

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD A DISTANCIA

**Diseño, análisis e interpretación de indicadores de Gestión para “Industrias Catedral S.A.” de  
la ciudad de Ambato. Período 2008**

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

AUTOR: MONICA DEL ROCIO VILLARREAL

DIRECTOR: ECON. DIEGO ALVARADO ASTUDILLO

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO

2009

ECON. DIEGO ALVARADO ASTUDILLO.,

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis, realizado por la estudiante: Mónica del Rocío Villarreal, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación

Loja, diciembre 22 del 2009

f).....

“Yo, Mónica del Rocío Villarreal 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 realice a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Mónica del Rocío Villarreal

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Mónica del Rocío Villarreal

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis hijas Salomé y Estefanía por ser lo más importante en mi vida, a mi madre que por mucho tiempo esperó este momento y de manera especial a Fredy, por estar junto a mí con su cariño y apoyo de siempre a que siga adelante.

**Mónica**

## AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de convertir en realidad otra meta de mi vida.

A la universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Mi reconocimiento personal al Ing. Javier Buenaño Gerente de “Industrias Catedral S.A. ” por autorizar el levantamiento de información necesaria para este trabajo, y en especial al Econ. Jymi Buenaño por su gentil colaboración.

Al Econ. Diego Alvarado A. por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de este trabajo.

**Mónica**

## INDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii - viii
Resumen ejecutivo	ix - xi

### CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1. Descripción de la empresa	1 - 4
1.2. Base legal	4 - 8
1.3. Organigrama y/o mapa de procesos	8 - 10
1.4. Plan estratégico	11
1.4.1. Misión	11
1.4.2. Visión	11
1.4.3. Valores	11
1.4.4. Objetivos	12
1.4.5. Políticas	12
1.4.6. Análisis FODA	13 - 15

### CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1. Planificación	16
2.1.1. Estrategia	16 - 17
2.1.2. Corporativa	19 - 19
2.1.3. Operativa	20 - 21
2.2. Indicadores	21
2.2.1. Conceptos	21 - 23
2.2.2. Características	23 - 24
2.2.3. Importancia	24 - 25
2.2.4. Clasificación	25 - 26
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	27
2.2.6. Manejo y presentación de indicadores	27 - 28
2.3. Cuadro de mando integral	28 - 29
2.3.1. Perspectiva financiera	30
2.3.2. Perspectiva procesos internos	30
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento	30 - 31
2.3.4. Perspectiva cliente	31

### **CAPÍTULO III**

<b>3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES</b>	<b>32</b>
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	32 - 46
3.2. Preparación de indicadores	47 - 48
3.3. Diseño cuadro de indicadores	49 - 79
3.4. Análisis e interpretación	80 - 83

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Conclusiones
2. Recomendaciones

### **BIBLIOGRAFÍA**

## **Resumen Ejecutivo**

El presente resumen describe la investigación desarrollada para la elaboración del Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para “Industrias Catedral S.A.”, de la ciudad de “Ambato. Período 2008.

Esta investigación está desarrollada en tres capítulos que son:

1. Antecedentes de la Empresa.

En este capítulo se describe el surgimiento de una empresa pionera en la zona central del país gracias a la iniciativa de los esposos Buenaño Mayorga en el año 1955, y que a la fecha sus herederos la han transformado en una sociedad anónima de renombre y con gran expectativa de crecimiento a nivel nacional e internacional.

2. Marco Teórico de la Investigación

Contiene el resumen de la investigación bibliográfica, conceptos que sirve de base para aplicarlos en el trabajo práctico desarrollado en el capítulo 3.

3. Diseño, Análisis e Interpretación de indicadores

En este capítulo se cumple la iniciativa de llevar a la práctica, la utilización de indicadores de gestión con el fin de medir las variables asociadas a las metas para el mejoramiento de la calidad en el desempeño de la empresa, ya que un sistema de medición es un medio rápido y económico de identificación de problemas.

Para establecer las variables de este trabajo se ha considerado los factores internos de la empresa y los más controlables, es decir aquellos que tienen más relevancia

dentro del entorno en que se desenvuelve, es decir la excelencia en los procesos operativos (costos, plazos requeridos en las operaciones, productividad, calidad), la satisfacción del cliente, procesos y productos.

### Objetivo

Esta investigación ha cumplido con el objetivo de utilizar un sistema de medición para aportar a la empresa “Industrias Catedral S.A.” un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

### Descripción de la estrategia utilizada

Luego de obtener la autorización respectiva del gerente de la empresa para realizar este trabajo de investigación, procedí a solicitar el permiso respectivo para levantar la información necesaria, para lo cual me dieron fechas y hora con los nombres de los responsables en facilitarme la información necesaria para este trabajo con las respectivas restricciones de información en lo que tenía que ver con el área financiera principalmente, por considerarla de carácter reservado.

Por lo manifestado anteriormente esta investigación está dirigida a las perspectivas de procesos, clientes y aprendizaje y crecimiento, y se utilizaron los siguientes pasos:

- a. Utilizando la metodología de investigación de campo para conocer la estructura de la empresa, tanto física y administrativamente, normas básicas y procesos con los que se desenvuelve, objetivos y metas generales.
- b. Luego de elaborar el mapa de procesos y conocer los indicadores de gestión del despliegue de objetivos misionales de Industrias Catedral S.A., mediante la técnica de investigación bibliográfica, procedí a la determinación de los indicadores de gestión con los que iba a trabajar, diseño y elaboración de el documento de cada indicador, tomando en cuenta los criterios de pertinencia, relevancia, oportunidad, independencia. etc.

c. La información fue obtenida de las siguientes fuentes:

- Plan operativo anual
- Informes mensuales, semestrales, anuales de gestión
- Encuestas de opinión de clientes
- Encuestas a trabajadores
- Base de datos del sistema informático

Este trabajo fue de gran utilidad para Industrias Catedral S.A. porque permitió ponerse al día en la información en algunos departamentos, ya que se encontraba en un período de transición en el cambio de ejecutivos, lo que provocó que al momento de hacer la investigación se encontraran retrasos en los informes de algunos procesos.

