



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para
Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A. del cantón Rumiñahui Período
2008

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTORA: LCDA. ADRIANA LUCIA CARRERA ANDRADE

DIRECTORA: DRA. MARIA AUGUSTA SOLANO DE LA SALA TORRES

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009

DRA. MARIA AUGUSTA SOLANO DE LA SALA TORRES
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis de Doctorado realizado por la estudiante:
ADRIANA LUCIA CARRERA ANDRADE, sobre el tema “Diseño, análisis e
interpretación de Indicadores de Gestión para Cubiertas del Ecuador
KU-BIEC S.A. del cantón Rumiñahui Período 2008, ha sido orientado y
revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio del 2009

DRA. MARIA AUGUSTA SOLANO DE LA SALA TORRES
DIRECTORA

“ Yo ADRIANA LUCIA CARRERA ANDRADE declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

ADRIANA LUCIA CARRERA ANDRADE
C.I. 1710758028

AUTORIA

Yo Declaro bajo juramento que todas las ideas, conceptos, y juicios vertidos en esta tesis de doctorado son originales de mi propia autoría.

ADRIANA LUCIA CARRERA ANDRADE
C.I. 1710758028

DEDICATORIA

A mis padres, esposo y mis pequeñas hijas, que han sabido brindarme todo el apoyo moral y, espiritual, y gracias a ellos, he logrado alcanzar todas las metas propuestas.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Nuestro reconocimiento al personal del Departamento de Auditoría de la Intendencia de Bancos y Seguros Regional Portoviejo, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la Dra. Isabel Robles V., por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de tesis.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos	vii

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1.Descripción de la empresa.....	05
1.2. Base legal.....	06
1.3. Organigrama.....	06
1.4. Plan estratégico.....	07
1.4.1. Misión.....	07
1.4.2. Visión.....	07
1.4.3. Valores.....	07
1.4.4. Objetivos	08

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación	10
2.1.1. Estratégica.....	10
2.1.2. Corporativa.....	11
2.1.3. Operativa.....	13
2.2. Indicadores.....	14
2.2.1. Conceptos	14
2.2.2. Características	14
2.2.3. Importancia.....	15
2.2.4. Clasificación	15
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	16
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores	17
2.3. Cuadro de mando integral.....	18
2.3.1. Perspectiva financiera	19
2.3.2. Perspectiva procesos internos.....	20
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento.....	21
2.3.4. Perspectiva cliente	22

CAPÍTULO III

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	34
3.2. Preparación de indicadores.....	40
3.3. Diseño cuadro de indicadores	47
3.4. Análisis e interpretación	49
3.5. Informe.....	66

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	72
Bibliografía.....	74

ANEXOS

Organigramas	
Listado Personal Pasivo Enero-Mayo 2009	
Cuadro Costos de Conversión por Centros de Costos	
Balance General año 2007	
Balance de Resultados año 2007	
Balance General año 2008	
Balance de Resultados año 2008	
Balance General Mayo 2009	
Balance de Resultados Mayo 2009	
Comparativo Ventas Reales vs. Ventas Presupuestadas año 2007	
Comparativo Ventas Reales vs. Ventas Presupuestadas año 2008	
Comparativo Ventas Reales Mayo 2009	

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la investigación que presento a continuación es dar un impulso al mejoramiento de la gestión empresarial mediante el diseño adecuado de un sistema de indicadores de gestión que pueda suministrar información relevante en relación con los procesos de la Empresa Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A., y que faciliten la toma de decisiones que contribuyan a su vez a la mejor eficiencia del desempeño para planificar, desarrollar y controlar la calidad de los bienes y/o servicios que se ofrecen a sus clientes.

Esta tesis es producto de un proceso de investigación de campo de la Gestión Administrativa Interna, en las áreas Financiera, Ventas, Producción, Logística, Técnica o Instalaciones y Talento Humano.

En lo referente a la investigación bibliográfica he querido destacar el tema de indicadores de gestión, ya que son el pilar que sirve de base para la toma de decisiones de toda organización.

En el marco teórico se abordó los orígenes de las distintas tendencias de los Indicadores de Gestión, sus definiciones, características, requisitos, finalidades, clasificación y procesos a seguir para su correcto diseño e implementación en función de la realidad y necesidades específicas de la Organización.

Kaplan y Norton describen al Cuadro de Mando Integral “como una herramienta estratégica y/o como una guía práctica para lograr que la visión de la organización compartida en el sentido más amplio, haciendo que cada asociado de la organización sea capaz de contribuir, sabiendo que la forma como lo está haciendo ayude a llegar a esa visión”.

En el capítulo 1 se describe a la Empresa, sus antecedentes, sus líneas de productos, sus Directivos, Base Legal, los organigramas; así como su esencia que se encuentra plasmada en la Visión, Misión, Valores y Objetivos.

En el capítulo 2 se detalla el Marco Teórico relacionado con temas como: Planificación Estratégica, Corporativa y Operativa

Indicadores de Gestión, sus características, importancia, clasificación, los aspectos importantes que se deben considerar para la formulación de los mismos, su manejo y presentación.

Además una breve revisión de CMI Cuadro de Mando Integral y las perspectivas.

En el capítulo 3 se desarrollo la investigación, se partió de un trabajo conjunto con los Directivos, empleados y clientes; en función de buscar resultados óptimos en la gestión y desarrollo de los objetivos internos que han jugado un papel muy importante en el mejoramiento de todo el Sistema de Gestión de Calidad. Es por esta razón que tanto la Política de Calidad, Objetivos e Indicadores se encuentran íntimamente relacionados.

El ambiente competitivo en el que se desenvuelve Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A. en el país, la necesidad de entregar productos y servicios de calidad, obliga a la Organización apoyar su gestión no solo en su frente de negocios, sino a buscar alternativas incluso en sus áreas operativas que incrementen el nivel de sus productos y/o servicios, reduzcan sus costos e incrementen su productividad.

Es frente a esta realidad que la Compañía abrió sus puertas a esta investigación que sin duda entregará información muy valiosa para tomar decisiones oportunas.

Esta investigación se desarrolló en base a sus resultados históricos de los años 2007 y 2008, y se hizo con seguimiento de los mismos al 31 de mayo del 2009; con lo que se desarrolló una matriz de Indicadores de Gestión alineados a su Política de Calidad y sus objetivos ya establecidos; además este cuadro Integral contiene la métrica de los mismos, la meta, los responsables y la frecuencia de medición; sin embargo muchos de los indicadores son medidos de forma diaria como son:

- Eficiencia de Ventas
- Clientes Nuevos

- Eficiencia de Despachos
- Días de Cuentas por Cobrar
- Días de Cartera Vencida
- Eficiencia de Instalaciones

Así también fue necesario el diseño de una encuesta para los clientes, para saber cuales son las principales fortalezas y debilidades de la Empresa dentro de esta área, encontrando que una de las mayores debilidades son el incumplimiento del Servicio de Instalaciones, ya sea por factores internos o externos de la Organización, y una de sus fortalezas en el servicio personalizado.

La Empresa representada por sus directivos y accionistas, se compromete con la Implementación BSC, autorizando su aplicación en todos los procesos de la Organización.

Son responsables y tienen autoridad para promover que la Organización esté consciente de la importancia de llevar a cabo con éxito este proceso, todos los Gerentes de área y el Representante de Gerencia.

La Organización consciente de la falta de conocimiento de sus integrantes, buscará el apoyo en Empresas Consultoras que dan asesoramiento en este tipo de procesos, para que la Implementación alcance el éxito deseado.

Esta investigación entregó información muy importante para toma de decisiones y es compromiso de la Alta Gerencia continuar con su desarrollo y monitoreo.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A., es una compañía que se dedica a la producción y comercialización de productos de acero y sus derivados, estos

productos son elaborados en serie y a medida, actualmente su estructura está bajo tres líneas de productos:

Línea Kubiec

Línea Perfilec

Línea Intermetal

Línea Kubiec

- Paneles, techos metálicos para cubiertas, tejas metálicas, paredes, losas, etc. de acero galvalume, galvanizado, prepintado, etc con o sin revestimientos o aislamientos y traslúcidos.
- Accesorios y productos derivados para los paneles metálicos, de propia fabricación o comprados local o internacionalmente
- Instalación de paneles, paredes, frisos, flashings, traslúcidos, etc.

Línea Perfilec

- Perfiles de acero
- Planchas de acero
- Bobinas de acero
- Flejes de acero
- Laminados en caliente (productos Adelca)

Línea Intermetal Vigacero@

- Vigas Soldadas
- Tubos
- Tanques

- Maquila

1.2. Base legal

Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A. fue constituida legalmente en Septiembre de 1995, su capital inicial de operación fue Cuarenta millones de sucres, actualmente su capital social pagado es de 4'741.784 y su nómina de accionistas es:

<i>NOMBRE DE ACCIONISTAS</i>	<i>IDENTIFICACION</i>	<i>NACIONALIDAD</i>	<i>APORTE ACCIONARIO</i>	<i>% PARTICIPACION</i>
JARRIN JARA JOHNNE	1703431880	ECUATORIANA	784,382.00	16.542
JARRIN MORGAN ALEJANDRA	1710509298	ECUATORIANA	8,174.00	0.172
JARRIN MORGAN VERONICA	1710409306	ECUATORIANA	8,174.00	0.172
MUSKY BAY INTERNATIONAL LTD.	612573	ISLAS VIRGENES	1'922,262.00	40.539
ROCA RAMON	1708604135	ECUATORIANA	44,187.00	0.932
YANDUN HENRY JAVIER	1704437316	ECUATORIANA	1'974,605.00	41.643

1.3. Organigrama

Ver en Anexos

1.4. Plan estratégico

1.4.1. Misión

Fortalecemos el bienestar de la sociedad, estructurando, cubriendo y facilitando los proyectos de nuestros clientes, con soluciones innovadoras,

perdurables y eficientes para la construcción, desarrolladas por un equipo humano profesional y comprometido.

1.4.2. Visión

Ser reconocido como líder en la provisión de soluciones innovadoras de alto valor agregado para la construcción, que se distingue por su trabajo en equipo, confiable, eficiente, dinámico y flexible.

1.4.3. Valores

Estamos comprometidos a:

- Actuar con integridad
- Realizar todo esfuerzo para cumplir las obligaciones contraídas con el cliente
- Proveer productos y servicios de calidad a un precio justo y competitivo
- Tratar a la gente con dignidad y respeto
- Sobresalir en innovación, sencillez y rapidez
- Ser clientes leales hacia los proveedores competitivos que satisfacen nuestros requerimientos de calidad y servicio en cualquier condición del mercado.

