestros padres y familia por brindarnos su entera confianza en nosotros, oportunidad y apoyo incondicional que fue posible nuestra vida profesional

A todos nuestros amigos, quienes nos brindaron su apoyo

DEDICATORIA

Este presente trabajo está dedicado a nuestros padres, tíos y hermanos, ya que siempre estuvieron a nuestro lado brindándonos todo su apoyo, comprensión y amor en el transcurso que fue posible nuestra culminación de la carrera.

A Dios por ser el amigo incondicional, por estar como esa fuerza que nos sostenemos, por darnos el privilegio de poseer la vida.

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

DECLARACIÓN EXPRESA

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

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).


Diana Miranda Reyna


Jenny Feñaloz Riera

RESUMEN

La finalidad de la tesina fue la implementación de un sistema de control de gestión basado en Balanced Scorecard que ayudó en el fortalecimiento para la mejora continua. El esquema que formó parte de esta tesina tuvo como objetivo principal brindar herramientas de Balanced Scorecard a los gerentes para que puedan controlar el cumplimiento de las estrategias y tomar decisiones oportunas.

No existían herramientas de gestión estratégica, no tenían metas fijadas y las personas no poseían con claridad de que se espera de ella.

En esta tesina se presentó el modelo de Implementación de la herramienta de gestión estratégica Balanced Scorecard donde se establecieron los objetivos y se crearon indicadores que ayudaron a medir su desempeño, para esto se mostraron las carencias y deficiencias que se eliminaron con este modelo a través de iniciativas estratégicas.

La herramienta Balanced Scorecard ayudó a entender la importancia de cada objetivo estratégico y sus cuatro perspectivas fundamentales.

Dada las condiciones y la necesidad de hacerse cargo de una propuesta estratégica que realmente llevó a la institución a un nuevo escenario que

significó mayor valor para la empresa objeto de estudio, se buscó una herramienta de gestión efectiva.

El desarrollo de esta propuesta comenzó con la teoría del Balanced Scorecard, así como los términos y definiciones que se utilizó para el este trabajo de investigación. Luego se identificó los problemas que tenía y se procedió a realizar la planificación estratégica de la organización analizando el FODA, las cinco fuerzas de Porter, la Misión y Visión que permitió identificar la situación de la empresa.

Con el traslado del Balanced Scorecard se estableció los macro objetivos a nivel organizacional, y se formó el mapa estratégico donde se definieron los objetivos para cada perspectiva señalando los indicadores con la métrica correspondiente.

Luego se procedió a realizar la implementación de la metodología que se utilizaron para dar soluciones de los hallazgos encontrados, llevando un monitoreo y control con las iniciativas que se establecieron.

Las conclusiones se dieron en base a los resultados obtenidos y las recomendaciones que garantizarán el mejoramiento continuo del sistema de control de gestión.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
RESUMEN.....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ABREVIATURAS.....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVII
Introducción.....	1
1. CAPÍTULO 1: Marco Teórico.....	3
1.1. Implementación de una estrategia de mejora.....	3
1.1.1. Misión.....	4
1.1.2. Valores.....	4
1.1.3. Visión.....	5
1.1.3.1. Característica de la visión efectiva.....	6
1.1.4. Análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	7

1.1.5.	Identificación de asuntos estratégicos.	8
1.2.	Cuadro de Mando Integral.	8
1.2.1.	Las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	14
1.2.1.1.	Perspectiva Financiera.	14
1.2.1.2.	Perspectiva Cliente.	15
1.2.1.3.	Perspectiva Proceso Interno.	15
1.2.1.4.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	16
1.2.2.	Elementos del Cuadro de Mando Integral.	16
1.2.2.1.	Mapa Estratégico.	16
1.2.2.2.	El Tablero de Control.	17
1.3.	Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.	17
1.3.1.	Rivalidad entre competidores.	18
1.3.2.	Amenazas de la entrada de nuevos competidores.	19
1.3.3.	Amenaza del Ingreso de productos sustitutivos.	20
1.3.4.	Poder de negociación de los proveedores.	20
1.3.5.	Poder de negociación de los consumidores.	21
1.4.	Metodología de las 5 S's.	23
1.4.1.	SEIRI (Seleccionar).	23
1.4.2.	SEITON (Organización).	24
1.4.3.	SEISO (LIMPIEZA).	24
1.4.4.	SEIKETSU (Estandarizar).	25

1.4.5.	SHITSUKE (Disciplina)	25
2.	CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la Situación Actual.	26
2.1.	Información General de la empresa.	26
2.1.1.	Actividad Económica.	26
2.1.2.	Reseña Histórica.	26
2.1.3.	Estructura Organizacional.	27
2.1.4.	Número de Trabajadores.	28
2.1.5.	Seguridad Social.	30
2.1.6.	Productos que brinda la empresa.	30
2.1.7.	Productos más vendido.	31
2.2.	Principales Procesos y Áreas.	31
2.2.1.	Proceso logísticos.	31
2.2.1.1.	Procesamiento de Pedidos.	32
2.2.1.2.	Control de Inventarios.	32
2.2.1.3.	Recepción y preparación de pedido.	33
2.2.1.4.	Distribución.	34
2.2.2.	Procesos Administrativos y de Recursos Humanos.	35
2.2.2.1.	Gestión administrativa.	35
2.2.3.	Proceso de Producción.	35

2.3. Principales Áreas.	37
2.3.1. Administración y Recursos Humanos.	37
2.3.2. Operarios.	37
2.3.3. Ventas.	38
2.3.4. Contabilidad.	38
2.4. Descripción de los problemas encontrados.	38
2.4.1. Pérdida del cliente.	39
2.4.2. Derrame del producto.	40
2.4.3. Paralización de reproducción.	40
2.4.4. Selección del personal.	41
2.4.5. Pérdidas Económica debido a los problemas encontrado.	42
2.4.5.1. Diagrama de Pareto.	42
2.4.5.2. Diagrama de Causa – Efecto.	43
2.4.5.3. 5 Parqués.	44
3. CAPÍTULO 3: Enfoque Estratégico.	49
3.1. Introducción.	49
3.2. Definición del negocio de la empresa de Productos Químicos ABC. .50	
3.3. Análisis FODA.	50
3.3.1. Fortaleza.	52

3.3.2.	Oportunidades.	53
3.3.3.	Debilidades.	54
3.3.4.	Amenazas.	54
3.4.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	55
3.4.1.	Entrante potenciales.	57
3.4.2.	Sustitutivos.	59
3.4.3.	Clientes.	60
3.4.4.	Proveedores.	60
3.4.5.	Competidores Existentes.	60
3.5.	Establecimiento de Misión Visión, ventaja Competitiva y Valores de la organización.	61
3.5.1.	Misión.	61
3.5.2.	Visión.	61
3.5.3.	Ventajas Competitivas.	62
3.5.4.	Valores.	62
3.6.	Objetivo Estratégico de la Organización.	62
4.	CAPÍTULO 4: Traslado del Balanced Scorecard.	63
4.1.	Introducción.	63
4.2.	Despliegue de los macro objetivos a nivel organizacional.	64
4.3.	Mapa Estratégico Organización.	64

4.4. Tabla de objetivos e indicadores de gestión.	65
4.4.1. Ficha Técnica de Indicadores.	67
4.4.2. Tablero de Control Gerencia Organizacional.	81
4.4.3. Graficas de Tendencia.	82
4.5. Iniciativas Estratégicas.	91
4.5.1. Desarrollo de las iniciativas.	94
4.5.1.1. Plan de Capacitación y Formación para Liderazgo y Control. .94	
4.5.2. Evaluación del Desempeño.	95
4.5.3. Diseño del Plan de Implementación de las 5S's.	97
4.5.4. Control de Procesos.	103
4.5.4.1. Control del Sistema de Mantenimiento.	103
4.5.4.2. Control del Entorno del Trabajo.	107
4.5.4.3. Control en el Diseño y Desarrollo.	109
4.5.4.4. Control de Proveedores.	109
4.5.4.5. Control de Compras.	110
4.5.4.6. Control en la Conservación.	111
4.5.4.7. Control del Proceso de Distribución.	112
4.5.4.8. Control de los Pedidos No Conformes.	113
4.5.4.9. Medición y Seguimiento.	116
4.5.5. Implementación del Manual de Funciones.	117
4.6. Monitoreo y Control.	118

4.6.1. Reuniones de Seguimiento.	120
5. CAPÍTULO 5: Auditoría del Sistema Control de Gestión.	128
5.1. Auditoría.	128
5.2. Objetivo.	128
5.3. Alcance.	129
5.4. Definiciones.	129
5.5. Planificación de la Auditoría	130
5.6. Preparación de los Documentos de Trabajo.	131
5.7. Ejecución de la Auditoría	133
5.8. Reporte de Hallazgos encontrados durante la Auditoría de Control. . .	142
5.9. Reporte de Hallazgos de Auditoría del sistema de indicadores.	144
5.10. Informe de Auditoría.	145
6. CAPÍTULO 6: Análisis de Resultados.	147
6.1. Análisis de Resultados Obtenidos.	148
6.2. Resultados propuestos.	149
7. CAPÍTULO 7: Conclusiones y Recomendaciones.	151
7.1. Conclusiones	151
7.2. Recomendaciones.	154

ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
CMI	Cuadro de Mando Integral
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
PHVA	Planificar, Hacer, Verificar y Actuar

Índice de Figuras

Figura 1.1: *“Balanced Scorecard”*

Figura 1.2: *“Proceso de Gestión del Cuadro de Mando Integral”*

Figura 1.3: *“Metodología del Cuadro de Mando Integral”*

Figura 1.4: *Representación del CMI. “Tipo de objetivo e indicadores en el CMI”*

Figura 1.5: *“Análisis de las 5 fuerzas competitivas”*

Figura 2.1: *“Estructura Organizacional Empresa Química ABC”*

Figura 2.2: *“Envases impresos con nombre y diseño”*

Figura 2.3: *“Diagrama de Causa y Efecto”*

Figura 3.1: *“Análisis de FODA”*

Figura 3.2: *“Diagrama – Fuerzas Competitivas”*

Figura 4.1: *“Mapa Estratégico Organizacional”*

Figura 4.2: *Diagrama de Flujo – “Plan de Implementación de las 5 S’s-Clasificación”*

Figura 4.3: *Diagrama de Flujo – “Control de pedidos No Conformes”*

Figura 4.2: *“Ciclo PHVA”*

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1: <i>“Distribución de trabajadores en principales áreas de la empresa”</i>	29
Gráfico 2.2: <i>“Productos más vendidos”</i>	31
Gráfico 2.3: <i>“Provincias de mayor demanda”</i>	33
Gráfico 2.4: <i>Diagrama de Pareto – “Hallazgos encontrados”</i>	43
Gráfico 4.1: <i>Gráfica de Tendencia Indicador “Rentabilidad”</i>	82
Gráfico 4.2: <i>Gráfica de Tendencia Indicador “Incremento en Ventas”</i>	83
Gráfico 4.3: <i>Gráfica de Tendencia Indicador “No. De Nuevos Clientes”</i>	85
Gráfico 4.4: <i>Gráfica de Tendencia Indicador “Liquidez”</i>	86
Gráfico 4.5: <i>Gráfica de Tendencia Indicador “Calidad de Producto”</i>	88
Gráfico 4.6: <i>Gráfica de Tendencia Indicador “Cumplimiento de Programa”</i>	89

Índice de Tablas

Tabla 1.1: “Valores principales en una Organización”	5
Tabla 2.1: “Número de Trabajadores de la empresa ABC”	29
Tabla 2.2: “Productos que brinda la empresa”	30
Tabla 2.3: “Valores por entrega de productos a domicilio”	34
Tabla 2.4: “Pérdidas económicas con los problemas encontrados”	42
Tabla 3.1: “Entrantes potenciales frente a la industria química”	58
Tabla 3.2: “Productos sustitutos”	59
Tabla 4.1: “Objetivos e indicadores de gestión”	66
Tabla 4.2: Ficha No.1 – Indicador Rentabilidad.	68
Tabla 4.3: Ficha No.2 – Indicador Participación en el Mercado.	69
Tabla 4.4: Ficha No.3 – Indicador Incremento en Venta.	70
Tabla 4.5: Ficha No.4 – Indicador Liquidez.	71
Tabla 4.6: Ficha No.5 – Indicador Número de Nuevos Clientes.	72
Tabla 4.7: Ficha No.6 – Indicador Satisfacción al Cliente.	73
Tabla 4.8: Ficha No.6 – Indicador Clientes Retenidos.	74

Tabla 4.9: Ficha No.7 – Indicador Disponibilidad de Maquinarias.	75
Tabla 4.10: Ficha No.8 – Indicador Rotación de Materia Prima.	76
Tabla 4.11: Ficha No.9 – Indicador Productividad.	77
Tabla 4.12: Ficha No.10 – Indicador Calidad Requerida.	78
Tabla 4.13: Ficha No.11 – Indicador Cumplimiento de Programa.	79
Tabla 4.14: Ficha No.12 – Indicador Capacitaciones al Personal.	80
Tabla 4.15: “Tablero de Control Organizacional”.	81
Tabla 4.16: “Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas”.	92
Tabla 4.17: “Costos para la Implementación de las Iniciativas Estratégicas”.	93
Tabla 4.18: “Plan de Capacitación”.	94
Tabla 4.19: “Evaluación de Desempeño”.	96
Tabla 4.20: “Lista de Control de Proceso de Mantenimiento”.	106
Tabla 4.21: “Lista de Control del entorno del trabajo”.	108
Tabla 4.22: “Lista de Control de Proveedores”.	110
Tabla 4.23: “Lista de Control de Compras”.	111

Tabla 4.24: “Lista de Control de Conservación”	112
Tabla 4.25: “Lista de Control de Pedidos no Conformes”	116
Tabla 4.26: “Plan de acción para el Control”	123
Tabla 4.27: “Cronograma de Actividades para las reuniones”	123
Tabla 4.28: “Formato de análisis de resultados inaceptables”	125
Tabla 4.29: “Formato de análisis de resultados excepcionales”	126
Tabla 4.30: “Seguimiento de Acciones correctivas”	127
Tabla 5.1: “Formato del Plan de Auditoría”	130
Tabla 5.2: “Formato de Evaluación de indicadores- Confiabilidad de datos indicadores”	134
Tabla 5.3: “Formato de Evaluación de indicadores- Informe de Indicadores Auditados”	134
Tabla 5.4: “Formato de Evaluación de indicadores- Seguimiento de Planes de acción de Auditoría”	135
Tabla 5.5: Check list de Auditoría “Sistema de Control de Gestión”	136
Tabla 5.6: Check list de Auditoría “Control de Procesos”	137
Tabla 5.7: Check list de Auditoría “Seguridad e Higiene General”	138
Tabla 5.8: Check list de Auditoría “Diseño de Indicadores”	139
Tabla 5.9: Check list de Auditoría “Implementación Efectiva del Sistema”	140

Tabla 5.10: Check list de Auditoría “Verificación de la Implementación sistema de Gestión”.....	141
Tabla 5.11: “Formato de Reporte de hallazgo”.....	143
Tabla 5.12: “Formato de Reporte de hallazgo- Diseño de Indicadores”... .	144
Tabla 5.13: “Formato de Reporte de hallazgo- Implantación del Sistema”.	144
Tabla 5.14: “Formato de Reporte de hallazgo- Explotación de la Información”.	145
Tabla 5.15: “Formato de Reporte de hallazgo- Evaluación y mejora del Sistema”.....	145
Tabla 5.17: “Auditoría del Sistema de Control de Gestión – lista de registros”.	146
Tabla 6.1: “Auditoría del Sistema de Control de Gestión – Análisis de Resultados”.....	146
Tabla 6.2: Costo de Implementación.....	148

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard (BSC) nace en el año 1992 ante la necesidad de contar con una herramienta que contribuya al proceso de gestión estratégica.

Es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: Cliente, Negocio Interno (procesos internos), Aprendizaje y Crecimiento y Perspectiva Financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.

La Metodología Balanced Scorecard permite, a partir de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, definir los Objetivos Financieros requeridos para alcanzar la Visión y Misión y estos serán los encargados de proyectar los mecanismos hacia los Clientes (Interno/Externos). Los Procesos Internos se planifican para lograr los objetivos financieros y de los clientes.

Posteriormente, todo reposa en el Aprendizaje y Crecimiento de la organización.

El BSC proporciona una oportunidad mayor para la dirección de la organización, mide lo que realmente importa para cumplir con la misión.

Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación y permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

Para que la implementación sea exitosa, debe existir una coherencia entre lo que ocurre y lo que debería ocurrir en base a la estrategia definida, lográndose mediante el monitoreo del desempeño de las personas al logro de los objetivos de la organización.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Implementación de una estrategia de mejora

Implementar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que pretende transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa.

Se debe entender la implantación como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. La implementación aporta al hecho estratégico atributos profundamente humanos, es el momento en que el hombre deviene en centro y todo se decide con su contribución¹.

¹ Del Libro "Calidad Total y Productividad" de Gutiérrez Pulido H. 3era. Edición Página 138

1.1.1. Misión

La misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia y actividad.

Por ello, normalmente la misión incluye los siguientes elementos: identidad (quienes somos), actividad (que hacemos), finalidad u objetivos (para quien lo hacemos).

1.1.2. Valores

Los valores observados por los líderes y mandos de una organización implican concebir el liderazgo como un servicio a los demás, para que la organización, y a través de ella los individuos, alcancen sus fines y su realización².

Por otra parte, los valores son los principios básicos que se deben observar en la actuación dentro de la organización para el logro de la misión³.

A continuación se muestra algunos valores básicos en la tabla

1.1.

² Tomado del libro "Calidad Total y Productividad" de Gutiérrez Pulido H. 3era. Edición Página 130

³ Libro "Auditoría un enfoque Integral" de Alvin A. Arens y James K. Loebbecke Página 73

Tabla 1.1
“Valores principales en una Organización”

Valor	Descripción
Paciencia	Mostrar dominio de uno mismo
Afabilidad	Prestar atención, apreciar y animar
Humildad	Ser autentico y sin pretensiones ni arrogancias (sin mascararas)
Respeto	Tratar a los demás con consideración
Generosidad	Buscar satisfacer las necesidades de los demás, es lo opuesto a al egoísmo
Indulgencia	No guardar rencor al que nos perjudica
Honradez	Estar libre de engaños
Compromiso	Responder con pasión a las propias elecciones

1.1.3. Visión

Consiste en una descripción positiva y breve de lo que una empresa desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa su misión en un periodo definido o lapso de tiempo; por consiguiente contiene la imagen anticipada de las realidades que se creen y se quieren alcanzar.

Por lo tanto, de la visión deben desprenderse fácilmente los objetivos estratégicos de la organización, aquello que deben efectuarse para que la empresa sobreviva y alcance el éxito.

1.1.3.1. Características de la visión afectiva

Concreta (medible). Es posible medir o verificar el éxito en el logro de la visión.

Deseable y aspiracional. Es atractiva y refleja fielmente las aspiraciones, los intereses y las expectativas de los directivos, empleados, clientes, usuarios, actores interesados y otros que tengan interacción con la organización.

Posible (lograble). Incluye objetivos realista y alcanzable, aun cuando impliquen un reto.

Estratégica. Se enfoca en los temas que realmente importan para el posicionamiento de la organización, es decir, en los asuntos que son decisivos para cumplir con éxito la misión.

Directiva. Es una guía para tomar decisiones coherentes con el tiempo.

Flexible. Es lo suficientemente abierta (aunque no ambigua ni genérica) para permitir la iniciativa de las

unidades/divisiones de la organización en respuesta a los cambios internos o del entorno.

Comunicable. Puede explicarse con claridad, precisión y en breve tiempo a quien quiera conocerla.

Motivadora (inspiradora). Estimula, provoca y despierta lo mejor de las personas.

Basada en el tiempo. Es alcanzable en el tiempo establecido, normalmente de tres a cinco años, aunque también hay visiones de más largo plazo (20años por ejemplo)⁴.

1.1.4. Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

El análisis del FODA especifica las áreas y aspectos en los que la organización es fuerte, así como en dónde y en qué radican sus mayores debilidades. Así, se determinan las áreas o aspecto de mayor oportunidad y que situaciones externas representan los mayores riesgos para el éxito de la organización.

⁴ Del libro "Calidad Total y Productividad" de Gutiérrez Pulido H. 3era. Edición Página 131

Para realizar el análisis de FODA se puede recurrir a grupos de discusión y a la técnica de lluvias de ideas, con la participación de directivos y mandos claves, para que cada uno de ellos genere por separado de cinco a diez debilidades principales de la organización.

1.1.5. Identificación de asuntos estratégicos

A partir de la tabla del FODA se desprende de aquellos asuntos estratégicos que se consideran esenciales para la realización de la visión, ya sean debilidades internas y/o amenazas externas que deben⁵ ser atendidas en forma prioritaria, o de fortalezas internas y oportunidades externas que se deben preservar y potenciar para alcanzar la visión.

Por lo tanto es necesario seleccionar de entre el universo de las FODA aquellas realidades que se consideran de importancia estratégica⁶.

1.2. Cuadro de Mando Integral

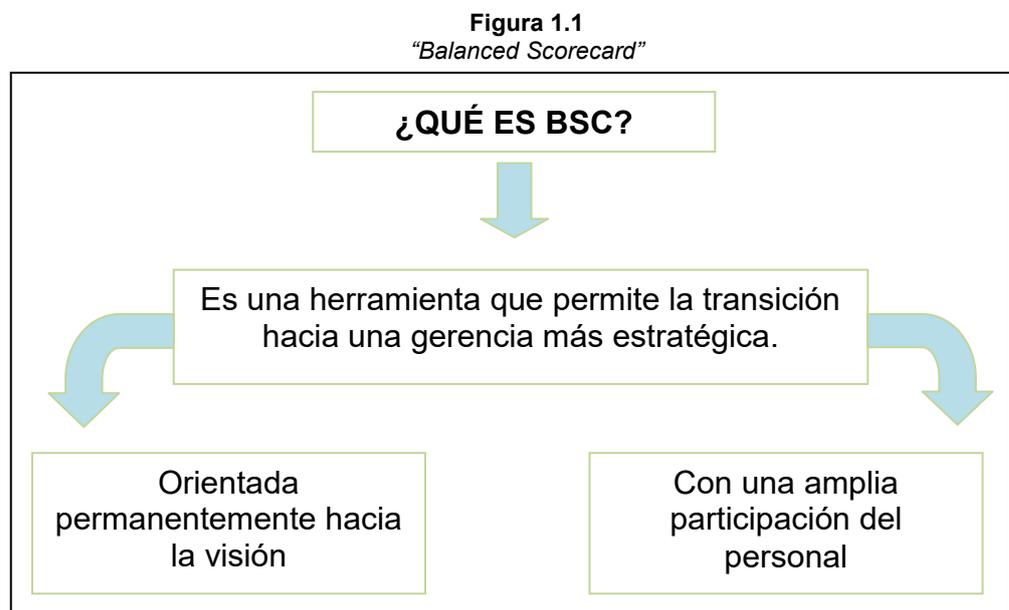
El Cuadro de Mando Integral nace de una manera práctica de solventar debilidades y conseguir un informe revelador y útil para la dirección.

⁵ Libro "Calidad Total y Productividad" de Gutiérrez Pulido H. 3era. Edición Página 132

⁶ Cuadro de mando integral Según Kaplan y Norton 1999.

Por lo que se puede definir al BSC, según Kaplan y Norton (1999), como una herramienta gerencial que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia en términos y objetivos específicos para su difusión para todos los niveles, estableciendo un sistema de medición de logro de dichos objetivos, esta metodología es conocida como Balanced Scorecard.

Es una metodología que permite transformar y traducir la visión en estrategia, a través de objetivos e indicadores estratégicos, como muestra la figura 1.1 siguiente:



El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización⁷.

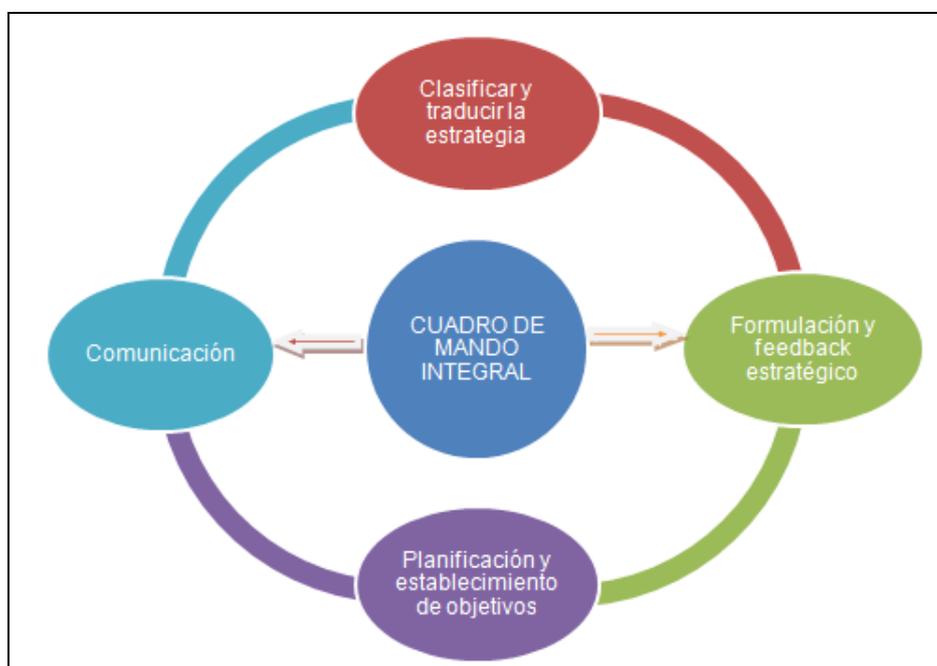
Y es así como los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus acciones y los altos ejecutivos deben los inductores del éxito financiero a largo plazo.

Las empresas utilizan el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, para lo cual están empleando el enfoque de medición de esta herramienta para llevar a cabo procesos de gestión decisivos; tales como: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, y planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, como lo muestra la figura 1.2 siguiente⁸:

⁷ Coachdenegocios, en "Para qué sirve el cuadro de mando integral" www.coachdenegocios.overblog.es/article-cuadro-de-mando-integral.

⁸ Cuadro de mando integral Según Kaplan y Norton.

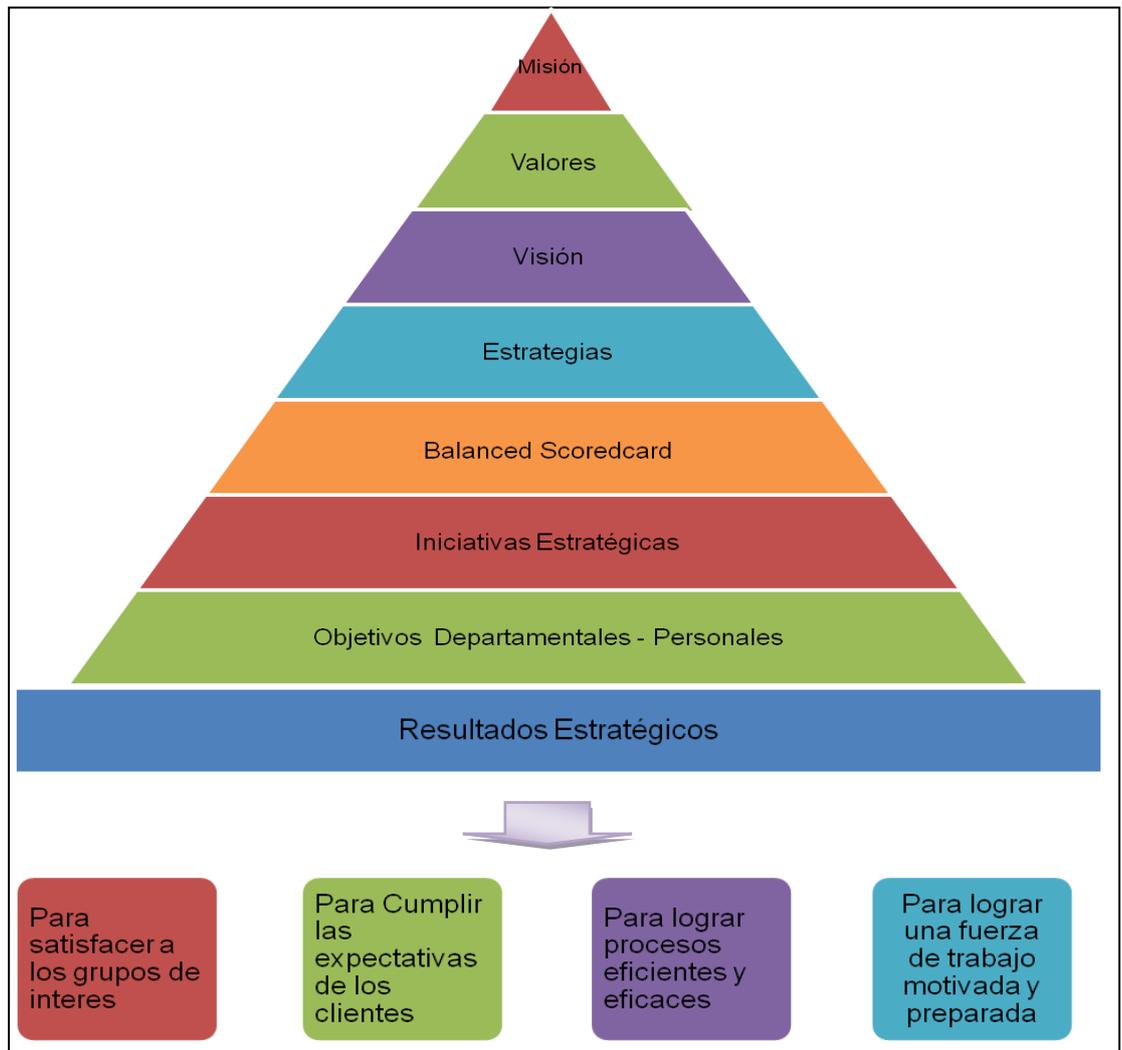
Figura 1.2
“Proceso de Gestión del Cuadro de Mando Integral”



El CMI ayuda a monitorear la implementación de la estrategia a través de indicadores de desempeño y metas concretas, así como a lograr que las distintas áreas estén alineadas al plan estratégico. A continuación en la figura 1.3 se muestra un esquema de cómo el CMI contribuye a generar e implementar una estrategia⁹.