## **CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1. Descripción de la empresa**

El 25 de febrero de 1955 aunando sus esfuerzos y uniendo sus capitales el Sr. José Oswaldo Buenaño y la Sra. Herlinda Buenaño de Mayorga consiguen elevar un simple aspecto imaginativo a una realidad decidida y firme al poner en marcha su proyecto de procesamiento de parafina para la fabricación de velas y es así que el 23 de noviembre de 1956 se constituye legalmente la sociedad en nombre colectivo Mayorga y Buenaño SC. En la ciudad de Ambato, con un capital de 40.000 sucres. Actuando como Gerente el Sr. Oswaldo Buenaño y como presidente el Sr. Gonzalo Mayorga.

La empresa estuvo ubicada en las calles Mariano Egüez y Primera Imprenta, con un número inicial de 5 trabajadores y una producción de 5 quintales diarios de velas con la Marca de "Velas Catedral" que atendía un número reducido de clientes básicamente de la ciudad de Ambato, en esta época el Ecuador carecía de Electrificación especialmente en las áreas rurales por lo cual la vela era un producto de primera necesidad lo que propicio el crecimiento constante de esta empresa; es así como para 1959 se adquiere una fábrica de velas con la marca de "Velas Guayaquil" llegando a una producción estimada de unas 15 toneladas mensuales de velas, cubriendo la zona central en ventas.

Siguiendo la línea de los productos de primera necesidad y una vez detectada una demanda insatisfecha en lo que se refiere a Fideos en 1962 la empresa adquiere un pequeño equipo destinado a esta producción de fideos, el mismo que se instala en una propiedad arrendada en la calle Lalama entre Bolívar y Sucre, con 6 trabajadores.

Para el año 1964, la empresa adquiere un terreno ubicado en el sector de Cashapamba para levantar su planta industrial ampliado su capacidad productiva en sus dos líneas de producción, con la compra de maquinaria Alemana para la fabricación de velas y maquinaria italiana para la elaboración de fideos comenzando a operar en 1968.

En 1973 la sociedad Mayorga Buenaño SC. en junta general de socios por decisión unánime resuelve el aumento de capital y su transformación a una compañía de Responsabilidad Limitada con el nombre de Industrias Catedral Cia. Ltda. ; para esa época la empresa

vendía 60 toneladas mensuales de velas y 100 toneladas de fideos en la provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar, Imbabura y Carchi.

En 1984 fallece el fundador señor Oswaldo Buenaño y cambia el capital accionario, quedando conformado por las familias Mayorga Buenaño y Buenaño Caicedo.

En el año 1989 se culmina la construcción del molino de trigo adquirido en años anteriores y se inicia la etapa de la molienda, obteniendo la propia materia prima, harina, gracias a la liberación de importación de trigo, puesto que este producto tenía muchas restricciones gubernamentales de importación; dando así un paso más al crecimiento industrial.

Posteriormente el 26 de de Enero de 1994 por decisión unánime adoptada en Junta General Extraordinaria de Socios reunida en diciembre de 1993, se transforma en sociedad anónima, manteniendo la personería jurídica de la Compañía tomando el nombre de “Industrias Catedral S.A. “.

La producción de fideos fue incrementándose y con la paulatina electrificación del país el consumo de vela fue decreciendo y con mucha visión la administración de ese entonces adquiere un terreno para la construcción de una nueva planta industrial en el sector de San Vicente de Atahualpa en la ciudad de Ambato.

La compra de nueva maquinaria de fideos y la adquisición de maquinaria complementaria para el empacado, permitió garantizar la calidad de sus productos y una reducción de los costos de elaboración siendo más competitiva en el mercado.

El camino constante de crecimiento, la compañía apunta a la distribución de sus productos, es así que frecuentemente renueva la flota de camiones, para realizar una adecuada cobertura en las zonas donde comercializa la empresa.

En marzo del 2002, el capital accionario se consolida en una sola familia, la familia Buenaño Caicedo; por tanto, encontrándose la administración en la segunda generación, por tanto; cuya visión ha sido el engrandecimiento y fortalecimiento de Industrias Catedral S.A.

Siendo su actual comercialización en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Santo Domingo de los Tshachilas, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Pastaza, Orellana,

Sucumbíos, Azuay y el sur de Colombia con sus productos tradicionales como son Fideo Catedral, Velas Catedral, Velas Guayaquil y actualmente con pastas especiales, harina de trigo y sus derivados de marca Catedral.

Para fines de la década de los noventa la empresa comienza a participar en programas de mejoramiento continuo de calidad y productividad y la capacitación permanente de todo su personal incluyendo la planta administrativa, así como también a todos sus obreros y colaboradores en general , haciendo una estricta evaluación para la contratación de nuevo personal, todo esto con miras a prepararse y afrontar los retos de la globalización y la apertura de mercados , siempre enfocando la satisfacción del cliente mediante el mejoramiento de procesos, tecnologías y exigiendo calidad en los proveedores para garantizar productos acorde a las exigencias de normas internacionales y a precios muy competitivos completando con un servicio al cliente óptimo y oportuno.

Por ejemplo, los fideos son elaborados con materias primas de calidad, el trigo es de origen canadiense y estadounidense, posee vitaminas B1, B2, B3, B9, C y Hierro y para la elaboración de las velas, se adquiere parafina alemana, china y colombiana, lo que hace que el producto final posea la dureza y calidad que se requiere para este tipo de producto.

Esta preocupación de la empresa en buscar el mejoramiento continuo le ha valido el ser galardonado con el premio “Quality Summit Internacional Award”, otorgado en Nueva Cork en agosto del 2003, siendo un compromiso de seguir en esa ruta, respaldamos de esta manera a nuestros clientes con una industria seria que busca brindarles excelente calidad en sus productos y servicios, siendo además un gran apoyo para el crecimiento institucional de nuestra empresa por la confianza que obtenemos de nuestros clientes y proveedores.

El 26 de noviembre del 2008, INCOTEC entrega el Certificado al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, como fruto del esfuerzo de sus administradores y colaboradores en general, demostrando el trabajo en equipo y el apoyo decidido de la administración.