1.4.4. Objetivos

La Gerencia de Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A., asegura que los objetivos se definen bajo el concepto de calidad, los mismos que son necesarios para cumplir con los requerimientos del productos y que son medibles y consistentes con la Política de Calidad y son establecidos por

los niveles y funciones correspondientes. Los objetivos son administrados de acuerdo a lo establecido en los procedimientos y son:

- 1.- Fomentar la compra recurrente de clientes
- 2.- Hacer crecer la base de clientes nuevos constantemente.
- 3.- Asegurar la satisfacción de los clientes en los productos y servicios que nos hemos comprometido.
- 4.- Innovar productos o hacer variaciones a los existentes, con el fin de servir mejor al cliente.
- 5.- Fomentar la motivación, capacitación y compromiso del personal como base para el éxito del negocio.
- 6.- Mejorar continuamente nuestros procesos, optimizando los recursos existentes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos

Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el

futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional.

2.1.1. Estratégica

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

- Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relacionan las ventajas estratégicas de una organización con los desafíos del medio y se diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

- Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

- Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas.

- Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué

puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

2.1.2. Corporativa

La planificación corporativa tiene como propósito principal el asegurar a todos los

miembros de la organización se integren para formar una empresa común.

De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación:

- * Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.

- * Definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables. Identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa.

- * Mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.

- * Diseñando planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.

- * Controlando y supervisando periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

La planificación precisa evaluaciones e interpretaciones a partir de los datos obtenidos de su análisis. Ninguna planificación puede ser siempre exacta, pero puede presentar una serie de previsiones razonadas de posibles acontecimientos futuros sobre su estrategia.

El proceso de análisis de las tendencias mediante estadísticas operacionales, nos ayudará a conocer con más aproximación los cambios que se pueden producir en el mercado. De esta forma podremos actuar inmediatamente y

conseguir que nuestras estrategias actúen con mayor rapidez y eficacia que la de nuestros competidores.

Los objetivos cualitativos, que rara vez se explican en términos concretos, sirven de base para la planificación corporativa. Pero para medir el alcance de los objetivos, se ha de expresar de forma cuantificable: cifra y volumen de negocio, porcentajes, etc.

Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

El análisis F. O. D. A. (Fortalezas, Oportunidades Debilidades, Amenazas) proporciona el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento. Estos estudios permiten a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad, como:

Si los factores positivos de la gestión son potenciados y los problemas resueltos con eficacia, entonces el empresario podrá evaluar sus posibilidades de crecimiento, tanto en su propio mercado como en otras zonas geográficas nacionales e incluso en otros países.

Todos estos aspectos de la gestión que hemos comentado deben quedar incorporados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción corporativos, adquiriendo compromisos y motivación por parte del empresario para llevarlos a buen fin.

Es fundamental para que todo ocurra según el plan previsto que se introduzcan unos sistemas de control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implementadas. Esto nos recuerda que un plan corporativo no es sino un cálculo imperfecto de las posibilidades de la empresa.

Habrà que revisarlo continuamente, basado en indicadores de gestión.

Una forma de llegar a entender la misión y la capacidad económica para llevarla a cabo es, olvidando las acciones anteriores de la empresa y llegar

claramente a los nuevos diseños esenciales que es donde la empresa debe basar su nueva estrategia.

2.1.3. Operativa

La planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas.

La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Los planes efectivos son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, y externos y los eventos.

2.2. Indicadores

2.2.1. Conceptos

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de las ventas de una compañía, etc.

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

2.2.2. Características

Los indicadores de gestión deben cumplir con requisitos y elementos para poder conseguir el objetivo.

Estas características son:

- **Simplicidad:** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación:** Entendido como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo:** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un período deseado.
- **Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- Oportunidad: La capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.2.3. Importancia

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Su importancia recae en el tiempo de respuesta inmediata, o muy corto, hay que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener muchos indicadores bajo control, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que se estructuran fácilmente en el desempeño total del negocio deben considerarse como máxima prioridad.

2.2.4. Clasificación

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente,

perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Para establecer indicadores de gestión son necesarios los siguientes elementos:

Definición.- Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

Objetivo.- Es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora

Valores de Referencia.- Un índice debe ser medido a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Existen valores de referencia como: valor histórico, valor estándar, valor de requerimientos de los usuarios, valor de la competencia, valor por política corporativa; y, determinación de valores por consenso.

Responsabilidad.- Se refiere al modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

Puntos de medición.- Se define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cual es el procedimiento de obtención de la muestra.

Periodicidad.- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se esta llevando a cabo.

Sistema de procesamiento y toma de decisiones.- La información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones, debe contener no sólo el valor actoral del indicador, si no también la referencia u objetivo.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Algunos de los indicadores que son monitoreados en una empresa son circunstanciales, así su utilidad es limitada a un momento específico, debido a que apoyan la solución definitiva de algún problema o proyecto de la organización, tiene un inicio y un fin establecido.

Mientras que otros indicadores son de uso diario y es necesario un monitoreo continuo, ya que estos nos brindarán la información oportuna sobre su evolución y comparación entre real y objetivo planteado. Este tipo de indicadores nos ayudan a tener un mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo es un proceso que busca optimizar los recursos para alcanzar lo planteado, y obtener mejor calidad, alta productividad, mejor disponibilidad, estandarización, servicios de pre-venta y post-venta a los clientes y competitividad en el futuro.

2.3. Cuadro de mando integral

Una de las características fundamentales del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de [indicadores financieros](#) y no financieros, pero no es la más importante.

A partir de los años 80 el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica.

Con el [tiempo](#) esta herramienta ha evolucionado y combina indicadores financieros y no financieros, lo que permite controlar los diferentes [procesos](#) del negocio.

Las empresas en la nueva era tecnológica, deben utilizar [sistemas](#) de [medición](#) y de [gestión](#) relativos a sus [estrategias](#) y capacidades.

El Cuadro de Mando provee una [estructura](#) para centrarse en los indicadores de cada [proceso](#) crítico tales como: [plan](#) de negocio, [distribución](#) de [recursos](#), estrategias y [retroalimentación](#), [aprendizaje](#), [comportamiento](#) ante los [clientes](#) internos y externos y hacia [acciones](#) comunitarias.

El CIM es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar los indicadores se obtiene por adelantado las tendencias y de esta manera se puede desarrollar una [política](#) estratégica proactiva.

El Cuadro de Mando es integral, expresa un [equilibrio](#) entre un enfoque de control basado en el beneficio y el [mercado](#) y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.

Se considera un instrumento valioso para medir el desempeño corporativo a cinco medidas de desempeño que son:

Resultados Financieros

Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)

Operación Interna Procesos

Creatividad, [innovación](#) y satisfacción de los empleados

Desarrollo de los empleados ([competencias](#))

El Sistema de Control de Gestión tiene la capacidad de generar información de [carácter](#) predictivo, en la actualidad las empresas se enfrentan a cambios se a un mundo nuevo, global y competitivo; y con esta herramienta se adaptan a este ritmo.

Las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales [objetivos](#) en el [diseño](#) de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de [negocios](#), en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución

2.3.1. Perspectiva financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de [ciclo de vida](#) de [una empresa](#).

Crecimiento

Sostenimiento

Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las [ventas](#) en nuevos [mercados](#) y a nuevos clientes y procedentes de nuevos [productos](#) y [servicios](#) manteniendo unos niveles de [gastos](#) adecuados para el [desarrollo](#) de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de [marketing](#), ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento enfatizan en los indicadores financieros tradicionales. Los [proyectos de inversión](#) serán evaluados por medio de [análisis](#) estándar de las [inversiones](#), tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el [valor económico agregado](#). Todas estas medidas representan el [objetivo](#) financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el [capital](#) aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha enfatizarán en el CASH FLOW. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo [el dinero](#) que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

2.3.2. Perspectiva procesos internos

Para esta perspectiva, se identifican los [procesos](#) más críticos a la hora de conseguir los objetivos del [empresario](#) y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa [cadena de valor](#) de los procesos internos que se inicia con el proceso de [innovación](#) a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales y desarrollando nuevas [soluciones](#) para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los [productos](#) y [servicios](#) existentes a los clientes existentes y culminando con el [servicio](#)

[venta](#), ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Un [modelo](#) genérico de [cadena de valor](#) del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que [la organización](#) ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de [inversión](#), como los nuevos equipos y la [investigación](#) y [desarrollo](#) de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, [personal](#), [sistemas](#) y [procedimientos](#) si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de [variables](#) en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La [productividad](#) del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información

- La [motivación](#), delegación de [poder](#) y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la [organización](#). Las [estrategias](#) para una actuación superior exigirán, en general, unas [inversiones](#) importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

2.3.4. Perspectiva cliente

Las [empresas](#) identifican los segmentos del [cliente](#) y de [mercado](#) en que han elegido competir. Estos segmentos representan las [fuentes](#) que proporcionarán el componente de ingreso de los [objetivos](#) financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus [indicadores](#) clave sobre los [clientes](#) (satisfacción, retención, adquisición y [rentabilidad](#)) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de [valor](#) añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de [mercados](#) seleccionados.

El [grupo](#) de indicadores centrales de los resultados de los clientes son:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo

- Calidad
- Precios

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO FODA

CUBIERTAS DEL ECUADOR KU-BIEC S.A.

Fortalezas:

- F1.** Produce bajo controles establecidos por el sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, certificado por BVQI
- F2.** Todos los equipos trabajan con controles computarizados CNC y son operados por técnicos graduados en Escuelas Politécnicas del Ecuador.
- F3.** Es la mayor Empresa exportadora de Techos metálicos.
- F4.** La primera Empresa en exportar torres de transmisión para telecomunicaciones.
- F5.** Cuenta con la más moderna tecnología en la fabricación de Vigas y Columnas de acero para la construcción de edificaciones y puentes metálicos con sistemas innovadores, que optimizan tiempo y costo.
- F6.** Alianza Estratégica con Acería del Ecuador ADELCA S.A.

Oportunidades:

- O1.** Mercado desatendido en Techo Económico "ALUTECHO"
- O2.** Debido a la Alianza con Adelca anualmente se apertura nuevas establecimientos a nivel nacional.
- O3.** Nuevo producto "Teja Metálica"
- O4.** Por el cumplimiento de normas internacionales de Calidad, ha permitido la competitividad en el ámbito internacional, y nacional (Nuevo Aeropuerto de Quito, Ampliación Quicentro Shopping, Quicentro del Sur, Terminal Terrestre Quitumbe, Aloag Park, Energy Palm)
- O5.** Crecimiento constante en el sector de la construcción

Debilidades:

- D1.** En Línea Vigacero la capacidad instalada está saturada
- D2.** Falta de atención al targets de usuarios finales
- D3.** Altos costos de conversión en la Línea Kubiec (Techos Metálicos)
- D4.** Falta de una planificación adecuada en los procesos productivos.
- D5.** Retrasos y/o demoras en la entrega de productos y servicios.