⁹ Libro “Calidad Total y Productividad” de Gutiérrez Pulido H. 3era. Edición Página 133

Figura 1.3
"Metodología del Cuadro de Mando Integral"



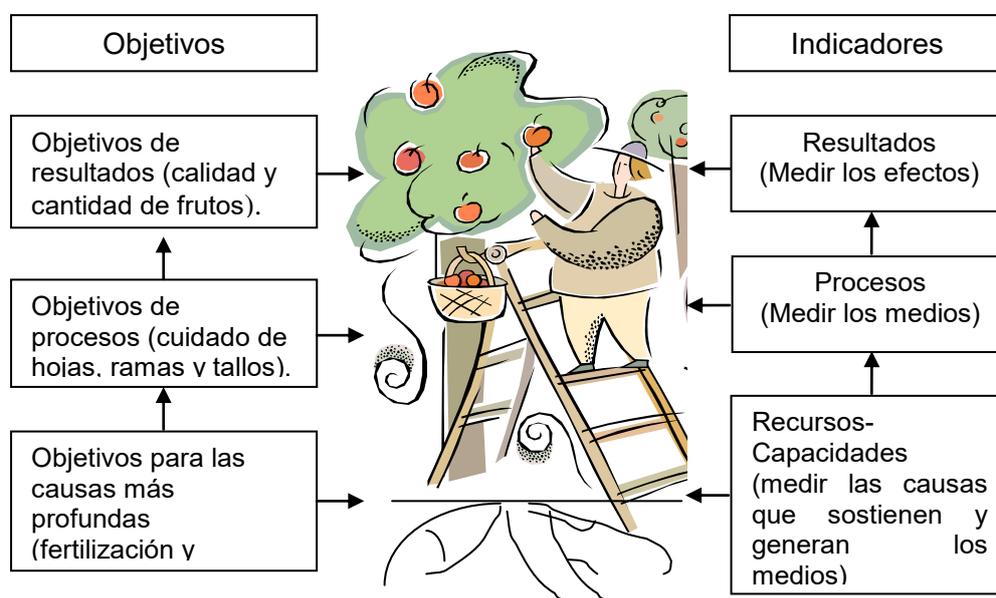
El CMI es una metodología que traduce la estrategia de una organización en un arreglo de objetivos con una interrelación causa-efecto.

La figura 1.4 representa la idea de este tipo de arreglo y se ve como contempla objetivos de resultado (frutos del árbol), objetivos del

proceso (hojas, ramas y tallo) y objetivos para las causas más profundas (calidad de fertilización y cuidado para el árbol) y para cada tipo de de objetivos deben establecerse los correspondientes indicadores, que permitan evaluar el avance de la estrategia.

El hecho de tener los objetivos estratégicos relacionados en el esquema causa- efecto facilita la comprensión de la estrategia para cumplirlos, así como su entendimiento por parte de todas las áreas de la organización.¹⁰

Figura 1.4
Representación del CMI
“Tipo de objetivo e indicadores en el CMI”



¹⁰ Libro “Calidad Total y Productividad” de Gutiérrez Pulido H. 3era. Edición Página 134

1.2.1 Las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI se sustenta en cuatro perspectivas principales que a continuación son:

1.2.1.1 Perspectiva Financiera.

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores.

Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

1.2.1.2 Perspectiva Cliente.

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

1.2.1.3. Perspectiva Proceso Interno.

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

1.2.1.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores¹¹.

1.2.2 Elementos del Cuadro de Mando Integral

El CMI utiliza dos elementos: el mapa estratégico y el tablero de control.

1.2.2.1 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la representación visual de los objetivos de una organización y utiliza al menos cuatro perspectivas: la perspectiva económica o financiera, que contiene las expectativas del desempeño financiero; la perspectiva del cliente, que traduce las expectativas de los clientes en cada segmento de mercado y enfatiza los objetivos de los

¹¹ Gestopolis en "El Cuadro de Mando Integral " www.gestiopolis.com/cmi.htm

atributos de los productos, de servicio y de imagen; la perspectiva de procesos, que contempla los objetivos de los procesos de soporte y operativo que son consistentes con los objetivos de calidad, tiempo y eficacia para satisfacer al cliente, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

1.2.2.2 El tablero de control

Es una herramienta, del campo de la administración de las empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación.

Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permite contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas¹².

¹² Consultek "Balanced Scorecard" www.consultek.com.mx/pagina.php

1.3. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un diagnóstico externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1.3.1. Rivalidad entre competidores

Son las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumenta a medida que se eleve la cantidad de éstos.

El análisis de la rivalidad entre competidores permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales.

1.3.2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, entre otros factores.

Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que

impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

1.3.3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos que permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

1.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor

cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

La cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, entre otros.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

1.3.5. Poder de negociación de los consumidores

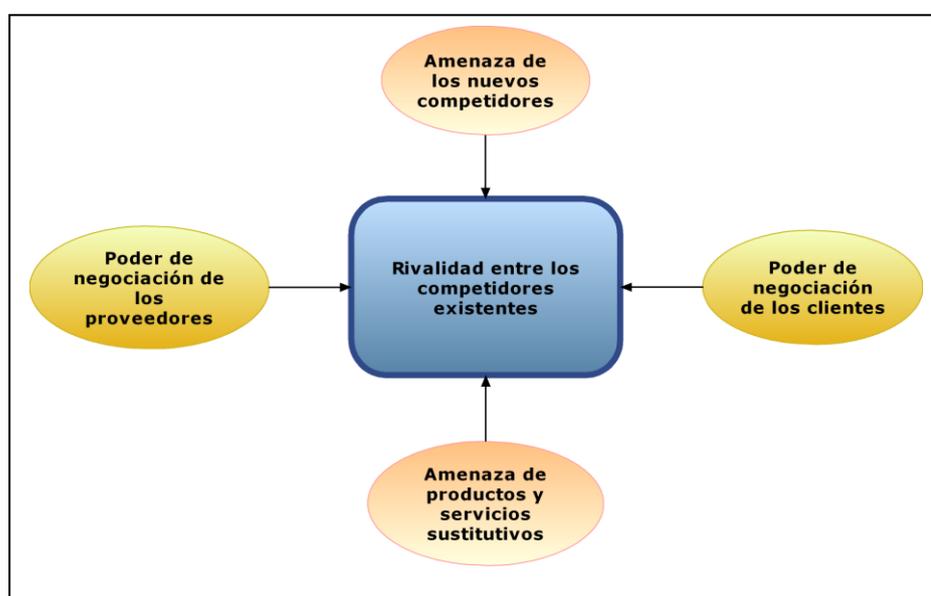
Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

A continuación Véase *Figura 1.5* la esquematización del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter¹³.

Figura 1.5
"Análisis de las 5 fuerzas competitivas"



¹³Marketing en el Siglo XXI 3era edición; Rafael Muñiz González; RMG& Asociados, 1987

1.4. Metodología de las 5 S's (Cinco eses)

Es una metodología que, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros.

El enfoque primordial de esta metodología desarrollada en Japón es que para que haya calidad se requiere antes que todo orden, limpieza y disciplina.

Con esto se pretende atender la problemática en oficina, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde las mudas (desperdicios) son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están útiles y herramientas de trabajo, equipos documentos, etc., debido a que se encuentran en lugares incorrectos y entremezclados con basuras y otras cosas innecesarias.

La metodología de las 5 S's, cuyo nombre proviene de los siguientes términos japoneses:

1.4.1. SEIRI (Seleccionar)

Este principio implica que en los espacios de trabajo los empleados deben seleccionar lo que es realmente necesario e identificar lo que no sirve o tiene una dudosa utilidad para

eliminarlo de los espacios laborales. Por lo tanto el objetivo final es que los espacios estén libres de piezas, documentos, muebles, herramientas rotas, desechos, etc., que no se requieren para efectuar.

1.4.2. SEITON (Organización)

El orden, implica ordenar los elementos necesarios de modo que sea fácil su localización y etiquetarlos para que cualquiera pueda encontrarlos y darles uso. El orden ayuda a eliminar muchos despilfarros (especialmente de tiempo) en las actividades de producción u oficina.

1.4.3. SEISO (Limpieza)

Cuando se ha eliminado la cantidad de estorbos y en muchas ocasiones hasta de basura y han sido reubicados todos los artículos, viene una limpieza exhaustiva del área de trabajo.

Esta limpieza genera un sentido de orgullo por lo limpio y ordenado de los puestos de trabajo, al mismo tiempo que resalta problemas evidentes que antes eran ocultados por el desorden y suciedad. La limpieza de cada estación o área de trabajo es una responsabilidad de todos los que trabajan en ella.

1.4.4. SEIKETSU (Estandarizar)

La limpieza estandarizada se define como el estado que existe cuando los tres primeros aspectos mencionados (organización, orden y limpieza), se mantienen apropiadamente. Se deben desarrollar actividades que permitan estandarizar los procedimientos que se hacen en las zonas, como por ejemplo el control visual.

1.4.5. SHITSUKE (Disciplina)

Busca construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5S y por ello, muchas veces es la más difícil de cumplir, pues se trata de darle permanencia al sistema, para lo cual debe existir un compromiso de todos para mantener y mejorar el nivel de organización, orden y limpieza¹⁴.

¹⁴ Libro "Calidad Total y Productividad" de Gutiérrez Pulido H. 3era. Edición Página 112

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.1.1 Actividad económica

La empresa objeto de estudio se dedica a la fabricación, comercialización y distribución productos de insumos para la salud, belleza y hogar.

2.1.2 Reseña histórica

En 1994, con 6 millones de sucres (USD 2,200.00 a la cotización de la fecha), la empresa decide alquilar un local y abre el negocio, comienza a comercializar esparadrapo, gasas, etc., para ser distribuidos en hospitales y dispensarios de salud.

La comercialización de estos productos se extendió día a día en nuestra ciudad, por lo que se vio obligada a obtener un crédito bancario de 20 millones de sucres (USD 8.800), para comprar perchas, materia prima, tanques y envases para comenzar a fabricar los productos.

Esto permitió producir desinfectantes, ambientales, ceras, desengrasante para el área de la industrias. También champú y rinses para los gabinetes de belleza.

Sin embargo, se fue recuperando hasta que en 2004 llegó a vender USD 25.000 al año. La línea de fabricación creció. De elaborar 20 productos, aumentó a 40; en 2004 producía 60 y en la actualidad hay 90 opciones de productos.

2.1.3 Estructura organizacional

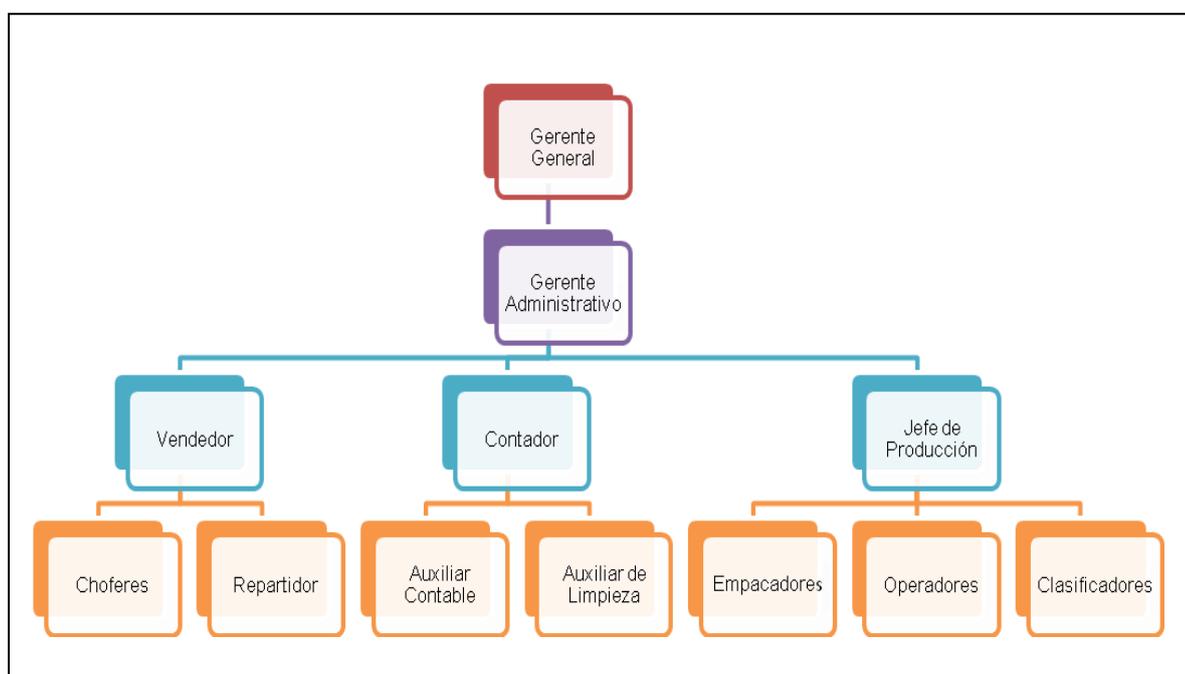
La empresa de productos químicos ABC cuenta con una estructura organizacional establecida para la orientación del logro de los objetivos.

La estructura organizacional se divide en las siguientes áreas:

- Administración
- Producción
- Venta

Dicha estructura se muestra en la **Figura 2.1**

Figura 2.1
"Estructura Organizacional empresa química ABC"



Fuente: Empresa ABC
Elaborado por: Las Autoras

2.1.4 Número de trabajadores

La plantilla laboral consta de los siguientes trabajadores:

Tabla 2.1
 “Números de Trabajadores de la empresa ABC”

Gerente	1
Gerente Administrativa	1
Contadora	1
Asistente Contable	1
Auxiliar de Limpieza	1
Jefe de Producción	1
Operadores	7
Empacadores	7
Clasificadores	3
Choferes	2
Vendedor	1
Repartidor de productos	1
TOTAL	27

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 2.1
 “Distribución de trabajadores en principales áreas de la empresa”



Fuente: Empresa ABC
Elaborado por: Las Autoras

Jornada laboral

La jornada laboral es de lunes a viernes de 08h00 a 18h30 y los sábados de 09h00 a 15h00.

2.1.5 Seguridad social

La organización cuenta con veinticinco empleados los cuales son contratados y sólo se encuentran afiliados al IESS 17.

2.1.6 Productos que brinda la empresa

A continuación se presenta el listado de productos que brinda la empresa a sus clientes.

Tabla 2.2
"Productos que Brinda la empresa"

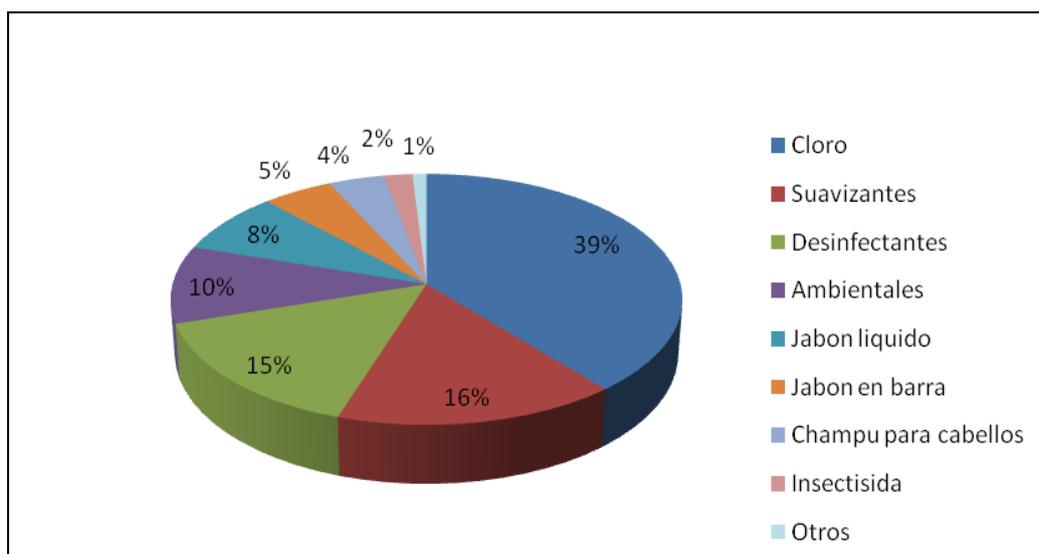
Aceite de Almendras	Aceite de coco	Aceite rojo
Acido Concentrado para baños	Agua acidulada	Agua de Rosa
Agua de valeriana	Agua del Carmen	Agua florida
Agua golar	Agua oxigenada	Alcohol antiséptico
Alcohol medicado	Alcohol salicílico	Ambientales
Brillantina	Cera antideslizante	Colonia Helada
Colonia para Hombre y Mujeres	Creolina	Crema desengrasante
Crema oxigenada	Crema reductora	Desengrasantes
Desinfectantes	Desoxidante	Esencia de vainilla
Esencia de coco	Gel para el Cabello	Insecticida
Jabón liquido	Jabón yodado	Jabón lavavajilla
Limpia vidrios	Limpiador para maquina- humo	Limpiador de metales
Menticol	Mercurio cromo	Merthiolate
Merthiolate blanco	Quita esmalte	Refrigerante de radiador
Povidine solución	Rinse para cabello	Champú para cabello
Champú para alfombras	Champú para carros	Suavizante para ropa

Fuente: **Empresa ABC**

2.1.7 Productos más vendidos

A continuación se muestra porcentaje de venta de productos de mayor demanda al mes.

Gráfico 2.2
"Productos más vendidos"



Fuente: Empresa ABC
Elaborado por: Las Autoras

2.2 PRINCIPALES PROCESOS Y ÁREAS

2.2.1 Proceso logístico

La función logística se encarga de la gestión de los flujos físicos y se interesa a su entorno. El entorno corresponde en este caso a:

2.2.1.1 Procesamiento de pedidos:

La empresa es una distribuidora que emplea el método tradicional de venta, es decir cuenta con una persona quien se encarga de vender sus productos a diferentes clientes de forma diaria. Los pedidos también son tomados vía telefónica.

2.2.1.2 Control de inventarios:

El personal de empacadores y operadores son los encargados de realizar el control para el abastecimiento de la demandas efectuadas por los clientes, el Jefe de Producción es el encargado de realizar las reposiciones de compras a la empresa proveedoras.

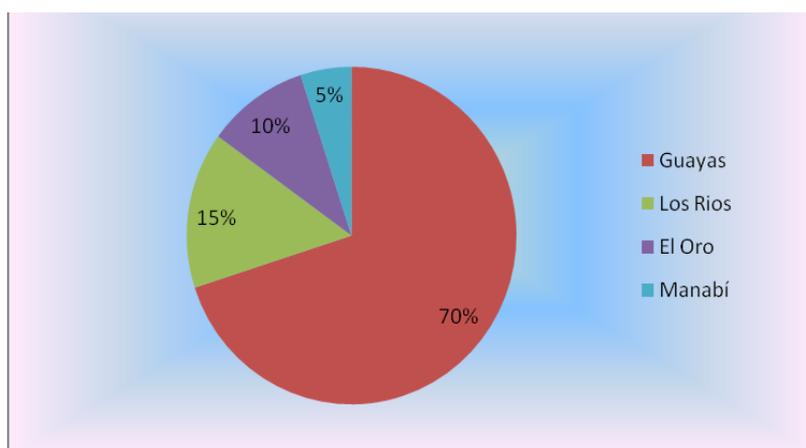
La demanda de los productos que se distribuyen en general, es constante. No se registran altas ni bajas significativas, por el contrario, la demanda es bastante estable. Así mismo, en general, la demanda es independiente, excepto algunas ocasiones en las que, por días festivos realizan mayor cantidad de pedidos, y la empresa por su competencia decide armar packs promocionales.

2.2.1.3 Recepción y preparación de pedido:

Comprende la toma del pedido, la preparación y entrega de productos.

Cuando se tiene que despachar fuera de la ciudad (Guayaquil) el manejo de procesos como la recepción de pedido será personal del clientes o vía telefónica, confirmación de stock productos, emisión de factura finalizando con la entrega del pedido, tomando en consideración lo que será transportado para evitar derrames de sustancias químicas evitando entregar los pedidos en mal estado.

Gráfico 2.3
"Provincias de mayor demanda"



Fuente: Empresa ABC
Elaborado por: Las Autoras

2.2.1.4 Distribución:

La distribución se realiza con transporte propio, teniendo 2 vehículos que se encargan de llevar los pedidos a su destino.

Tomando en cuenta la facturación es el cobro del transporte gratis, caso contrario es cobrado acorde al lugar de destino.

La empresa, objeto de estudio distribuye a diferentes provincias del país (El Oro, Los Ríos, Manabí), por su extensa lista de productos, teniendo así clientes especiales.

Tabla 2.3
"Valores por entrega de productos a domicilio"

Monto de Facturación	Provincias
Compra mayor a \$50	Guayaquil
Compra mayor a \$70	Los Ríos
Compra mayor a \$75	El Oro
Compra mayor a \$80	Manabí

Fuente: Empresa ABC
Elaborado por: Las Autoras

Los transportistas son responsables de realizar una encuesta a los clientes a fin de medirse el nivel de satisfacción de los mismos.

2.2.2 Procesos administrativos y de Recursos Humanos

La empresa caso de estudio cuenta actualmente con 25 empleados contratados.

La Gerencia General asigna a una persona competente a las diferentes actividades de la empresa, tiene como responsabilidad, con el apoyo de la Jefatura Administrativa, asegurar que el personal interno se ajuste con las obligaciones correspondientes que tienen que cumplir.

2.2.2.1 Gestión administrativa

La empresa a pesar de tener años en el mercado no ha definido formalmente manual, misión, visión y políticas.

2.2.3 Proceso de producción

Para la elaboración de los Productos Químicos en la empresa, posee una máquina industrial para la mezcla de los

ingredientes para la preparación de productos que tienen mayor demanda.

Para el estampado de marca y nombre del producto cuenta con dos herramientas que son:

La máquina de tampografía: Es un sistema de impresión. Básicamente es un sistema de impresión que permite transferir figuras, palabras, diseños, fotografías, etc. desde un plano fotograbado en bajo relieve a una superficie que bien puede ser plana con una reproducción exacta al original. Por Tampografía puede imprimir cualquier superficie y cualquier material pasando desde plásticos, vidrio, cerámica hasta papel o materiales orgánicos.

Figura 2.2
“Envases impresos con nombre y diseño”



La máquina de tampografía cuenta con otro sistema de impresión sobre cualquier material, y consiste en transferir una tinta a través de una malla tensada en un marco, el paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no hay imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasa la tinta.

El sistema de impresión es repetitivo, esto es, que una vez que el primer modelo se ha logrado, la impresión puede ser repetida cientos y hasta miles de veces sin perder definición.

2.3 PRINCIPALES ÁREAS

Las principales áreas con que cuenta la empresa son:

2.3.1 Administración y Recursos Humano

Responsable de administrar los recursos humanos de la empresa, velar por el bienestar de los trabajadores y evaluación del desempeño al personal en coordinación con toda el área de la empresa.

2.3.2 Operaciones

Responsable de lograr niveles óptimos de productividad en términos de eficiencia, efectividad, calidad y costos de las

plantas industriales; garantizando los niveles de capacidad requeridos para cumplir con las aspiraciones de la empresa.

2.3.3 Ventas

Responsable de optimizar la gestión de ventas. Su principal objetivo es lograr volúmenes de ventas, cobranza, distribución para cada uno de los productos.

2.3.4 Contabilidad

Responsable de brindar información financiera y de gestión, en forma oportuna y confiable, a los clientes internos y externos para la toma de decisiones respectiva. Está centrada en controlar, analizar y reflejar en los Estados Financieros la situación económica financiera del negocio.

2.4 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS

Mediante la elaboración de una “Lista de Verificaciones”, entrevistas con el personal encargado de cada proceso y administración se pudo determinar los hallazgos dados en la empresa, verificados en la inspección a las instalaciones.

2.4.1 Pérdida de Clientes

La empresa por contar con alta demanda diaria y poco personal de producción, ha tenido problemas con la entrega de los pedidos a los clientes.

El tiempo de pedido es de 5 minutos aproximadamente, esto es desde que el pedido es tomado hasta que se despacha.

Los pedidos a diario tienen retrasos en la entrega, esto ocasiona pérdida de clientes debido a:

- Falta de stock disponible de materia prima
- Falta de control en los inventarios
- Errores en la toma de pedidos
- Mercadería entregada en mal estado
- Problemas por el trato del personal hacia el público

Las reposiciones de compras no se realizan en la fecha estimada.

La empresa no ha tomado en cuenta el costo de inventario que es el costo financiero de tener el capital invertido en inventarios, pérdidas causadas por productos derramados o por mala aplicación de fórmula por empleado.

2.4.2 Derrame del producto

Existen ciertos tanque de almacenamiento de sustancias contaminantes, que no se encuentran en buenas condiciones por lo que contiene pequeños orificios donde los empleados no se fijan de dicha anomalía.

Además, por falta de orden de los materiales e insumos se encuentran galones y canecas en lugares que son de movimiento en la elaboración de productos por lo que son factores de gran importancia que dan lugar al derrame de sustancias químicas.

2.4.3 Paralización en la Producción

Cuenta con pocos mantenimientos a las maquinarias de estampado en los embases, y en la mezcladora que la herramienta vital como ayuda para la elaboración del producto.

Los mantenimientos son dados cada 6 meses, con la entrevista realizada con el jefe de producción considera que por el tiempo de la maquina se estima que los mantenimiento se deben de dar cada 3 meses por el uso diario que se da a esta herramienta, debido a que esta área opera los seis días de la semana, con las ocho horas al día normal de trabajo,

mantiene una capacidad de producción de 1000 galones diarios de los diferentes productos que tiene a disposición la empresa, y así evitar la paralización en la producción al momento del trabajo.

Cuando se da el mantenimiento respectivo por el operario de la empresa(a los 6 meses) existe un desperdicio de tiempo, por lo que no cuenta con las herramientas necesarias ni con un plan de mantenimiento para su reparación.

2.4.4 Selección del Personal

No existe un buen manejo de los recursos humanos de la empresa, no se cuentan con Planes de Capacitación ni procesos de Selección y Evaluación para el personal, ya que en ocasiones cuando existe mayor demanda en el día, hacen sobre tiempo en sus jornadas de trabajo.

Los empleados al no tener conocimiento del instructivo de ambiente de trabajo por lo que tiene como consecuencia problemas de salud.

2.4.5 Pérdida económica debido a los problemas encontrados

De acuerdo a los problemas mencionados, a continuación se detalla en la tabla 2.4 el impacto económico en la empresa.

Tabla 2.4
"Pérdida económica con los problemas encontrados"

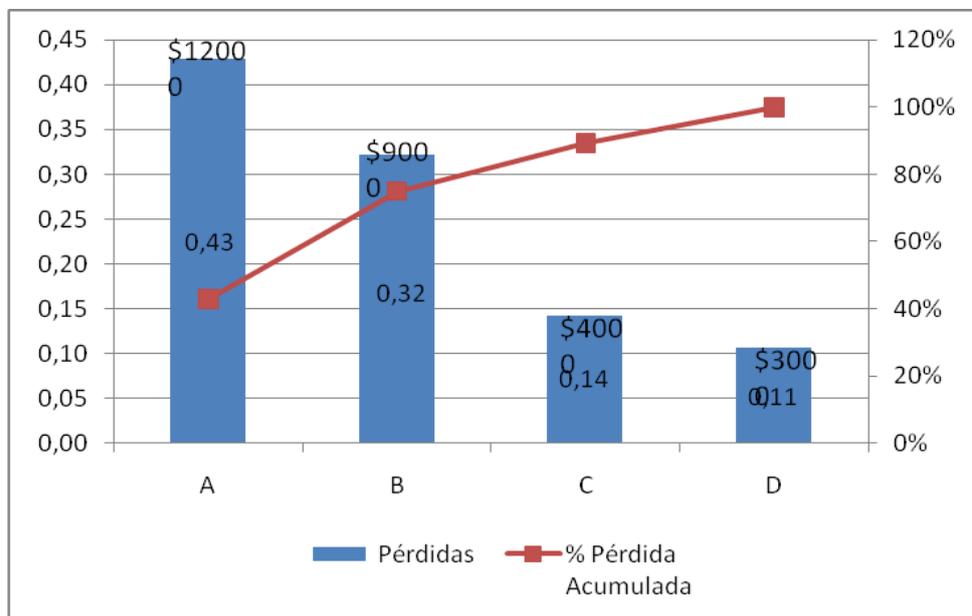
Problemas	Descripción	Pérdidas	Observaciones
A	Pérdidas de Clientes	\$12000.00	Pedidos no se entrega a tiempo
B	Derrames de los producto	\$9000.00	Mal almacenamiento de materiales e inseguridad en el personal
C	Paralización en la Producción	\$4000.00	Falta de mantenimiento de Maquinaria
D	Falta de precisión en el cuadro de ventas	\$3000.00	Contratación de personal no calificado y perdida de dinero

Elaborado por: Las Autoras

2.4.5.1 Diagrama de Pareto

El diagrama facilita el estudio comparativo del número procesos dentro de la empresa. En gráfico 2.4 del Diagrama de Pareto muestra los aspectos significativos de un problema de manera que el equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar.

Gráfico 2.4
Diagrama de Pareto
“Hallazgos encontrados”



Elaborado por: Las Autoras

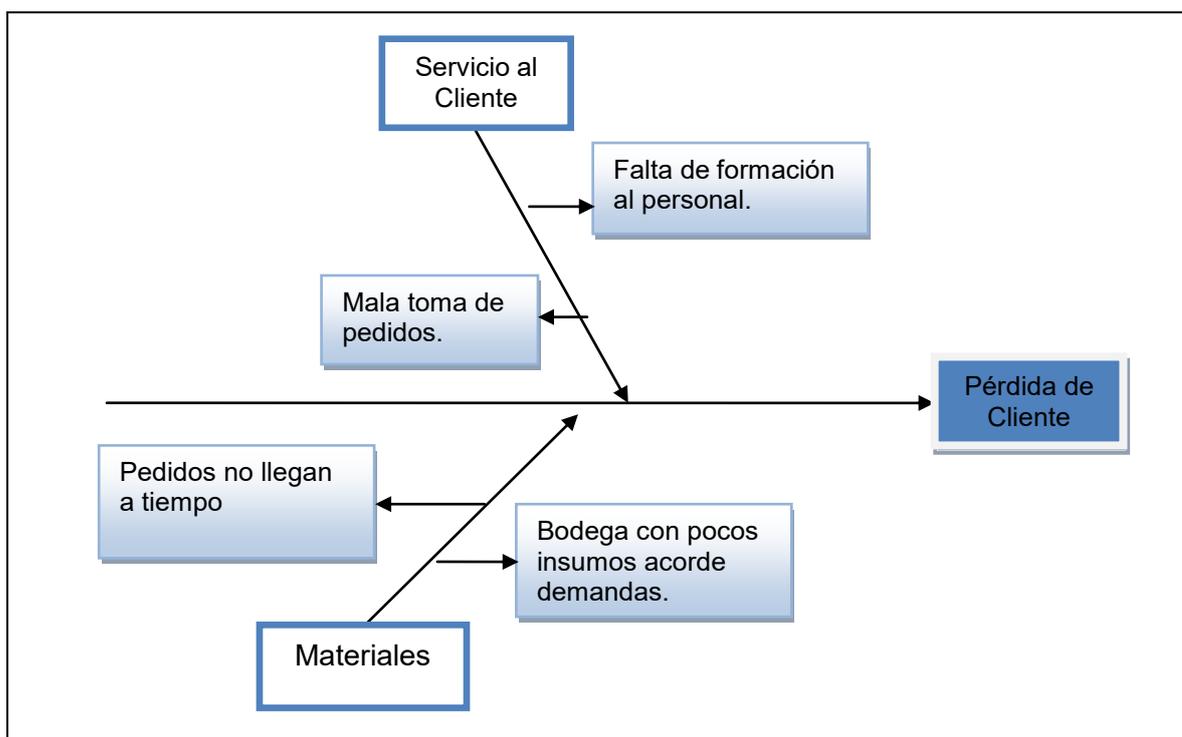
En el gráfico, el diagrama de Pareto muestra dos causas significativas que ocasionan mayor pérdida económica en la empresa: Pedido no se entrega a tiempo y Falta de orden y aseo en la producción. Para estos problemas se realiza un diagrama de causa y efecto.