Siendo el Organismo máximo de la empresa, LA JUNTA DE ACCIONISTAS, la empresa cuenta con una administración moderna con su estructura organizativa y funcional, cubierta por personal calificado y especializado en cada área, acorde a los tiempos actuales.

En Enero de 2009 la administración con visión de progresos y crecimiento a un mundo globalizado crea la compañía Industrial Catedral Colombia Ltda. En la ciudad de Ipiales, Departamento de Nariño, consolidándose de esta manera los objetivos propuestos para esta empresa familiar, ecuatoriana, tungurahuese y orgullosamente ambateña.

Durante la XXV Convención Internacional de Calidad IAE, Arco Europa que tuvo lugar los días 22 y 23 de febrero del 2009, en Francfort, Alemania, Industrias Catedral fue galardonada con el Premio Internacional ARCO EUROPA, en la categoría PLATINO.

Esta es la reseña de una empresa que día a día trabaja incansable, para brindar un producto con la mejor calidad y servicio a todos sus clientes.

## **1.2. Base legal**

### Disposiciones Generales.-

- Con domicilio principal en la ciudad de Ambato, los comparecientes constituyen una Sociedad Anónima, de nacionalidad ecuatoriana, que tendrá como denominación la de "INDUSTRIAS CATEDRAL SOCIEDAD ANONIMA". Mediante resolución de la Junta General de Accionistas, la Compañía podrá establecer sucursales o agencias, en otros lugares del país o del exterior, sujetándose a las disposiciones legales pertinentes.
- La Compañía tiene por objeto el procesamiento industrial de la parafina y la fabricación de velas y otros artículos derivados de dicha materia prima; la producción industrial de fideos y productos alimenticios, harinas y sus derivados; la comercialización de los productos que genere, tanto en el mercado interno, al por mayor o al detalle, así como la exportación de estos bienes; la importación de materia prima y maquinaria para el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto le serán propias, toda clase de actividades conexas a las anteriormente mencionadas y que mediata o inmediatamente tenga relación con ellas. Para el cumplimiento de su objeto, la Compañía podrá realizar toda clase de actos y contratos permitidos por la Ley, sujetándose a las disposiciones de los Estatutos.

- El plazo de duración de la Compañía es de CINCUENTA AÑOS, contados a partir de la inscripción de este contrato en el registro Mercantil, plazo que podrá ser prorrogado o restringido por decisión de la Junta general de accionistas.

#### Capital Social y de las Acciones.-

- El capital SOCIAL DE LA Compañía es de CIENTO DIEZ MIL QUINIENTOS DOLARES A MERICANOS (USD 110,500.00), dividido en DOS MILLONES SETECIENTAS SESENTA Y DOS MIL QUINIENTAS (2,762.500) acciones ordinarias y nominativas de CUATRO CENTAVOS DE DÓLAR cada una, numeradas del cero uno al DOS MILLONES SETECIENTAS SESENTA Y DOS MIL QUINIENTAS (2'762.500).
- Se considera como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el Libro de Acciones y Accionistas de la Compañía.
- La propiedad de las acciones se transfiere mediante nota de cesión realizada en el título o en la hoja añadida a él y llevará la firma de quien transfiere. Dicha cesión deberá inscribirse en el libro de Acciones y Accionistas y llevará la firma del Gerente General de la Compañía, quien archivará la nota fechada y firmada por el cedente y cesionario mediante la cual se la haga conocer tal cesión.
- Toda acción suscrita da derecho a voto en proporción a su valor pagado. Así mismo, las utilidades se repartirán entre los accionistas en proporción al monto de sus acciones suscritas y al valor pagado por cada una de ellas en caso de resolverse el aumento de capital de la compañía, los accionistas tendrán derecho preferente a suscribirlo a prorrata de su participación en el capital social de la Compañía.

#### Gobierno, administración, representación legal y fiscalización.-

- La Compañía será gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, el presidente, el gerente general y los gerentes, quienes tendrán las atribuciones y deberes que les señala la Ley y el presente Estatuto.
- Las Juntas generales de Accionistas son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio de la Compañía.
- La Junta General de Accionistas se reunirá ordinariamente dos veces en el año, la primera vez dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico anual, para resolver asuntos determinados en los numerales b y c del Artículo Décimo Noveno de el estatuto y cualquier otro asunto constante en el orden del día, de acuerdo a la convocatoria y, la segunda vez, dentro de los cuarenta y cinco días siguientes a la terminación del primer semestre de cada año, para conocer entre otras cosas un informe de los administradores.
- El Presidente puede ser accionista o no de la Compañía, pudiendo ser reelegido por la Junta General y durará Dos años en funciones, y ejercerá conjuntamente con el Gerente general la representación legal de la Compañía en todos sus actos y contratos.
- El Gerente General podrá ser o no accionista de la Compañía, será elegido por la Junta General para un período de Dos años, pudiendo ser reelegido indefinidamente. El gerente general no podrá ejercer ningún otro cargo o actividad que a juicio del directorio sea compatible con las actividades de la Compañía. La Representación legal de la Compañía la ejercerá conjuntamente con el Presidente en todos actos y contratos pertinentes al giro normal de sus negocios, con las limitaciones establecidas en el literal g) del Artículo Décimo Noveno y en el literal e) del Artículo vigésimo tercero de estos Estatutos.

Disposiciones Económicas.-

- Los estados financieros de la compañía serán elaborados de acuerdo a las normas legales pertinentes y las instrucciones de la superintendencia de Compañías.
- La contabilidad será llevada por un Contador titulado y federado con sujeción a las Leyes de la Materia. El ejercicio económico termina el treinta y uno de diciembre de cada año. Al terminar el ejercicio económico se cerrarán las cuentas y se procederá al inventario general y balances.
- El reparto de utilidades se realizará de conformidad con las disposiciones pertinentes de la Ley de Compañías. La compañía deberá formar un fondo de reserva Legal, tomando al efecto de las utilidades líquidas anuales un porcentaje no menor al diez por ciento de éstas y hasta que el Fondo alcance un valor equivalente al cincuenta por ciento del capital social. Sin perjuicio de de ello, en cualquier tiempo la Junta de Accionistas podrá resolver la constitución de fondos de reserva especiales, en cuyo caso decidirá igualmente a el porcentaje de utilidades que se destinará al efecto y su aplicación.