Amenazas:

- A1.** Restricciones en el comercio exterior, básicamente el cierre de negociaciones con Colombia.
- A2.** Incremento de Cartera Vencida
- A3.** Restricciones de crédito en la Banca Nacional.
- A4.** Constante variación del precio de la materia prima (Acero)

A5. Alta nivel de inventarios

Hemos analizado factores internos y externos de la organización que pueden afectar el cumplimiento de su meta corporativa.

Las iniciativas estratégicas han sido determinadas en base el Análisis FODA, y son:

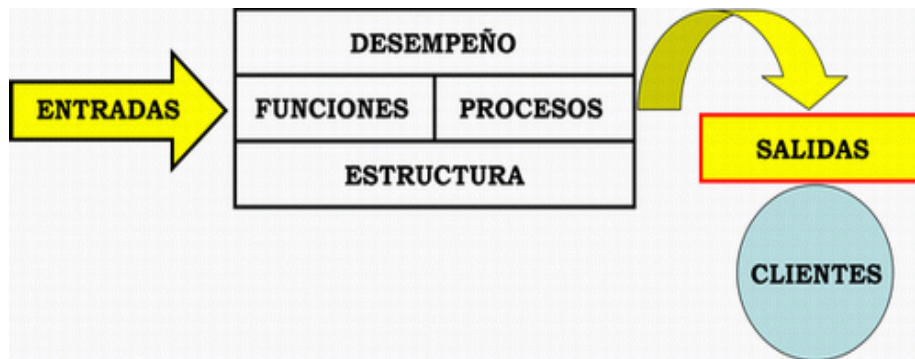
- Mantener la certificación ISO 9001:2000
- Apoyar a la Sucursal de Kubiec- Colombia
- Realizar mantenimientos preventivos a las maquinarias
- Invertir más recursos en publicidad en revistas, periódicos, televisión y ferias.
- Continuar con la apertura de nuevos establecimientos a nivel nacional.
- Satisfacer de manera eficiente y efectiva a los clientes actuales y potenciales.
- Monitoreo de la satisfacción del cliente de manera más oportuna.
- Mantener y fomentar el crecimiento de participación en el mercado.
- Ampliar sus instalaciones en la Línea Vigacero.
- Adquirir nuevas maquinarias que incrementar la capacidad productiva actual.
- Fortalecer el departamento de ventas en el área de consumidores finales.
- Incrementar la productividad en los Centros de Costos de la Línea Kubiec.
- Adquirir un software para la Planeación y planificación de la Producción.
- Buscar nuevos mercados en el exterior
- Cambiar política de crédito con los clientes de mayor riesgo.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento locales o extranjeras.
- Fomentar ventas de productos terminados que se encuentran por mucho tiempo dentro de los inventarios.

CAPÍTULO III

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o [proyectos](#), se derivan del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.



Fuente: Diagrama de Procesos Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A.

Elaborado por: Representante de Gerencia KU-BIEC S.A.

FUNCIONES: La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.

PROCESOS: muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, [materiales](#), mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la [interacción](#) entre los elementos.

ESTRUCTURA: más que el [organigrama](#) del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.

DESEMPEÑO: Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.

CLIENTES: Las salidas o productos del área, sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

Condiciones básicas que deben reunir los indicadores

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el [cálculo](#) que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditados y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable.

A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los [costos](#) de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

Metodología para la construcción de los indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una [metodología](#) que ayude a sistematizar [el trabajo](#) y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. La información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué se hace?

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la [descripción](#) del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

2.- ¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la [selección](#) de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades.

3.- ¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

4.- ¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

5.- ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores claves del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en [torno](#) a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor [método](#) y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos

La mejor gestión es aquella que logra hacerlo eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

Gestión estratégica o corporativa

Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.

Gestión operativa

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se [muestra](#) a continuación:

A- CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (PLANIFICACIÓN)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

Atributo: Es el que identifica la meta.

Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.

Status: Es el valor actual de la [escala](#), el punto de partida.

Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.

Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.

Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.

Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.

Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

B- IDENTIFICAR FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

Concepción

Monitoreo

Evaluación final de la gestión

C.- ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO

D- DETERMINAR, PARA CADA INDICADOR, ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTION

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.

UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

RANGO DE GESTION: Es el espacio comprendido entre [los valores](#) mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

E- DISEÑAR LA MEDICION

Consiste en determinar las [fuentes de información](#), frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

F- DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS

Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

G- MEDIR, APROBAR, Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION.

Pertinencia del indicador.

Valores y rangos establecidos.

Fuentes de información seleccionadas.

Proceso de toma y presentación de la información.

Frecuencia en la toma de la información.

Destinatario de la información

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

El nuevo milenio y la globalización de la economía obligan a Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A. a nuevos desafíos para lograr la permanencia y la prosperidad en el mercado.

El éxito de este desafío se asegurará por medio de conocer y satisfacer los requerimientos del cliente en forma efectiva, eficiente, oportuna y con ventajas competitivas. Para alcanzar este objetivo estratégico fundamental, se ha considerado que las áreas más relevantes son:

- * Área Financiera

- * Ventas

- * Producción

- * Logística

- * Instalaciones

- * Talento Humano

Para cada área se han determinado variables y objetivos que se detallan a continuación:

AREA FINANCIERA

Dentro de esta área los índices a analizar son:

*** Resultados del Negocio**

Objetivo 100%

*** Gastos Operacionales**

Objetivo 11.25%

*** Cuentas por Cobrar vencidas**

Objetivo 22 días

*** Cuentas por Cobrar**

Objetivo 44 días

VENTAS

Dentro de esta área se requiere el monitoreo de los siguientes puntos:

*** *Eficiencia en Ventas***

Objetivo 100%

*** *Eficiencia de Ventas Cerradas por cada línea de productos***

Objetivo 40%

*** *Productos nuevos***

Objetivo 10%

*** *Clientes nuevos***

Objetivo el 30%

*** *Satisfacción del Cliente***

Objetivo el 85%

PRODUCCION

Dentro de esta área se requiere el monitoreo de los siguientes puntos:

*** *Costos de transformación***

Objetivo \$20/TM. Línea Kubiec

Objetivo \$25/TM. Línea Perfilec

Objetivo \$180/TM. Línea Vigacero

*** Eficiencia Máquina)**

Objetivo 2.5TM.

*** Eficiencia Hombre**

Objetivo 1

LOGISTICA

Dentro de esta área los índices a analizar son:

*** Eficiencia despachos**

Objetivo 80%

INSTALACIONES

Dentro de esta área se requiere el monitoreo de los siguientes puntos:

*** Eficiencia de instalaciones**

Objetivo 90%

*** Inicio de obra**

Objetivo 2 días

*** Finalización de obra**

Objetivo -1 día

TALENTO HUMANO

Dentro de esta área se requiere el monitoreo de los siguientes puntos:

*** Rotación del Personal**

Objetivo 20%

*** *Eficiencia del Personal***

Objetivo 2,8

*** *Capacitación y motivación del personal***

Objetivo 100%

Una vez definidos los diferentes tipos de indicadores, se ha considerado no más de cinco indicadores por cada proceso. Entre estos existe por lo menos un indicador de gestión, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.

Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se esta llevando a cabo

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

Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Como estamos hablando de procesos, hemos identificado los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir se han considerado aquellos indicadores que tienen relación con la política y objetivos de la Compañía

Ver en Página Siguiente

Este panel de indicadores será utilizado en toda Revisión Gerencial con el objetivo de alcanzar un “Mejoramiento Continuo” basado en el Ciclo P(Plan) H(Hacer)

V(Verificar) A(Acción); el resto de indicadores serán utilizados por los miembros en un segundo nivel

3.2. Preparación de indicadores

Para la preparación de los indicadores se ha utilizado métodos como encuestas a los clientes, para medir su satisfacción y poder tomar medidas en las deficiencias que salgan de este monitoreo.

Adicionalmente hemos utilizado la información histórica de los años 2007 y 2008, para lo cual se ha utilizado los Estados Financieros, así también para monitorear el avance de este año, se ha realizado un corte al 31 de mayo del 2009, los mismos que se anexan a esta investigación.

A continuación un detalle de los indicadores establecidos por área de trabajo,
los que

Se describen en las fichas técnicas.

3.3. Diseño cuadro de indicadores

Para este diseño hemos desarrollado los índices en base a lo planificado; utilizando los resultados de 2 años inmediatos anteriores y un comparable con este año 2009 al mes de mayo; de esta investigación se obtiene el siguiente cuadro de indicadores