2.4.5.2. Diagrama de Causa- Efecto

A continuación se muestra en la Figura 2.3 la causa raíz de pérdida de cliente: por atraso en la entrega de

pedido que tiene mayor impacto económico en la empresa objeto de estudio.

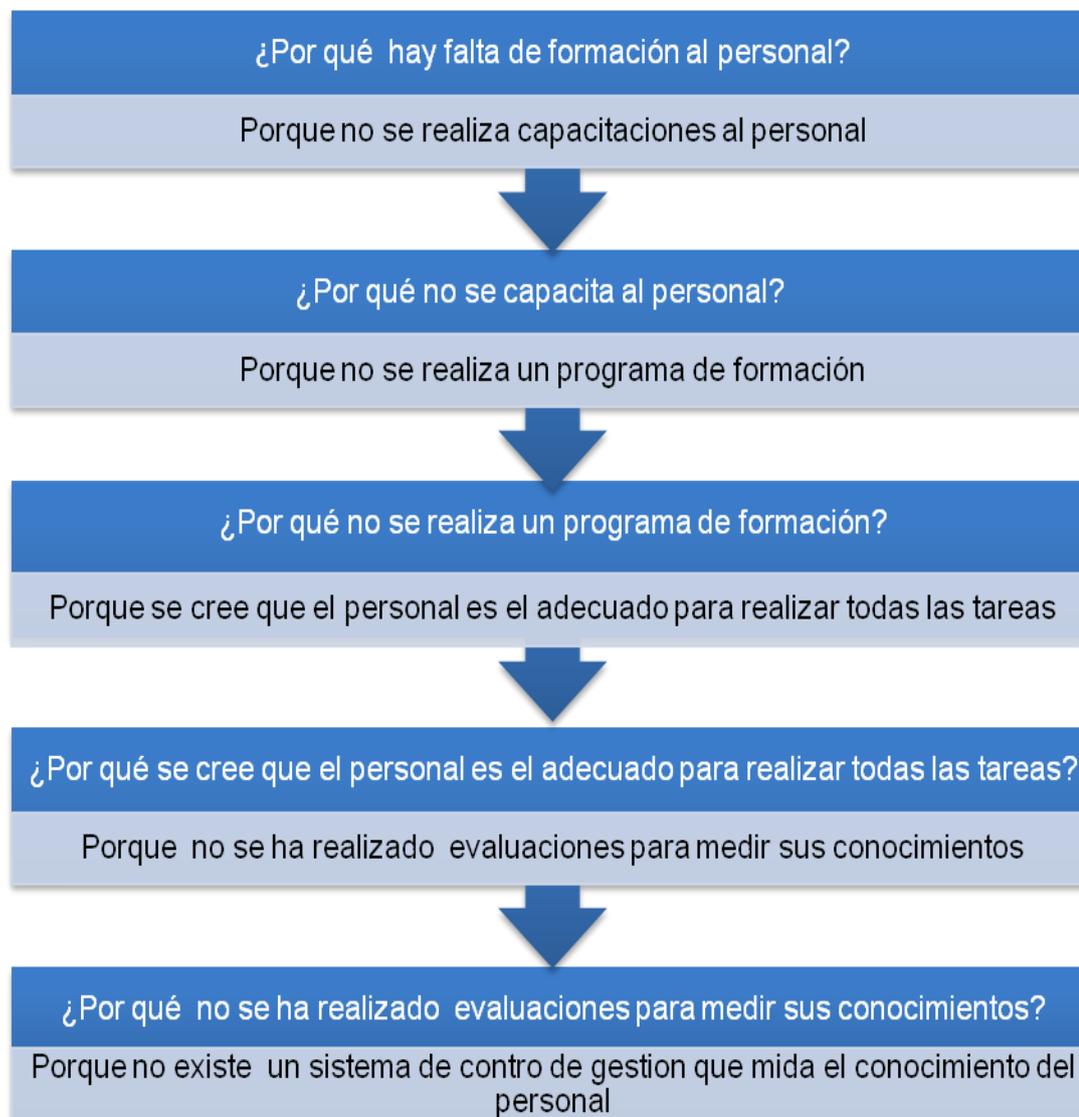
Figura 2.3
"Diagrama de Causa – Efecto"

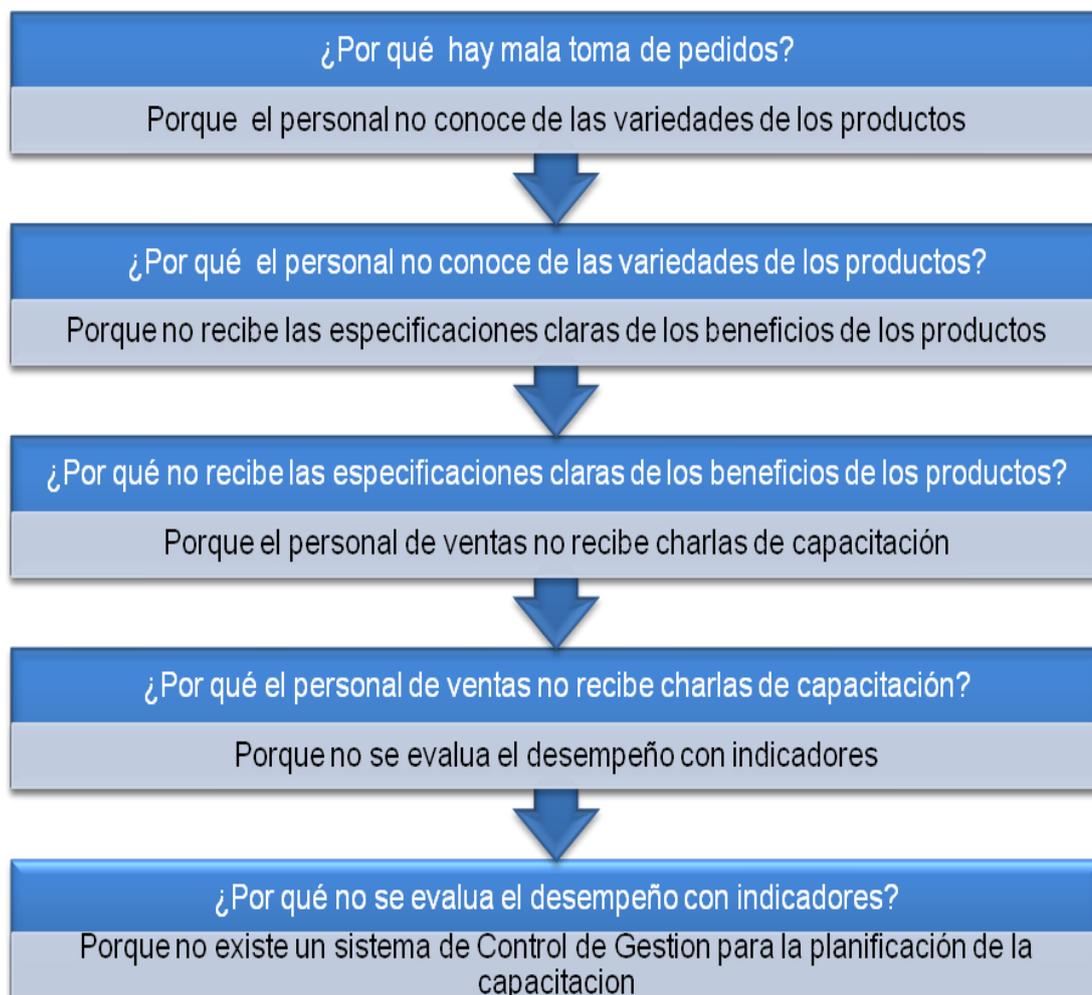


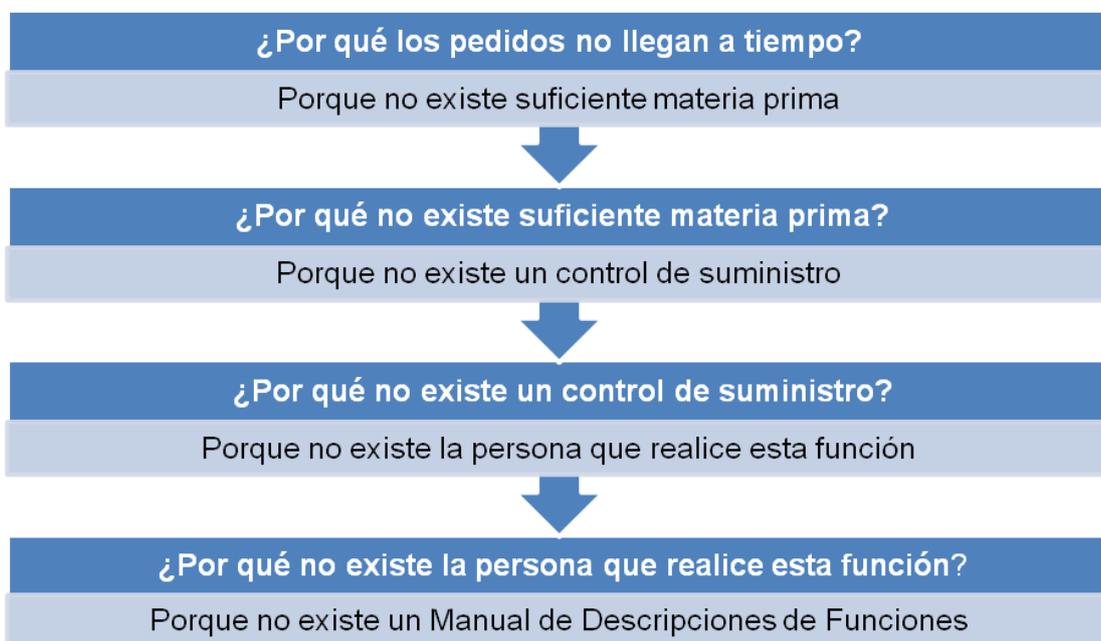
Elaborado por: Las Autoras

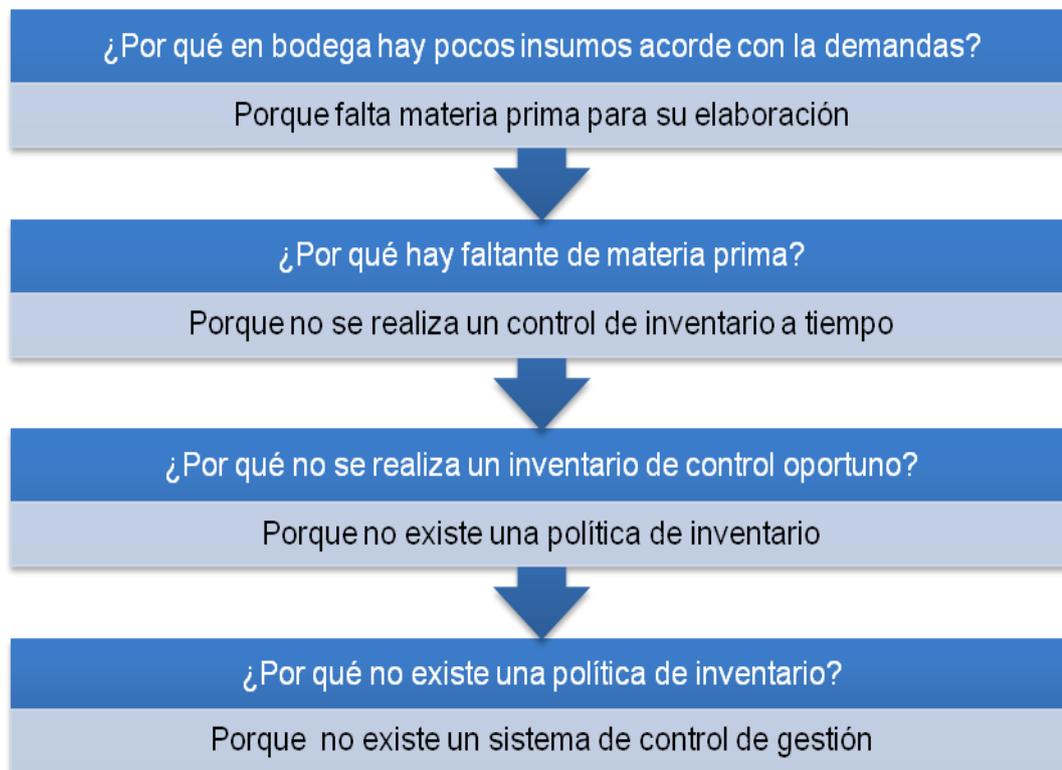
2.4.5.3 5' PORQUE'S

A continuación se muestra los 5 Porqués de las causas de los problemas:

Causa 1: Falta de formación al personal

Causa 2: Mala toma de pedidos.

Causa 3: Pedidos no llegan a tiempo

Causa 4: Bodega con pocos insumos acorde demandas

Aplicada la metodología de los 5 Porqués se concluye que la causa raíz es: ***La falta de un sistema de control de gestión.***

CAPÍTULO 3

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.1 INTRODUCCIÓN

Esta etapa comprende la planificación estratégica, análisis de la competencia, de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la organización, que permite identificar la situación actual de la organización, desde un punto de vista interno y externo, evaluando y valorando diferentes escenarios que nos permitan establecer planes de acción específicos en un ejercicio de planeación estratégica, y de igual manera dar seguimiento al control de cambios y la toma de decisiones a nivel estratégico.

3.2 Definición del Negocio de la empresa de Productos Químicos

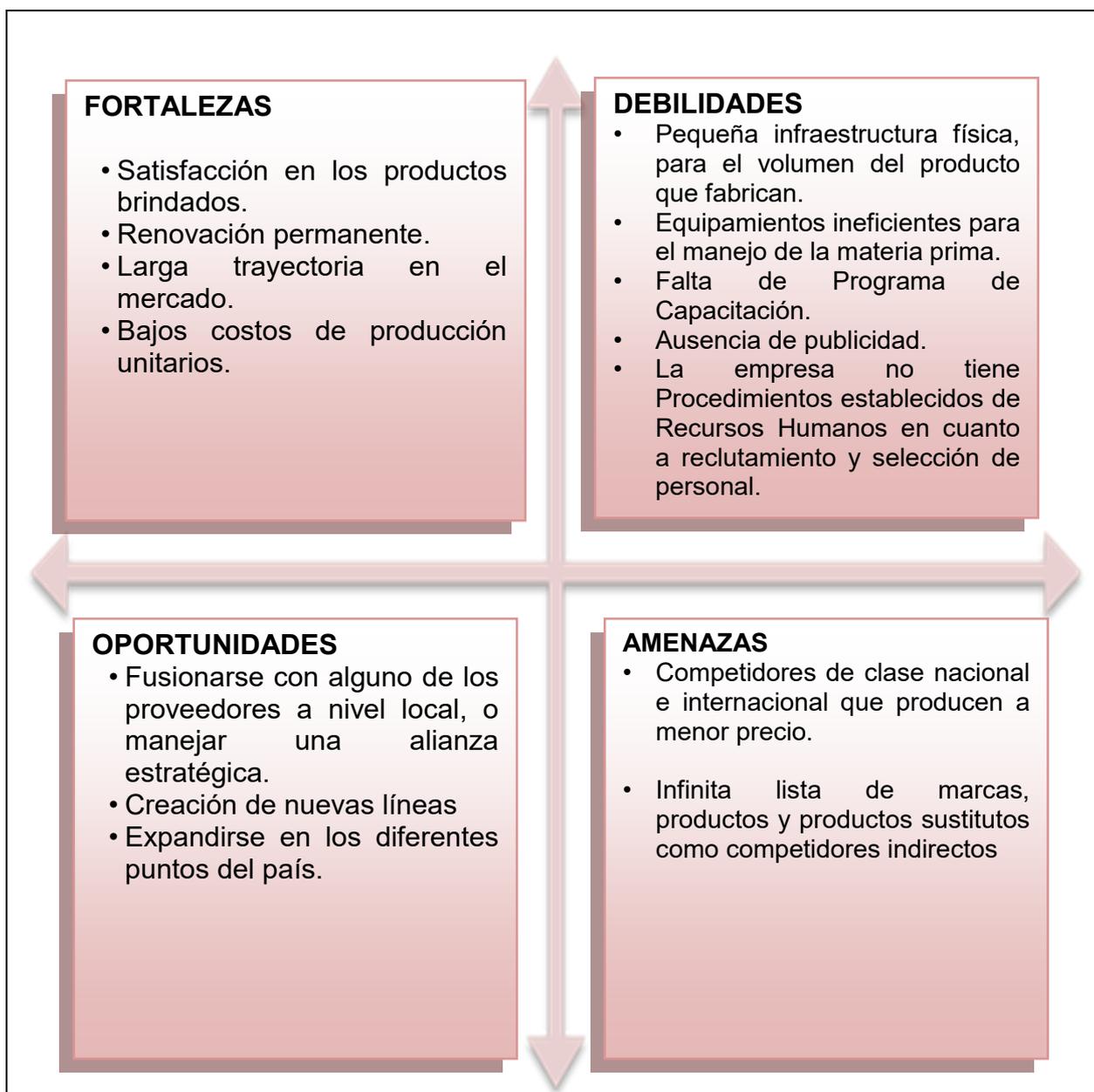
“ABC”

Se define como una organización que opera como distribuidora, comercializa y elabora Insumos Químicos para la Industria Ecuatoriana. Los principales usuarios de estos productos son los hoteles, avícolas, restaurantes, la Industria Cosmética hasta amas de casa.

3.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.

Figura 3.1
“Análisis FODA”



Elaborado por: Las Autoras

3.3.1 Fortalezas

- Satisfacción en los Productos brindados.

Es sin duda la mayor fortaleza con la que se cuenta a nivel estratégico, que ha venido siendo durante muchos años desde su aparición en el mercado.

- Renovación Permanente. Compromiso de innovación, eficiencia y cambio permanente de los productos de limpieza de hogares, belleza y salud.
- Larga trayectoria en el mercado. La empresa de productos químicos “ABC” desde su constitución ha crecido en el mercado, por su solida prestación de servicios durante años.
- Bajos costos de producción unitarios. Dada la gran inversión inicial y el aprovechamiento de maquinarias para la elaboración de los productos de la empresa objeto de estudio a bajo precio, además con el requerimiento de la materia prima al ser masivo se abarata considerablemente dando como resultado un producto final a un muy bajo costo unitario de producción. Con el

cual se solventa grandes posibilidades de generar rentabilidad.

3.3.2 Oportunidades:

- Fusionarse con alguno de los proveedores a nivel local, o manejar una alianza estratégica.

La idea está desde que se inicia esta propuesta de negocio, y es una buena elección en parte para reducir costos productivos, y en parte para reducir gastos de investigación y de desarrollo con un aliado que junte esfuerzos creativos y financieros para la empresa objeto de estudio.

- Lanzamiento de nuevas Unidades Estratégicas. Existe la posibilidad de diversificar la cartera de negocios con ideas nuevas y frescas que generen mejores oportunidades de captación de clientes potenciales y crear grados de fidelización hacia los productos a lanzar.

- Aumento en la cobertura al resto del país.

Expandir horizontes es una idea para solidificar el producto a nivel nacional primeramente, y con esa acogida pensar porqué no, en una posible salida al

extranjero con la capacidad productiva y siendo lo suficientemente fuerte para captar mercado extranjero.

3.3.3 Debilidades

- Pequeña infraestructura física, para el volumen del producto que se fabrica considerando que la venta de insumos químicos es una actividad rentable, se necesita de líneas de crédito blandas para la consecución de tierras y capital de trabajo, para la construcción de la infraestructura y compra de equipos e insumos en general por la capacidad que tiene en demanda.
- Ausencia de publicidad.
A pesar de tener acogida de sus productos una gran debilidad existente en la empresa, no tiene publicidad de los productos que brinda a los clientes.

3.3.4 Amenazas

- Competidores de clase nacional e internacional que producen a menor precio, es una amenaza las empresas que tienen a más de larga trayectoria poseen solidas maquinarias para la elaboración y un mecanismo de

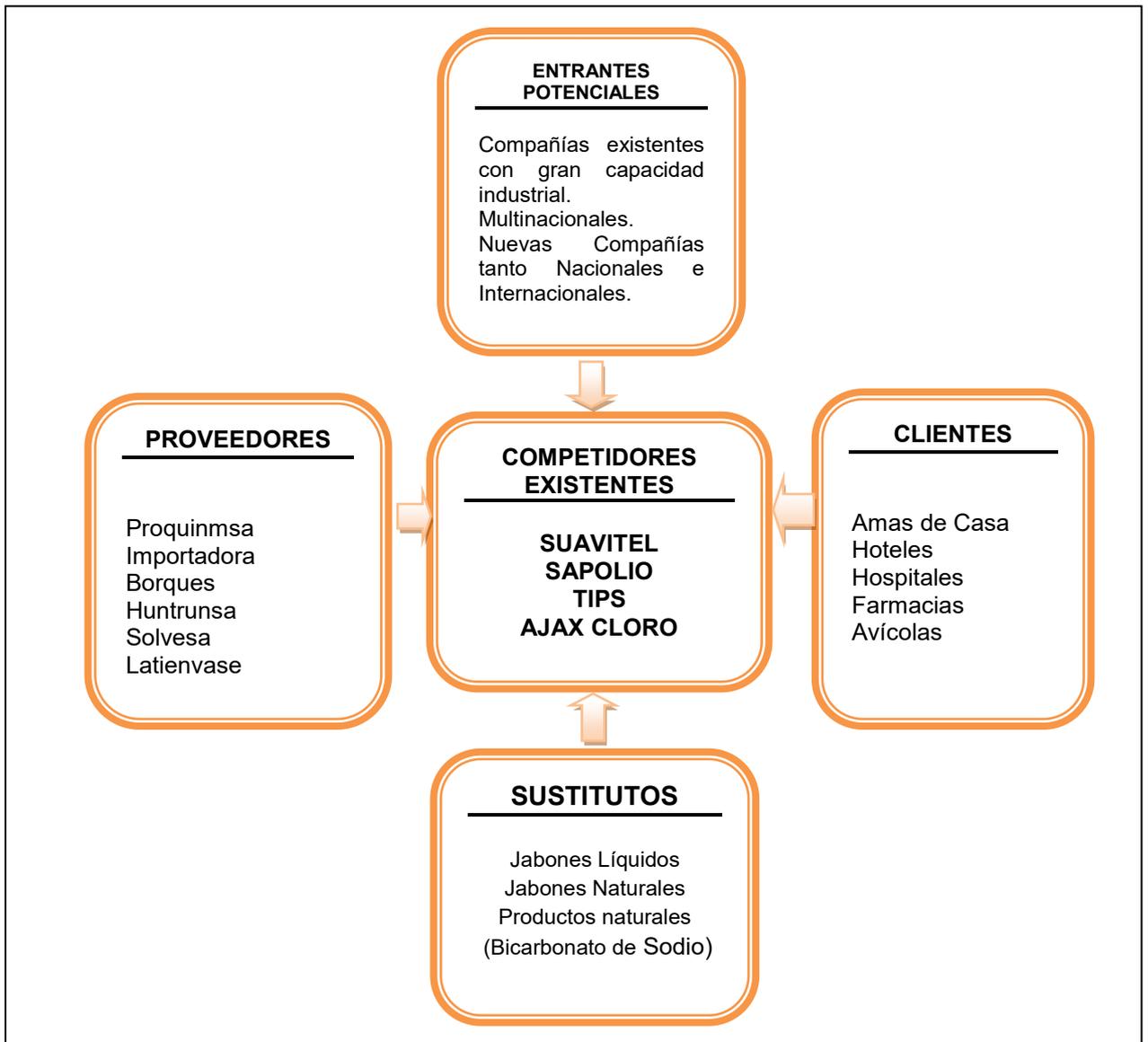
distribución sólida, teniendo así mayor demanda y generan mayor ganancia para la organización y así para captar mayor clientes bajan los precios y ofrecen la misma calidad de insumos.

- Infinita lista de marcas, productos sustitutos como competidores indirectos, existe un mercado competidor directo para la empresa objeto de estudio que viene a estar representado por los jabones arranca grasas o lavaplatos, productos naturales y caseros, en otras presentaciones y fragancias a menor precio.

3.4 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En el siguiente diagrama detalla las cinco fuerzas competitivas principales de influencia sobre la empresa objeto de estudio.

Figura 3.2
 “Diagrama - Fuerzas Competitivas”



Fuente: Empresa ABC
Elaborado por: Las Autoras

3.4.1 Entrantes Potenciales

Comprende nuevos competidores que ingresan al mercado, sea en el fase de introducción, desarrollo o hasta madurez del producto.

Para el caso de la empresa objeto de estudio, existe la amenaza de varias compañías tanto nacionales como extranjeras de que compitan con la valiosa innovación del producto pionero en el mercado, por justamente su atractivo de nicho de mercado.

A continuación en la tabla 3.1 muestra potenciales entrantes y un breve análisis de sus condiciones a afrontar frente a la industria química.

Tabla 3.1
“Entrantes potenciales frente a la industria química”

Factores condicionantes de entrada al mercado por potenciales entrantes			
Factores	Multinacionales	Industrias ya establecidas (oleaginosas y afines)	Nuevas compañías
Economías de escala	Ajustables en el corto plazo.	Dadas por “default” en orden productivo.	Difíciles de acoplar en el corto plazo.
Requisitos tanto de capital como de inversión.	Gran disponibilidad de recursos a su alcance.	Utilización de recursos generados	Altos requerimientos para desarrollo y producción.
Acceso a los canales de distribución de la industria.	En base a su poder de negociación son gran atractivo para muchos de los canales.	Ya poseen influencia con los canales rentables de la industria.	Difícil y costoso trabajo para ganar acceso a canales sólidos en la industria.
Acceso a tecnología.	Como empresas extranjeras, su tecnología puede provenir a muy bajo costo y de acceso inmediato.	Pueden usar las mismas tecnologías utilizadas en los procesos para sus otros productos.	Costos elevados y requiere de investigación a fondo.
Lealtad a la marca.	Para la fase la lealtad hacia la empresa, como marca se espera que este factor juegue considerable rol en la decisión de compra de los clientes.		

Fuente: Empresa ABC
Elaborado por: Las Autoras

3.4.2 Sustitutos

Considerados como una amenaza en el corto y largo plazo por la aparición creciente especialmente cuando se contrasta al precio y a la costumbre.

Tabla 3.2
"Productos sustitutos"

Factores condicionantes de la competencia por sustitutos			
Factores	JABONES NATURALES	JABONES LÍQUIDOS	PRODUCTOS NATURALES
Calidad del producto sustituto	Calidad Homogénea.	De mayor calidad que los de tocador.	Se considera que la calidad insumos naturales es excelente y saludable
El precio de los sustitutos.	Los precios oscilan entre \$0.60 a \$4.00, aproximadamente paquetes desde 1 a 4 unidades se venden en el comercio.	Se lo adquiere por litros en los puntos de venta de productos químicos, el litro oscila en \$1.35 a \$2.40.	Sus precios oscilan entre \$0.40 a \$1.40 dependiendo de su función y de su fabricante.
El desempeño relativo de los sustitutos.	De desempeño aceptable en general, son aceptados y comprados masivamente.	De un desempeño estándar, buscan ganar un lugar en el mercado de mejor desempeño que los jabones comunes, más que nada porque no generan suciedad o restos con los residuos como los jabones comunes.	Desempeño intrínseco para con la función dicen proveer, como de humectar la piel, blanquearla, curar manchas entre otras acciones.

Fuente: Empresa ABC
Elaborado por: Las Autoras

3.4.3 Clientes

Hay que destacar que no sólo se busca que los clientes estén satisfechos con el producto sino todas las personas que componen, quienes forman parte de los clientes internos de la empresa, claro está que eso no sugiere descuidar a los compradores, sino al contrario integrar ambos canales.

Aquello implica la correcta comunicación de la fuerza laboral en la empresa "ABC".

3.4.4 Proveedores

Para la empresa objeto de estudio ese tiene varios proveedores, debido a la diversidad de materia prima utilizada en la elaboración del producto.

No sólo se cuenta con un proveedor de material sino de varios en la mayoría de los productos.

3.4.5 Competidores Existentes

La rivalidad tiene lugar porque los competidores sienten presión o ven oportunidad para mejorar su posición, la empresa objeto de estudio tiene competidores fuertes en el mercado como lo menciona en la *figura 3.4*

3.5 Establecimiento de Misión, Visión, Ventajas Competitivas y Valores de la Organización

Todo negocio al iniciar tiene un motivo de existir, un camino que seguir y las pautas o directrices que permite definir y conservar su identidad.

3.5.1 Misión

A continuación la misión a nivel organizacional.

Fabricar, comercializar y distribuir productos de limpieza del hogar, cuidado personal e insumos para la salud con la mejor calidad a precios competitivos para nuestro mercado, generando bienestar y satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo con la responsabilidad del medio ambiente.

3.5.2 Visión

Contar en el 2015 con un comisariato completo con todo su excelente y variado suministro de producto, obteniendo el 90% del mercado de nuestro país, cumpliendo con las exigencias de los clientes con la efectiva administración de los recursos y la capacitación continua de los empleados.

3.5.3 Ventajas Competitivas

Las ventajas Competitivas de la Organización son:

- Estar posesionado en el mercado desde hace 15 años sin tener quejas por la calidad de sus productos.
- Mantener la distribución exclusiva a nivel nacional de diversas marcas reconocidas en el país.

3.5.4 Valores

- Mística de Trabajo.
- Responsabilidad.
- Competitividad.
- Hábito de Servicio.

3.6 Objetivo Estratégico de la Organización

Los macro objetivos estratégicos a nivel organizacional son:

- Alcanzar una tasa de rentabilidad de al menos el 20% al 2011.
- Incrementar en un 60% de participación en el mercado, en la cobertura de todas las líneas con que cuenta la empresa.