#### Otras Disposiciones.-

- La Compañía se disolverá por las causales establecidas en la Ley o por decisión de la Junta General de Accionistas. Hallándose la compañía en situación de disolución, se procederá a su liquidación de conformidad con las normas legales y reglamentos pertinentes, debiendo actuar como Liquidador el gerente general en ejercicio al momento de declararse la disolución, salvo resolución en contrario de la Junta General de Accionistas.
- En todo aquello que no estuviere previsto en los presentes Estatutos, se estará a lo que dispone la Ley de Compañías y las reformas que en adelante se la incorporaren, las que se entenderán asimiladas a este contrato. Corresponderá a la Junta General de Accionistas, la interpretación de los

estatutos y los casos de dudas, así como aquellos que se produjeren por vacíos estatutarios, serán resueltos por este mismo organismo.

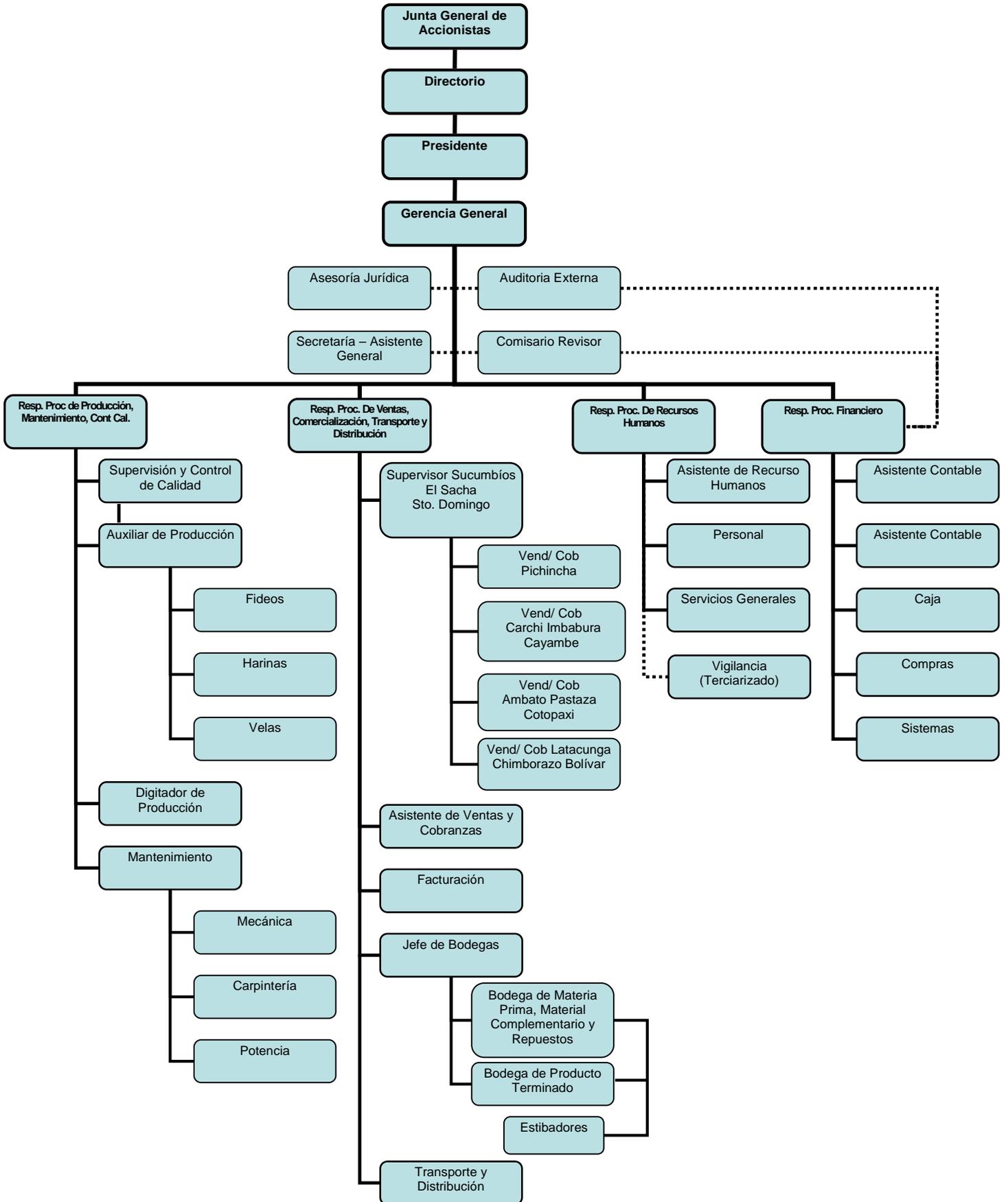
### **1.3. Organigrama y / o mapa de procesos**