Ver hoja siguiente

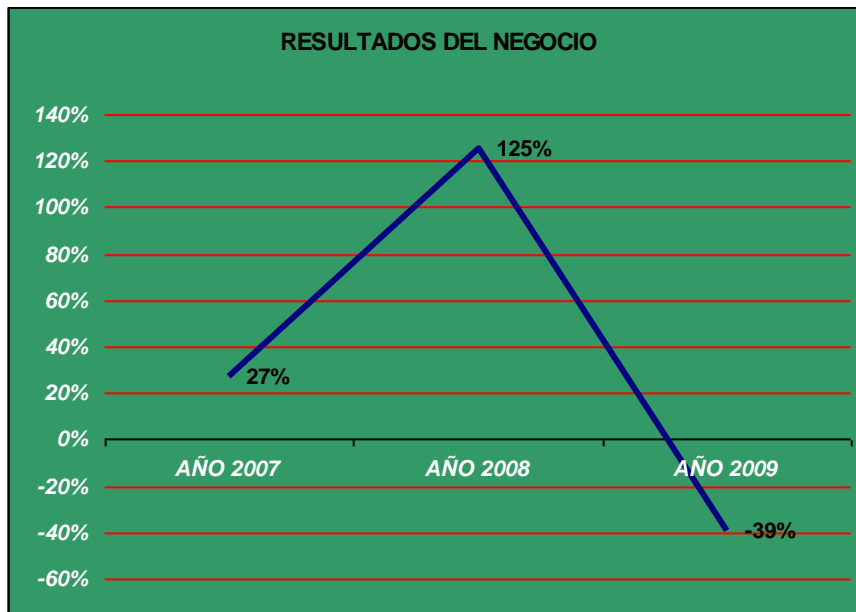
	INDICADOR	FORMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META	RESULTADOS REALES		
						AÑO 2007	AÑO 2008	MAYO 2009
Ventas	Eficiencia de Ventas	USD Ventas / Presupuestos	Rodrigo Viteri / Francisco Narváez / Santiago Bolaños / Cristian Sánchez / Liliana Espinoza	MENSUAL	100%	76%	99%	205%
	Cientes Nuevos	No. Clientes Nuevos / Total de Clientes	Rodrigo Viteri / Francisco Narváez / Santiago Bolaños / Cristian Sánchez / Liliana Espinoza	MENSUAL	100%	59%	74%	64%
	Eficiencia Satisfacción del cliente	Valor conseguido en encuesta / Valor total máximo	Rodrigo Viteri / Francisco Narváez / Santiago Bolaños / Cristian Sánchez / Liliana Espinoza	CUATRIMESTRE	85%	75%	81%	83%
Instalaciones	Cumplimiento de Instalaciones	Fecha de inicio ofrecido - Fecha de inicio real	Darwin Calderón / Tito Vera	MENSUAL	2 días	2,17	4,52	2,75
		Fecha de término ofrecido - Fecha de término real	Darwin Calderón / Tito Vera	MENSUAL	(-1 día)	1,33	-0,79	-1,17
	Eficiencia en Instalaciones	No. De obras instaladas con problemas / No. De obras instaladas	Darwin Calderón / Tito Vera	MENSUAL	90%	80%	63%	61%
LOGISTICA	Eficiencia de Despachos	Fecha ofrecida en el pedido vs. Fecha de factura	Verónica Yandún	MENSUAL	80%	75%	82%	126%
PRODUCCION	Costo de Transformación L.Kubiec	USD Transformación / TN Producidas	Ricardo Pazmiño	MENSUAL	20	36	36	42
	Costo de Transformación L.Perfilec	USD Transformación / TN Producidas	Ramón Roca	MENSUAL	25	19	18	18
	Costo de Transformación L.Vigacero	USD Transformación / TN Producidas	Ramón Roca	MENSUAL	180	339	251	247
	Eficiencia Hombre	Horas Hombre / TN Producidas	Ricardo Pazmiño / Ramón Roca	MENSUAL	1	1,14	1,07	0,88
	Eficiencia Máquina	TN producidas / Horas máquina	Ricardo Pazmiño / Ramón Roca	MENSUAL	2,5	2,51	3,48	2,34
Finanzas	Gastos Operacionales	Gastos Operacionales \$/Ventas \$ sin iva	Kléver Hualpa	MENSUAL	11,25%	8,40%	10,60%	7,32%
	Resultados del negocio	Resultados obtenidos SIG/Resultados esperados	Kléver Hualpa	MENSUAL	100%	27%	125%	-39%
Cartera	Días de Cuentas por Cobrar	Cuentas por Cobrar/Ventas/30	Kléver Hualpa	MENSUAL	44	52	35	42
	Días de Cuentas por Cobrar de Cartera Vencida	Cuentas por Cobrar Vencidas/Ventas/30	Kléver Hualpa	MENSUAL	22	29	17	30
Gestión Humana	Rotación de Personal	No. Personal / No. Renuncias	Gisella Razuri	SEMESTRAL	10%	5%	8%	10%
	Eficiencia de Personal	Valor de las Evaluaciones / Valor Total	Gisella Razuri	SEMESTRAL	3	3,31	3,02	2,97
	Cumplimiento del Plan de Entrenamiento Anual	No. Cursos recibidos / Plan de Entrenamiento Anual	Gisella Razuri	SEMESTRAL	60	24	37	27

Fuente: Manual de Calidad Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A.

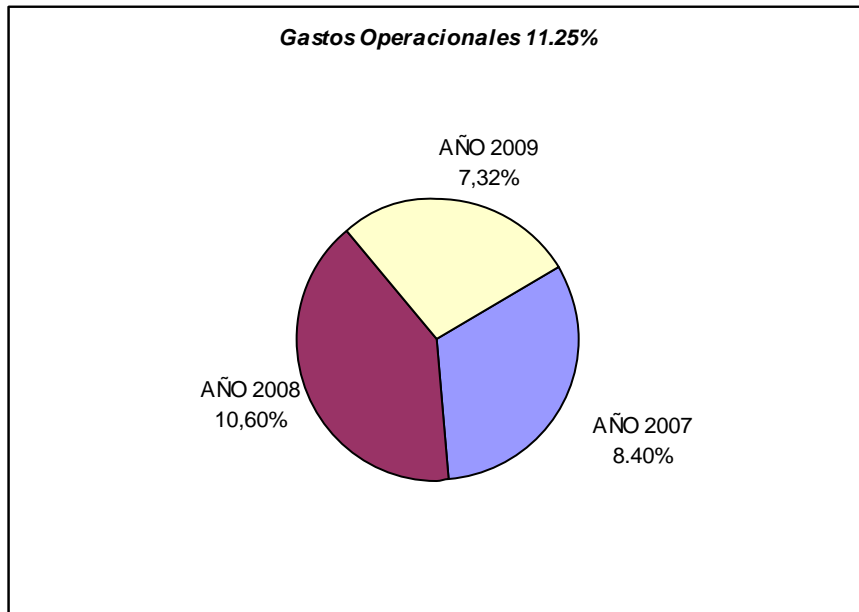
Elabora Por: Adriana Carrera

3.4. Análisis e interpretación

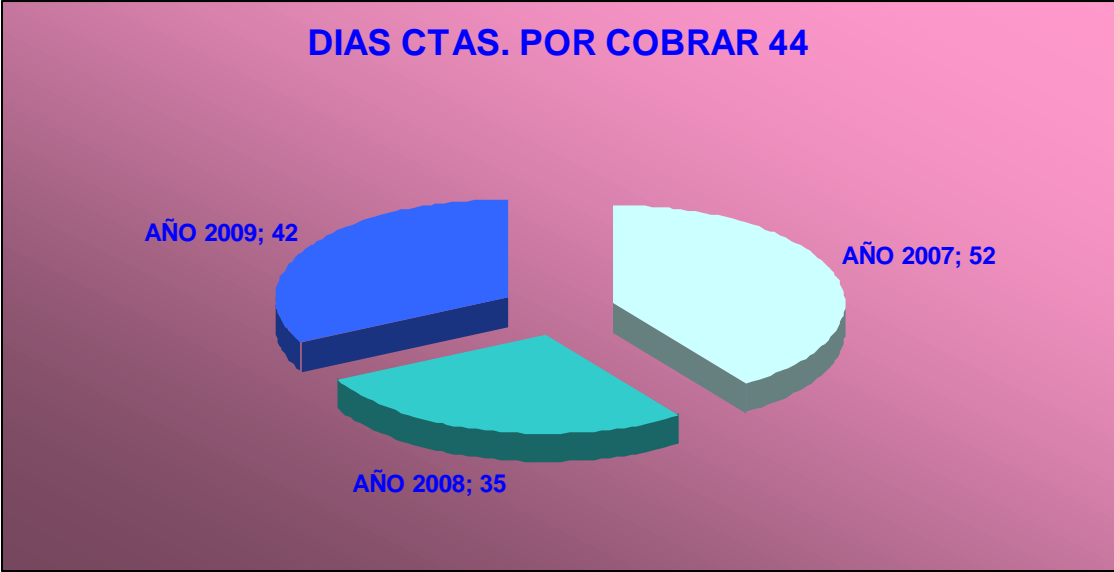
INDICADORES FINANCIEROS



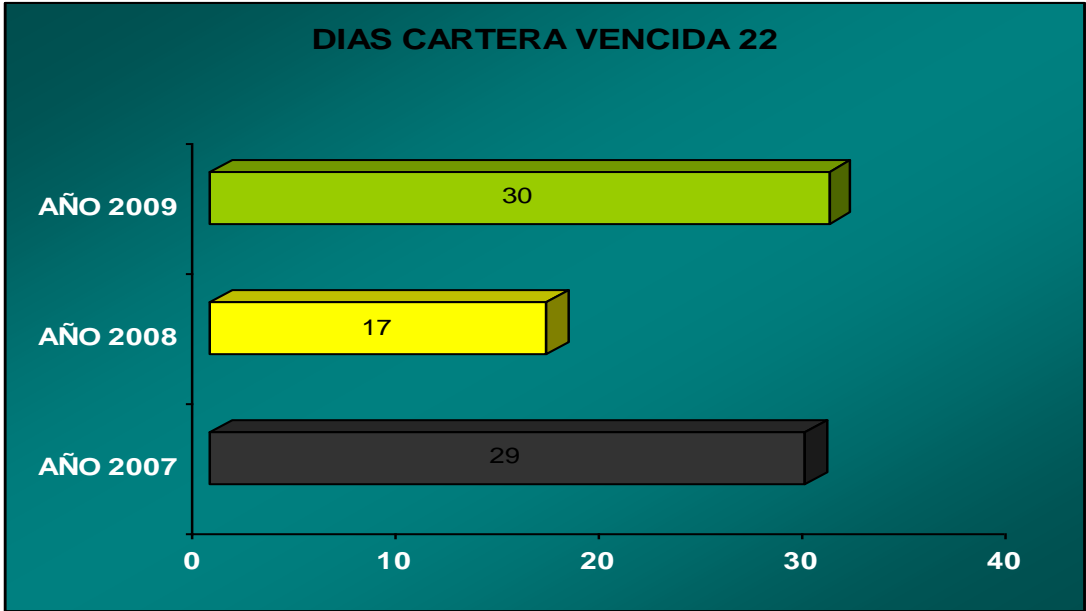
En el año 2007 la Compañía obtuvo una Utilidad de \$690,533,76 siendo esta un 27% del resultado presupuestado, en el año 2008 el resultado fue una Utilidad de \$4'134,317.26 es decir superó lo presupuestado en un 125% y a Mayo del 2009 el Resultado del Negocio es un PERDIDA DE 1'114,286.09 VS. LO PRESUPUESTADO A ESTE PERIODO ES \$436,648 DE UTILIDAD, se obtiene -39%.



En los Gastos Operacionales no son considerados los rubros que se toman como escudos fiscales, las partidas que no se tomó en cuenta son: Leasing o Arrendamiento Mercantil y Depreciación por Revalúo de Activos, excluyendo estas cuentas se obtuvo que, en el año 2007 este indicador fue del 8,40%, en el año 2008 10,60% y a mayo del 2009 este indicador es 7,32%. Este indicador es revisado periódicamente por la Administración de la Compañía ya que es parte de los objetivos Gerencial.