CAPÍTULO 4

4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

4.1 Introducción

Una vez realizado el enfoque estratégico, se realiza el traslado de la información de los temas estratégicos para la elaboración del Balanced Scorecard. Para el caso de la empresa motivo de esta tesina se propone el modelo de Implementación de la herramienta de gestión estratégica Balanced Scorecard donde se muestra los objetivos e indicadores que ayuda a medir su desempeño, para esto se muestran las carencias y deficiencias que se combatirán con este modelo a través de iniciativas estratégicas.

4.2 Despliegue de los macro objetivos a nivel organizacional

En base al análisis realizado en el capítulo 3, la empresa establece que sus macro objetivos a lograr son:

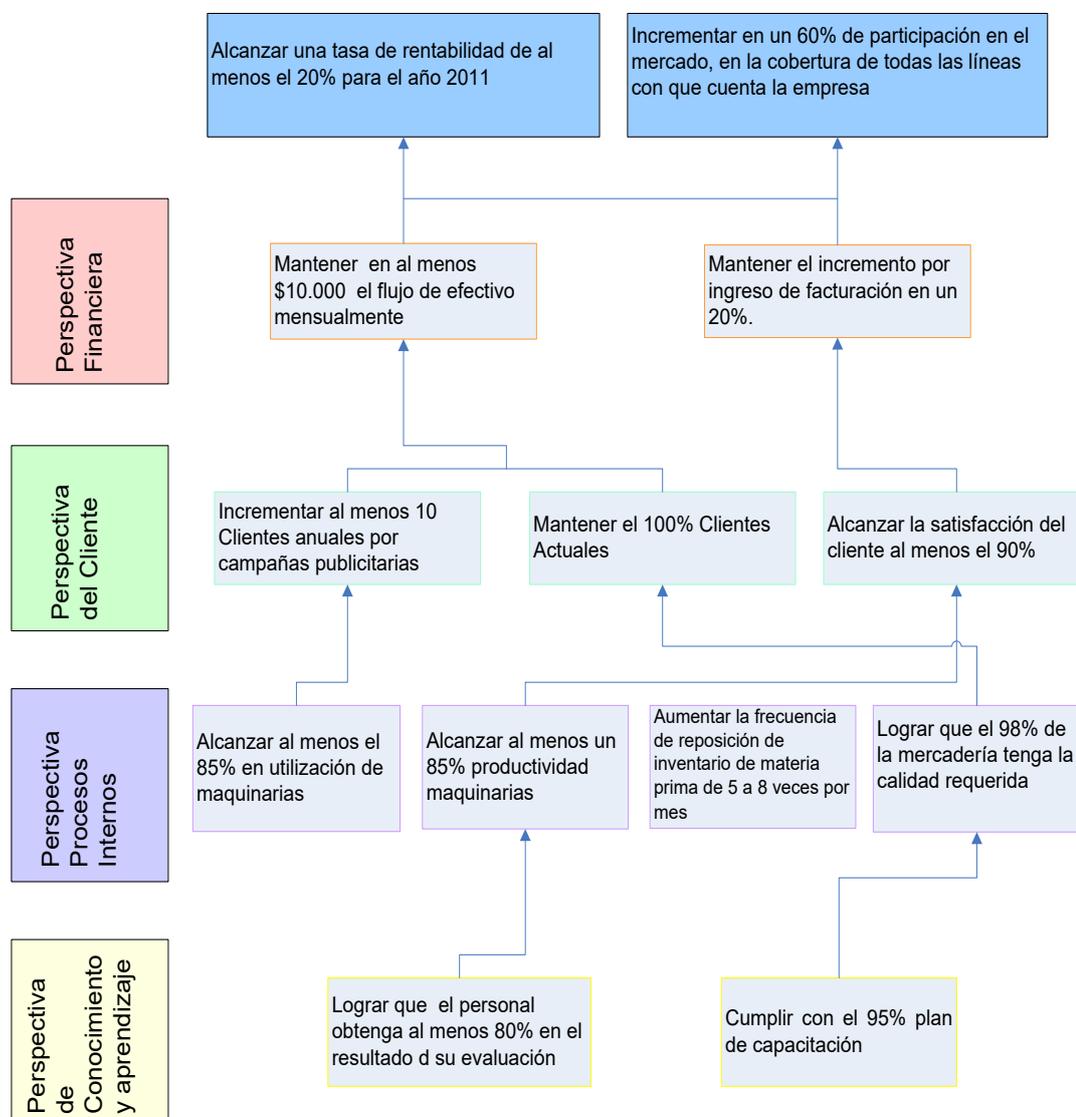
1. Alcanzar una tasa de rentabilidad de al menos el 20% para el año 2011.
2. Incrementar en un 60% de participación en el mercado, en la cobertura de todas las líneas con que cuenta la empresa

4.3 Mapa Estratégico Organizacional.

Ayuda a valorar la importancia de cada Objetivo Estratégico establecido, así como entender la coherencia e integración entre estos. Tiene el valor de presentar los objetivos agrupados en las 4 perspectivas fundamentales.

A continuación se fija el mapa estratégico de la organización la figura 4.1.

Figura 4.1
"Mapa estratégico Organizacional"



Elaborado por: **Las Autoras**

4.4 Tabla de objetivos e Indicadores de gestión

A continuación se muestra la tabla de objetivos e indicadores a nivel organizacional con su respectiva métrica.

Tabla 4.1
“Objetivos e indicadores de gestión”

CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES A NIVEL ORGANIZACIONAL			
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MÉTRICA
MACRO OBJETIVOS	Alcanzar una tasa de rentabilidad de al menos el 20% para el año 2011.	Rentabilidad Mensual	$1 - ((\text{Ventas Totales} - \text{Costo de Venta}) / \text{Ventas Totales}) * 100$
	Incrementar en un 60% de participación en el mercado, en la cobertura de todas las líneas con que cuenta la empresa.	Participación en el mercado	$(\text{Resultado del estudio de mercado actual} - \text{Resultado de estudio de mercado anterior}) / \text{Resultado de estudio de mercado anterior}$
FINANCIERO	Mantener el incremento por ingreso de facturación en un 20%.	Incremento en Ventas	$(\text{Ventas del mes del año en curso} - \text{Ventas del mes del año anterior}) / \text{Ventas del mes del año anterior} * 100$
	Mantener en al menos \$10.000 el flujo de efectivo mensualmente	Indicador de Liquidez	$(\text{Activos corrientes} - \text{Pasivos Corrientes})$
CLIENTE	Incrementar al menos 10 clientes anuales como consecuencia de campañas publicitarias	Número de nuevos clientes	# de clientes nuevos en el trimestre
	Alcanzar Satisfacción del cliente al menos un 90%	Satisfacción al cliente	$\text{Resultado} = (\sum \text{Todas las encuestadas}) / (\# \text{ personas encuestadas})$
	Mantener el 100% Clientes Actuales	Clientes retenidos	$\text{Clientes retenidos} / \text{total clientes} (*100)$
PROCESO INTERNO	Alcanzar al menos el 85% en utilización de maquinarias.	Disponibilidad de maquinarias	$(\text{Tiempo total de producción(mes)} / \text{Tiempo Total disponible(mes)})$
	Alcanzar al menos el 85% en productividad de maquinarias	Productividad	$((\text{Total de unidades producidas} / \text{Total de producción estándar}) * 100)$
	Aumentar la frecuencia de reposición de inventario de materia prima de 5 a 8 veces por mes	Reposición de Inventario	No. De veces que se repone el inventario de materia prima
	Lograr que el 98% de la mercadería tenga la calidad requerida	Calidad del Producto	$1 - ((\# \text{ ítems no conformes} / \text{total ítems revisados}) * 100)$
CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	Cumplir con el 95% plan de capacitación	Cumplimiento del Programa	$\text{Actividades realizadas} / \# \text{total actividades planificadas}$
	Lograr que el personal obtenga al menos el 80% en el resultado d su evaluación	Evaluación al personal	$\sum \text{Evaluación del personal} / \text{No. Total de Trabajadores}$

Elaborado por: **Las Autoras**

4.4.1 Ficha Técnica de Indicadores

La Ficha Técnica de Indicadores, es en donde se puede ver la forma en que se calcula cada indicador, la unidad de medición del mismo, el responsable del cumplimiento de este indicador, la frecuencia de medición (mensual o diaria).

Cada indicador lleva así mismo un gráfico de desempeño, éste muestra a través de colores si se ha alcanzado o no la meta establecida para el indicador, si se encuentra en la franja verde la meta ha sido alcanzada, si el indicador se encuentra en la franja amarilla es porque la meta está a punto de ser alcanzada y muestra un regular desempeño, y si se encuentra en la franja roja es porque la meta no se ha alcanzado, el indicador tiene un mal desempeño y hay que trabajar en su mejora.

A continuación se presenta las fichas de indicadores por cada objetivo.

Tabla 4.2
Ficha N°1 - Indicador Rentabilidad

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Rentabilidad		
Objetivo:	Alcanzar una tasa de rentabilidad de al menos el 20% para el año 2011.		
Métrica	$((\text{Ventas Totales} - \text{Costo de Venta}) / \text{Ventas Totales}) * 100$		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Informes de Ventas Mensuales- Facturaciones		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	15%	Unidad	%
		Meta	20%
		Tendencia	
SEMÁFORO			

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

Elaborado por: **Las Autoras**

El indicador de rendimiento mide la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades para la empresa objeto de estudio.

Tabla 4.3.
Ficha N°2 – Indicador Participación En El Mercado

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Participación en el mercado
Objetivo:	Incrementar en un 60% de participación en el mercado, en la cobertura de todas las líneas con que cuenta la empresa.
Métrica	(Resultado del estudio de mercado actual – Resultado de estudio de mercado anterior) / Resultado de estudio de mercado anterior
Responsable:	Jefe de Ventas
Fuente de Captura	Informes de Ventas Mensuales- Estudio de Mercado
Frecuencia de Medición:	Semestral

Nivel Base	60%	Unidad	%	Meta	65%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	--

SEMÁFORO

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

Elaborado por: Las Autoras

La participación de mercado se utiliza como el principal indicador del desempeño de la empresa. Este indicador junto con la tendencia de ventas del mercado, permite a la empresa identificar si la estrategia para crecer en el mercado (ganar participación), es a través de quitarle consumidores a la competencia o de aprovechar una tendencia creciente del mercado.

Tabla 4.4
Ficha N°3 - Indicador Incremento En Venta

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Incremento en Ventas		
Objetivo:	Mantener el incremento por ingreso de facturación en un 20%.		
Métrica	$(\text{Ventas del mes del año en curso} - \text{Ventas del mes del año anteriores}) / \text{Ventas del mes del año anteriores} \times 100$		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Informes de Ventas Mensuales		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	20%	Unidad	%
		Meta	25%
		Tendencia	
SEMÁFORO			

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

Elaborado por: *Las Autoras*

Facturar a los clientes y recaudar son dos cosas diferentes. La efectividad del proceso de cobro está medido por la cantidad de recaudación pendiente a fin de año, comparada con la recaudación total facturada por año, y por la suma total recaudada como un % de la suma facturada para la empresa objeto de estudio.

Tabla 4.5
Ficha N°4 - Indicador Liquidez

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Liquidez		
Objetivo:	Mantener en al menos \$10.000 el flujo de efectivo mensualmente		
Métrica	(Activos corrientes - Pasivos Corrientes)		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Balance General		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	\$10.000	Unidad	\$
		Meta	\$15.000
		Tendencia	
SEMÁFORO			

	ROJO	< \$10.000
	AMARILLO	\$10.000- \$12.000
	VERDE	>\$12.000

Elaborado por: Las Autoras

El flujo de caja es el indicador que interesa al acreedor potencial (banco, proveedores, etc.) pues muestra si se está en capacidad de generar suficiente efectivo para pagar la totalidad de los costos y aún así cubrir los costos de financiamiento.

Tabla 4.6
Ficha N°5 - Indicador Número De Nuevos Clientes

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Número de nuevos clientes		
Objetivo:	Conseguir al menos 10 clientes anuales		
Métrica	# de clientes nuevos en el trimestres		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Cartera de clientes.		
Frecuencia de Medición:	Mensual		

Nivel Base	1	Unidad	No. Cliente	Meta	3	Tendencia	
-------------------	---	---------------	-------------	-------------	---	------------------	---

SEMÁFORO	
----------	--

	ROJO	<1
	AMARILLO	1 - 3
	VERDE	>3

Elaborado por: Las Autoras

Con este indicador, se mide el nivel de crecimiento de clientes de la empresa, para ello se toma de la información la cartera de clientes existente en comparación al periodo actual para determinar el índice de crecimiento, acorde a las satisfacciones de los clientes.

Tabla 4.7
Ficha N°6 - Indicador Satisfacción Al Cliente

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Satisfacción al cliente		
Objetivo:	Alcanzar satisfacción del cliente al menos un 90%		
Métrica	Encuestas		
Responsable:	Jefe de ventas		
Fuente de Captura	Resultados de encuestas		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	90%	Unidad	%
		Meta	95%
		Tendencia	
SEMÁFORO			

	ROJO	<90%
	AMARILLO	90%-95%
	VERDE	>95%

Elaborado por: Las Autoras

Este indicador mide la satisfacción y la lealtad del cliente es muy importante para el éxito constante de su empresa. Los conocimientos de los clientes lo pueden ayudar a retener y a profundizar las relaciones con sus clientes y a impulsar la rentabilidad a través de costos de ventas menores y de ingresos constantes.

Tabla 4.8
Ficha N°7 - Indicador Clientes Retenidos

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Clientes Retenidos		
Objetivo:	Mantener el 100% de clientes actuales		
Métrica	$(\text{Clientes retenidos}/\text{Total de Clientes}) * 100$		
Responsable:	Jefe de ventas		
Fuente de Captura	Cartera de clientes		
Frecuencia de Medición:	Mensual		

Nivel Base	98%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	------	------------------	---

SEMÁFORO		
	ROJO	<98%
	AMARILLO	98%-100%
	VERDE	100%

Elaborado por: **Las Autoras**

Con este indicador, se mide el porcentaje de la cartera de clientes que se ha mantenido manifestando la satisfacción. Este es un indicador creciente, con una adecuada gestión de Servicio al Cliente y actualizados de manera permanente, con acuerdos de servicio negociados con todas las áreas para garantizar que todas tengan al cliente como su prioridad y con un compromiso total de la Dirección hacia la excelencia operativa.

Tabla 4.9
Ficha N°8 - Indicador Disponibilidad De Maquinarias

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Disponibilidad de Maquinarias		
Objetivo:	Alcanzar al menos el 85% en utilización de maquinarias.		
Métrica	(Tiempo total de producción(mes) / Tiempo Total disponible(mes))		
Responsable:	Jefe de Producción		
Fuente de Captura	Reportes de Producción		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	85%	Unidad	%
		Meta	90%
		Tendencia	
SEMÁFORO			

	ROJO	>85%
	AMARILLO	85%-90%
	VERDE	<90%

Elaborado por: Las Autoras

El objetivo que se persigue con el indicador es el de evaluar el tiempo de paralización de las maquinarias con el fin de dar mantenimiento oportuno a las maquinarias y evitar los posibles daños presentados.

Tabla 4.10
Ficha N° 9 - Indicador Reposición de Inventario

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Reposición de inventario		
Objetivo:	Aumentar la frecuencia de reposición de inventario de materia prima de 5 a 8 veces por mes		
Métrica	No. De veces que se repone el inventario de materia prima		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Kardex de inventario		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	5	Unidad	%
		Meta	8
		Tendencia	
SEMÁFORO			

	ROJO	<5
	AMARILLO	5 - 8
	VERDE	>8

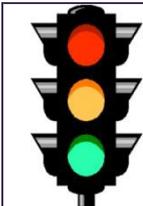
Elaborado por: Las Autoras

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Tabla 4.11
Ficha N° 10 - Indicador Productividad

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Productividad		
Objetivo:	Alcanzar al menos el 85% en productividad de maquinarias		
Métrica	((Total de unidades producidas / Total de producción estándar) × 100)		
Responsable:	Jefe de operaciones		
Fuente de Captura	Reportes de producción		
Frecuencia de Medición:	Mensual		

Nivel Base	85%	Unidad	%	Meta	90%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---

SEMÁFORO							
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>ROJO</td> <td><85%</td> </tr> <tr> <td>AMARILLO</td> <td>85%-90%</td> </tr> <tr> <td>VERDE</td> <td>>90%</td> </tr> </tbody> </table>	ROJO	<85%	AMARILLO	85%-90%	VERDE	>90%
ROJO	<85%						
AMARILLO	85%-90%						
VERDE	>90%						

Elaborado por: Las Autoras

Los indicadores de productividad se utilizan para comparar el nivel de eficiencia de la empresa.

El índice de Productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Tabla 4.12
Ficha N° 11 - Indicador Calidad Requerida

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	% ítems con la calidad requerida		
Objetivo:	Lograr que el 98% de la mercadería tenga la calidad requerida		
Métrica	$1 - ((\# \text{ ítems no conformes} / \text{total ítems revisados}) \times 100)$		
Responsable:	Jefe de Ventas		
Fuente de Captura	Detalle de devoluciones y facturas		
Frecuencia de Medición:	Mensual		
Nivel Base	90%	Unidad	%
		Meta	98%
		Tendencia	
SEMÁFORO			

	ROJO	<90%
	AMARILLO	90%-98%
	VERDE	>98%

Elaborado por: **Las Autoras**

Para evaluar la calidad de un producto se puede contar con estos indicadores:

La calidad de conformidad, es la medida en que un producto se corresponde con las especificaciones diseñadas, y concuerda con las exigencias del proyecto. El funcionamiento indica los resultados obtenidos al utilizar los productos fabricados.

Tabla 4.13
Ficha N° 12 - Indicador Cumplimiento De Programa

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Cumplimiento de programa		
Objetivo:	Cumplir con el 95% plan de capacitación		
Métrica	Actividades realizadas/ #total actividades		
Responsable:	Gerente General		
Fuente de Captura	Registros de asistencias, informes		
Frecuencia de Medición:	Anual		

Nivel Base	90%	Unidad	%	Meta	95%	Tendencia	
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----	------------------	---

SEMÁFORO

	ROJO	<90%
	AMARILLO	90%-95%
	VERDE	>95%

Elaborado por: Las Autoras

Miden la ejecución de las metas planteadas en las actividades dentro de la empresa. La información es analizada por la Gerente Administrativo y presentada en el seguimiento al proceso y toma de decisiones. Se ha definido este indicador con el objetivo de verificar que las necesidades de capacitación establecidas por el personal sean atendidas.

Tabla 4.14
Ficha N°13 - indicador Capacitaciones al Personal

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Capacitaciones al personal						
Objetivo:	Lograr que el personal obtenga al menos el 80% en su evaluación						
Métrica	Σ Evaluación del personal / No. Total de Trabajadores						
Responsable:	Jefe Administrativo						
Fuente de Captura	Lista de asistencia						
Frecuencia de Medición:	Mensual						
Nivel Base		Unidad	%	Meta	60%	Tendencia	
SEMÁFORO							

	ROJO	<60%
	AMARILLO	60%-70%
	VERDE	>70%

Elaborado por: Las Autoras

Este indicador ayuda a medir la eficacia de la capacitación, en cuanto a la aplicación de los nuevos conocimientos en el trabajo, desarrollo de habilidades de comprensión de los clientes, interrelación personal, calidad en el trabajo, aspectos sobre los que los jefes inmediatos del personal capacitado pueden incidir y reportar sobre el avance del desempeño del subordinados en el corto o mediano plazo.

4.4.2 Tablero de control Gerencia Organizacional

El Tablero de Control en la Organización es el panel que presenta los indicadores de la empresa en su conjunto segmentándola por áreas clave y permitiendo monitorear la evolución de cada área a través de indicadores específicos ya establecidos.

A continuación se presentan los resultados de los indicadores de mayor impacto que se han considerado en la organización en la Tabla 4.14.

Tabla 4.15
"Tablero de Control Organizacional"

Indicador	Métrica	Meta	Min	Max	Ago	Sep	Oct
Rentabilidad	$1 - ((\text{Ventas Totales} - \text{Costo de Venta}) / \text{Ventas Totales}) * 100$	20%	15%	20%	21%	21%	23%
Incremento en Ventas	$(\text{Vtas del mes del año en curso} - \text{Vtas del mes de año anterior}) / \text{Vtas. del mes de años anterior} \times 100$	25%	20%	25%	25%	26%	29%
Número de nuevos clientes	# de nuevos clientes	3	1	3	2	0	3
Liquidez	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$18.000	\$15.000	\$18.000	\$19.345	\$18.743	\$19.873
Calidad de producto	$1 - ((\# \text{ ítems no conformes} / \text{total ítems revisados}) \times 100)$	98%	95%	98%	100%	97%	100%
Cumplimiento del programa	Actividades realizadas / #total de actividades planificadas	90%	80%	90%	33%	60%	100%

Elaborado por: **Las Autoras**

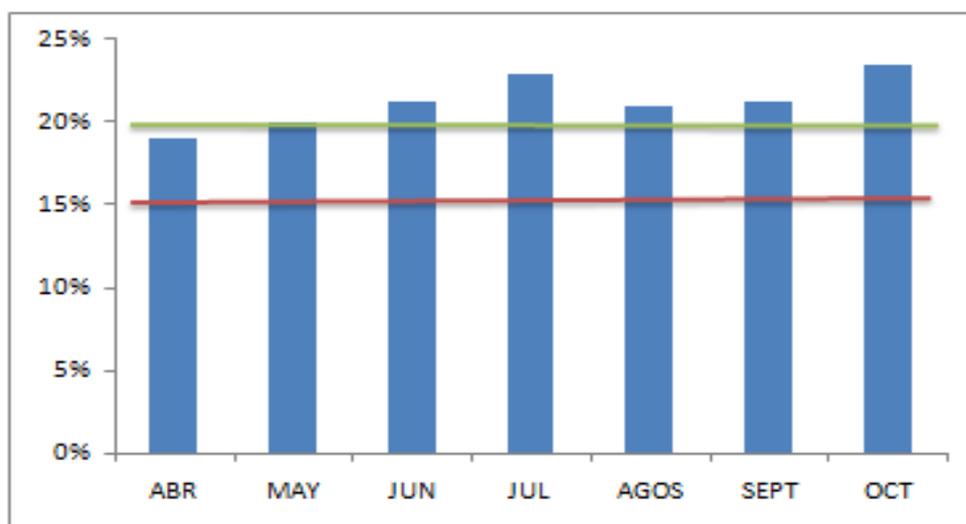
4.4.3 Gráficas de Tendencia

Las gráficas, presentan los resultados de los indicadores correspondientes a los últimos tres meses de la empresa.

Gráfica 4.1

Gráfica de Tendencia Indicador "Rentabilidad"

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Rentabilidad	Unidad	%
Métrica indicador	$1 - ((\text{Ventas Totales} - \text{Costo de Venta}) / \text{Ventas Totales}) * 100$	Tendencia	Hacia arriba



	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT
Mín.	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Máx.	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Venta	\$ 27.355	\$ 26.952	\$ 27.911	\$ 30.919	\$ 29.311	\$ 30.827	\$ 33.089
Costo	\$ 5.206	\$ 5.396	\$ 5.915	\$ 7.107	\$ 6.129	\$ 6.564	\$ 7.763
Rent.	19%	20%	21%	23%	21%	21%	23%



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

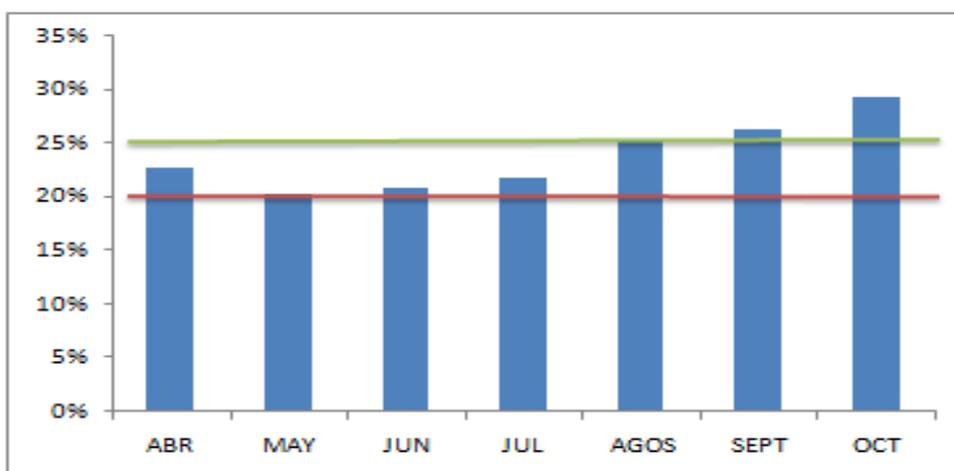
Elaborado por: **Las Autoras**

La gráfica de tendencia N° 4.1 muestra el comportamiento de la rentabilidad mensual de los resultados del proceso productivo alcanzados son aceptables; desde el mes Junio a Octubre presentan resultados excepcionales por dos factores, por los costos que se reduce debido a que se queda parte de insumos de los meses anteriores o por el incremento en venta generada por la demanda de clientes fijos.

Gráfica 4.2

Gráfica de Tendencia Indicador "Incremento en Venta"

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Incremento en Ventas	Unidad	%
Métrica indicador	(Ventas del mes del año en curso – Ventas del mes del año anterior) / Ventas del mes del año anterior × 100	Tendencia	Hacia arriba



	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT
Mín.	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Máx.	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Ventas2010	\$ 27.355	\$ 26.952	\$ 27.911	\$ 30.919	\$ 29.311	\$ 30.827	\$ 33.089
Ventas 2009	\$ 21.134	\$ 21.484	\$ 22.069	\$ 24.172	\$ 21.878	\$ 22.685	\$ 23.381
Rent.	23%	20%	21%	22%	25%	26%	29%



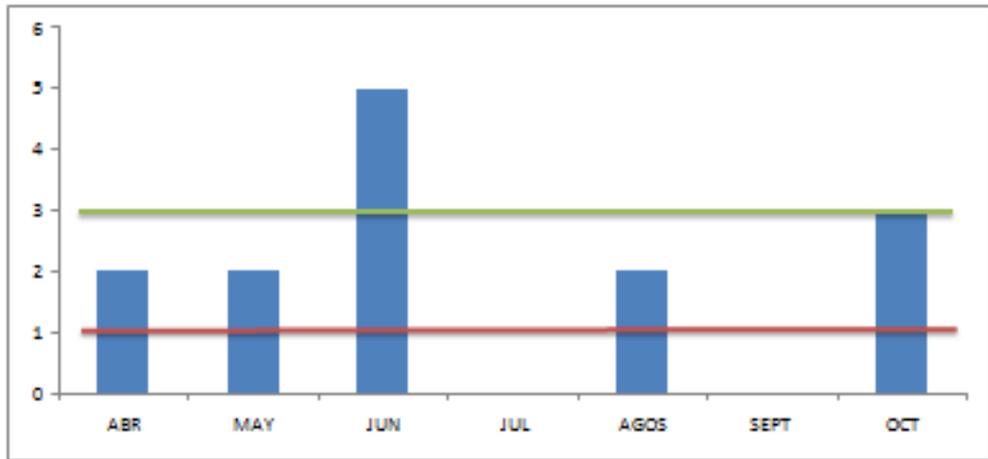
ROJO	<20%
AMARILLO	20%-25%
VERDE	>25%

Elaborado por: **Las Autoras**

La gráfica de tendencia N° 4.2 muestra el comportamiento del nivel del incremento de ventas en comparación al año anterior en donde se evidencia que el negocio de productos químicos posee niveles de aceptación desde abril a Agosto debido a que se mantiene la demanda, pero existe el crecimiento excepcional de ventas en los meses posteriores por lo que genera el aumento y desarrollo en la empresa objeto de estudio.

Grafica 4.3
Gráfica De Tendencia Indicador "No. De Nuevos Clientes"

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Número de nuevos clientes	Unidad	No. cliente
Métrica indicador	# de clientes nuevos en el mensual	Tendencia	Hacia arriba



	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT
Mín.	1	1	1	1	1	1	1
Máx.	3	3	3	3	3	3	3
Cliente Antiguos	118	120	122	127	127	129	129
Total de Clientes	120	122	127	127	129	129	132
# Cliente Nuevos	2	2	5	0	2	0	3

	ROJO	<1
	AMARILLO	1 - 3
	VERDE	>3

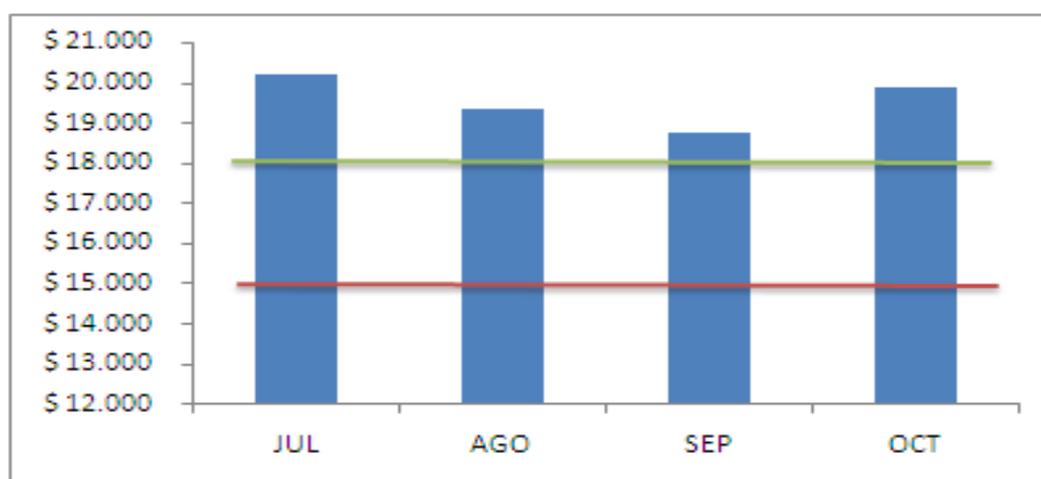
Elaborado por: Las Autoras

La gráfica de tendencia 4.3 muestra el comportamiento de la cantidad de clientes por mes que tiene la empresa objeto de análisis, la cual muestra un aumento de clientes evidente en el mes de junio debido a las altas demandas por vísperas de las fiestas julianas de la ciudad de Guayaquil, en cambio en los meses julio y septiembre la cartera de clientes se mantiene, las ventas de los productos químicos se tiene como objetivo la satisfacción de las exigencias de los consumidores en calidad y precio, por lo que en los meses restantes la cartera de clientes esta en un nivel aceptable.