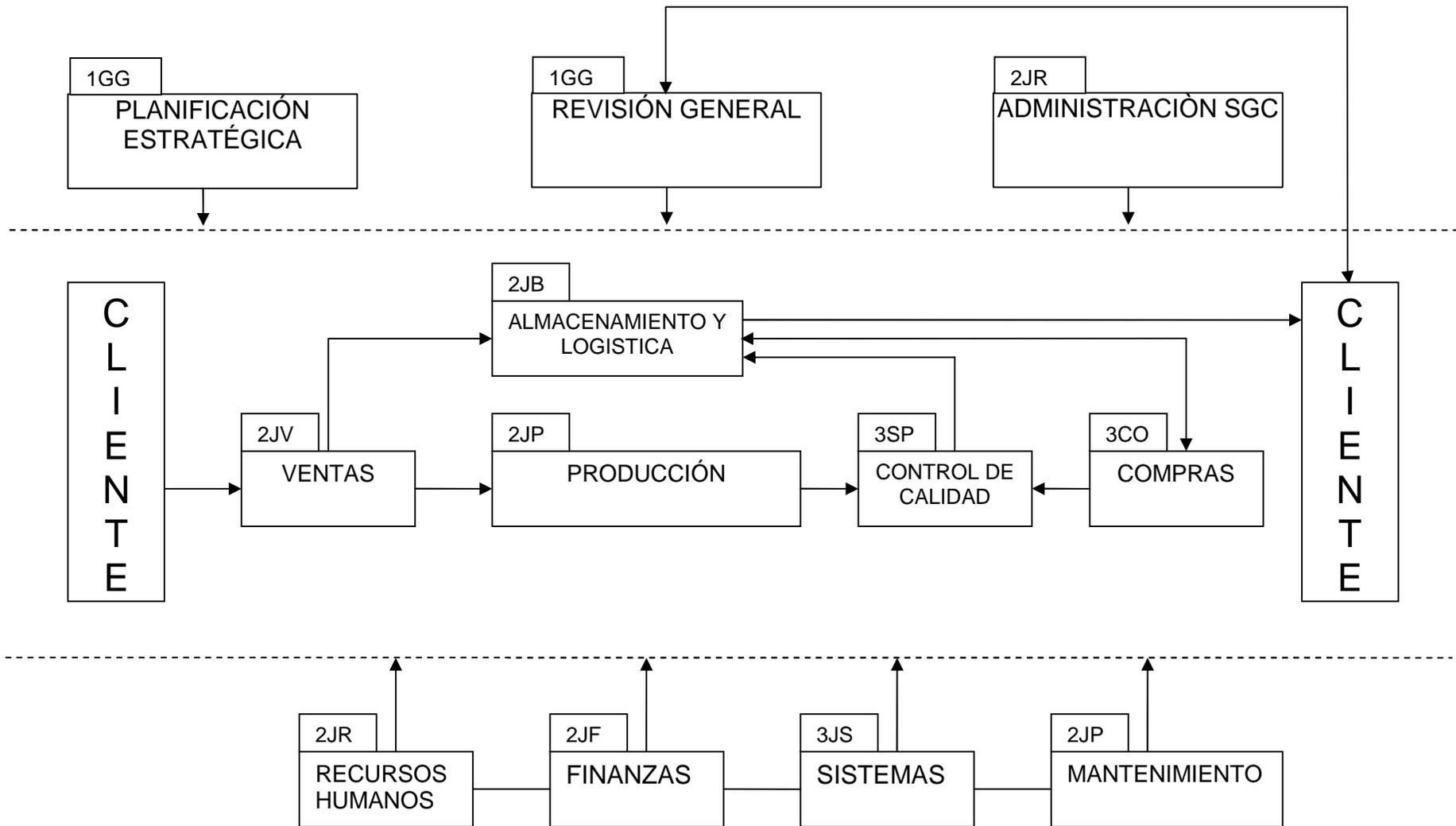
Gráfico 1 Organigrama Estructural

Fuente: "Industrias Catedral"

Gráfico 2 Mapa de Procesos

Fuente: "Industrias Catedral"





## **1.4. Plan estratégico**

### **1.4.1. Misión**

Producimos y comercializamos Harina de Trigo, fideos, Avena, Afrechos y Velas de parafina, en base al compromiso del personal, ayudado por la tecnología apropiada, que nos permite satisfacer las necesidades del cliente de manera pronta y oportuna, para generar rentabilidad de los accionistas y trabajadores, apoyando el desarrollo de la comunidad.

### **1.4.2. Visión**

Industrias Catedral S.A. se proyecta al 2010 como una empresa competitiva, con presencia nacional e internacional especialmente con el sur de Colombia, con tecnología adecuada, procesos eficaces en la producción y comercialización de productos de consumo masivo, para satisfacer las necesidades de los clientes; con filosofía de óptima calidad y servicio.

### **1.4.3. Valores**

- Honestidad dentro y fuera de la organización.
- Respeto.
- Responsabilidad y compromiso en cada una de nuestras actividades.
- Ser solidarios con la comunidad y con los miembros de la Empresa.
- Conciencia ecológica.
- Lealtad hacia la empresa.

- Puntualidad y disciplina en cada uno de los colaboradores.
- Ética y moral de los colaboradores.
- Generosidad y gratitud recíproca dentro y fuera de la organización.
- Compañerismo en las actividades de la empresa.

#### **1.4.4. Objetivos**

- Cumplir con los requerimientos acordados con los clientes.
- Mejorar las competencias del personal.
- Utilizar materias primas que cumplan con parámetros de calidad.
- Mejorar el sistema de gestión de calidad.

#### **1.4.5. Política**

- Somos un grupo empresarial que manufactura y comercializa productos derivados del trigo y la parafina, utilizando insumos que cumplen con parámetros de calidad mejorando continuamente nuestro sistema de gestión de calidad, con personal competente, para satisfacer los requerimientos de los clientes.

#### **1.4.6. Análisis FODA**

##### **Fortalezas**

- Poseer infraestructura, maquinaria y transporte propio.
- Contar con un posicionamiento de la marca en la zona norte.
- Contar con recursos humanos profesional, capacitado y con experiencia.
- Disponer de una estructura organizativa que proporciona información oportuna, para la toma de decisiones.
- Contar con un Sistema de Gestión de Calidad.
- Contar con servicio médico gratuito para los colaboradores y sus familiares.
- Contar con grupos de mejora continua.
- Manejar indicadores de medición de procesos.
- Personal de la organización con disposición al cambio.
- Involucramiento de la gerencia en todos los procesos y programas.
- Disponer con departamentos de control de calidad y mantenimiento.
- Contar con una cartera de clientes solventes.
- Recaudación en forma oportuna.

##### **Oportunidades**

- Exportar nuestro producto a Colombia gracias a que hay demanda de crecimiento.
- Comercializar al resto del mercado del Ecuador.
- Contar con una demanda insatisfecha de fideo enfundado en el centro del país.
- Trabajar con entidades de ayuda social en aspecto alimenticio gracias al volumen de nuestra producción.
- Mejores oportunidades de negocios con la certificación ISO.