El objetivo base es este indicador es 44 días, pero del análisis desarrollado se obtuvo que en el año 2007 es de 52 días, en el año 2008 es 35 días y a mayo del 2009 es 42 días. En el año 2008 la baja de este indicador se debe a un importante rubro de anticipos de Obras muy importantes en participación de la cartera total, ocasionando que los días de cartera bajen considerablemente.



El objetivo base es este indicador es 22 días, pero del análisis desarrollado se obtuvo que en el año 2007 es de 29 días, en el año 2008 es 17 días y a mayo del 2009 es 30 días. En el año 2008 la baja de este indicador se debe a una importante decisión administrativa de ampliar el departamento de crédito y cobranzas y las sucursal de guayaquil y el cambio de abogados, decisiones que dieron sus efectos en la disminución de cartera problema y bajando este indicador, en lo que va del año 2009 este indicador se a incrementado a 30 días, esto debido en gran medida a la crisis económica mundial y la restricción del crédito nacional y extranjero.

INDICADORES DE VENTAS



Las ventas reales versus las planificadas en el año 2007 fue del 76%, en el año 2008 fue el 99% y en mayo del 2009 se ha superado lo planificado en un 205%, esto responde básicamente a Mega Proyectos que la Compañía se encuentra desarrollando como son:

- 1.- La construcción del Nuevo Aeropuerto de Quito
- 2.- La construcción del Terminal Terrestre Quitumbe
- 3.- La exportación de puentes a Panamá y Chile
- 4.- Lanzamiento de un nuevo producto Teja Metálica KUBITEJA
- 5.- La construcción de Alog Park, Quicentro Sur y Cadena Supermaxi

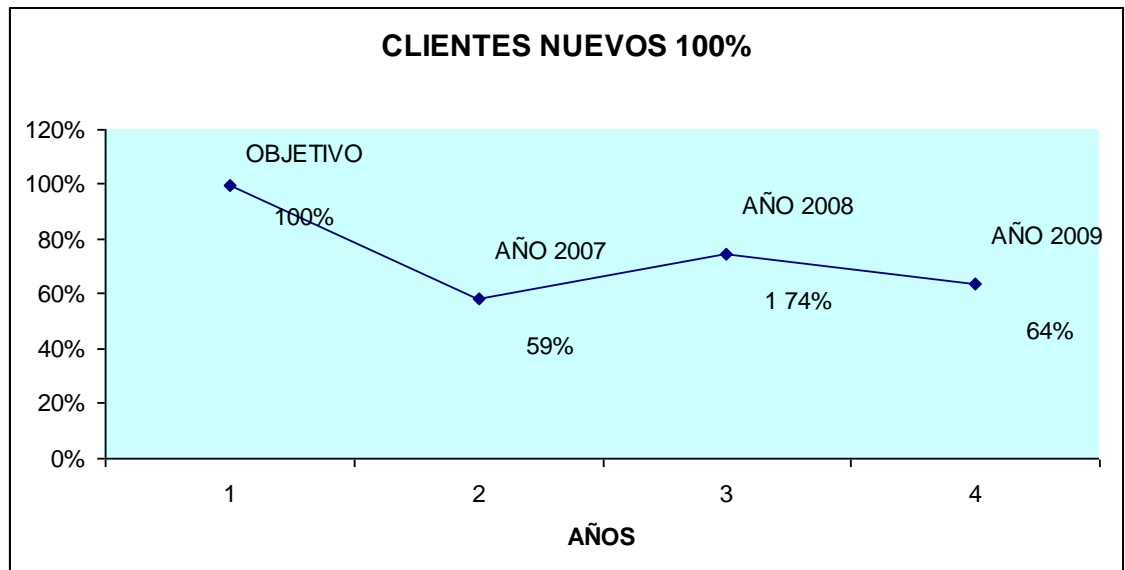


Al medir este indicador la Compañía ha desarrollado canales para llegar al cliente posterior al ciclo del cierre del negocio con lo que se ha mejorado la Satisfacción del Cliente, y siendo esta una medida que se ve reflejado en el Crecimiento de Compañía en el último año completo 2008.

Los resultados obtenidos son:

- Año 2007 75%
- Año 2008 81%
- Año 2009 83%

Sin embargo aún no se ha alcanzado el objetivo planteado que es el 85%.

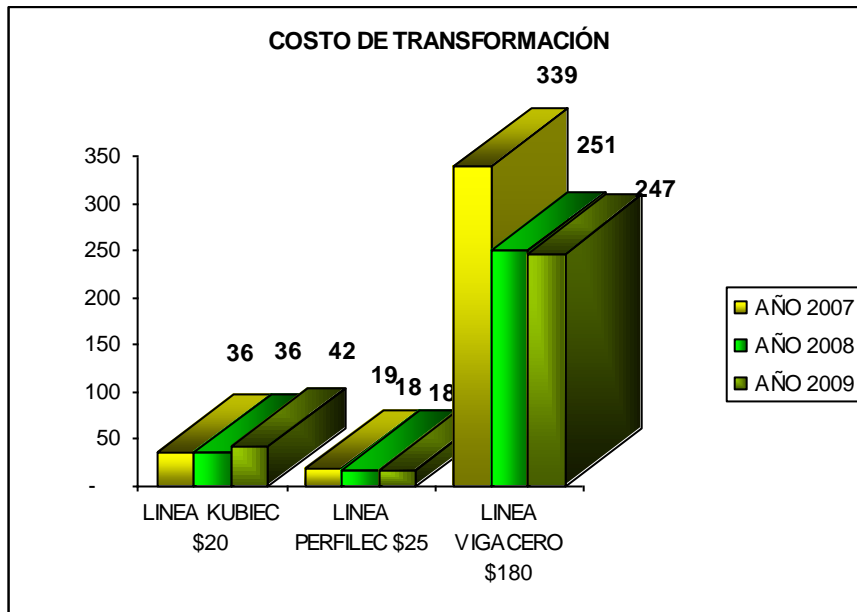


El número de clientes nuevos planeados son 25, sin embargo este es un objetivo agresivo, ya que sus líneas de productos son un mix de clientes, siendo la línea Perfilec la que puede desarrollar más este indicador por llegar a los usuarios finales y distribuidores que pueden incrementar la base de clientes potenciales.

Los resultados obtenidos son:

Año 2007	59%
Año 2008	74%
Año 2009	64%

INDICADORES DE PRODUCCIÓN



Como se ha mencionado este indicador se divide por Línea de Productos, ya que su transformación o conversión utiliza diferentes centros de costos; a continuación los resultados:

Línea Kubiec

Año 2007	\$36
Año 2008	\$36
Año 2009	\$42

Línea Perfilec

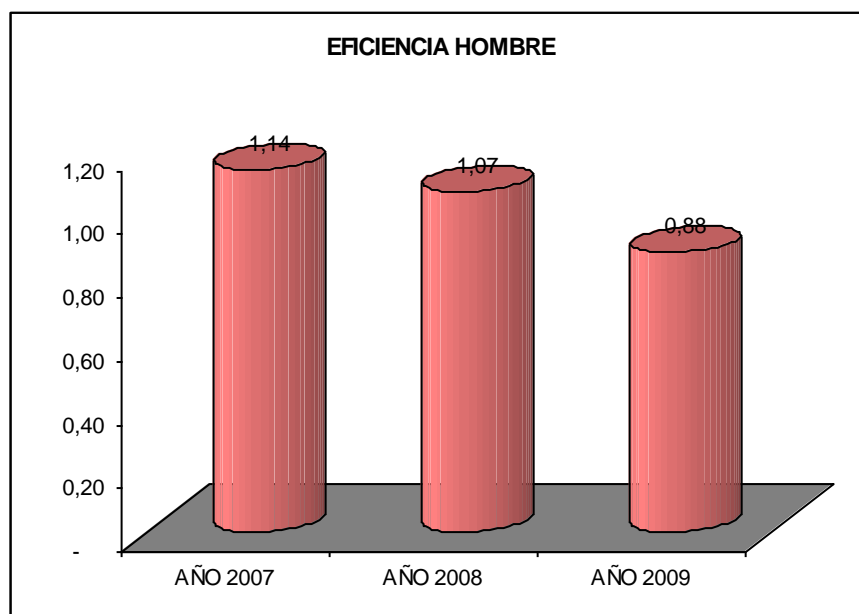
Año 2007	\$19
Año 2008	\$18
Año 2009	\$18

Línea Vigacero

Año 2007	\$339
Año 2008	\$251
Año 2009	\$247

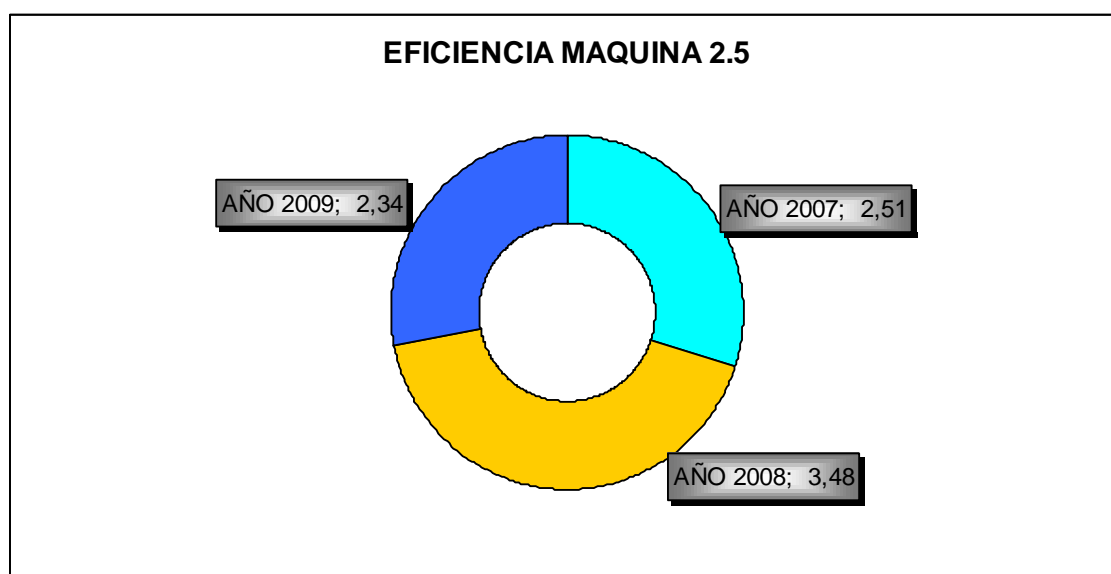
La mayor variación se refleja en la línea Vigacero, esto responde a la alta tecnología que aplica en su producción, sin embargo se ha tomado medidas en los equipos para que se optimice los procesos y obteniendo buenos resultados

en los años 2008 y 2009; sin embargo el objetivo aún no ha sido alcanzado los \$180 por tonelada producida.