Grafica 4.4

Gráfica De Tendencia Indicador "Liquidez"

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Liquidez	Unidad	\$
Métrica indicador	(Activos Corrientes – Pasivos Corrientes)	Tendencia	Hacia arriba



	JUL	AGO	SEP	OCT
MÍNIMO	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
MÁXIMO	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
ACTIVOS CORRIENTE	\$ 21.056	\$ 20.045	\$ 19.543	\$ 20.653
PASIVO CORRIENTE	\$ 850	\$ 700	\$ 800	\$ 780
ACT CTE - PAS.CTE	\$ 20.206	\$ 19.345	\$ 18.743	\$ 19.873

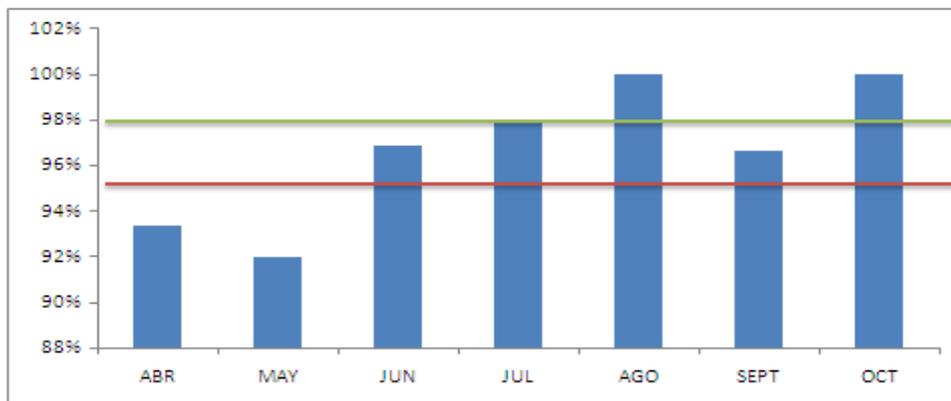
	ROJO	<\$15.000
	AMARILLO	\$15.000-\$18.000
	VERDE	>\$18.000

Elaborado por: **Las Autoras**

La gráfica de tendencia 4.4 muestra la capacidad que tiene la empresa objeto de estudio de generar flujo de caja, que garantiza durante toda la actividad económica un nivel excepcional de solvencia de la empresa para poder asumir los compromisos actuales y proyectar futuras inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento.

Grafica 4.5
Gráfica De Tendencia Indicador “Calidad de Producto”

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Calidad de producto	Unidad	%
Métrica indicador	$1 - ((\# \text{ ítems no conformes} / \text{ total ítems revisados}) \times 100)$	Tendencia	Hacia arriba



	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT
MÍNIMO	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
MÁXIMO	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
TOTAL PROD. REVISADOS	30	25	32	48	38	30	32
TOTAL PROD. NO CONF	2	2	1	1	0	1	0
CALIDAD DE PROD.	93%	92%	97%	98%	100%	97%	100%

	ROJO	<95%
	AMARILLO	95% - 98%
	VERDE	>98%

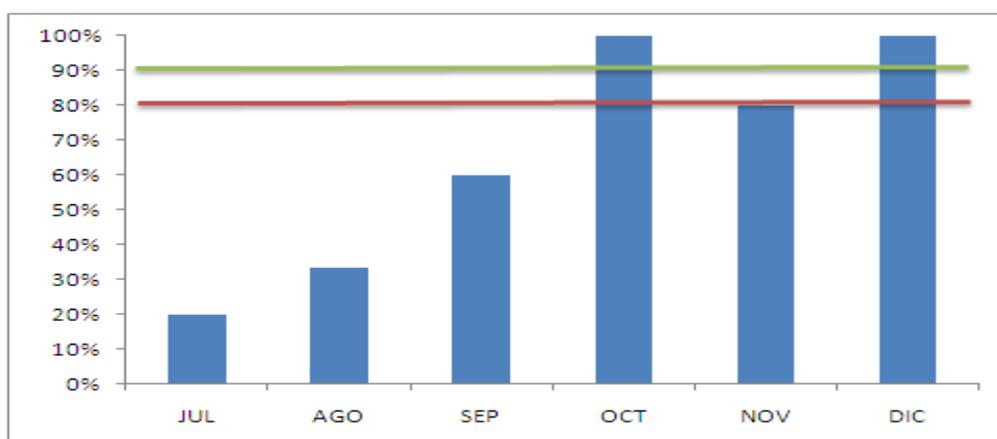
Elaborado por: **Las Autoras**

La gráfica de tendencia N° 4.5 muestra percepción que el cliente tiene del producto, la fijación mental del consumidor que asume conformidad del producto y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades, la cual muestra un nivel aceptable junio, julio, y septiembre, mientras que abril y mayo un nivel inaceptables debido a que se presentan fallas en las maquinarias, generando productos con defecto.

Grafica 4.6

Gráfica De Tendencia Indicador "Cumplimiento del programa"

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia			
Nombre indicador	Cumplimiento del programa	Unidad	%
Métrica indicador	Actividades realizadas/#total actividades planificadas	Tendencia	Hacia arriba



	JUL	AGO	SEP	OCT
MÍNIMO	80%	80%	80%	80%
MÁXIMO	90%	90%	90%	90%
ACTIVIDADES REALIZADAS	1	2	3	5
TOTAL ACTIVIDADES PLANIFICADAS	5	6	5	5
CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA	20%	33%	60%	100%

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

Elaborado por: **Las Autoras**

La gráfica de tendencia 4.6 muestra que la mayoría de los programas de capacitación para el personal de operación y de oficina inciden en las habilidades para el trabajo, se evidencia que mediante la implementación del manual de función e instructivo de trabajo, muestra un nivel de aceptación excepcional del 100% para octubre.

La información utilizada para realizar las graficas de tendencia presentada por el área financiera con la autorización de la Gerencia Administrativa son los Estados de Resultados mensuales que indican la rentabilidad que genera el negocio, los Informes de Venta, con la Lista de Clientes de la empresa objeto de estudio *Ver Anexo 5.1 – 5.6.*

4.5 Iniciativa Estratégica

Las iniciativas estratégicas son las que impulsan al cambio para la consecución de los objetivos estratégicos.

Una vez diagnosticada la posición competitiva de la empresa, se presenta una lista de iniciativas estratégicas especificando las líneas de actuación importantes a las que se va a enfocar la organización objeto de estudio, partiendo desde la posición actual.

Las iniciativas estratégicas que se plantearon fueron las siguientes:

- Plan de Capacitación y Formación para liderazgo y Control
- Evaluación de Desempeño
- Control de Procesos
- Diseño del Plan de Implementación de las 5S's
- Mejoramiento de Infraestructura y Tecnología
- Producción Justo a Tiempo.
- Implementación de Manual de funciones
- Instructivo del Ambiente de Trabajo

Tabla 4.16
 “Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas”

3Alta 2 Medio 1 Baja 0 Ninguna Importancia		Plan de Capacitación y formación para Liderazgo	Evaluación del Desempeño	Control de Procesos	Diseño de Plan de Implementación de las 5 S.	Mejoramiento de la Infraestructura y Tecnología	Producción Justo a Tiempo	Implementación de Manual de funciones	Instructivo del Ambiente de Trabajo
		Objetivos Estratégicos							
FINACIERA	Mantener el incremento por ingreso de facturación en un 20%.	2	1	3	1	2	2	1	1
	Mantener en al menos \$10.000 en flujo de efectivo	1	2	2	0	0	0	2	1
CLIENTES	Incrementar al menos 10 clientes anuales	3	2	2	0	0	0	1	2
	Alcanzar Satisfacción del cliente al menos un 90%	3	1	2	3	3	3	2	1
	Mantener el 100% Clientes Actuales	0	1	3	0	3	2	2	1
PROCESO INTERNOS	Alcanzar al menos el 85% en utilización de maquinarias	3	2	2	3	2	3	3	3
	Alcanzar al menos un 85% productividad de maquinarias	2	2	2	2	3	2	3	2
	Aumentar la frecuencia de reposición de inventario de materia prima de 5 a 8 veces por mes	2	1	3	3	0	3	3	3
	Lograr que el 98% de la mercadería tenga la calidad requerida	1	1	3	3	3	0	2	3
CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	Cumplir con el 95% plan de capacitación	2	2	2	0	0	0	3	3
	Lograr que el persona obtenga al menos un 80% en su evaluación	2	2	3	3	0	0	3	3
IMPACTO		21	17	27	18	16	15	25	23
RANKING		4	6	1	5	7	8	2	3

Elaborado por: Las Autoras

Para esto en la matriz de la tabla 4.14 tiene una puntuación que va de 0 a 3 como se muestra a continuación.

3: Alto

2: Medio

1: Baja

0: Ninguna Importancia

Las iniciativas estratégicas establecidas en la tabla 4.14 de acuerdo a su nivel de impacto en la organización que se han propuesto con los objetivos estratégicos planteados, tienen un nivel de costos a emplear, en la tabla 4.16 se muestra las iniciativas que están dentro del presupuesto de la empresa.

Tabla 4.17
"Costos para la implementación de las iniciativas estratégicas"

	Plan de Capacitación y formación para Liderazgo	Evaluación del Desempeño	Diseño de Plan de Implementación de las 5 S.	Control de los procesos	Mejoramiento de la Infraestructura y Tecnología	Implementación de Manual de funciones	Instructivo del Ambiente de Trabajo
Impacto	21	17	18	27	16	25	23
Costo Estimado	\$5.000	\$700	\$500	\$3000	\$25.000	\$500	\$300

Elaborado por: **Las Autoras**

4.5.1. Desarrollo de la Inicativas

A continuación se desarrollan las iniciativas planteadas de acuerdo con las necesidades que tiene la empresa.

4.5.1.1 Plan de Capacitación y Formación para liderazgo y Control:

Con la finalidad de mantener la competencia del personal, el Gerente General identifica las necesidades de capacitación de su personal, generándose el Plan de Capacitación Anual. El Gerente General como el Jefe de Producción son los responsable de hacer cumplir este plan.

Tabla 4.18
"Plan de Capacitación"

PLAN DE CAPACITACIÓN			
Acción de Capacitación	Responsable	Objetivo	Duración
Gestión de trabajo en equipo	Personal de ventas y áreas operativas	Modificar conductas y actitudes del personal para lograr mejores resultados	12 horas
Liderazgo	Gerencia General	Mejorar la efectividad de liderazgo	16 horas
Motivación Cambio	Todo el personal	Facilitar la modificación de actitudes para el cambio	8 horas
Relaciones Humanas Clave del éxito en el Ámbito Laboral y personal	Jefe de cada área	Mejoramiento de las relaciones interpersonales	8 horas
Cómo desarrollar una actitud de servicio	Personal de venta	Desarrollar capacidades de respuesta positivas a clientes	12 horas

Elaborado por: **Las Autoras**

4.5.2. Evaluación del desempeño

El llevar un seguimiento y control del desempeño del personal operario y administrativo de tal forma que se verifique que el personal cumpla a cabalidad las actividades y responsabilidades que le han sido asignadas es de suma importancia.

Es por esto que se crea un mecanismo de Evaluación del desempeño, asignando un puntaje ponderado a cada procedimiento según el desempeño de los trabajadores en conjunto, pudiendo evaluar incluso el desempeño del área en sí y aplicarlo a las áreas de ventas y administrativa.

Se llevan a cabo evaluaciones del desempeño al personal de forma semestral, en coordinación con el Gerente General.

Tabla 4.19
“Evaluación de Desempeño”

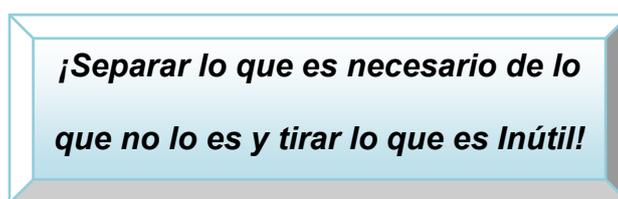
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Nombre y Apellido:		
Puesto:		
Evaluador		
Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas		
1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy Bueno 5. Excelente		
Desempeño Laboral		
	Actividades	Puntuación
1	Responsabilidad	
2	Productividad – Volumen y cantidad de trabajo	
3	Orden y claridad del trabajo	
4	Capacidad de delegar tareas	
5	Comprensión de situaciones	
6	Sentido común	
7	Cumplimiento de los procedimientos existentes	
8	Grado de conocimientos funcional	
9	Grado de conocimiento técnico	
10	Exactitud y calidad de trabajo	
11	Cooperación con el equipo	
12	Capacidad para aceptar críticas	
13	Capacidad para generar sugerencias constructivas	
14	Puntualidad	
Habilidades		
15	Iniciativa	
16	Creatividad	
17	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	
18	Respuesta bajo presión	
19	Coordinación y Liderazgo	
20	Carisma	
21	Compromiso hacia el trabajo	
22	Manejo de conflictos	
23	Relación con el cliente	
24	Planificación- coordinación	
25	Toma de decisiones	
Comentarios:		

Elaborado por: Las Autoras

4.5.3 Diseño del Plan de Implementación de las 5S's

En el plan de implantación de las 5S's en la empresa es crear un equipo líder que vigile el correcto compromiso de las partes donde están establecidos los objetivos y las actividades que se realizan con esta metodología.

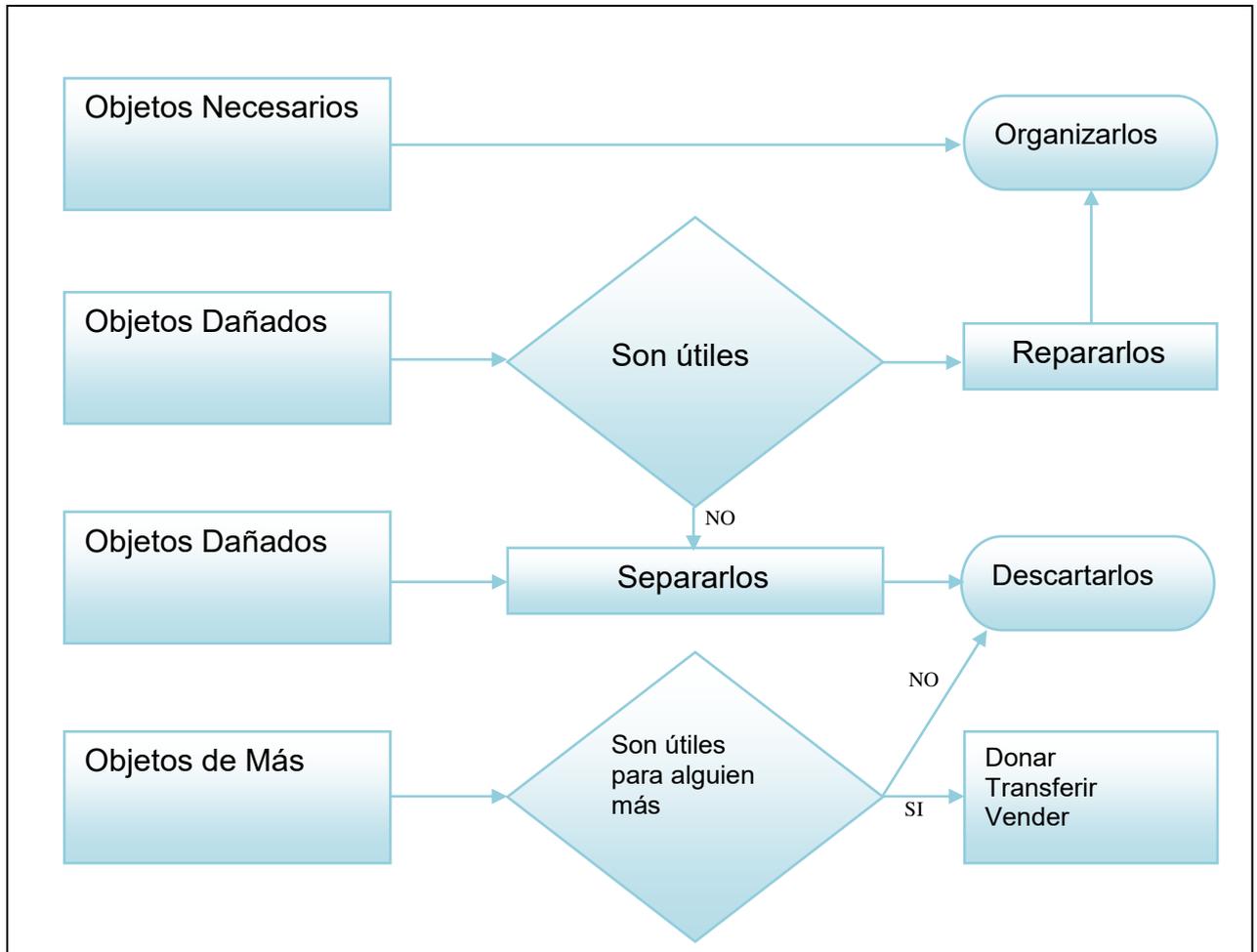
CLASIFICACIÓN



El propósito de la primera etapa de la metodología es que se debe hacer cada mes un inventario de los elementos que no son necesarios para las operaciones de producción y administración y de las cosas que no sirvan o no van a ser ocupadas en el transcurso del trabajo, desechando así las cosas inútiles.

Para llevar a cabo se debe realizar un trabajo minucioso en el área, y debe llenar un formato donde especifique todas las cosas innecesarias tanto de herramientas de preparación de los productos como de materiales.

Figura 4.2
 Diagrama de Flujo
 "Plan de Implementación de las 5 S's - Clasificación"



Antes



Después



ORGANIZAR

***¡Colocar lo necesario en un lugar
fácilmente accesible!***

En esta fase se procede a realizar la ubicación de los productos de la manera más fácil y accesible de verlos de acuerdo a la seguridad en caso de que se pueda caer y regarse el producto, con la calidad de producto y la eficacia que permita minimizar el tiempo que se pierde en la búsqueda del producto, para aquello se debe hacer un control visual, elaborar un procedimiento que les permita identificar detalladamente los lugares donde se guardan las cosas y mantener el orden de los productos.

Antes



Después



LIMPIEZA

¡Limpiar las partes sucias!

En esta fase se estimula a los empleados a mantener la clasificación y el orden de los productos, recogiendo y retirando lo que obstaculiza, limpiando, barriendo, pasando la aspiradora, en cada área de trabajo en la que se encuentra, para así obtener beneficios como son la de mejorar el ambiente, disminuyan los accidentes, para aquello la organización debe implantar un instructivo de orden y limpieza para que los empleados puedan ejecutarlo como un hábito.



ESTANDARIZAR

***¡Mantener constantemente el estado
de orden, limpieza e
Higiene de nuestro sitio de trabajo!***

Esta cuarta etapa de la metodología se observa lo que se ha logrado con la selección, organización y limpieza, en donde la organización determina los trabajos y responsabilidades en los trabajos diarios de la misma.

Antes



Después



DISCIPLINA

¡Acostumbrarse a aplicar las 5 s en nuestro sitio de trabajo y a respetar las normas del sitio de trabajo con rigor!

En esta última etapa toda la organización debe haber tomado como un hábito la utilización correcta de los procedimientos y controles establecidos, para aquello debe capacitar al personal con esta metodología y darle seguimiento con la práctica, la forma más visible de observar es con la evaluación de la mejora continua de la empresa.



4.5.4 Control de los procesos

La empresa objeto de estudio para alcanzar el resultado eficiente de las actividades y los recursos relacionados debe gestionar los procesos. Esto implica una actividad, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas.

Para que opere de manera eficaz, se tiene que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso.

Por tal motivo se debe promover la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia del sistema control de gestión, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas.

A continuación se describe el control de los procesos claves para la operación

4.5.4.1 Control del sistema de mantenimiento

La Gerencia General identifica y proporciona los recursos para el mantenimiento de las áreas de

trabajo, infraestructura necesaria que garanticen el cumplimiento de las Buenas Prácticas a través del desarrollo continuo de los procesos bajo la responsabilidad de la Gerencia de Operaciones en el control y validación de las estrategias de mantenimiento, siendo éstas:

- *Mantenimiento Preventivo basado en el uso:* Usada en el mantenimiento de todos los equipos de la empresa, se aplica según el estado de la maquinaria se destina un tipo de mantenimiento reacondicionamiento total, un reemplazo programado (cambio por uno nuevo) y servicios rutinarios de engrase o cambio de tintas para las máquinas de tampografía y serigrafía.
- *Mantenimiento Correctivo:* Se origina cuando existe una paralización en la maquinaria, por lo que la gerencia opta contratar los servicios de empresas mediante un proceso de selección basado en costos y calidad de servicio.

Además la protección y mantenimiento de su infraestructura, vehículos de transporte y de las diferentes instalaciones en la empresa controlándose de esta forma que los factores que afectan la calidad de los productos ya sean de luz, ventilación, higiene, humedad, temperatura adecuada, desde su almacenamiento hasta el reparto estén en buenas condiciones.

Asimismo, mantiene un control del cumplimiento del mantenimiento preventivo realizado a los equipos para asegurar la continuidad del proceso del control de los sistemas de seguridad empleados en los almacenes.

A continuación se muestra en la tabla 4.19 un check list para el control del sistema de mantenimiento de maquinarias y vehículo.

Tabla 4.20
“Lista de Control de Proceso de mantenimiento”

Lista de Verificación					
Área:		Fecha:			
		Realizado por:			
Preguntas de Control de Maquinarias	Si	No	Parc.	Observaciones	
¿Es encuentra identificada la infraestructura necesaria y existente para la realización de los procesos?					
¿Existen planes o rutinas de mantenimiento preventivo para cada uno de los equipos?					
¿Existe una metodología definida para la realización de estas tareas de mantenimiento?					
¿Existe el manual de mantenimiento de los equipos?					
¿En caso de daño severo en las maquinas de producción existe repuesto en la empresa?					
¿Existe el personal preparado para la reparación de maquina en caso de ocurrir paralización en las maquinas?					
Preguntas de Control del Vehículo	Si	No	Parc.	Observaciones	
¿El personal encargado del vehículo posee licencia profesional?					
¿Existe chequeo diario de las condiciones del vehículo?					
¿La persona encargada del vehículo es responsable de reponer los gastos de reparación en caso de accidente?					

Elaborado por: Las Autoras

4.5.4.2 Control del Entorno de Trabajo

Se han identificado los factores físicos del entorno de trabajo que afectan la conformidad de sus servicios:

Luminosidad: Las zonas de almacén y despacho deben contar con luminosidad adecuada para el correcto desempeño del personal.

Ventilación: El sistema de ventilación y aire acondicionado debe estar en los almacenes según el ambiente, las instalaciones se encuentran dispuestas de tal forma que se evita el calor excesivo, la condensación de vapor y la contaminación del aire.

Higiene: Un programa de limpieza supervisado por un responsable para tal función, además la limpieza del personal es evaluada manteniendo los registros, velando por una perfecta condición de higiene en el uso de los uniformes, uso de guantes, mascarillas y manejo de productos tomando medidas especiales para el manejo de los compuesto químicos.

Asimismo son controladas las condiciones de almacenamiento verificando el correcto estado, conservación y distribución de los productos químicos.

Tabla 4.21
"Lista de Control de Entorno de Trabajo"

Lista de Verificación				
Área:		Fecha:		
		Realizado por:		
Preguntas de Control del Entorno de Trabajo	Si	No	Parc.	Observaciones
¿La ventilación es suficiente?				
¿Hay una correcta sectorización que separe la sección de elaboración con el resto?				
¿Las sustancias químicas toxicas se encuentran en envases correctamente aislados?				
¿Se hace limpieza y desinfección de los tanques donde se prepara los productos químicos?				
¿Hay un responsable de la limpieza y desinfección?				
¿Los artículos de limpieza se guardan en lugar apartado del área de operaciones?				
¿El personal tiene prohibido comer, beber, fumar y escupir en el local?				
¿Posee inodoros, lava ojos y lavabos en cantidad suficiente?				
¿Éstos se encuentran limpios?				
¿Posee los elementos de higiene necesarios?				

Elaborado por: **Las Autoras**

4.5.4.3 Control en el Diseño y Desarrollo

Se propone incorporar un nuevo producto para la distribución al mercado donde se va a evaluar al personal conforme a los procedimientos implementados.

En cuanto a la introducción de una nueva presentación de los productos que se distribuyen, el área administrativa verifica la introducción de nuevas presentaciones, el mantener la fidelidad y conformidad del cliente brindando descuentos especiales, o bonificaciones, dándoles el soporte adecuado para el mejor uso de los productos.

4.5.4.4 Control de Proveedores

Se asegura que los productos adquiridos cumplen con los requisitos establecidos con sus proveedores, mediante la selección y evaluación de sus proveedores y representadas en función de su capacidad para suministrar sus productos de acuerdo a los requisitos de la empresa.

En la tabla 4.22 se muestra el control para la selección de proveedores mediante una lista de verificación

Tabla 4.22
"Lista de Control de Proveedores"

Lista de Verificación					
Área:		Fecha:			
		Realizado por:			
Preguntas de Control de Proveedores	Si	No	Parc.	Observaciones	
¿Existen requisitos de compra necesarios para los insumos de productos químicos?					
¿Los productos que brindan los proveedores cumplen con las especificaciones necesarias?					
¿Existe una selección y evaluación de proveedores?					
¿Los proveedores seleccionados cumplen con los requerimientos de calidad de los productos?					
¿El proveedor es el responsable del estado de los insumos hasta el ingreso a bodega?					
¿Se mantiene un registro de verificación de los insumos?					

Elaborado por: **Las Autoras**

4.5.4.5 Control de Compras

Los productos locales comprados son inspeccionados antes de su ingreso a los almacenes.

En la tabla 4.23 se muestra una lista de verificación para el control de compras.

Tabla 4.23
"Lista de Control de Compras"

Lista de Verificación				
Área:		Fecha:		
		Realizado por:		
Preguntas de Control de Compras	Si	No	Parc.	Observaciones
¿Existe una orden de compra acorde a las necesidades para producción?				
¿El Jefe de Producción consta la necesidad de compra de insumos?				
¿Existe la aprobación del Gerente para la emisión del dinero?				
¿Existe la persona encargada de realizar la compra?				
¿Se realiza control visual a la recepción de los insumos químicos?				
¿Está documentada la recepción?				
¿Se efectúa una lectura de rótulos y del plazo de validez en la recepción de materia prima?				
¿Los insumos rechazados son debidamente identificados y aislados?				
¿La disposición del almacenamiento es adecuada para evitar cruzamientos?				

Elaborado por: **Las Autoras**

4.5.4.6 Control en la conservación

En los procedimientos e instrucciones documentadas, se establecen las pautas a seguir para la identificación, manipulación, almacenamiento y protección de los productos que distribuye.

Tabla 4.24
"Lista de Control de Conservación"

Lista de Verificación					
Área:		Fecha:			
		Realizado por:			
Preguntas de Control de Conservación	Si	No	Parc.	Observaciones	
¿Las materias primas se colocan en estanterías?					
¿Las paredes y solados (pisos) están en condiciones higiénicas sanitarias adecuadas?					
¿El depósito se encuentra independizado del sector de elaboración?					
¿Se maneja el PEPS? (Primero ingresa; primero sale)					
¿La temperatura de bodega es adecuada para el almacenamiento?					
¿Están debidamente separadas y protegidas las materias primas de los productos terminados?					
¿Los productos terminados se encuentran en envases correctamente aislados?					

4.5.4.7 Control del Proceso de Distribución

Se han definido los siguientes puntos de control para el proceso de distribución:

1° Verificación de las existencias de los productos pedidos, realizada por Servicio al Cliente, conforme al proceso Ingreso de pedidos en el Sistema. El criterio de evaluación son los Stocks considerados.

2° Revisión de los pedidos, realizada por el jefe de Operaciones según el proceso de llenado, revisado de pedidos y generación de notas de crédito, especificadas en cada procedimiento, constituyen los registros de estas revisiones y permiten identificar a la autoridad responsable de liberar el producto. *Ver anexo 3.*

4.5.4.8 Control de los Pedidos No Conformes

Se establecen los siguientes procedimientos para el control de los productos:

- a) Mercadería recibida no conforme, el cliente tramita la devolución al almacén. Los pedidos no conformes se tratan de la siguiente manera:
 - Los productos recibidos no conformes se notifica mediante las quejas de los clientes.
 - Son los productos no conformes son recibidos previa coordinación con el vendedor.
 - Son separados adecuadamente para evitar su uso inadvertido o su venta.
- b) Los pedidos, dependiendo del motivo de su no conformidad pueden ser:

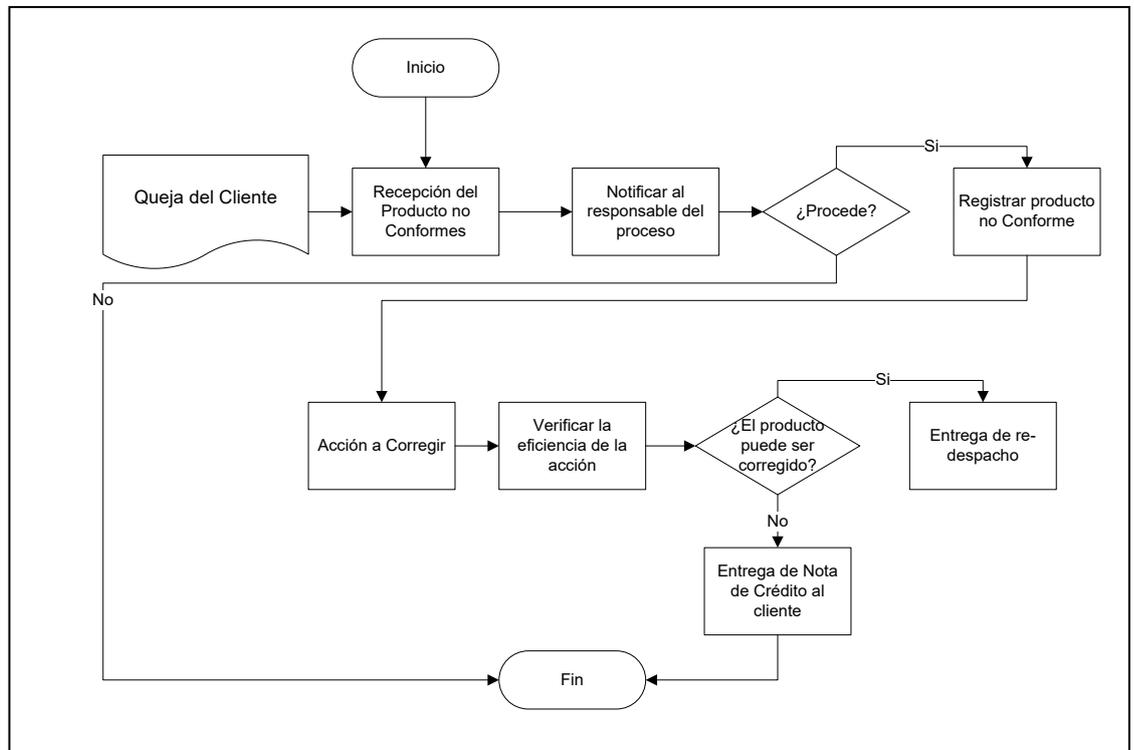
- Re-despachados una sola vez.
- Luego de la segunda salida se coordina con el vendedor para su anulación, registrándose en el archivador de anulados del área de venta.
- Si el pedido no contiene algún producto por falta de stock, se anexa una nota de crédito y se despacha al cliente.