### **Debilidades**

- Dependencia de un solo mercado en lo que a presencia de marca se refiere.
- Dependencia de un solo proveedor de Fideo Amarillo.
- Trabajar con un mercado de frontera.
- Falta de repotenciación de la maquinaria.
- Disponer de pocas personas capacitadas, para el mantenimiento de maquinaria.
- Infraestructura inadecuada (ventilación).
- Falta de liquidez y recursos de capital propios.
- Espacio físico mal distribuido (Transporte de harina).
- Deficiente sistema de comunicación interna hacia el personal de planta.

- No contar con un sistema de mercadeo que permita posicionamiento de marca.

### **Amenazas**

- Agresividad de la competencia en precios y presentación de productos.
- Inestabilidad política en la frontera norte del país que provoca la disminución de la demanda de nuestros productos.
- El gran capital que tiene la competencia que les permite tener una mejor tecnología y estrategia de mercado.
- El bajo precio en productos agrícolas alternativos.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Planificación

#### 2.1.1. Estratégica

“La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

La cartera de productos/mercados de una organización son el **qué y para quién** que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.”<sup>1</sup>

“Planificación Estratégica. Es:

- Largo plazo
- Que hacer y como hacer en el plazo largo
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo
- Grandes lineamientos (general)
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas”.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Arvey Lozano, Planificación Estratégica, 09-2002, [arveylozano@hotmail.com](mailto:arveylozano@hotmail.com)

<sup>2</sup> Ing. Luis Pimentel Villalaz, M.B.A, Septiembre de 1999, Planificación Estratégica

## Objetivos:

1. Conseguir una ventaja competitiva: Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenible respecto a los demás competidores.
2. Adaptación al medio ambiente
3. Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
4. Utilización óptima de los recursos.
5. Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad: La preparación y adaptación al cambio deben ser considerados como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes.
6. La planificación estratégica se diferencia de la simple planificación: Eleva el nivel en la cual se formuló, pasando de una planificación departamental realizada por los empleados, a una planificación que involucra a los directivos y el Top Management, en el diseño y formulación de la estrategia genérica o de la organización.
7. Consecución de metas.
8. Agregación de valor a la empresa.

Definiendo la misión de las empresas en términos específicos, le es más básico imprimirlas dirección y propósitos, y por tanto, estas funcionan mejor a los cambios ambientales.

Entre los aspectos que hacen importante la Planificación Estratégica se encuentran:

- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.

## 2.1.2. Corporativa

### Planificación Corporativa

“La planificación corporativa tiene como propósito asegurar que 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.”<sup>3</sup>

Los objetivos cualitativos, 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.

Los análisis F. O. D. A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) proporcionan 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:

- Estructura financiera saneada.

- Estructura financiera saneada.
- Penetración de nuestros productos en el mercado.
- Clima y moral de los empleados y trabajadores.
- Gama de productos, etc.

Por otro lado, el empresario tiene que identificar y evaluar los puntos débiles de su empresa:

- Número de quejas o reclamaciones de los clientes.
- Tensiones de tesorería.
- Manipulación y recobro a los deudores.
- Deficiencias en investigación y desarrollo, etc.

### **Características**

- La planificación corporativa es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica.
- La planificación es de forma homogénea y heterogénea.
- Agrupa las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común.
- Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o varias corporaciones.
- El centro de control de la corporación posee completa discrecionalidad.
- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.
- Un enfoque disciplinado pero flexible.
- Participación del personal a nivel operativo.
- Motivación a la creatividad.
- Comunicación de los planes a través de toda la organización.

- Integración de la planificación con el poder decisorio.
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes para

### **2.1.3. Operativa**

“Es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o de un programa de administración por objetivos, es la subdivisión de planes por cada departamento, de las actividades operacionales para cada tarea. Ningún gerente podrá organizar, dirigir y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya elaborado planes.

Planificación Operativa. Es:

- Corto y mediano plazo
- Que, como, cuando, quien, donde y con qué
- Énfasis en los aspectos del "día a día"
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específico)
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables" 4

### **Características**

- Los planes adoptan la forma de estados financieros proforma, mensuales o trimestrales o de presupuesto de gastos.
- El periodo que cubre es generalmente de un año dividido por meses o bien trimestre.
- Se agrega un trimestre a medida que avanza el año.
- En algunos casos las compañías tienen siempre un presupuesto de los doce (12) meses siguientes.

- Se basa en la lógica del sistema cerrado por lo que se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados.
- El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por eso que la administración debe tomar decisiones a corto plazo.

La planeación operativa se orienta hacia la eficiencia de las empresas, ya que está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de las empresas.

En la vida práctica de las empresas, cualquier plan es tan bueno y realizable como se lo permita su sistema. Los planes que no son controlados son esperanzas y especulaciones. Un buen gerente nunca comete el error de confundir sus proyectos con la realidad, el punto clave en este aspecto, es el sentido de escapar a un posible desastre, por parte del gerente que a puesto en funcionamiento un sistema para zafarse de ellos con sensatez, es una cualidad critica de la buena gerencia.

Se construye sobre la producción y la Entrega de Productos y Servicios. Esto Implica la comercialización de categoría mundial, la fabricación y procesos de distribución.

## 2.2. Indicadores

### 2.2.1. Conceptos

“Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

“Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.” 5

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

### Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

### ¿Por qué medir y para qué?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Entonces, ¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).

- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que esta ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

### **2.2.2. Características**

Los indicadores de gestión deben cumplir con los requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estos criterios y atributos pueden ser:

- Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

- Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

### **2.2.3. Importancia**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

**La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.**

#### **¿Qué debo esperar de un sistema de indicadores?**

- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas "Pre-alarmas"

- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos.

#### 2.2.4. Clasificación

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se **pueden clasificar los indicadores** en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia de eficacia e indicadores de gestión.