Este indicador relaciona el número de horas hombre sobre las toneladas producidas, el objetivo del mismo es 1, y posterior a nuestra investigación de campo se ha obtenido los siguientes resultados.

Año 2007	1,14
Año 2008	1,07
Año 2009	0,88



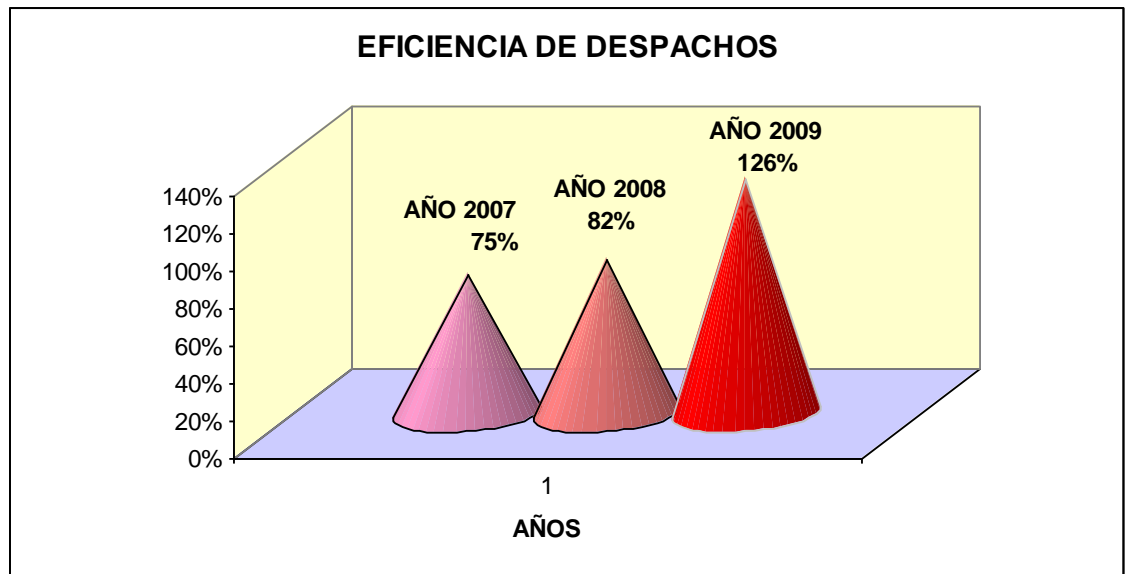
Este indicador nos muestra cuantas toneladas se producen en una hora máquina en la compañía, el objetivo es 2.5 tm./h máquina.

Los resultados de los últimos años son:

Año 2007	2,51
Año 2008	3,48
Año 2009	2,34

En el año 2008 se incrementó este indicador a 3,48tm. Por hora máquina, sin embargo a mayo del 2009 este indicador no llega a su objetivo planteado, en gran medida se debe a los mantenimientos preventivos que se realizan en el primer trimestre del año ocasionando que se paren determinados centros de costos y se incrementa este índice.

INDICADOR DE LOGISTICA



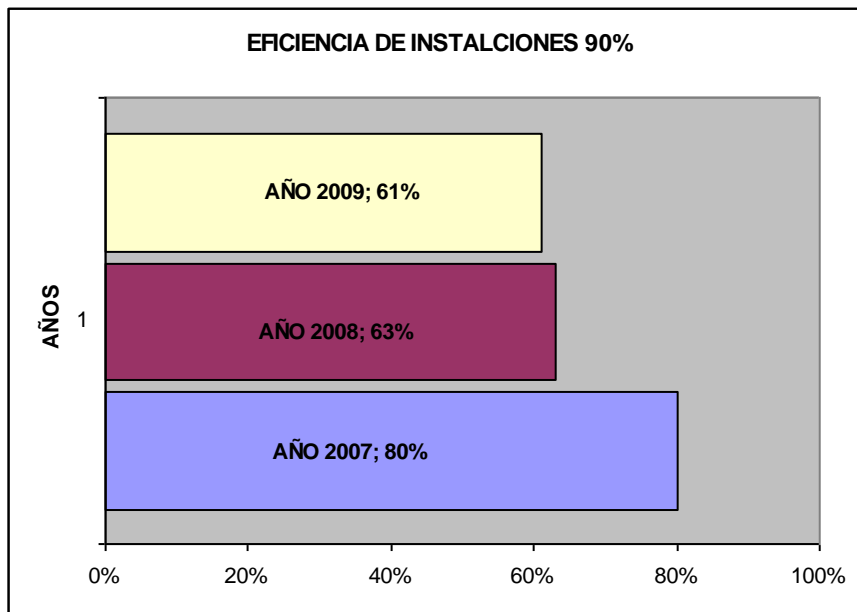
Este indicador mide los días ofrecidos al cliente para entregar sus productos, comparados con los días reales en los que este proceso se realiza.

El objetivo es cumplir con el 80% de planificado, ya que un 20% depende de factores externos que se encuentran fuera del dominio de la Compañía como son falta de estructuras listas, postergación del inicio de obra.

Siendo este un factor muy importante para la satisfacción del cliente se lo ha tomado como una prioridad y se han tomado varias medidas para reforzar el departamento de logística, y el efecto se ven en los resultados obtenidos:

Año 2007	75%
Año 2008	82%
Año 2009	126%

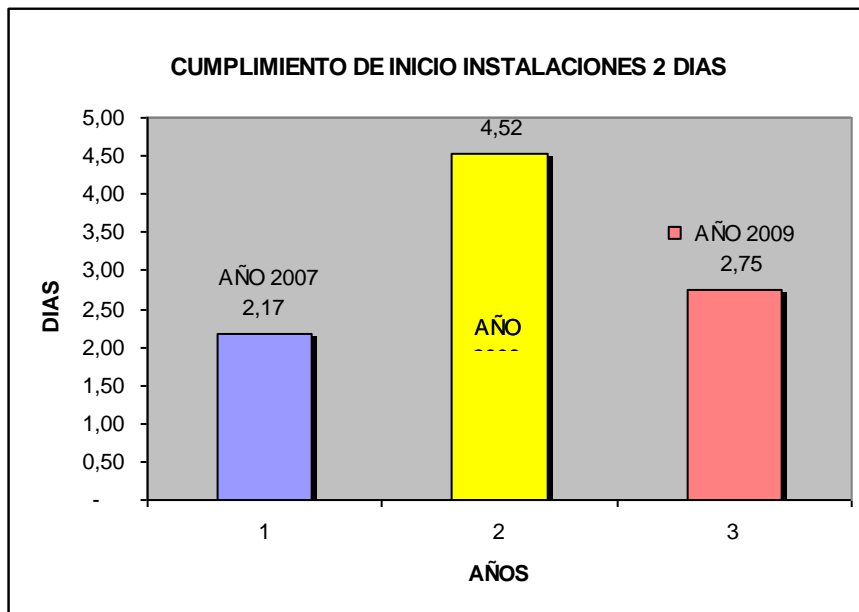
INDICADORES DE TECNICA- INSTALACIONES



Este indicador relaciona el número de obras instaladas con problemas comparados con el número de obras instaladas. El objetivo es el 90% y en los resultados fueron:

Año 2007	80%
Año 2008	63%
Año 2009	61%

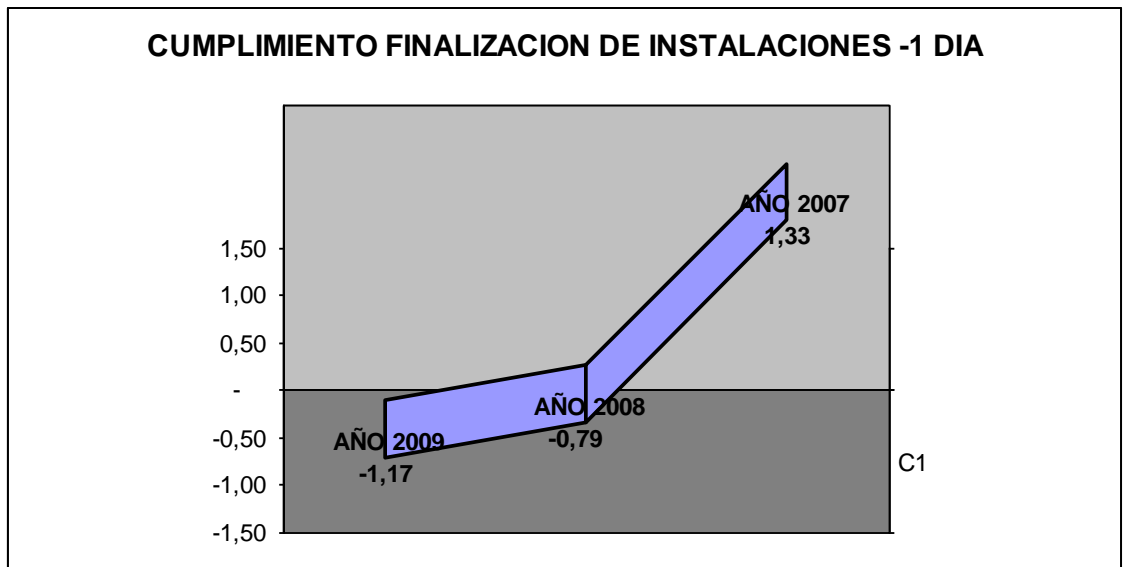
Este departamento es el talón de Aquiles de la Línea Kubiec, ya que existe un gran número de obras que deben ser sujetas a revisiones posteriores a lo conclusión del trabajo, por lo que uno de los objetivos a corto plazo es la compra de un sistema de planificación de servicios.



Este indicador compara la fecha real de inicio vs. La fecha propuesta de inicio al cliente; el objetivo son 2 días; sin embargo los resultados son:

Año 2007	2.17 días
Año 2008	4.52 días
Año 2009	2.75 días

En el año 2008 este indicador preocupó a los directivos y se tomaron acciones en el área, a mayo del 2009 ha bajado porcentualmente, sin embargo no ha desaparecido el problema.