Los pedidos no conformes al momento de la entrega son revisados en el área de despacho para corregir la no conformidad.

Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega a los clientes se adoptarán acciones apropiadas respecto de las consecuencias o efectos potenciales de las no conformidades.

A continuación se muestra en la figura el diagrama de flujo para el control de productos no conformes.

Figura 4.3
Diagrama de Flujo "Control de Pedidos no Conformes"



Elaborado por: **Las Autoras**

En la tabla 4.24 se muestra una lista de verificación para el control de compras.

Tabla 4.25
“Lista de Control de los Pedidos No Conformes”

Lista de Verificación				
Área:		Fecha:		
		Realizado por:		
Preguntas de Control de Pedidos No Conformes	Si	No	Parc.	Observaciones
¿Se reciben quejas de productos calificados no Conformes de parte de clientes?				
¿Se lleva a cabo el proceso de recepción de pedido N.C.?				
¿Existe el visto bueno para la anulación de factura de pedidos N.C.?				
¿Se adoptan acciones apropiadas para la los productos N.C.?				
¿Existe solución inmediata de la no conformidad para el cliente?				

Elaborado por: Las Autoras

4.5.5.9 Medición y Seguimiento

Se realiza un seguimiento dos veces al año del grado de satisfacción de sus clientes de productos químicos de consumo cotidiano, mediante encuestas organizadas por la Gerencia General implementando acciones correctivas cuando los resultados no sean los esperados de acuerdo con el *Anexo 4*.

4.5.5 Implementación del Manual de Funciones

La empresa objeto de estudio al implementar el sistema de control, debe elaborar un manual de funciones, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que actual no posee.

El manual de funciones se crea para obtener una información detallada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre las actividades que se realiza el personal dentro de la organización. Ver Anexo 7

4.5.6 Instructivo del Ambiente de Trabajo

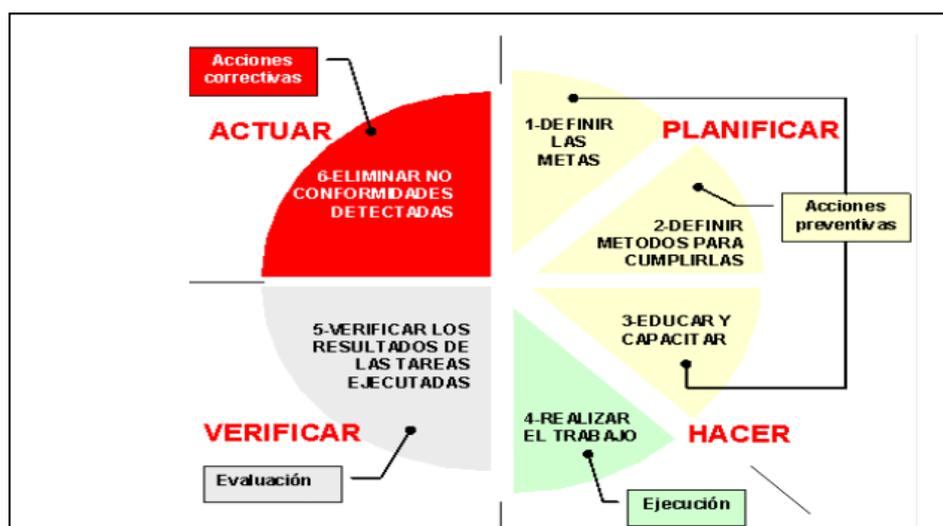
Con base a la situación actual de la empresa objeto de estudio, se desarrolla un instructivo del Ambiente de Trabajo para determinar las distintas actividades que conformaran el plan de prevención de accidentes de trabajo, protección de la salud de las personas y el cuidado y preservación del medio ambiente durante la jornada de trabajo. Ver Anexo 1

4.6 MONITOREO Y CONTROL

El objetivo del proceso de Monitoreo y Control es monitorear el resultados de los indicadores mediante los tableros de control de todas las áreas lo cual general mejoras al sistema de gestión una vez elaborada la revisión por la dirección establecida.

Para mantener y mejorar el nivel de control en los procesos se aplicara el PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar)

Figura 4.4
CICLO PHVA



Fuente: José Maya Universidad Nacional de Colombia

Planear

- Determinar los Objetivos deseados

La planeación debe ser realizada en función del objetivo que se pretende alcanzarla

- Que hacer para alcanzar adecuadamente

El plan debe ser flexible y elástico con el fin de poderlo adaptar a situaciones imprevistas

Hacer

- Determinar las responsabilidades para la ejecución de lo planeado
- Definir y proveer los recursos necesarios para cumplimiento del plan
- Desarrollar las acciones definidas en el plan
- Documentar y registrar las acciones desarrolladas

Verificar

- Establecer mecanismos de seguimiento y verificación
- Establecer indicadores y modelos de evaluación
- Efectuar seguimiento del cumplimiento de lo planeado
- Documentar y registrar los resultados obtenidos

Actuar

- Ante las desviaciones observadas, establecer acciones correctivas
- Definir posibilidades de mejora

- Documentar y registrar.

4.6.1 Reuniones de Seguimientos

Una reunión efectiva es aquella en que los participantes se sienten bien con sí mismos y con el grupo, dispuestos y abiertos a compartir sus ideas y conceptos, a trabajar juntos constructiva y positivamente y abandonar la reunión con la sensación de haber hecho algo útil sintiéndose parte del grupo. Gestionar un equipo es una excelente idea hacer reuniones de seguimiento periódicas.

En la reunión se mantiene la discusión en marcha y resume de las implementaciones claves de la misma, captando las emociones de los participantes y utilizando refuerzos positivos a fin de sostenerlos en el mejor nivel de soluciones.

Antes de la reunión:

- Hacer un plan. En la agenda colocar cada ítem a tratar
- Revisar el espacio y sus condiciones
- Revisar los elementos. ¿Hay todo lo necesario?

En el comienzo de la reunión:

- Observar el lenguaje gestual de las personas cuando ingresan a la reunión
- Explicar la meta del grupo para la reunión
- Asegurar que en la agenda conste los temas apropiados para tratar en la reunión.
- Comenzar con una actividad que motive al grupo.

Durante el desarrollo de la reunión:

- Resumir cada ítem de la agenda a tratar las decisiones previas a fin de actualizar a todos.
- Resumir los puntos que se observa importantes para clarificar las discusiones.
- Estar atentos a comentarios negativos expuestos ante la propuesta.

Fin de la reunión

- Recordar lo acordado para evitar malos entendidos
- Concretar la hora, lugar y fecha para la próxima reunión
- Terminar puntualmente la reunión.

A continuación se describen los siguientes lineamientos para el desarrollo de un trabajo que resulte útil y efectivo:

- Usar agendas
- Determinar roles en las reuniones
- Máxima atención
- Tomar anotaciones y redactar acta de reuniones.
- Análisis de los resultados de los indicadores
- Difundir acta de reuniones
- Evaluar la reunión
- Comunicar soluciones al personal de la organización
- Ambiente y Recursos

Es indispensable que el gerente de cada área mantenga la discusión y resuma los elementos claves de la misma, captando las emociones de los participantes utilizando refuerzos positivos a fin de sostenerlos en el mejor nivel de productividad para compartir con el personal pertinente de toda la organización.

A continuación en la tabla 4.25 se muestra los pasos para realizar las reuniones efectivas.

Tabla 4.26
"Plan de Acción para el Control"

EMPRESA			
Área:			
Objetivo:			
Responsable			
No.	Actividades	Responsable	Observaciones
1	Reunión para la elaboración del plan de acción		
2	Elaboración del plan de acción		
3	Comunicación al personal		
4	Actividades de supervisión continuadas existentes.		
5	Auditoría interna		
6	Programa de evaluaciones		
7	Evaluadores, metodología y herramientas de control.		
8	Presentación de conclusiones y documentación de soporte.		
9	Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.		
10	Indicadores para Evaluar el Componente		

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 4.27
"Cronograma de actividades para las reuniones"

Cronograma de Actividades para las reuniones								
Reunión	Horario	Lugar	Lun	Mar	Miér	Juev	Vier	Sáb
Gerencial	9:00- 10:30	Sala de Sesiones						
Administ.	9:30 -11:30	Sala de Sesiones						
Ventas	8:00 -10:00	Sala de Sesiones						
Producción	8:30 -12:30	Sala de Sesiones						
Financiero	8:30 -11:30	Sala de Sesiones						

Elaborado por: Las Autoras

Análisis de los resultados de los indicadores

Durante las reuniones se analizan los resultados de los indicadores presentados en el tablero de control, el objetivo es poder identificar las causas de los resultados ya sean estos inaceptables (rojo), aceptables (amarillos) o verde (excepcionales).

Sin embargo la unidad de medición lleva a un grafico de desempeño donde este muestra si se ha alcanzado o no la meta, en el caso de no alcanzar la meta, hay que trabajar para su mejora.

A continuación se presenta un formato para analizar los resultados de los indicadores.

Tabla 4.28
“Formato de análisis de resultado Inaceptables”

ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTABLES	
Objetivo	Incrementar al menos 10 clientes anuales
Responsable	Vendedor
Fecha	Octubre 2010
Cumplimiento: Cero cliente nuevo en el mes	
Indicador	Meta
No. Clientes Nuevos	0 Clientes
Descripción de los resultados	
Se evidencia que no se captó cliente durante el mes	
¿Qué sucedió para obtener estos resultados?	
No se realizó campañas publicitarias por lo que no hubo mayor demanda para la captación de nuevos clientes.	
¿Qué acciones tomar para eliminar la causa raíz?	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar campañas publicitarias para impulsar la demanda en las ventas de los productos. • Presentar promociones de los productos químicos en ventas en los meses que baja la demanda. 	

Elaborado por: Las Autoras

También se analizan mediante los indicadores resultados excepcionales, con el fin de registrar metas óptimas en las actividades fomentando la marca de la empresa al personal para transmitir a los clientes.

Tabla 4.29
 “Formato de análisis de resultado Excepcionales”

ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES	
Objetivo	Mantener el incremento por ingreso de facturación en un 20%.
Responsable	Jefe Ventas
Fecha	Octubre del 2010
Cumplimiento: incrementó en un 29% con respecto al mes del año anterior.	
Indicador	Meta
Incremento en Venta	25%
¿Qué acciones se tomaron para lograr estos resultados?	
Se desarrolló y se implementó la iniciativa del control de proceso de mantenimiento y distribución de los productos.	
¿Qué acciones se habían realizado antes?	
Contratar vendedor con experiencia en el área, brindando comisiones por las ventas realizadas por la facturación.	
Sugerencias para fortalecer y estandarizar las acciones de éxito	
Seguimiento y monitoreo de control de procesos establecidos.	

Elaborado por: Las Autoras

Finalmente se monitorea o se realiza seguimiento a las acciones planteadas por medio de una ficha que se observa en la tabla 4.6, la misma que debe ser analizada en la siguiente reunión con el fin de evaluar el nivel de cumplimiento de las acciones correctivas o de mejora para cada una de las actividades monitoreadas a través de los indicadores.

Tabla 4.30
“Seguimiento de acciones correctivas”

SEGUIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS-MEJORA (REUNIONES)					
Área	Acción a Ejecutar	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Observaciones
Ventas	Incrementar ventas	Jefe de ventas	02/08/2010	03/12/2010	En ejecución favorable
Producción	Reducir Pares de maquinarias	Jefe de Producción	13/09/2010	20/12/2010	En ejecución
Financiero	Incrementar Rentabilidad	Gerente General	01/01/2010	01/01/2011	En ejecución

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO 5

5. AUDITORÍA DEL SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN

5.1 Auditoría

Se presenta el Procedimiento de Auditoría detallado a seguir, así como el Procedimiento para Acciones Correctivas y Preventivas. Los auditores lo constituirán en un inicio los Gerentes General y Jefe de las diferentes áreas a quienes se les capacitará en el tratamiento de una Auditoría Interna.

5.2 Objetivo

- Evaluar la efectividad del Sistema de Control de Gestión.
- Proveer información para la revisión por la Dirección.

5.3 Alcance

Este procedimiento es aplicable a todos los miembros de la organización involucrados en el Sistema de Control de Gestión.

5.4 Definiciones

Auditoría Interna: Es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Programa de Auditoría: conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Criterios de auditoría: conjunto de políticas, procedimiento o requisitos utilizados como referencia.

Evidencia de la auditoría: registro, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

Hallazgo de la auditoría: resultado de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

Conclusiones de la auditoría: resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.

5.5. Planificación de la Auditoría

El Representante de la Dirección prepara el Plan Anual de Auditoría Interna que debe ser presentado en la revisión por la Dirección, a continuación detalla el plan de Auditoría en la Tabla 5.1

El Plan Anual de Auditoría Interna aprobado se archiva en el Sistema de archivo de Documentos de Gestión de Control.

Tabla 5.1
Auditoría del Sistema Control de Gestión
"Plan de Auditoría"

Plan de Auditoría				
Área Auditada				
Objetivo				
Alcance				
Documentos Aplicables				
Equipo Auditor		Personal Auditado		
Cronograma de Actividades de Auditoría				
Actividades	Intervienen	Fecha	Hora	Lugar
Observaciones Adicionales:				
Plan Realizado Por:	_____		Fecha: _____	
	Firma			

Elaborado por: Las Autoras

El Plan de Auditoría debe contemplar por lo menos una Auditoría Global Interna al año, indicándose los procesos y las áreas que será auditada.

Las modificaciones al Plan Anual de Auditorías, sólo pueden ser realizadas por el Representante de la Dirección y aprobadas por el Gerente General.

El Representante de la Dirección mantiene auditor seleccionado debe ser independiente al área que audite y debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Nivel universitario.
- Proactivo.
- Tiempo de experiencia, por lo menos 6 meses en la empresa.
- Haber aprobado el curso de Auditoría Interna.
- Continuidad en las auditorías internas de calidad y asistencia a los cursos de reentrenamiento de auditores.

5.6 Preparación de los Documentos de Trabajo

Gestión de Control se reunirá con el equipo de auditores internos para determinar las pautas de la auditoría en los días posteriores al envío del programa de auditoría.

A continuación los papales de trabajo a utilizar:

- Cronograma de actividades
- Check list

- Reportes de hallazgos

5.6.1 Los auditores internos son responsables de preparar y enviar a Gestión de Control la programación de su auditoría en el que incluirán los requisitos de la norma y áreas a auditar.

5.6.2 Sistema de Gestión, posee un programa general de auditoría (por lo menos 7 días antes de su inicio) a los responsables de las áreas que administran los procesos programados y/o a los responsables de las áreas vinculadas a dichos procesos, con la finalidad de facilitar al auditor toda la información necesaria para la ejecución de sus actividades.

5.6.3 Dicho programa debe contener como mínimo los siguientes datos: fechas de auditoría, procesos auditables, auditores asignados, horas programadas de visita (ver anexo 6).

En los días programados para la auditoría los responsables de las áreas tomarán las medidas pertinentes para dar las facilidades a los auditores.

5.6.4 Se procede a la ejecución de la auditoría misma. Cabe señalar que durante la misma, el auditor interno tiene autoridad para

solicitar cualquier información que considere esté vinculada directa o indirectamente al funcionamiento del Sistema de la empresa.

5.7 Ejecución de la Auditoría

Cabe mencionar que se realizan dos tipos de Auditoría:

1. Global al Sistema de Gestión de Control
2. A la confiabilidad de los indicadores (Mensual)

Antes de iniciar las entrevistas de los Auditores con los auditados, el Auditor Líder efectúa la reunión de apertura de la auditoría en la que dará a conocer el Plan de la auditoría y otros datos que considere de interés para el normal desarrollo de la auditoría.

Concluida la reunión de apertura, cada uno de los auditores procede a realizar las entrevistas de acuerdo al programa establecido.

El Auditor realiza entrevistas con los auditados y determina mediante evidencias objetivas con el uso de Check list.

A continuación se presenta la ficha para evaluar cada indicador:

Tabla 5.2
Auditoría del Sistema Control de Gestión
“Confiabilidad de datos Indicadores”

AUDITORIA: CONFIABILIDAD DE DATOS INDICADORES			
Fecha:	Responsable:	Área:	
Indicador Auditado:			Métrica:
Objetivo que pertenece:			
Meta:	Mínimo:	Máximo:	
Fuente de información:			
Resultado en el tablero:		Resultado obtenido de las fuentes de información:	
El Resultado concuerda:	SI	NO	
Observaciones:			
Firma Auditado:		Firma Auditor:	

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 5.3
Auditoría del Sistema Control de Gestión
“Informe de Indicadores Auditados”

INFORME INDICADORES AUDITADOS			
Auditor:			Fecha:
Indicadores Auditados	Responsable	Concuerda Si/No	Observaciones
Firma Auditor:			

Elaborado por: Las Autoras

Informe de la auditoría

El informe de auditoría contiene lo siguiente:

1. Un reporte con comentarios acerca del resultado obtenido en el procedimiento de la auditoría, para lo cual se utiliza la ficha de informe a continuación.
2. Un informe de los planes de acción a realizarse en el caso de que se presenten no conformidades en la evaluación de los indicadores, se utiliza un formato para darles seguimientos a los planes de acción.

Tabla 5.4
Auditoría del Sistema Control de Gestión
"Seguimiento planes de acción- Auditoría"

SEGUIMIENTO PLANES DE ACCIÓN-AUDITORÍA					
Área	Acción a Ejecutar	Responsable	F. Inicio	F. Fin	Observaciones
Firma Auditor:					

Elaborado por: Las Autoras

A continuación se presentan formatos o Check list con lo que se realiza la auditoría global al Sistema de Gestión de Control.

Tabla 5.5
Check list de Auditoría
"Sistema de Control de gestión"

Lista de Verificación				
Empresa:		Fecha de Inicio		
Área Auditada		Responsable:		
Auditor:				
Preguntas de la Auditoría	Si	No	Parc.	Observaciones
¿Existe un plan realista y estructurado, donde se detalle la planificación temporal y las responsabilidades para lograr los objetivos propuestos?				
¿Se han identificado las responsabilidades y recursos para las actividades que se han desarrollado y planificado, y que los implicados las conocen?				
¿Se han identificado las fortalezas evidentes de la organización y probablemente significativos?				
¿Se han establecido las responsabilidades asociadas a la recogida, gestión y uso de los datos?				
¿Se recogen datos de forma sistemática (indicadores) con el objetivo de empezar a gestionar los principales aspectos de la organización?				
Se están llevando a cabo (o que como mínimo se han planificado) acciones de mejora continua.				

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 5.6
Check list de Auditoría
"Control de Procesos"

Lista de Verificación				
Empresa:		Fecha de Inicio		
Área Auditada		Responsable:		
Auditor:				
Preguntas de la Auditoría	Si	No	Parc.	Observaciones
¿Cuenta la instalación con un procedimiento escrito referente a las medidas disciplinarias que garantice la ausencia de abusos psíquicos o físicos?				
¿Se ha puesto dicho procedimiento en conocimiento de todos?				
¿Existe evidencia alguna del empleo de castigo corporal o coacción física?				
¿Existe evidencia alguna del empleo de abuso mental o verbal o intimidación excesivos?				
¿Existe evidencia alguna del uso del personal de seguridad u otro personal designado (distinto de los supervisores) para imponer disciplina a los trabajadores?				

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 5.7
Check list de Auditoría
"Seguridad e higiene General"

Lista de Verificación				
Empresa:		Fecha de Inicio		
Área Auditada		Responsable:		
Auditor:				
Preguntas de la Auditoría	Si	No	Parc.	Observaciones
¿Cuenta la instalación con un instructivo de ambiente de trabajo escrito que incluya las políticas y procedimientos para las condiciones medioambientales, de seguridad, de higiene y de trabajo?				
¿Se encuentra el instructivo de Ambiente de Trabajo y Seguridad de la instalación a disposición de todos los trabajadores en el idioma local?				
¿Fomenta la instalación la concienciación del instructivo en el lugar de trabajo?				
¿Se facilita a todos los trabajadores, previo al inicio del nuevo puesto de trabajo, una formación / educación sobre el instructivo de Ambiente de Trabajo?				
¿Se les concede la oportunidad a todos los trabajadores de expresar sus opiniones / preocupaciones sobre el instructivo de Ambiente de Trabajo?				
¿Han recibido los trabajadores formación sobre seguridad química?				
¿Existe un inventario químico actualizado disponible para todos los productos químicos peligrosos producidos, importados, y / o utilizados en el lugar?				
¿Se encuentran los tanques de procesado y almacenaje de productos químicos peligrosos etiquetados y /o clasificados por colores?				

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 5.8
Check list de Auditoría
"Diseño de Indicadores"

Lista de Verificación				
Empresa:	"ABC"		Fecha de Inicio	
Área Auditada			Responsable:	
Auditor:				
Preguntas de la Auditoría	Si	No	Parc.	Observaciones
¿Se ha definido la estructura de la organización?				
¿Se encuentran definidas las diferentes responsabilidades y autoridades dentro del Sistema de Gestión?				
¿Existen objetivos donde la dirección establece el sistema de gestión para asegurar su conveniencia y eficacia?				
¿Se han establecido y se usan indicadores para el seguimiento de la organización de acuerdo con los objetivos y metas establecidas?				
¿Para cada indicador se define la fórmula de cálculo?				
¿Existen procedimientos documentados para la monitorización y la medida de los puntos y características clave de las operaciones de la organización que pueden provocar impacto significativo?				
¿Se han establecido procedimientos de control operacional efectivos y prácticos?				
¿Se han considerado las necesidades de formación del personal implicado en los procedimientos de control operacional identificados?				

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 5.9
Check list de Auditoría
"Implementación efectiva del Sistema"

Lista de Verificación					
Empresa:	"ABC"	Fecha de Inicio			
Área Auditada		Responsable:			
Auditor:					
Preguntas de la Auditoría		Si	No	Parc.	Observ.
¿Existe una definición documentada de las funciones, responsabilidades, y autoridad relativa del Sistema de Gestión, y que ésta se han comunicado a las partes implicadas de la organización?					
¿La Dirección ha designado un representante específico responsable para el seguimiento del Sistema de Gestión?					
¿Existen procedimientos para recibir, documentar y responder a comunicaciones relevantes de terceras partes externas (clientes, proveedores)?					
¿Existe un registro de las consideraciones y decisiones de la organización respecto a las comunicaciones externas?					
¿Existen y se han implantado procedimientos para identificar y responder de manera efectiva a accidentes y situaciones de emergencia potenciales?					
¿Se comprueba periódicamente la eficacia y validez de los procedimientos relacionados con las situaciones de emergencia?					

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 5.10
Check list de Auditoría
“Verificación de la implementación Sistema de Gestión”

Lista de Verificación				
Empresa:	“ABC”	Fecha de Inicio		
Área Auditada		Responsable:		
Auditor:				
Preguntas de la Auditoría	Si	No	Parc.	Observ.
¿Se ha revisado el proceso de implantación del Sistema control de Gestión?				
¿El personal de la organización está implicado en el Sistema de Gestión?				
¿Los indicadores seleccionados son adecuados para el seguimiento y la evaluación de los objetivos y las metas establecidas?				
¿Se ha establecido una sistemática para la recogida, registro y almacenamiento de los datos?				
¿Los indicadores establecidos y los datos aportados por éstos representan de forma precisa el comportamiento de la organización?				
¿Existe un programa de auditoría documentado que define los objetivos de cada auditoría?				
¿Se han evaluado los datos aportados por los indicadores de comportamiento?				

Elaborado por: Las Autoras

5.8 Reporte de Hallazgos Encontrados durante la Auditoria de Control

Finalizada la auditoría Gestión y el equipo de Auditores Internos se reúnen para proceder a la discusión y evaluación de las ocurrencias suscitadas en el campo; en esta etapa se emite una conclusión global de la auditoría interna.

El equipo de Auditores Internos, elabora el informe final de la auditoría, el cual debe estar listo en el lapso de 7 días posteriores a la finalización de la misma, deberá contener: las no conformidades, las observaciones, recomendaciones del auditor.

Las no conformidades y observaciones deben explícitamente mencionar de qué manera directa se está afectando a: los clientes y al servicio, sobre costos para la empresa. El informe debe ser presentado bajo el siguiente formato:

- Encabezado: proceso auditado, auditores, responsable del procedimiento, fechas de auditoría, fecha de informe, personas entrevistadas.
- Contenido: relato conciso determinando si es una observación o una no conformidad menor o mayor así como la afectación directa antes mencionada.

- Las recomendaciones debe derivarse en base a la situación de la empresa que elabore una mejora al proceso o en responsables de tomar acciones correctivas inmediatas.

A continuación en la tabla 5.8 el formato de los reportes de hallazgo.

Tabla 5.11
Auditoría Sistema Control de Gestión
"Reporte de Hallazgo"

Hallazgo No.	
REPORTE DE HALLAZGOS	
Área Auditada:	Fecha:
Reporte No Conformidades:	
Auditor:	Auditado:

Elaborado por: Las Autoras

5.9 Reporte de Hallazgos de Auditoría del sistema de Indicadores

Tabla 5.12
Auditoría Sistema Control de Gestión
"Reporte de Hallazgo – Diseño de Indicadores"

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE INDICADORES.
1. Diseño de indicadores
A. Detalle de oportunidades de mejora.
B. Acciones correctivas recomendadas.

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 5.13
Auditoría Sistema Control de Gestión
"Reporte de Hallazgo – Implantación de sistema"

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE INDICADORES.
2. Implantación del sistema
A. Detalle de oportunidades de mejora.
B. Acciones correctivas recomendadas.

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 5.14
Auditoría Sistema Control de Gestión
 “Reporte de Hallazgo – Explotación de la información”

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE INDICADORES.
3. Explotación de la información
A. Detalle de oportunidades de mejora.
B. Acciones correctivas recomendadas.

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 5.15
Auditoría Sistema Control de Gestión
 “Reporte de Hallazgo – Evaluación y mejora de sistema”

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE INDICADORES.
3. Evaluación y mejora del sistema
A. Detalle de oportunidades de mejora.
B. Acciones correctivas recomendadas.

Elaborado por: Las Autoras

5.10 Informe de Auditoría

Finalmente, se levanta un Acta de Reunión que deberá contener: asistentes, acuerdos tomados y actividades programadas definiendo los responsables y fechas tentativas de ejecución.

Gestión de Control remitirá un resumen del informe a Gerencia General (en un plazo que estime conveniente), el cual debe incluir:

- Objetivo de la Auditoría
- Alcance de la Auditoría
- Identificación del cliente
- Identificación del líder y miembros del equipo auditor
- Fechas y áreas donde se realizaron las actividades in situ
- Criterios de auditoría
- Hallazgos de auditoría
- Conclusiones de auditoría
- Recomendaciones.

El Representante de la Dirección mantiene el original de este informe, el programa de auditoría correspondiente y las listas de verificación de cada auditor según se indica el presente procedimiento.

Tabla 5.16
Auditoría de Sistema Control de Gestión
"Lista de Registro"

Registro	Almacenamiento	Acceso	Conservación	Eliminación
Plan de Auditorías	Entorno de red	Registros diversos	Indefinido	-
Lista de Auditores Internos				
Programa de Auditoría				
Lista de verificación	Oficina de Gestión	Archivador Calidad 1	1 año	Asesor de Gestión
Informe resumen de auditorías	Oficina de Gestión	Archivador Calidad 1	3 años	Asesor de Gestión
	Entorno de Red	Registros diversos	Indefinido	-
Acta de Reunión	Entorno de Red	Registros diversos	Indefinido	-

Elaborado por: Las Autoras

CAPITULO 6

6.1 Análisis de Resultados Obtenidos

A continuación se presenta el análisis de resultados de los indicadores claves mostrando la situación anterior y actual de la implantación del sistema de gestión de control.

Tabla 6.1
Auditoria de Sistema Control de Gestión
"Análisis de Resultado Obtenidos"

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	AGOSTO 2010	OCTUBRE 2010	INICIATIVA APLICADA
Mantener el incremento por ingreso de facturación en un 20%.	Se evidencia que \$29.311 es por venta de productos, es decir, aumenta en un 25% con respecto a Agosto 2009	Se evidencia que la venta de productos químicos es de \$33.089 , es decir, un incremento del 29% con respecto a octubre 2009	Control del sistema de mantenimiento a las maquinarias
Mantener en al menos \$10.000 el flujo de efectivo mensualmente	Se evidencia en el flujo de efectivo \$12.444,5 siendo superior a los \$10.000,00	Se evidencia que el flujo de efectivo es de \$14.588,5 siendo superior a los \$10.000,00	Plan de Capacitación y formación para liderazgo
Incrementar al menos 10 clientes anuales	Se evidencia en la cartera de cliente el aumento de 2 clientes en el mes.	Se evidencia en la cartera de cliente el aumento de 3 clientes en el mes	Control de Diseño y Desarrollo
Mantener el 100% Clientes Actuales	Se evidencia en la cartera de cliente el aumento de clientes por lo que se han mantenido el 100%	Se evidencia en la cartera de cliente el aumento de clientes por lo que se han mantenido el 100%	Control de Diseño y Desarrollo

Elaborado por: Las Autoras

La evaluación económica del proceso e Implementación del Sistema de Control de Gestión se presenta en el resumen detallado, en el cual se considera los siguientes costos:

- Costo del Seguimiento a los lineamientos de Calidad
- Curso de auditoría Interna para la Gerencial.
- Honorarios profesionales del Representante
- Licencia de Visual Basic para software del Balanced Scorecard.
- Honorarios profesionales del Supervisor.

La sumatoria de dichos costos se hace un total de S/. \$31.750 (aproximadamente) para los 3 primeros años del Sistema de Gestión de Calidad. En la Tabla 6.1 muestra el detalle de los Costos de Implementación.

Tabla 6.2
"Costos de Implementación"

PROGRAMA DE AUDITORÍAS	Año 1	Año 2	Año 3
Curso de auditoría Interna para la Gerencial.	\$500		
Costo del Seguimiento a los lineamientos de Calidad	\$1250	\$2000	\$2000
Honorarios profesionales del Representante	\$3000	\$3000	\$3500
Licencia de Visual Basic para software del Balanced Scorecard	\$500		
Honorarios profesionales del Supervisor.	\$8000	\$4000	\$4000
		Total (\$)	\$31.750

Elaborado por: Las Autoras

6.2 Resultados Propuestos

Se propone que al finalizar el 2011 alcanzar una tasa de rentabilidad en la empresa objeto de estudio sea del 20% debido a que está en marcha el programa de Capacitación y Formación para Liderazgo lo cual representa efectividad para mejorar actitudes del personal, que desarrolla capacidades de respuesta positivas a clientes, y a su vez incrementa las ventas y genera rentabilidad para la empresa.

Se proyecta que al finalizar el 2011 el flujo de efectivo se mantenga en \$15.000, debido a que está en marcha el proceso del sistema de mantenimiento en las maquinarias, cuyo objetivo es generar las ventas a un nivel de aceptación.