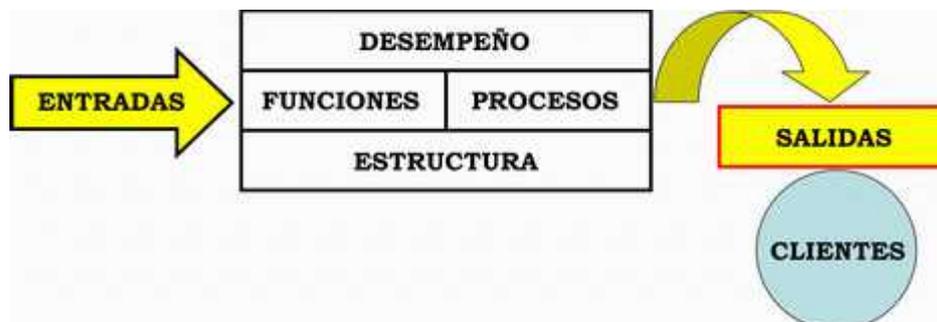
**Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

**Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

**Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.



### 2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de 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 auditables 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 debe construirse con una calidad tal, 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 (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) 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.

### 2.2.6. Manejo y presentación de indicadores

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos se pueden presentar como:

- Gráficas
- Tablas
- Gráficos con seguimiento
- Gráficos de control

### **2.3. Cuadro de Mando Integral**

“El Cuadro de Mando Integral es un tipo especial de concreción, representación y seguimiento de las estrategias. Es útil para incrementar la probabilidad de ejecución de las estrategias previstas.”<sup>6</sup>

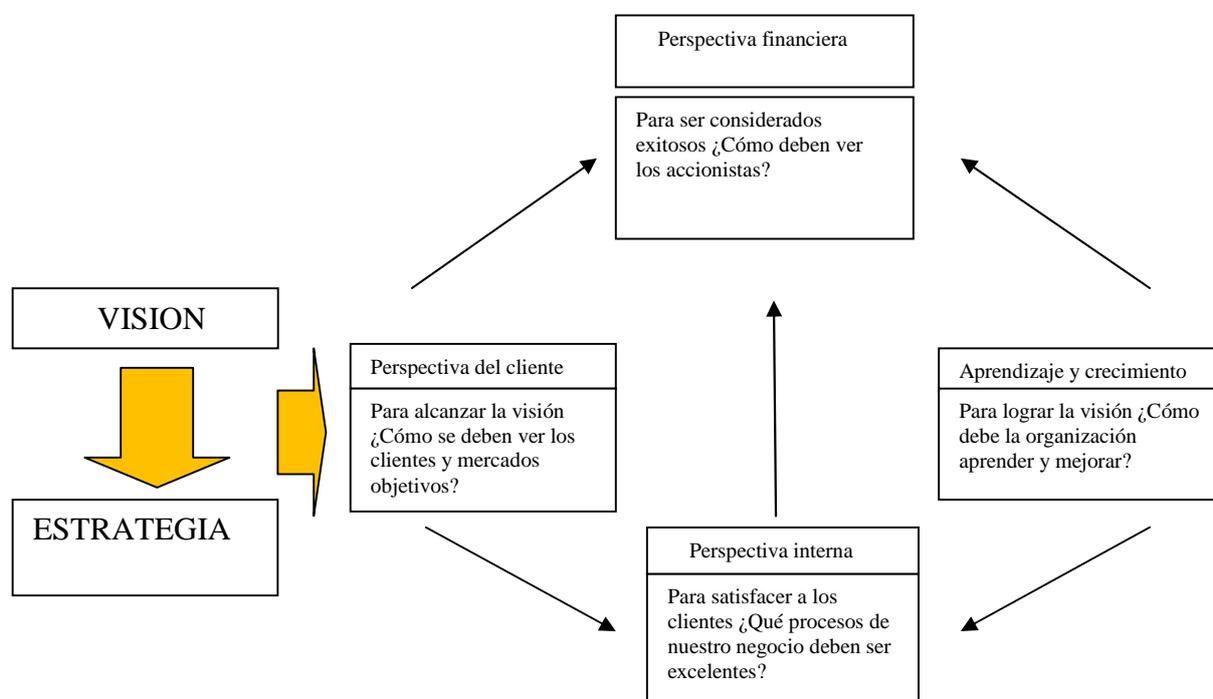
Su irrupción, hasta convertirse en un instrumento de dirección mundialmente reconocido, lo consiguió el Cuadro de Mando Integral no tanto como sistema para valorar el rendimiento, sino sobre todo en relación con cuestiones sobre la implantación de estrategias. Ya los primeros usuarios del concepto vieron que, si se realizaba una elección correcta de los objetivos y de los indicadores, el Cuadro de Mando Integral explicaba la línea de impulso de la empresa, a la vez que la hacía accesible a una medición. También se vislumbró muy pronto una segunda propiedad del concepto de Cuadro de Mando Integral: se pudo comprobar que gracias a una elección correspondiente de los objetivos, se podía guiar el comportamiento en la dirección de la estrategia gracias al Cuadro de Mando Integral. Porque los objetivos influyen en el comportamiento. De este modo, el concepto original experimentó un desplazamiento importante del punto central: el centro de interés se situó alrededor de los objetivos estratégicos en lugar de centrarse en una lista estructurada de indicadores.

El principio del Cuadro de Mando Integral señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben asignarse respectivamente a un punto de vista concreto, es decir, a la llamada “perspectiva”. La asignación a las perspectivas pretende evitar un

pensamiento unilateral durante la derivación y el seguimiento de los objetivos.

En lugar de eso, se documentan las relaciones más importantes con respecto a la ejecución de la estrategia, gracias a que se actúa pensando en perspectivas y enlazándolas.

Basándose en la experiencia empírica, los creadores del Cuadro de Mando Integral proponen, en primer lugar, cuatro perspectivas importantes: finanzas, clientes, procesos empresariales internos así como potenciales. Por supuesto que estas perspectivas pueden adecuarse específicamente a diferentes sectores y empresas. Cuando las perspectivas se tienen en cuenta de forma equilibrada durante la derivación de los objetivos estratégicos, se consigue un sistema de objetivos ponderados. Se obtiene precisamente un “Cuadro de Mando Integral”.