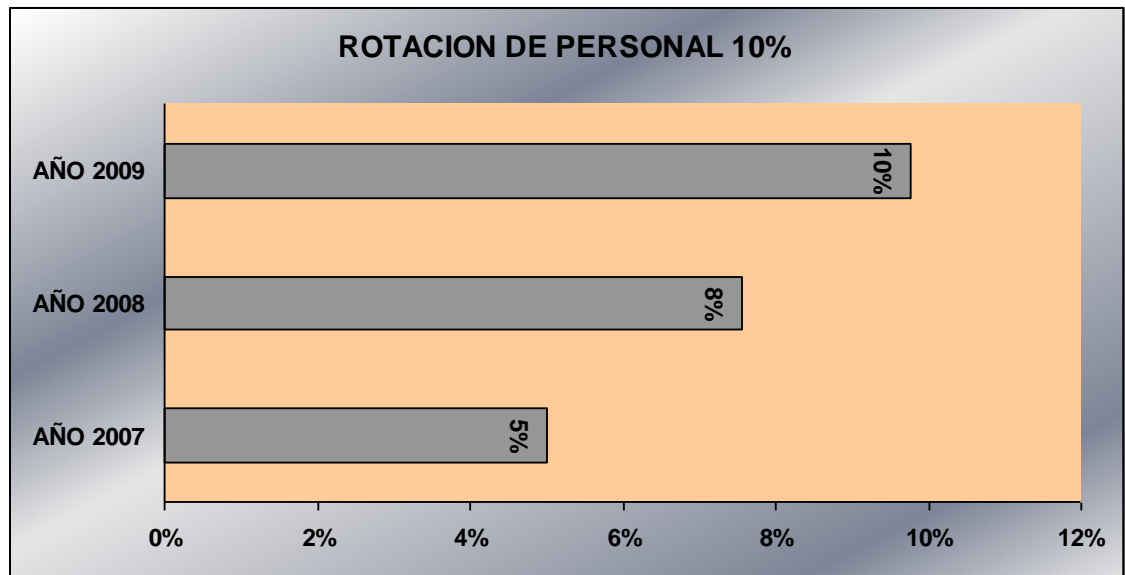


Este indicador compara la fecha de acta entrega recepción menos la fecha propuesta de término de instalación al cliente; el objetivo son hacerlo en – 1 día, es decir siempre hacerlo menor a la fecha planteada al cliente.

Año 2007	-1,17 días
Año 2008	-0,79 días
Año 2009	1,33 días

Como ya fue mencionado en el indicador de eficiencia en Instalaciones, para poder mejorar este objetivo a corto plazo es la compra de un sistema de planificación de servicios.

INDICADORES DE TALENTO HUMANO

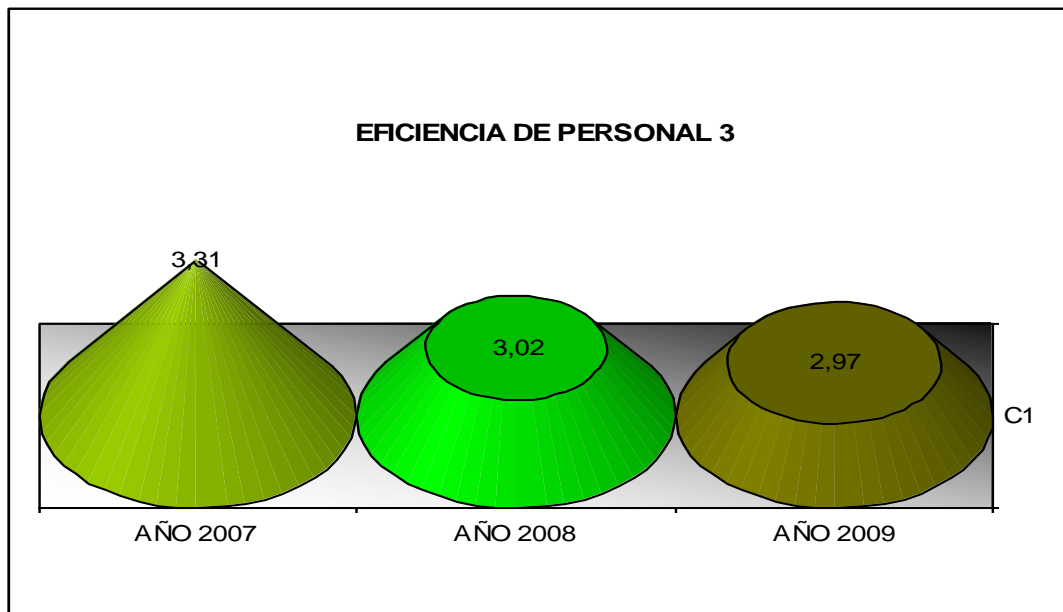


Si bien este indicador se mantuvo estable en los años anteriores a nuestra revisión, la compañía tuvo que revisar el objetivo debido a la crisis económica mundial, la alta tasa de desempleo en nuestro país y las últimas reformas laborales en nuestro país.

Hasta el año 2007 el objetivo era del 5% y a partir de finales del año 2008 en nuevo objetivo es 10%.

Los resultados obtenidos son:

Año 2007	5%
Año 2008	8%
Año 2009	10%

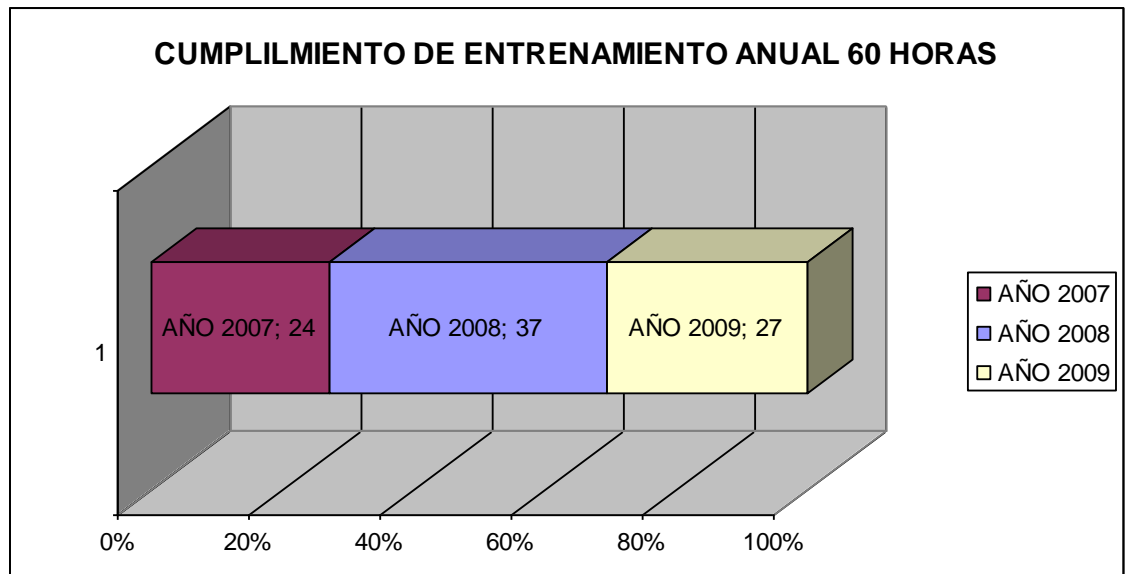


Este indicador mide la sumatorio de las evaluaciones del personal sobre el número de evaluaciones, y se obtiene una medida de las evaluaciones, esta medición se la realiza semestralmente, por lo que para nuestro caso nos han facilitado los resultados obtenidos a junio del 2009.

Los resultados obtenidos son:

Año 2007	3,31
Año 2008	3,02
Año 2009	2,97

El objetivo planteado es 3 y en las últimas evaluaciones se obtuvo 2,97 de promedio; con lo que se reforzará los aprendizajes de los empleados a través de técnicas internas de productos y fidelidad de procesos.



Si bien la Alta Gerencia se ve comprometida con el Talento Humano, no pueden dejar de desconocer que la última crisis económica mundial los ha obligado a cortar gran parte del presupuesto para la capacitación y entrenamiento anual.

El objetivo es capacitar a cada empleado mínimo 60horas.

Los resultados obtenidos son:

Año 2007	24 horas
Año 2008	37 horas
Año 2009	27 horas

La medida adoptada por el Departamento de Talento y Recursos Humanos, es la capacitación interna, la misma que al corte de este índice ha mejorado en gran medida si lo comparamos con el año 2007.

3.5. Informe

Al igual que lo expresado en los capítulos anteriores, los indicadores de Gestión de Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A., se encuentran diseñados a partir de su Política de Calidad y Objetivos; en base a estos se han elaborado un Marco de Acción.

Se ha diseñado una matriz de indicadores, el cual será el Cuadro de Mando Integral, que permitan evaluar y analizar los resultados de una manera periódica, es decir conocer el día a día de las actividades de la organización, y poder tomar decisiones oportunas para obtener y/o alcanzar los objetivos planteados.

La utilidad del Cuadro de Mando Integral y la necesidad de su aplicación surge de un hecho que hemos podido observar en la Empresa, a la Alta Dirección le llega habitualmente excesiva información de las distintas áreas de la empresa, que no cumplen en líneas generales los requisitos que debe tener un Cuadro de Mando Integral. Hay incoherencias, diferentes criterios y presentaciones, información innecesaria, provocando una importante pérdida de conocimiento de la información necesaria para dirigir y para tener controlado el Negocio.

Los Indicadores de Gestión son una herramienta relativamente simple de implementar, su desarrollo y utilización es muy recomendable.

El Cuadro de Mando Integral se lo puede comparar con el tablero de controles de una aeronave, en la que el piloto tiene a la mano toda la información respecto al vuelo, el avión, las condiciones externas, internas, rumbo, combustible, etc. Cualquier exceso de información podría confundir al piloto y en última instancia provocar una colisión.

Similar analogía hacemos con el CMI (Cuadro de Mando Integral) y sus Indicadores de Gestión, se requiere tener los indicadores suficientes para poder tener controlado el rumbo de la Empresa. No es necesario un exceso de indicadores que muchas veces confunden, es requerido contar con los suficientes que permitan mantener los objetivos de Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A.

Los Indicadores de Gestión son adjetivos a través de los cuáles se pretende saber el estatus de algún proceso.

Dado que los indicadores no son medibles directamente, es necesario establecer la forma cómo se pretende que éstos sean medidos, para ello se requieren las métricas, siendo estas las unidades a través de las cuales se mide los indicadores, es decir, los indicadores se definen operacionalmente usando métricas.

Por esta razón y en función del CMI, se han definido los siguientes indicadores y métricas que consideramos necesarios para poder monitorear en Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A.