Se proyecta que al finalizar el 2011 la empresa objeto de estudio aumente 10 clientes, cuyo objetivo de aumentar la magnitud del negocio, debido a que está en marcha el proceso de control de distribución, para evitar pérdidas de clientes por entrega de retraso de pedidos.

Se propone al finalizar el 2011 en al menos el 90% del personal que labora en la empresa caso de estudio estén debidamente preparados con la aplicación del plan de

capacitación cuyo objetivo es que el personal brinde entrega a su trabajo que influye en los clientes, debido a que está en ejecución instructivo del ambiente trabajo complementado el manual de funciones con un control del proceso del entorno de trabajo.

La empresa no contaba con ningún indicador, gracias al Balanced Scorecard tiene indicadores medidos en tiempo real y son planteados según la métrica establecida en la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO 7

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Con la implementación de un Sistema Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard, en la empresa objeto de estudio se presenta una serie de beneficios entre los cuales se menciona:

- Estandarización de procesos

Con BSC se logra tener todos los procesos documentados y estandarizados, con procedimientos de trabajo y manuales, además de llevar un control parejo sobre el funcionamiento de los mismos.

- Toma de decisiones

BSC facilita la toma de decisiones ya que cuentan con indicadores de medición de procesos en tiempo real, la

gerencia consta con información precisa para de esta manera, lograr una mejor toma de decisiones.

- Gestión eficiente de procesos

La implementación del Sistema Gestión de Control como la aplicación del Balanced Scorecard permite aumentar la eficacia de la gestión estratégica y de calidad, dinamizando la empresa, aumenta la motivación y participación del personal a todo nivel y mejora la utilización de los recursos con un modelo de gestión de mejora continua que asegura tanto a los clientes en el entorno externo de la empresa el tener la seguridad de trabajar con una empresa que cumple con los estándares de calidad, como en el plano interno a través del cumplimiento de objetivos estratégicos e indicadores en el control de los procesos internos.

- Traduce la estrategia

La aplicación de la metodología del Balanced Scorecard, ayuda a la gestión a traducir la estrategia y visión de negocio en acciones concretas que propician un óptimo seguimiento del desempeño que permite desplegar la estrategia y consigue que todos los colaboradores se comprometan.

- Seguimiento de los objetivos

Mediante la implementación del BSC permite dar seguimiento a los objetivos establecidos, esto implica guiar a la empresa objeto de estudio al camino que dirija a la visión establecida, así dejar de ver como algo inalcanzable, administra la ruta que se debe seguir para lograrlo.

- Metodología de las 5 S's

Mediante la aplicación de la iniciativa 5S's permite que en cualquier área en la que se aplique se obtenga una mejora inmediata de algunos aspectos como el orden, la limpieza del lugar de trabajo.

- Reuniones de Seguimiento

Lo clave del Sistema de Control de Gestión son las reuniones de seguimiento y las auditorías como herramientas que nos permite controlar el desempeño de todos los procesos de la compañía a través del control por indicadores, no olvidando la importancia de la participación de todo el personal en la Implementación del sistema de Gestión.

7.2 RECOMENDACIONES

- Mantener un presupuesto asignado para el plan de capacitación dirigidas a personas administrativas y operarios.
- Establecer las evaluaciones necesarias para implementar mayor disponibilidad de materia prima en bodega, debido a que existe mayor demanda y se establezca mayor abastecimiento de productos para que los clientes no se sientan inconformes con el producto que les brindan.
- Asegurar el cumplimiento de la iniciativa estratégica establecida para la comercialización de productos químicos, así como la contratación de un grupo personas con conocimiento claves para el área de producción.
- Elaborar un plan de ejecución de las iniciativas estratégicas que no fueron desarrolladas, para asegurar el logro de objetivos.
- Implementar Software del Balanced Scorecard, el cual permita automatizar el SCG, monitoreando el desempeño y convirtiéndose en una herramienta para la toma de decisiones.

- Implementar un sistema de facturación donde tenga un registro en el sistema interno de la empresa como el físico emitido al cliente, para evitar la manipulación por empleados.
- Fomentar la cultura organizacional para que se identifique la empresa con prestigio y responsabilidad hacia el cliente logrando alcanzar satisfacción.
- Revisar anualmente la planificación Estratégica y los indicadores del Sistema de Control de Gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Robert S. Kaplan, David P. Norton, Convirtiendo Activos Intangibles en Resultados Tangible “Mapas estratégicos”, Gestión 2000

[2] Eduard Ballarin F., Maria Jesus Grandes G. y Josep María Rosanas M. (2008), “Sistemas de Planificación y Control”, Editorial Desclée de Brouwer

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

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

[5] Mike Boune & Pipa Boune. (2004), “Cuadro de mando integral en una semana”, Editorial Gestión 2000.

[6] A. López Viñega. (2004), “El cuadro de Mando y los sistemas de información para gestión empresarial”, Monografía AECA.

[7] Stephen Robbins & Mary Coulter, “Administración” (2006), quinta edición.

[8] Martin J. Gannon, “Administración por Resultados”. (1978), Editorial CECSA.

[9] Chase, Jaquilano & Jacobs, "Administración de producción y operaciones", Octava edición, Editorial McGraw-Hill.

[10] Render & Itizer, "Principios de Administración operaciones", Quinta edición, Editorial Pearson Prentice Hill.

[11] Jay Heizer & Bany Renter, "Dirección de la producción", Sexta edición, Editorial Pearson Prentice Hall.

[12] Mark W. Johnston & Grew W. Marshal, "Administración de ventas", Séptima edición, Editorial McGraw Hill.

[13] Ronald Alvarez Gonzales, "Introducción a la Administración de Ventas". (1998), Editorial Universidad de Costa Rica.

[14] Jeff Thull, "Ventas excepcionales". (2006), Editorial Willey.

[15] Idalberto Chiavenato, "Gestión del Talento Humano". (2002), Editorial McGraw Hill.

[16] Harvard Business Review. (1999), "Liderazgo", Ediciones DEUSTO SA.

[17] John C. Maxwell. (2009), "LIDER DE 360", Editorial Grupo Nelson.

[18] John C. Maxwell. (2004), "El Abc De Las Relaciones", Editorial Mundial Impresos S.A.

[19] José Contreras. (1999), "Administración de Fincas", Primera edición.

[20] C.S. Barnard & J.S. Nix, "Planeamiento y control agropecuario", segunda edición, Editorial El Ateneo.

[21] Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. (2003), "Sistemas de control de gestión", Décima edición, Editorial McGraw Hill.

[22] Gavin Kennedy, John McMillan, John Benson, "Como negociar con éxito", primera edición, Editorial Deusto SA.

[23] Oriol Amat, Joseph Chiar, Javier Diez, Samuel Itusenman, Jose Ma Mateu, Pedro Nueno, Marcel Planellas. (1996), "Emprender con éxito", Ediciones Gestion 2000.

[24] Ken Blanchard - John P. Carlos - Alan Randolph, "Las 3 Claves Para El Empowerment.", Ediciones Granica S.A. 2000.

[25] Ken O. Donnell, "Valores Humanos En La Empresa", Editorial: Empresarial S.L. 2007 Esta Edición - Madrid España.

[26] Martha Alles, "Desarrollo Del Talento Humano", Editorial Granica 2010 - Nueva Edición.

[27] Roberta Milanese, "Coaching estratégico". (2008), Editorial Herder.

[28] John Maxwell. (2003), "El mapa para alcanzar el éxito", primera edición, Editora Caribe.

[29] David Niven. (2007), "Un camino hacia nuestros éxitos", Segunda Edición, Ediciones Pirámide.

[30] KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON

"The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action". Harvard Business School Press, 1996, Boston – EE.UU.

<http://www.elblogdenits.com.ar/foro/index.php?topic=32460.msg136173#msg136173>

[31] BSC CONSULTORES C.A.

Definición de Visión y Estrategias, disponible en:

www.bsconsultores.cl/BSC_investigaciones.ppt

ANEXOS



IG-SGC/01

AMBIENTE DE SEGURIDAD

Revisión: *1*

ADVERTENCIA:

Este documento es propiedad de la SGC y no puede ser reproducido, en todo o en parte, ni facilitado a terceros sin el consentimiento por escrito de su propietario.

Realizado Ing. Diana Miranda R.	Revisado Ing. Jenny Peñaloza R.	Aprobado Ing. Cristian Arias
Fecha: 2 de Octubre del 2010	Fecha: 29 de Octubre de 2010	Fecha: 17 de Noviembre del 2010

	IO-SGC/01	Fecha: <i>Octubre 2010</i>
	INSTRUCTIVO PARA AMBIENTE DE SEGURIDAD	Revisión: <i>1</i>
		Hoja 134 de 223

HISTÓRICO DE MODIFICACIONES

REVISIÓN N°	FECHA	APTDOS.	CAUSAS DEL CAMBIO
1	Octubre/2010	Todos	Primera Emisión del Instructivo Operativo

	IO-SGC/01	Fecha: <i>Octubre 2010</i>
	INSTRUCTIVO PARA AMBIENTE DE SEGURIDAD	Revisión: <i>1</i>
		Hoja 128 de 223

INDICE

- 1 OBJETO
- 2 RESPONSABILIDADES
- 3 DESARROLLO
 - 3.1 Condiciones de Ambiente de Seguridad
 - 3.1.1 Iluminación
 - 3.1.2 Ventilación
 - 3.1.3 Espacio
 - 3.1.4 Orden y Limpieza
 - 3.1.5 Seguridad
 - 3.1.6 Normas Generales
 - 3.2 Seguimiento e Informes
- 4 DOCUMENTACIÓN ASOCIADA

	IO-SGC/01 INSTRUCTIVO PARA AMBIENTE DE SEGURIDAD	Fecha: <i>Octubre 2010</i>
		Revisión: <i>1</i>
		Hoja 129 de 223

1. OBJETO

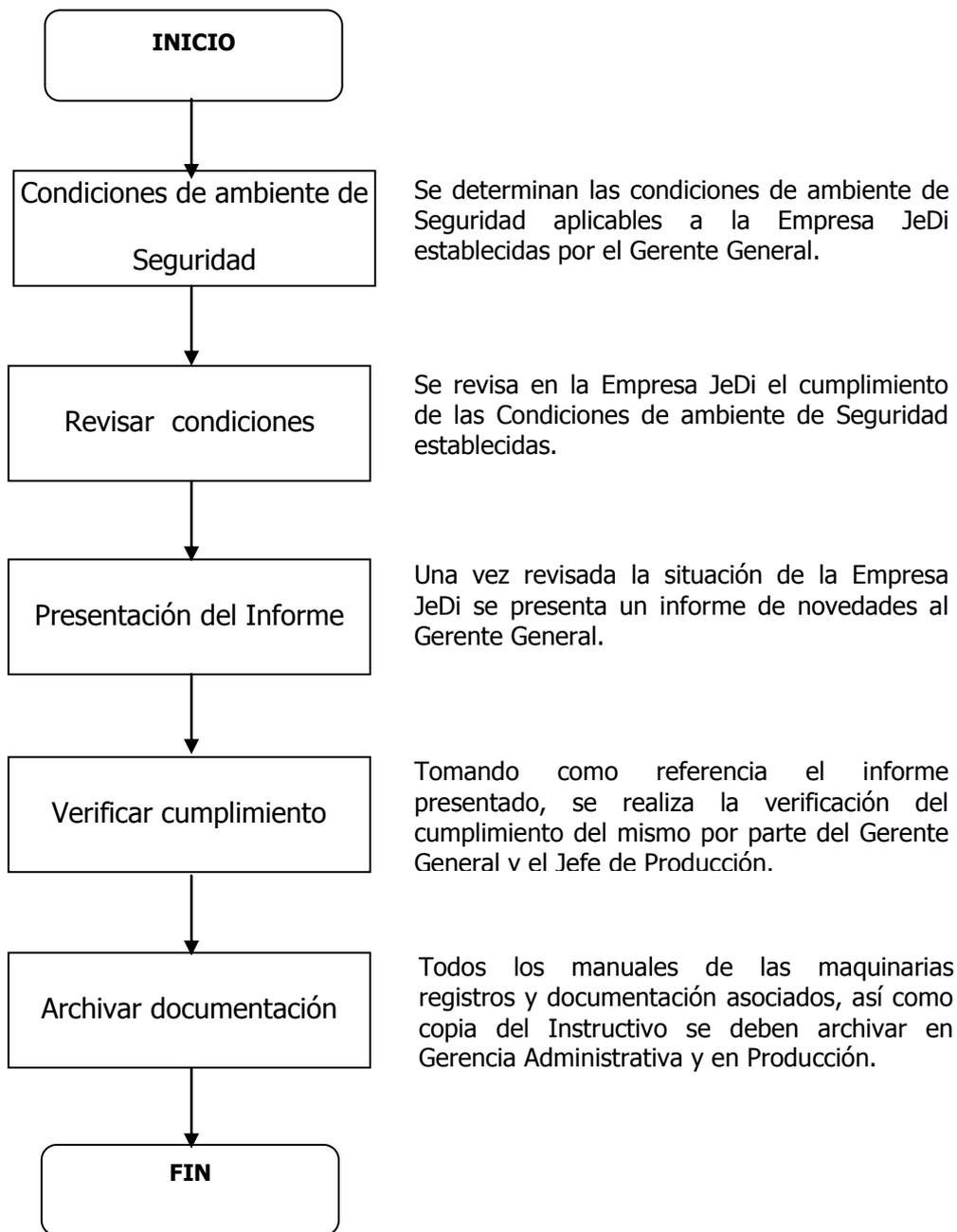
Describir las condiciones de ambiente de seguridad para el personal de la Empresa de Productos Químicos JeDi.

2. RESPONSABILIDADES

Responsables Actividades	Gerente General	Gerente Administrativo	Jefe de Producción
Determinación de condiciones de ambiente de Seguridad	R	C	C
Revisión de condiciones		R	
Presentación del Informe		R	R
Verificación de cumplimiento	R		C
Archivar Documentación		R	R

	IO-SGC/01	Fecha: <i>Octubre 2010</i>
	INSTRUCTIVO PARA AMBIENTE DE SEGURIDAD	Revisión: <i>1</i>
		Hoja 130 de 223

3. DESARROLLO



	IO-SGC/01	Fecha: <i>Octubre 2010</i>
	INSTRUCTIVO PARA AMBIENTE DE SEGURIDAD	Revisión: <i>1</i>
		Hoja 131 de 223

3.1 CONDICIONES DE AMBIENTE DE SEGURIDAD

Las características de ambiente de seguridad aplicables a la Empresa de Productos Químicos JeDi son iluminación, ventilación, espacio, orden y limpieza, y normas de seguridad.

3.1.1 Iluminación

- Se requiere una lámpara por cada diez metros cuadrados.
- Cada lámpara debe contener cuatro tubos o focos fluorescentes y la cubierta de la lámpara será de acrílico.
- El sistema electrónico es de encendido rápido.

3.1.2 Ventilación

- La ventilación en los laboratorios pueden ser por medio de ventiladores y un extractor por cada espacio de trabajo.

3.1.3 Espacio

- Los espacios de almacenamiento de productos e insumos químicos deben ajustarse a las normas de manejo de cargas peligrosas.

	IO-SGC/01 INSTRUCTIVO PARA AMBIENTE DE SEGURIDAD	Fecha: <i>Octubre 2010</i>
		Revisión: <i>1</i>
		Hoja 132 de 223

- Las perchas donde se almacenan estos productos deben estar separadas según las normas de cargas peligrosas.
- Todos los laboratorios dispondrán de mesones de lavamanos y lavaojos y los materiales correspondientes.

3.1.4 Orden y Limpieza

- El laboratorio debe contar con implementos de limpieza apropiados para el manejo de materiales e insumos.
- El almacenaje de los productos debe estar ordenado según su clasificación.
- Los muebles y equipos deberán permanecer en sus ubicaciones originales.

3.1.5 Seguridad

- En cada laboratorio es necesario un extintor y un botiquín.
- Los extintores deberán tener claramente identificada su fecha de caducidad.
- EL piso debe ser antideslizante en sitios de donde se lo requiera.

	IO-SGC/01 INSTRUCTIVO PARA AMBIENTE DE SEGURIDAD	Fecha: <i>Octubre 2010</i>
		Revisión: <i>1</i>
		Hoja 133 de 223

- Colocar en los laboratorios en un lugar visible los números de teléfono de emergencia.

3.1.6 Normas Generales

- Tener a disposición copias de los Manuales de las Maquinas.
- Tener señalética visibles.
- Usar Guantes, mascarillas, gafas y el uniforme adecuado para la actividad a realizar.
- No fumar, comer o beber dentro del laboratorio.
- No tener objetos personales, solo lo necesario para el trabajo encomendado.
- Evitar movilizaciones innecesarias y no correr.
- Tener etiquetado los productos de acuerdo al nivel de peligro que presenten.
- No usar prendas largas y tener el cabello recogido.
- Lavarse las manos con jabón después de cada elaboración del producto.
- Conocer la ubicación exacta del botiquín.

	IO-SGC/01 INSTRUCTIVO PARA AMBIENTE DE SEGURIDAD	Fecha: <i>Octubre 2010</i>
		Revisión: <i>1</i>
		Hoja 134 de 223

- NO tocar con las manos y menos con la boca, los productos o sustancias químicas
- En caso de algún accidente lavarse el área afectada con abundante agua
- Los productos de alto riesgo almacenarlo en un lugar seguro
- Ordenar y limpiar después de cada elaboración

3.2 SEGUIMIENTO E INFORMES

- ✚ El Gerente Administrativo junto con el Jefe de Producción, realizara cada semestre un informe detallando las condiciones del Ambiente de Seguridad, dirigido al Gerente General.
- ✚ En caso de no cumplirse con las condiciones que se establece en el manual, se deberá tomar acciones al respecto.
- ✚ Informar al Gerente General sobre el plan de mantenimiento anual de los equipos y maquinarias.

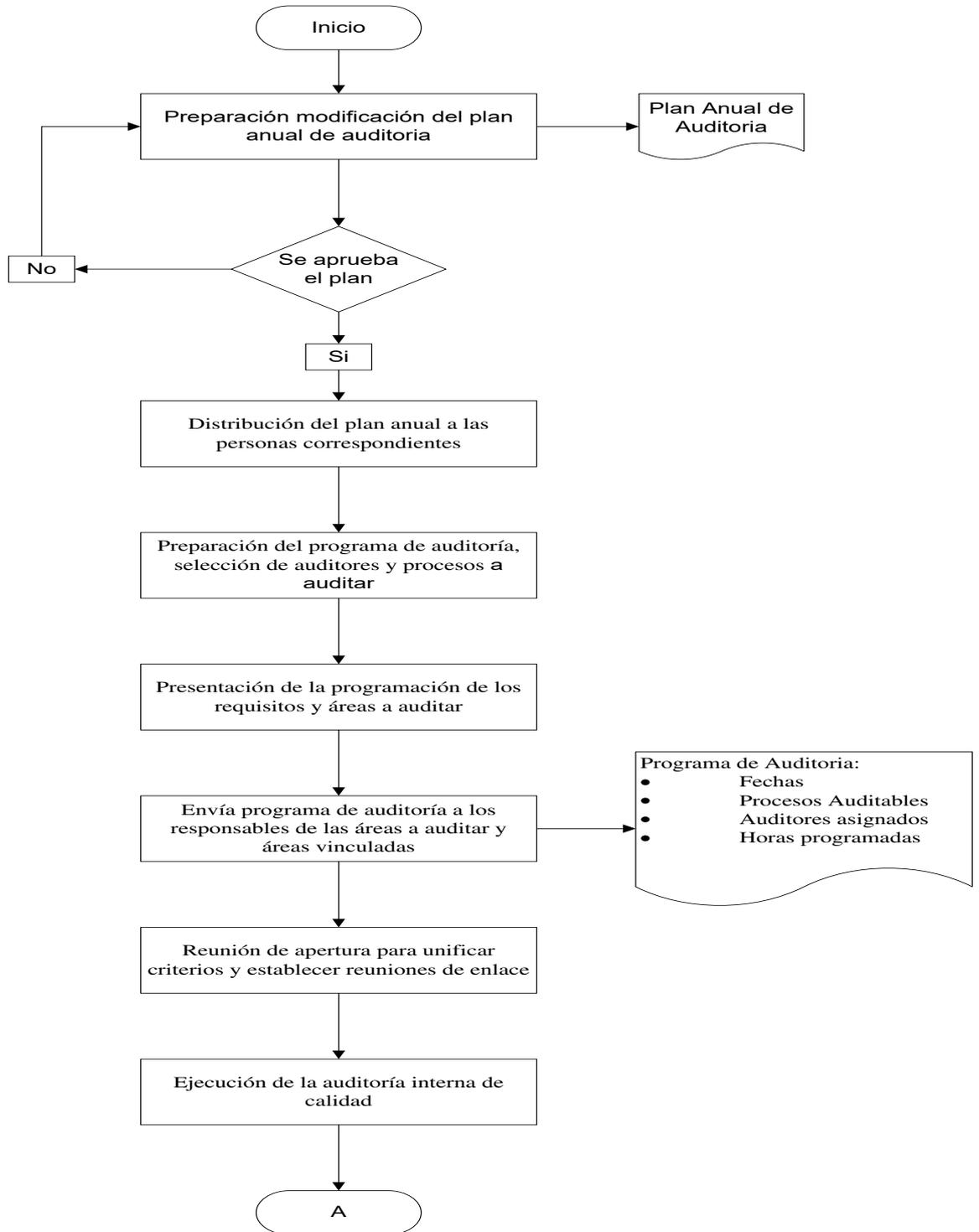
	IO-SGC/01 INSTRUCTIVO PARA AMBIENTE DE SEGURIDAD	Fecha: <i>Octubre 2010</i>
		Revisión: <i>1</i>
		Hoja 135 de 223

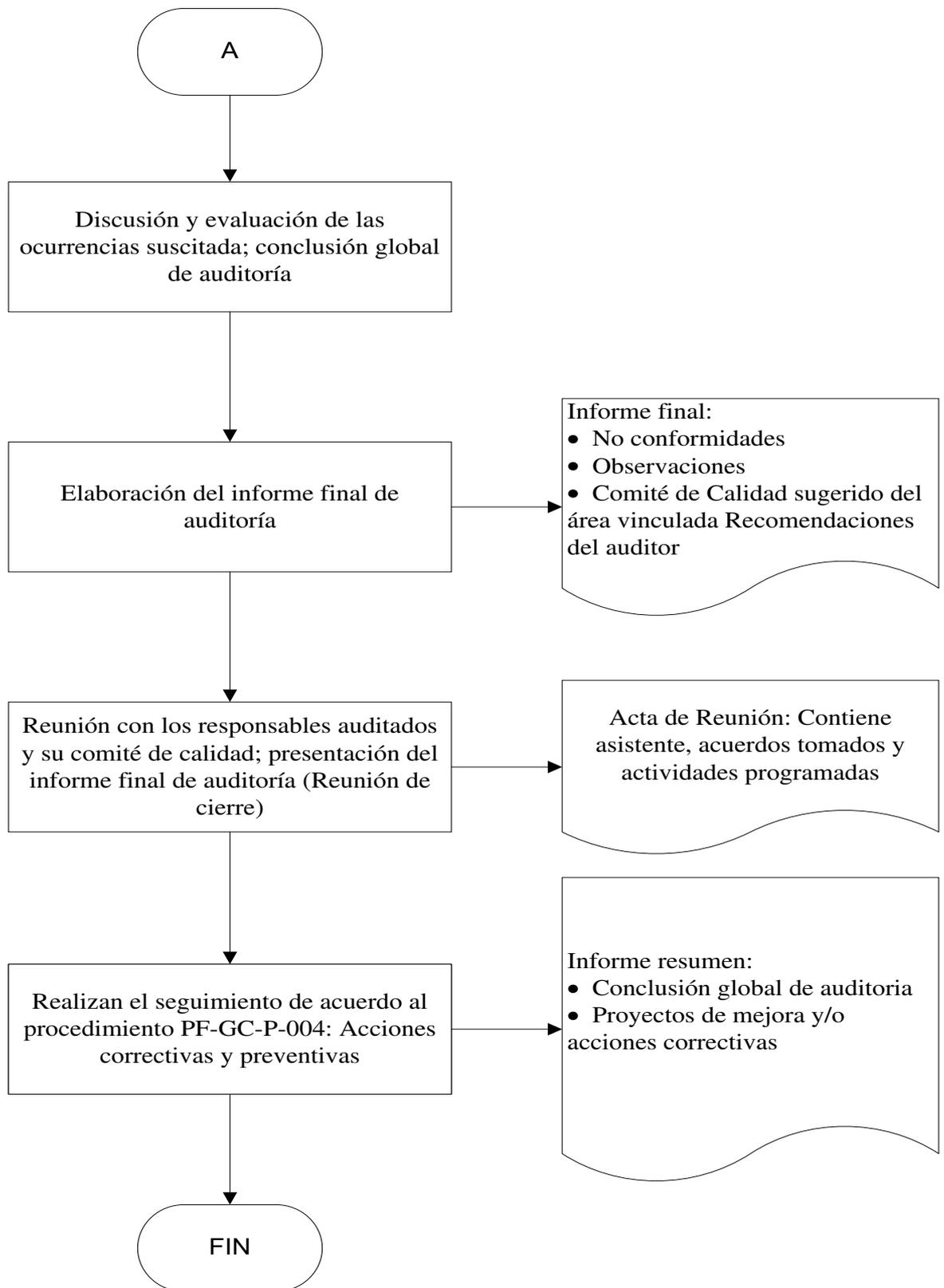
- ✚ El Jefe de Producción imprimirá y enviará todas las solicitudes de compras generadas mensualmente al Gerente Administrativo, para el respectivo control de archivo.
- ✚ Los manuales de las maquinarias adquiridas deben encontrarse en el Departamento de Producción y en el Departamento Administrativo.

4. DOCUMENTACIÓN ASOCIADA

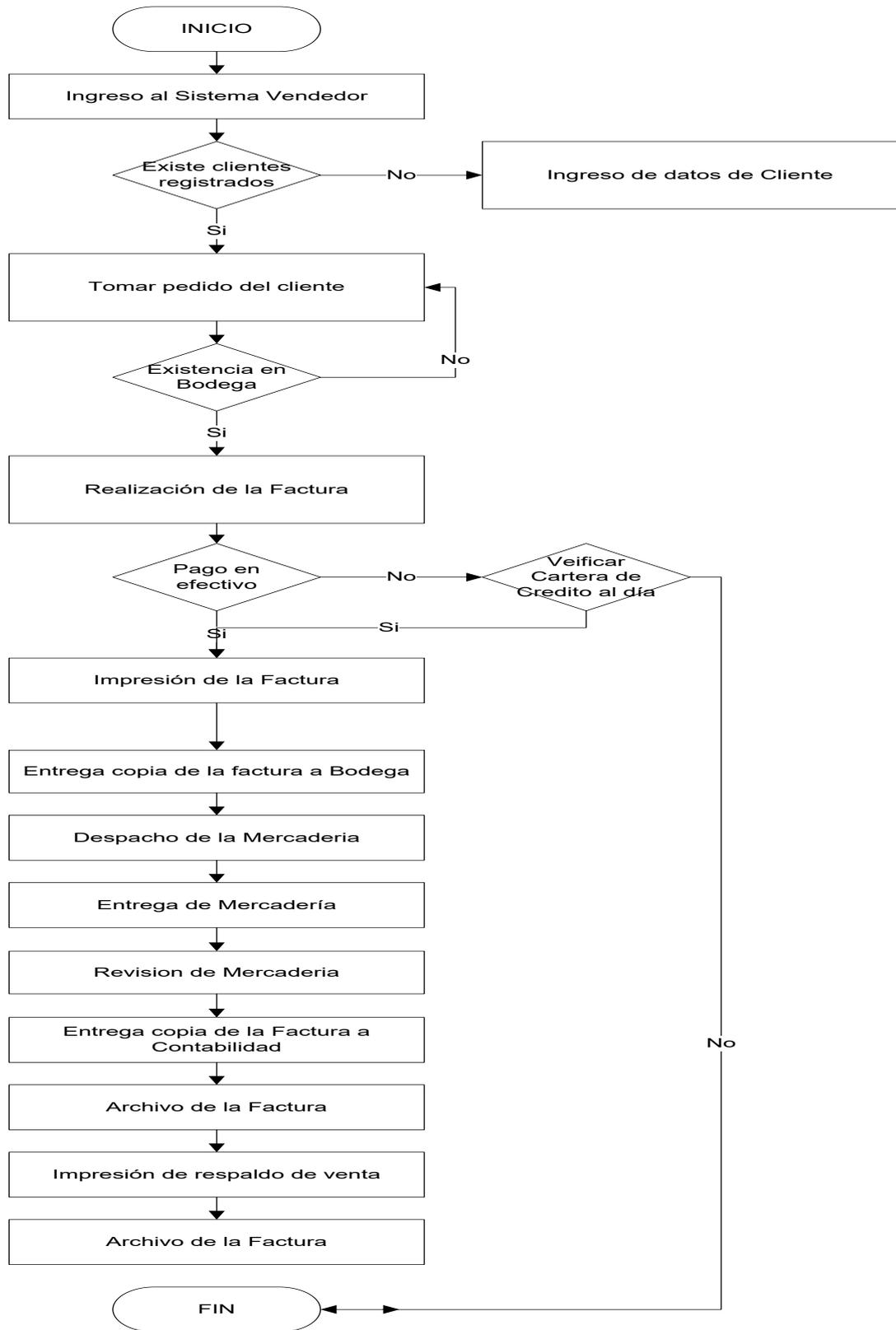
- Manual de las Maquinarias
- Planes de Mantenimiento Anual
- Solicitud de reparación y/o mantenimiento
- Reporte Semestral de las Actividades de los Auxiliares de Servicios
- Información de los estándares para ambiente de Seguridad

ANEXO 2





ANEXO 3



Anexo 4

PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

1. Objetivo

Establecer un procedimiento para definir e implementar Acciones Correctivas y Preventivas en el Sistema de Gestión con la finalidad de eliminar las causas de no conformidades y prevenir su ocurrencia.

2. Alcance

El presente procedimiento se aplica a todas aquellas situaciones, hechos, incidentes o resultados donde se encuentren desviaciones a los requisitos establecidos en el sistema de Gestión es decir:

- Desviaciones o no conformidades a los requisitos de la política, objetivos del sistema de control.
- Resultados insatisfactorios de la encuesta para la medición de las expectativas y satisfacción de los clientes.
- Conclusiones de la Revisión del sistema por la Gerencia.
- Reclamo procedentes de clientes
- No conformidades de los procesos.

Es responsabilidad del Representante de la Gerencia para el sistema de calidad y los Gerentes de las áreas involucradas en este sistema, implementar las acciones correctivas y preventivas de acuerdo a este procedimiento.