Ver Cuadro Siguiete:

	INDICADOR	METRICA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META
Ventas	Eficiencia de Ventas	USD Ventas / Presupuestos	Rodrigo Viteri / Francisco Narváez / Santiago Bolaños / Cristian Sánchez / Liliana Espinoza	MENSUAL	100%
	Clientes Nuevos	No. Clientes Nuevos / Total de Clientes	Rodrigo Viteri / Francisco Narváez / Santiago Bolaños / Cristian Sánchez / Liliana Espinoza	MENSUAL	30%
	Eficiencia Satisfacción del cliente	Valor conseguido en encuesta / Valor total máximo	Rodrigo Viteri / Francisco Narváez / Santiago Bolaños / Cristian Sánchez / Liliana Espinoza	CUATRIMESTRE	85%
Instalaciones	Cumplimiento de Instalaciones	Fecha de inicio ofrecido - Fecha de inicio real	Darwin Calderón / Tito Vera	MENSUAL	2 días
		Fecha de término ofrecido - Fecha de término real	Darwin Calderón / Tito Vera	MENSUAL	(-1 día)
	Eficiencia en Instalaciones	No. De obras instaladas con problemas / No. De obras instaladas	Darwin Calderón / Tito Vera	MENSUAL	90%
LOGISTICA	Eficiencia de Despachos	Fecha ofrecida en el pedido vs. Fecha de factura	Verónica Yandún	MENSUAL	80%
PRODUCCION	Costo de Transformación L.Kubiec	USD Transformación / TN Producidas	Ricardo Pazmiño	MENSUAL	20
	Costo de Transformación L.Perfilec	USD Transformación / TN Producidas	Ramón Roca	MENSUAL	25
	Costo de Transformación L.Vigacero	USD Transformación / TN Producidas	Ramón Roca	MENSUAL	180
	Eficiencia Hombre	Horas Hombre / TN Producidas	Ricardo Pazmiño / Ramón Roca	MENSUAL	1
	Eficiencia Máquina	TN producidas / Horas máquina	Ricardo Pazmiño / Ramón Roca	MENSUAL	2,5
Finanzas	Gastos Operacionales	Gastos Operacionales \$/Ventas \$ sin iva	Kléver Hualpa	MENSUAL	11.25%
	Resultados del negocio	Resultados obtenidos SIG/Resultados esperados	Kléver Hualpa	MENSUAL	100%
Cartera	Días de Cuentas por Cobrar	Cuentas por Cobrar/Ventas/30	Kléver Hualpa	MENSUAL	44
	Días de Cuentas por Cobrar de Cartera Vencida	Cuentas por Cobrar Vencidas/Ventas/30	Kléver Hualpa	MENSUAL	22
Gestión Humana	Rotación de Personal	No. Personal / No. Renuncias	Gisella Razuri	SEMESTRAL	10%
	Eficiencia de Personal	Valor de las Evaluaciones / Valor Total	Gisella Razuri	SEMESTRAL	3
	Cumplimiento del Plan de Entrenamiento Anual	No. Cursos recibidos / Plan de Entrenamiento Anual	Gisella Razuri	SEMESTRAL	60

Fuente: Manual de Calidad Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A.

Elaborado por: Adriana Carrera

Es importante aclarar un principio estratégico de que para construir indicadores no es necesario crear un nuevo proyecto sino incluirlos en las actividades de la

gestión actual de la Compañía. Esto se puede hacer mediante el trabajo y planificación de matrices por áreas de gestión de tal manera que cuando sea necesario realizar cambios concretos, y no se afecten las otras áreas.

No basta quedarse en las definiciones y conceptos teóricos de este proyecto, si no que es necesario pasar al proceso donde estos conceptos teóricos sean observables y, por tanto sean factibles de análisis.

Existe gran cantidad de información que requiere ser cuantificada, para ser medida; la medición persigue saber de manera objetiva lo que está ocurriendo. “Si no puede medirlo no puede administrarlo” (Crosby, 1989).

La necesidad de la medición de los procesos a través de los indicadores radica en que permite hacer un seguimiento y evaluación de las acciones que afecten a la Organización para mejorar su gestión.

Los indicadores deben medir la dinámica de los procesos propios de la Compañía, como respuestas a sus necesidades y las de sus clientes actuales y potenciales.

Si la medición de los indicadores logra alcanzar los objetivos, se debe entonces centrar en la eficiencia de los procesos, esto es rendir más y mejor.

CONCLUSIONES

1.- Existe una gran dispersión en cuanto al conocimiento de los Indicadores de Gestión, los criterios para su clasificación, construcción y elección son demasiado variables o amplios, dependiendo de la perspectiva del proyecto.

2.- Actualmente existe en el mundo una tendencia a buscar indicadores que den cuenta sobre la calidad de las Organizaciones, luego de una amplia revisión bibliográfica, de experiencias nacionales e internaciones, especialmente en América Latina, podemos concluir que los indicadores se enmarcan según las necesidades de información de los usuarios en función de cada necesidad específica.

3.- Existen varias áreas que no han sido consideradas para la medición de Indicadores de Gestión para esta investigación, ya que no se las considera como relevantes para la Organización y sus Objetivos. Sin embargo la Alta Dirección piensa incluirlos en un segundo proceso.

4.- Es indispensable que tanto Actores Principales y secundarios se comprometan con la Misión y Objetivos de la Organización.

5.- Los empleados tienen una visión bastante clara de lo que busca la Organización, sin embargo demandan mejoras administrativas que permitan procesos más ágiles.

6.- La Organización tiene muy pocos Trabajadores cuyo tiempo de dedicación sea óptimo para una mejora sustancial en sus procesos.

7.- Toda propuesta de cambio que impacte en alguna medida a los clientes externos, debe ser analizada en todos sus aspectos e incluir un plan de alistamiento para su comunicación y adaptación y de ser posible debe encaminarse un plan piloto para medir su reacción frente a los cambios.

8.- En la evaluación de Satisfacción del Cliente se pudo observar que el 32% calificó el servicio de Cubiertas del Ecuador como Excelente, el 40% como Muy

Bueno y 28% como Bueno, lo cual obliga a la Compañía a seguir en lograr el “Mejoramiento Continuo”.

RECOMENDACIONES

1.- La perspectiva con la que se construyeron los Indicadores de Gestión deben mantenerse y ser fortalecidos, y de ser posible incluir nuevos procesos dentro del Cuadro de Mando Integral

2.- Con la tendencia a buscar información eficiente y eficaz, se recomienda a los Directivos de la Organización implementar la adquisición del software Mushoq, el mismo que se encuentra en estudio, ya que con este se podrá acceder a la información de una manera automática en cada uno de los computadores de los actores, y de esta manera tomar decisiones oportunas para el cumplimiento de los objetivos.

3.- Es recomendable hacer un análisis exhaustivo de la importancia de tener más áreas dentro de la evaluación de Indicadores, ya que hemos hablado de lo innecesario y poco manejable de mucha información, sino más bien, el resumen ejecutivo de las acciones que intervienen en los procesos de la Organización, para poder manejar pocas cifras pero significativas.

4.- El compromiso de los Directivos es indispensable para que toda la Organización se sienta respaldada en este nuevo proyecto.

5.- Debido a las labores operativas que realiza el personal de Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A. (operadores), es importante establecer prácticas del área y políticas que motiven constantemente y mantengan despierto su interés en el trabajo, tales como la rotación de puestos, establecimiento de metas a corto plazo y largo plazo, rotación de equipos de trabajo.

6.- Se recomienda elaborar un calendario de rotación de empleados, tomando en cuenta curvas de aprendizaje (tiempo que tarda el operario en aprender y tiempo en el que alcanza el promedio de productividad del área) para cada puesto. Conjuntamente debería medirse además de la productividad individual, el desempeño del equipo, como este haya sido conformado en el período evaluado.

7.- Se recomienda que el monitoreo a los clientes, sea bimensual o mensual, ya que conociendo a tiempo el problema, puede ser atacado inmediatamente y no como actualmente se lo viene desarrollando, cada cuatro meses.

8.- La Compañía está llevando a cabo PPHB (Plan para hacerlo bien) de las áreas que se encuentran con mayores deficiencias, se recomienda cumplir con los cronogramas y hacer mayor seguimiento a los responsables de cada acción para que se cumpla lo planificado, ya que se ha encontrado muchos retrasos y poco involucramiento de los directivos de la Organización. Estas Planificaciones si son bien encaminadas pueden dar muy buenos resultados para Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Damelio R, "Los fundamentos del benchmarking", Panorama, México 1997
- 2.- García, M., Sacristán, J., Pérez Gómez, "Un avance en la gestión de procesos, Caracas, 1995.

- 3.- Goodstein I. y otros, "Planificación estratégica aplicada", McGraw-Hill, Bogotá 1998
- 4.- Hermida y otros, "Administración y Estrategia", Macchi, Buenos Aires, 1992
- 5.- Nuttall, F, "Los indicadores no hablan por si mismo" Santiago, 1992
- 6.- Arévalo, F. "Curso Administración por Procesos" 9no. Nivel. 2005
- 7.- Beltrán, J. "Indicadores de Gestión" Bogotá 3R Editores, 1999
- 8.- Chase, R. "Administración de la producción y operaciones para una Ventaja Competitiva" McGraw Hill, México, 1997
- 9.- Harrington, J. "Mejoramiento de procesos de la empresa" McGraw Hill, Bogotá, 1993
- 10.- Hodson, W. "Manual del Ingeniero Industrial" McGraw Hill, México, 1996
- 11.- Ibrobo, P. y Rueda, I. "Administración de Operaciones" Quito 2004
- 12.- Kaplanm, "Ingeniería y Administración de la Productividad" México, 2002.
- 13.- Noori, H. "Administración de Operaciones y producción: calidad total y respuesta sensible rápida", McGraw Hill, Bogotá, 1997
- 14.- Rueda, I. "Curso Taller Indicadores de Gestión" Quito, 2005
- 15.- Rincón Bermúdez, Rafael David "Los indicadores de Gestión Organizacional". Artículo, Una Guía para su definición.
- 16.- Universidad SEK Internacional "Curso Índices de Gestión" Quito 2008

KUBIEC**FICHA TÉCNICA NO.: 6
AREA DE TALENTO HUMANO**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	
Rotación del Personal	Mercado, Competencia, Regulaciones Laborales	Número de renunciaciones / Número Total de empleados	
Eficiencia del Personal	Clima Laboral, Conocimientos, Habilidades y Destrezas	Sumatoria de Evaluaciones / Número de Evaluaciones	
Capacitación y Motivación del Personal	Presupuesto	Número de cursos recibidos / Número de Cursos Plan de Entrenamiento Anual	

Fuente:
Elaborado por:Informes Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A.
Adriana Carrera