3. Definiciones

No conformidades: Incumplimiento de un requisito.

Acciones Correctivas: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad existente u otra situación indeseable.

Acciones Preventivas: acción tomada para eliminar la causa de una potencial situación no -conformidad u otra situación indeseable.

Satisfacción del cliente: Opinión del cliente sobre la medida en la que la transacción ha satisfecho sus necesidades y expectativas.

Mejora continua: Cuando la mejora de la calidad es progresiva y la organización busca activamente las oportunidades de mejora.

4. Descripción del proceso

Las Acciones Preventivas y Correctivas tienen su origen en no conformidades existentes o potenciales detectadas en los siguientes casos:

1. Seguimiento de los procesos
2. Auditoría Interna y/o Externa
3. Reclamos de Clientes

4. Revisión de la documentación y Revisión por la Gerencia General, así como política y objetivos.

5. Resultados de la encuesta de medición de expectativas y satisfacción de los clientes.

En cualquiera de estos casos se debe generar un Reporte de acción correctiva o preventiva, emitidas según su origen por los siguientes responsables:

ORIGEN	GENERADA POR
1. Seguimiento de los procesos	Gerentes responsables de los procesos
2. Auditoría Interna	Gerente General y Administrativo
3. Reclamo Cliente	Departamento de Ventas
4. Revisión por la Gerencia General, política y objetivos.	Gerente General.
5. Revisión de Documentos de control	Gerente Administrativo
6. Resultados de la encuesta de mejoramiento continuo	Gerente Administrativo

Los responsables identifican las no conformidades existentes o potenciales y deben evaluar la necesidad de implementar o no acciones correctivas o preventivas.

En todos los casos la identificación de la No Conformidad debe enviarse copia al departamento del Sistema de Gestión para el seguimiento oportuno de la No Conformidad.

5. Acciones Correctivas

Auditoría Interna:

Las Acciones Correctivas las establece como responsable el Gerente del área donde se detectó la No Conformidad o quien(es) este designe, analizando la causa de la No Conformidad.

El seguimiento de la implementación de la Acción Correctiva y la verificación de su efectividad es de responsabilidad del Representante de la Dirección. Los responsables tienen un máximo de 6 días laborales para definir la Acción Correctiva evidenciando un análisis de Causa Raíz en el Reporte de Acciones Correctivas.

El Auditor Interno que encontró la No Conformidad realizará el seguimiento de la implementación de la Acción Correctiva a más tardar 10 días calendarios posteriores a la fecha de cumplimiento que el responsable de implementar la acción correctiva propuso.

El Auditor Interno realizará la revisión de la efectividad de la Acción Correctiva a los 30 días siguientes de su implementación.

Una vez que se haya cumplido con el cierre de la Acción Correctiva, el Gerente da por concluida la solicitud de acción correctiva/preventiva y la archiva.

Para el caso Revisión del sistema y Revisión de la política y objetivos de calidad generada por la Gerencia General:

La Acción Correctiva la establece como responsable el Gerente General para su implementación, quien debe definir los responsables de la ejecución y la fecha para el cumplimiento de la Acción correctiva a tomar.

El Gerente Administrativo realiza el seguimiento de la implementación de la Acción Correctiva a más tardar 10 días subsiguientes a la fecha máxima que él propuso para su implementación. El Gerente Administrativo realiza la revisión de la efectividad de la Acción Correctiva a los 30 días siguientes de su implementación.

Una vez que se haya cumplido con el cierre de la Acción Correctiva, el Gerente da por concluida la solicitud de acción correctiva/preventiva y la archiva.

Revisión de documentos:

La acción correctiva la establece como responsable el Gerente Administrativo previa aprobación del Gerente General del área que aprobó la primera versión, generándose una nueva versión del documento.

El Gerente Administrativo realiza el seguimiento de la implementación de la Acción Correctiva a más tardar 10 días calendarios posteriores a la fecha de cumplimiento que el responsable acordó. El Gerente Administrativo realizará la revisión de la efectividad de la Acción Correctiva a los 30 días siguientes de su implementación.

Una vez que se haya cumplido con el cierre de la Acción Correctiva, el Gerente Administrativo da por concluida la solicitud de acción correctiva/preventiva y la archiva.

Reclamo de clientes, encuesta de mejoramiento continuo y seguimiento de operaciones.

En el caso de Reclamo de clientes, la acción correctiva la establece como responsable el Encargado de Publicidad designando a un responsable para la implementación.

En el caso de la encuesta de mejoramiento continuo, la acción correctiva la establece el Gerente Administrativo designando a un responsable para la implementación.

Para el seguimiento de los procesos mensualmente, el Gerente o Sub Gerente responsable del área detecta las no conformidades durante el seguimiento a los procesos y define la acción correctiva a tomar.

El Gerente Administrativo realiza el seguimiento de la implementación de la Acción Correctiva a más tardar 10 días calendarios posteriores a la fecha de cumplimiento que el responsable acordó. El Gerente Administrativo realizará la revisión de la efectividad de la Acción Correctiva a los 30 días siguientes de su implementación.

Una vez que se haya cumplido con el cierre de la Acción Correctiva, el Gerente da por concluida la solicitud de acción correctiva/preventiva y la archiva.

Nota: cualquier empleado de cualquier área puede generar una solicitud de acción correctiva, canalizándola a través del Sistema de Gestión.

2. Acciones Preventivas

Identificación de la No Conformidad potencial:

Para cualquiera de los casos citados en el Reporte de Acciones Preventiva por iniciativa de cualquier empleado de la empresa se podrán detectar no conformidades potenciales, las cuales deben canalizarse por medio del Gerente.

Análisis de la causa:

El Gerente Administrativo podría organizar un comité, si el caso fuera necesario, constituido como mínimo por el Gerente General, Gerente Administrativa, Jefe de Producción y un representante del área involucrada para analizar la causa de la no conformidad potencial y definir posibles responsables de la acción preventiva a tomar, definir probables soluciones, basándose en información sustentadora.

Definición de la acción preventiva:

Luego que los responsables han buscado información suficiente para las propuestas, se realiza la evaluación mediante una matriz de selección. Esta evaluación se hace en comité conformado por el responsable de la acción preventiva y los involucrados. El área involucrada puede considerar apropiada la participación del Gerente Administrativo en la evaluación de la matriz de selección de la acción preventiva a tomar.

El responsable de implementar la acción preventiva define el plazo que tardará la acción en realizarse. Dependiendo de la magnitud de la acción preventiva, el Gerente General aprueba la acción a tomar.

El Gerente Administrativo realiza el seguimiento de la implementación de la acción preventiva a más tardar 10 días calendarios posteriores a la fecha de cumplimiento que el responsable acordó. El Gerente Administrativo realizará la revisión de la efectividad de la Acción Preventiva a los 30 días siguientes de su implementación.

El Gerente Administrativo conserva el archivo de las acciones preventivas tomadas y realiza la revisión de las mismas. Asimismo, posterior a la recolección de los resultados remite esta información al Gerente General para la revisión del sistema de Gestión.

3. **Registros**

- Reporte de Acciones Correctivas
- Reporte de Acciones Preventivas

4. **Documentos Asociados**

- Reporte de Acciones Correctivas
- Reporte de Acciones Preventiva.

● **Reporte de Acciones Preventiva**

N°

1. **ORIGEN: GENERADA POR:**

- Seguimiento de indicadores de los procesos Gerente de Operaciones
- Revisión de documentos de calidad Auditor Interno
- Revisión por la Dirección, Política u objetivos
- Evaluación de proveedores
- Encuestas a clientes Gerente General
- Mejora de procesos Gerente de Proyectos

5. **Descripción de la situación actual no-conformidad potencial:**

Iniciales del que genera la Acción preventiva: Fecha: _____
V°B° del Representante de la Gerencia: Fecha: _____
Responsable de Acción preventiva: _____

6. **Análisis de la causa raíz resultante de matriz de selección:**

6.1. **Propuestas de solución:**

- A)
- B)

3.2. **Personas involucradas en solución:** Fecha: _____

7. **Evaluación de la propuesta por parte de Gerencia General o Representante de la Gerencia:**

Aprobada:

Rechazada:

Observaciones:

8. **Descripción de la Acción Preventiva a Implementar:**

Responsable de la implementación: _____

Fecha máxima de cumplimiento: _____

9. **Seguimiento de la implementación:**

Efectividad: SI _____ NO: _____ Porcentaje: _____ Fecha: _____

Representante de la Dirección: _____

ANEXO 5

Anexo 5.1

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS	USD	PASIVO	USD
BANCOS	35.000,00		
REALIZABLE	65.000,00		
FIJO	140.000,00		
Terreno	25.000,00	PATRIMONIO CAPITAL	245.000,00
Edificio	35.000,00		
Muebles y Enseres	11.000,00		
Eq. computo	9.000,00		
Vehiculos	60.000,00		
DIFERIDOS	5.000,00		
TOTAL ACTIVOS	245.000,00		

Año de la Empresa 10

DEPRECIACION ANUAL				
TIPO	VALOR	ANOS	USD DEPREC	USD LIBROS
<i>Terreno</i>	25.000,00	0	0,00	25.000,00
<i>Edificio</i>	35.000,00	20	1.750,00	17.500,00
<i>Muebles y Enseres</i>	11.000,00	10	1.100,00	0,00
<i>Eq. computo</i>	9.000,00	3	3.000,00	0,00
<i>Vehiculos</i>	60.000,00	5	12.000,00	0,00
Gtos. Diferidos	5.000,00	10	500,00	0,00
TOTAL	140.000,00		17.850,00	42.500,00

Anexo 5.2

ESTADO DE RESULTADO - MENSUAL

INGRESOS	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
VENTAS NETAS	27.355,00	26.952,00	27.911,00	30.919,00	29.311,00	30.827,00	33.089,00
COSTO DE VTAS	5.206,00	5.396,00	5.915,00	7.107,00	6.129,00	6.564,00	7.763,00
MARGEN BRUTO	22.149,00	21.556,00	21.996,00	23.812,00	23.182,00	24.263,00	25.326,00
GTOS OPERACIÓN	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00
GTOS DEPRECIACION	0,00	1.487,50	1.487,50	1.487,50	1.487,50	1.487,50	1.487,50
GTOS ADMINISTRATIVO	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
TOTAL DE GASTOS	8.750,00	10.737,50	10.737,50	10.737,50	10.737,50	10.737,50	10.737,50
UTILIDAD NETA	13.399,00	10.818,50	11.258,50	13.074,50	12.444,50	13.525,50	14.588,50

Anexo 5.3

LISTA CLIENTES POTENCIALES

No.	Nombre de Clientes
1	Pronaca
2	Hilton Colon
3	Hotel Los Almendros
4	Hotel Guayaquil
5	Hotel Chile
6	Restautante la Chilenita
7	Chifa "SION LUNG"
8	Motel madrid
9	Hotel Pegazu
10	Hotel Quito
11	Hotel Quito
12	Farmacia La Economica
13	Farmacia Benefica
14	SPA Dharma
15	Gabinete D Rocio
16	Lavadora de Carro FRIXON
17	Motel La ilusion
18	Hotel La Luna
19	Gabinete Renacer
20	Gabinete Lulu
21	Gabinete Estrella
22	Lavadora Rodriguez
23	Farmacia La luz
24	Restaurant La Concordia
25	Farmacia Babahoyo
26	Restaurant El Primo
27	Tercena Los Tres Hnos
28	Farmacia Manlu

No.	Nombre de Clientes
29	Consumo Diario- Ama de Casa
30	Colegios
31	Escuelas
32	Universidades
33	Guarderia
34	Hospital - Machala
35	Restaurante El Manabita
36	ESPOL
37	Despensa AKI
38	Supermercados TIA
39	Panaderia Gran Colombia
40	Panaderia El Colombiano
41	Despensa Don Julio
42	Gabinete DON JULU
43	Gabinete Ser Reina
44	Restaurant La Vuelta
45	Restaurante el Buen Sabor
46	Bar la Parada
47	Cyber Satelital
48	Cyber Dianita
49	Despensa Gloria
50	Novedades Gloria Salto
51	Despensa Don Soto
52	Farmacia San Jacinto
53	Cevicheria San Clemente

Anexo 5.4

LISTADO DE VENTAS - MES JUNIO

CANT .	PRODUCTO	CLIENTE	Vendedor	Valor	Total
250	Cloro	Pronaca	Pedro Moran	5,60	1.400,00
25	Desinfectantes	Pronaca	Pedro Moran	1,40	35,00
150	Ambiental	Pronaca	Pedro Moran	1,45	217,50
35	Champu para carros	Pronaca	Pedro Moran	1,65	57,75
78	Insecticida	Pronaca	Pedro Moran	2,80	218,40
120	Jabon Liquido	Pronaca	Pedro Moran	1,55	186,00
247	Creolina	Pronaca	Pedro Moran	2,50	617,50
150	Cloro	Hilton Colon	Stefanie Garcia	5,60	840,00
30	Desinfectantes	Hilton Colon	Stefanie Garcia	1,40	42,00
10	Esencia de vainilla	Hilton Colon	Stefanie Garcia	3,00	30,00
80	Jabon Liquido	Hilton Colon	Stefanie Garcia	1,40	112,00
15	Aceite de Coco	Hilton Colon	Stefanie Garcia	5,00	75,00
15	Limpiador de Vidrio	Hilton Colon	Stefanie Garcia	2,50	37,50
110	Suavizante	Hilton Colon	Stefanie Garcia	1,85	203,50
70	Ambiental	Hilton Colon	Stefanie Garcia	1,45	101,50
70	Cloro	Hotel Los Almendros	Stefanie Garcia	5,60	392,00
25	Suavizante	Hotel Los Almendros	Stefanie Garcia	1,85	46,25
30	Ambiental	Hotel Los Almendros	Stefanie Garcia	1,45	43,50
40	Ambiental	Hotel Guayaquil	Pedro Moran	1,45	58,00
55	Cloro	Hotel Guayaquil	Pedro Moran	5,60	308,00
38	Desinfectantes	Hotel Guayaquil	Pedro Moran	1,40	53,20
34	Desinfectantes	Hotel Chile	Pedro Moran	1,40	47,60
25	Jabon Liquido	Hotel Chile	Pedro Moran	1,40	35,00

30	Suavizante	Hotel Chile	Pedro Moran	1,85	55,50
CANT	PRODUCTO	CLIENTE	Vendedor	Valor	Total
23	Cloro	Hotel Chile	Pedro Moran	5,60	128,80
12	Jabon Lava Vajilla	Restaurante la Chilenita	Pedro Moran	1,40	16,80
15	Esencia de vainilla	Restaurante la Chilenita	Pedro Moran	3,00	45,00
12	Vinagre	Chifa "SION LUNG"	Stefanie Garcia	1,80	21,60
23	Ambiental	Chifa "SION LUNG"	Stefanie Garcia	1,45	33,35
15	Jabon Lava Vajilla	Chifa "SION LUNG"	Stefanie Garcia	1,40	21,00
35	Ambiental	Motel madrid	Pedro Moran	1,45	50,75
23	Cloro	Hotel Pegazu	Pedro Moran	5,60	128,80
25	Cloro	Hotel Quito	Pedro Moran	5,60	140,00
35	Suavizante	Hotel Quito	Pedro Moran	1,85	64,75
10	Agua Oxigenada	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	1,40	14,00
25	Alcohol anticeptico	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	1,75	43,75
35	Alcohol medicado	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	4,00	140,00
23	Alcohol Yodado	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	3,00	69,00
14	Colonia Helada	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	2,00	28,00
14	Menticol	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	4,00	56,00
24	Gel para Cabello	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	2,00	48,00
26	Jabon Yodado	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	3,00	78,00
29	Merthiolate	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	3,00	87,00
24	Quifa Esmalte	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	2,50	60,00
32	Povidine Solucion	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	4,50	144,00
15	Tintura Benjui	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	4,00	60,00
16	Mercurio	Farmacia La Economica	Stefanie Garcia	2,00	32,00
45	Povidine Solucion	Farmacia Benefica	Pedro Moran	4,50	202,50
56	Alcohol medicado	Farmacia Benefica	Pedro Moran	4,00	224,00
35	Crema Reductora	SPA Dharma	Pedro Moran	5,00	175,00
45	Aceite de Coco	SPA Dharma	Pedro Moran	5,00	225,00

56	Aceite de Almendra	SPA Dharma	Pedro Moran	5,00	280,00
----	--------------------	------------	-------------	------	--------

CANT	PRODUCTO	CLIENTE	Vendedor	Valor	Total
30	Ambiental	SPA Dharma	Pedro Moran	1,45	43,50
25	Talco Perfumado	Gabinete D Rocio	Stefanie Garcia	3,00	75,00
45	Tinttura de Benjui	Gabinete D Rocio	Stefanie Garcia	4,00	180,00
30	Shampu para cabello	Gabinete D Rocio	Stefanie Garcia	3,00	90,00
31	Quita Esmalte	Gabinete D Rocio	Stefanie Garcia	2,50	77,50
28	Rinse de Cabello	Gabinete D Rocio	Stefanie Garcia	3,00	84,00
27	Gel para Cabello	Gabinete D Rocio	Stefanie Garcia	2,00	54,00
34	Ambiental	Gabinete D Rocio	Stefanie Garcia	1,45	49,30
35	Agua Oxigenada	Gabinete D Rocio	Stefanie Garcia	1,40	49,00
23	Brillantador de Vinil	Lavadora de Carro FRIXON	Pedro Moran	6,00	138,00
25	Cera Antideslizante	Lavadora de Carro FRIXON	Pedro Moran	2,00	50,00
14	Crema desengrasante	Lavadora de Carro FRIXON	Pedro Moran	8,00	112,00
16	Desengrasante	Lavadora de Carro FRIXON	Pedro Moran	2,75	44,00
78	Shampu para carro	Lavadora de Carro FRIXON	Pedro Moran	1,65	128,70
50	Shampu para alfombra	Lavadora de Carro FRIXON	Pedro Moran	1,65	82,50
15	Ambiental	Lavadora de Carro FRIXON	Pedro Moran	1,45	21,75
43	Limpia Vidrio	Lavadora de Carro FRIXON	Pedro Moran	2,50	107,50
45	Limpiador de Metales	Lavadora de Carro FRIXON	Pedro Moran	3,00	135,00
35	Refrigerante de Radiador	Lavadora de Carro FRIXON	Pedro Moran	4,00	140,00
	Diversidad de Productos	Cientes Minoristas	Pedro Moran		18.945,00
Total facturado					28.436,55

ANEXO 6

PROGRAMA DE AUDITORÍA

DATOS GENERALES			
Fecha de la Auditoria: _____			
Proceso: _____		Unidad: _____	
Líder del Equipo Auditor: _____			
Miembros del Equipo Auditor:			
Auditor:			
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	
OBJETIVOS DE LA AUDITORIA			
ALCANCE DE LA AUDITORÍA			
CRITERIOS DE AUDITORÍA			
DOCUMENTACIÓN APLICABLE			
AGENDA DE AUDITORIA			
Hora	Actividad/Requerimiento	Audidores	Observadores
Necesidades Especiales: _____			
Fecha: _____		Firma: _____	

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Gerente General
	Cargo: Gerente General
<p>Gerente General</p> <p>Gerente Administrativo</p> <p>Contador</p> <p>Asistente Contable</p> <p><i>Jefe de Producción</i></p> <p><i>Operadores</i></p> <p><i>Empacadores</i></p> <p><i>Clasificadores</i></p> <p><i>Vendedores</i></p> <p><i>Chofer y Repartidor de Producto</i></p> <p><i>Servicios Generales</i></p>	

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Gerente General	
	Cargo: Gerente General	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dirigir la Revisión Gerencial</i> ➤ <i>Establecer la Política Gerencial</i> ➤ <i>Revisar y aprobar actas de accionistas (Balances- Capital- Expansiones)</i> ➤ <i>Participar en el establecimiento de los objetivos</i> ➤ <i>Elaborar proyectos y desarrollo de nuevos servicios</i> ➤ <i>Revisión y aprobación de estados financieros y presupuestos de recursos.</i> ➤ <i>Aprobación de Contratos: comerciales, laborales, servicios, sociales.</i> ➤ <i>Atender y solucionar asuntos legales, tributarios, laborales, comerciales, municipales.</i> ➤ <i>Definir estrategias de marketing y mercadeo de servicios</i> ➤ <i>Visitas e potenciales clientes</i> ➤ <i>Preparar ofertas técnico-económicas para potenciales clientes</i> ➤ <i>Aprobar la facturación</i> ➤ <i>Mantener y mejorar la calidad del servicio</i> ➤ <i>Aprobar el Plan de negocios</i> ➤ <i>Representar legalmente a la Empresa</i> 		
Educación	C.P.A., Ingeniería Comercial o carreras afines	
Experiencia	5 años mínimo	
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Conocimiento de Utilitarios Windows, Word, Excel</i> ➤ <i>Conocimientos tributarios y legales, sistemas contables, Inglés Avanzado</i> 	
<i>Habilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Iniciativa</i> ➤ <i>Relaciones interpersonales</i> 	

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Gerente General
	Cargo: Gerente Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Revisar actas de accionistas (Balances- Capital - Expansiones)</i> ➤ <i>Revisión de estados financieros y presupuestos de recursos.</i> ➤ <i>Revisión de declaraciones tributarias, municipales, sociales</i> ➤ <i>Revisar el Plan de negocios</i> ➤ <i>Asegurarse que en la organización se determinen los requisitos del cliente y la conciencia de satisfacción del cliente.</i> ➤ <i>Supervisar actividades de mercadeo</i> ➤ <i>Aprobar la facturación.</i> ➤ <i>Asegurarse de que se promoverá la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.</i> ➤ <i>Supervisión de cajas chicas</i> ➤ <i>Revisión de Compras</i> 	
Educación	<i>Ing. Comercial, Economista, o CPA o carreras afines</i>
Experiencia	<i>5 años mínimo empresa de químicos</i>
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Conocimiento de Utilitarios Windows, Word, Excel</i> ➤ <i>Conocimientos tributarios y legales, sistemas contables, Inglés Avanzado</i>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Iniciativa</i> ➤ <i>Relaciones interpersonales</i> ➤ <i>Servicio al Cliente</i> ➤ <i>Relaciones Comerciales</i>

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Gerente Administrativo Cargo: Contador
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Revisión de Procesos Contables</i> ➤ <i>Revisión de Procesos Tributarios</i> ➤ <i>Revisión de Procesos Legales</i> ➤ <i>Revisión de Compras</i> ➤ <i>Registro de provisiones sociales</i> ➤ <i>Registro de facturación clientes- ventas (depreciación, amortización)</i> ➤ <i>Elaboración de Balances y Análisis de los mismos</i> ➤ <i>Elaboración de balances de proyecciones</i> ➤ <i>Informes a Gerencia y Presidencia sobre la situación financiera de la compañía</i> ➤ <i>Elaboración de presupuestos y flujos de caja</i> ➤ <i>Inversiones de efectivo</i> ➤ <i>Control General de Contingencias en relación con Seguros, Aduanas, Garantías, Contratos</i> ➤ <i>Control cierre mensual ventas</i> ➤ <i>Registro mensual de cobros y notas de crédito y de débito</i> ➤ <i>Registro de Nominas del Personal</i> ➤ <i>Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato</i> 	
Educación	<i>C.P.A., Ingeniería Comercial o carreras afines</i>
Experiencia	<i>3 año mínimo</i>
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Conocimiento de Utilitarios Windows, Word, Excel</i> <i>Conocimientos tributarios y legales, sistemas contables</i>
<i>Habilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Iniciativa</i> ➤ <i>Relaciones interpersonales</i>

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Contador
	Cargo: Asistente Contable
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Control y codificación cobros</i> ➤ <i>Control y depreciaciones de activos fijos</i> ➤ <i>Control y registro de caja chica</i> ➤ <i>Archivo</i> ➤ <i>Revisión Física de Facturación</i> ➤ <i>Análisis de las cuentas por pagar</i> ➤ <i>Registro mensual de facturación</i> ➤ <i>Registro de cuentas por pagar (Proveedores, terceros)</i> ➤ <i>Elaboración de Roles de Pago Personal</i> ➤ <i>Preparación y elaboración mensual del IVA y retenciones</i> ➤ <i>Manejo de las cuentas por cobrar (cobros realizados, retenciones)</i> ➤ <i>Revisión de actualización de la cartera de clientes</i> ➤ Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato. 	
Educación	<i>C.P.A., Ingeniería Comercial o carreras afines</i>
Experiencia	<i>1 año mínimo</i>
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Conocimiento de Utilitarios Windows, Word, Excel</i> ➤ <i>Conocimientos tributarios y legales, sistemas contables</i>
<i>Habilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Iniciativa</i> ➤ <i>Relaciones humanas</i>

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Gerente Administrativo
	Cargo: Jefe de Producción
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es el responsable de establecer el contacto cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente. ➤ Es el encargado de realizar los cálculos de pérdida de presión y capacidad del sistema para aquellos proyectos que lo requieran. ➤ Es el responsable de elaborar la lista de materiales que se va a utilizar en un determinado proyecto así como también el presupuesto del mismo. ➤ El Jefe de Producción es quien realiza la presentación del proyecto junto con su cotización, además de encargarse de la negociación con el cliente en cuenta a precio y crédito. 	
Educación	<i>Ingeniero Mecánico</i>
Experiencia	<i>1 año mínimo</i>
Formación	<i>Curso de Hidráulica Curso de electricidad</i>
<i>Habilidades</i>	<i>Conocimiento del Manejo de las Maquinarias</i>

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Jefe de Producción	
	Cargo: Operadores	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Recepción de órdenes y confirmación de pedidos con clientes</i> ➤ <i>Programación de inspecciones con supervisores</i> ➤ <i>Cuadrar la facturación con los productos</i> ➤ <i>Atención al cliente</i> ➤ <i>Archivo</i> ➤ <i>Emitir y transmitir preliminares de inspección a clientes</i> ➤ <i>Archivo soportes de inspección</i> ➤ <i>Archivo Manual de las Maquinarias</i> ➤ <i>Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato.</i> 		
Educación	<i>Bachiller</i>	
Experiencia	<i>1 año mínimo en productos químicos</i>	
Formación	<i>Curso de Química</i>	
<i>Habilidades</i>	<i>Conocimiento del Manejo de las Maquinarias</i>	

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Jefe de Producción	
	Cargo: Empacadores	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empacar los diferentes productos que se han realizado en la venta. ➤ Mantener limpia y ordenado el lugar de trabajo. ➤ El producto debe estar debidamente empacado ➤ <i>Archivo de soportes de producto vendido</i> ➤ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 		
Educación	<i>Bachiller</i>	
Experiencia	<i>1 año mínimo en productos químicos</i>	
Formación		
<i>Habilidades</i>	<i>Conocimiento de empaque de productos químicos</i>	

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Jefe de Producción	
	Cargo: Clasificadores	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrega y recepción del orden de pedido de los productos. ➤ Llevar un control de los productos entregadas. ➤ Clasificar físicamente los diferentes productos que se han realizado para la venta. ➤ Realizar el ingreso de materiales prima a la bodega ➤ Mantener limpia el lugar de trabajo. ➤ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 		
Educación	<i>Bachiller</i>	
Experiencia	<i>1 año mínimo en productos químicos</i>	
Formación	<i>Curso de Química</i>	
<i>Habilidades</i>	<i>Conocimiento de clasificación de Materiales Químicos</i>	

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Gerente Administrativo	
	Cargo: Vendedor	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Apoyar en eventos de promoción</i> ➤ <i>Realizar y ejecutar las acciones propias de marketing</i> ➤ <i>Mantener actualizada la base de datos relacionados con los servicios de Marketing.</i> ➤ <i>Organizar y mantener los buzones de sugerencias.</i> ➤ <i>Realizar un inventario de todo material impreso usado para el Marketing.</i> ➤ <i>Verificar y controlar la salida de cualquier producto.</i> ➤ <i>Organizar y mantener el Banco de de los productos.</i> ➤ <i>Hacer las coordinaciones necesarias para la ejecución de las Visitas.</i> ➤ <i>Orientar al usuario que acude a Marketing con buen trato y calidez.</i> ➤ <i>Otras funciones que se le pueda encomendar.</i> 		
Educación	<i>Ingeniero en ventas o carreras a fines</i>	
Experiencia	<i>1 año mínimo</i>	
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Cursos de Marketing</i> ➤ <i>Cursos de estrategias de Ventas</i> 	
<i>Habilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Iniciativa</i> ➤ <i>Relaciones interpersonales</i> 	

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Gerente Administrativo	
	Cargo: Chofer y Repartidor de Productos	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregar mercadería a los clientes ➤ Efectuar depósitos bancarios de la empresa ➤ Realizar cobros ➤ Movilización de personal de la empresa para tramites documentarios ➤ Responsable del mantenimiento y buen estado del vehículo ➤ <i>Supervisar el mantenimiento de la camioneta.</i> ➤ <i>Mantener la camioneta en buenas condiciones.</i> ➤ <i>Revisar y cumplir la programación diaria de la movilidad solicitada por las áreas de producción.</i> ➤ <i>Reportarse al Jefe de la Unidad de Operaciones.</i> ➤ <i>Llevar el control de kilometraje por cada actividad programada y realizar la distribución de costos por concepto de movilidad según área operativa.</i> ➤ <i>Realizar compras, entregas de equipos a reparar, pagos varios, u otras actividades que le encomienda el Jefe inmediato.</i> ➤ <i>Elaboración de reporte diario de movilidad.</i> ➤ <i>Coordinar con el Jefe de Producción cuando la movilidad presenta alguna avería para su reparación inmediata.</i> ➤ <i>Orientar al usuario que lo solicita con buen trato y calidez.</i> ➤ Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato. 		
Educación	<i>Bachiller</i>	
Experiencia	<i>6 mese mínimo</i>	
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Saber conducir camiones</i> 	
<i>Habilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Iniciativa</i> ➤ <i>Relaciones interpersonales</i> 	

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES	Enero 2011	
		Hojas	

Funciones y Responsabilidades	Supervisa: Gerente Administrativo
	Cargo: Servicios Generales

- *Diseñar el plan anual de limpieza.*
- *Organizar la distribución del personal de limpieza.*
- *Coordinar y controlar el adecuado uso de los materiales de limpieza.*
- *Realizar el control de calidad de los servicios, con relación a limpieza.*
- *Reportar el informe mensual del Jefe Inmediato.*
- *Velar por el cuidado y seguridad de los bienes*
- *Mostrar en todo momento paciencia, buen trato, educación y evitar discutir con el usuario.*
- *Realizar las tareas diarias de limpieza asignadas*
- *Evaluar el uso de productos nuevos que cumplan con los requerimientos del servicio.*
- *Participar en el proceso de selección de insumos a ser utilizados.*
- *Apoya en otras actividades que se le pueda encomendar.*

Educación	<i>Bachiller</i>
Experiencia	<i>1 año mínimo</i>
Formación	
<i>Habilidades</i>	➤ <i>Servicio al cliente</i>