**Grafico 3 Balanced Scorecard**

Elaborado por: Carlos Mario Pérez Jaramillo, Curso Índices de Gestión

### **2.3.1. Perspectiva financiera.**

La cuestión de fondo para la perspectiva financiera es la siguiente:

“¿Qué objetivos se derivan de las expectativas financieras de nuestros inversores?

Esta perspectiva representa – siempre que se trate de una empresa orientada hacia la rentabilidad- la mira para el éxito o el fracaso de una estrategia. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado (financiero) de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera documentada si se ha podido realizar el fin último de la actividad económica, es decir, la consecución del éxito económico a largo plazo.

### **2.3.2. Perspectiva procesos internos**

La cuestión de fondo para la perspectiva de procesos es la siguiente:

“¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros procesos, para poder cumplir los objetivos de las perspectivas financieras y de cliente?

Las perspectivas de procesos definen los outputs y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y los financieros. Y no se trata de hacer una lista de todos los procesos que existen en la empresa, sino de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia.

### **2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento.**

Esta perspectiva se la puede llamar de potenciales y la cuestión de fondo es la siguiente:

“¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros potenciales, para poder hacer frente a los retos presentes y futuros?

Los objetivos de la perspectiva de potenciales sirven para el desarrollo de la infraestructura estratégicamente necesaria. Los recursos necesarios son, entre otros, los empleados, el conocimiento, la innovación, la capacidad innovadora y la creatividad, la tecnología, la información y los sistemas de información. Estos potenciales no sirven para la ejecución de la estrategia actual, sino que crean las condiciones previas necesarias para la futura capacidad de transformación y de adaptación. Al contrario de lo que sucede con las perspectivas financieras, de cliente y de procesos, la denominación de esta perspectiva varía bastante. Kaplan y Norton llaman a esta perspectiva “Aprendizaje y crecimiento”, en otro lugar se la denomina también como “Perspectiva de potenciales”, “Perspectiva del conocimiento”, “Perspectiva de la innovación” o “Perspectiva de futuro.

Prefiero llamarle a la “Perspectiva de aprendizaje y crecimiento” como “Perspectiva de potenciales” por dos razones: aprendizaje y crecimiento crea una relación muy escasa con la estrategia actual. Y, en segundo lugar, porque las otras propuestas de formulación se centran demasiado en la estructura de potenciales individuales, como empleados, innovación y conocimiento. La denominación “Perspectiva de potenciales” garantiza que al derivar los objetivos se va a pensar en todos los potenciales necesarios hoy y en el futuro.

#### **2.3.4. Perspectiva del cliente.**

La cuestión de fondo para la perspectiva de cliente es la siguiente:

“¿Qué objetivos deben fijarse, teniendo en cuenta la estructura y las demandas de nuestros clientes, para alcanzar nuestros objetivos financieros?”

Esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a qué clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y qué beneficios les quiere ofrecer o cómo quiere que el cliente perciba a la empresa.

## CAPITULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

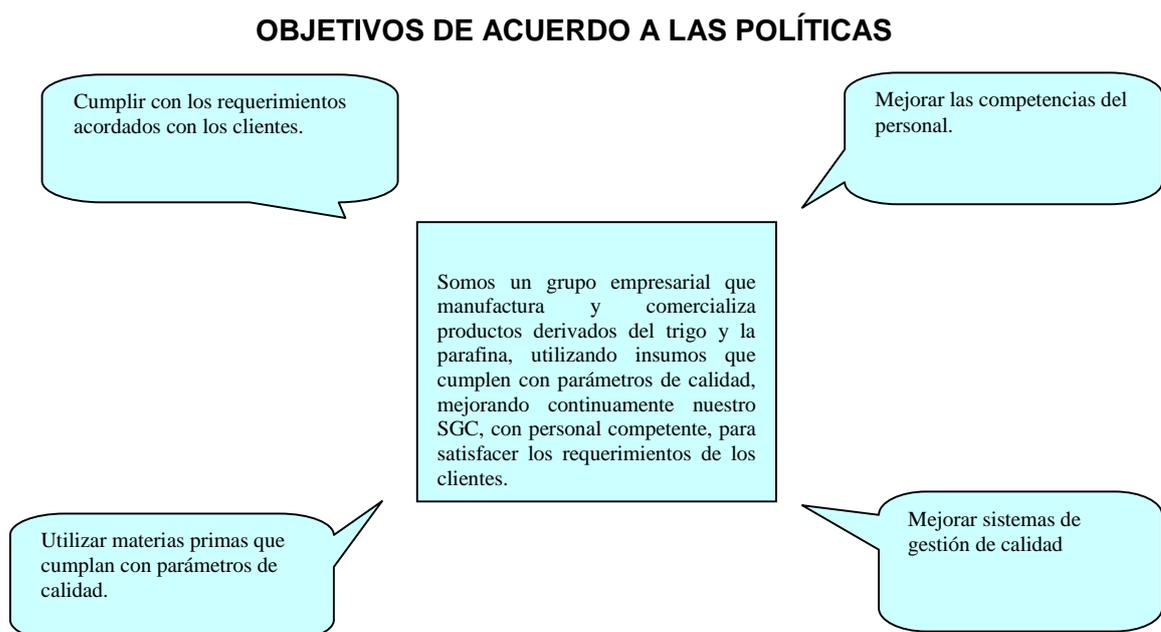
La información necesaria para desarrollar la investigación de diseño, análisis e interpretación de indicadores de “Industrias Catedral S.A.”, tiene restricciones por parte de la empresa en ciertas áreas y en el área financiera principalmente, por considerarla de carácter reservado.

Por lo manifestado anteriormente este trabajo está dirigido a las perspectivas de procesos, clientes y aprendizaje y crecimiento.

### 3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

Los indicadores deben cubrir suficientemente los aspectos del negocio, sus estrategias, los factores claves del éxito y que usados en las distintas perspectivas estos deben estar claramente conectados y mostrar cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven los demás, deben permitirnos hacer comparaciones en el tiempo y con otros y estar vinculados a una relación causa – efecto.

Gráfico 4

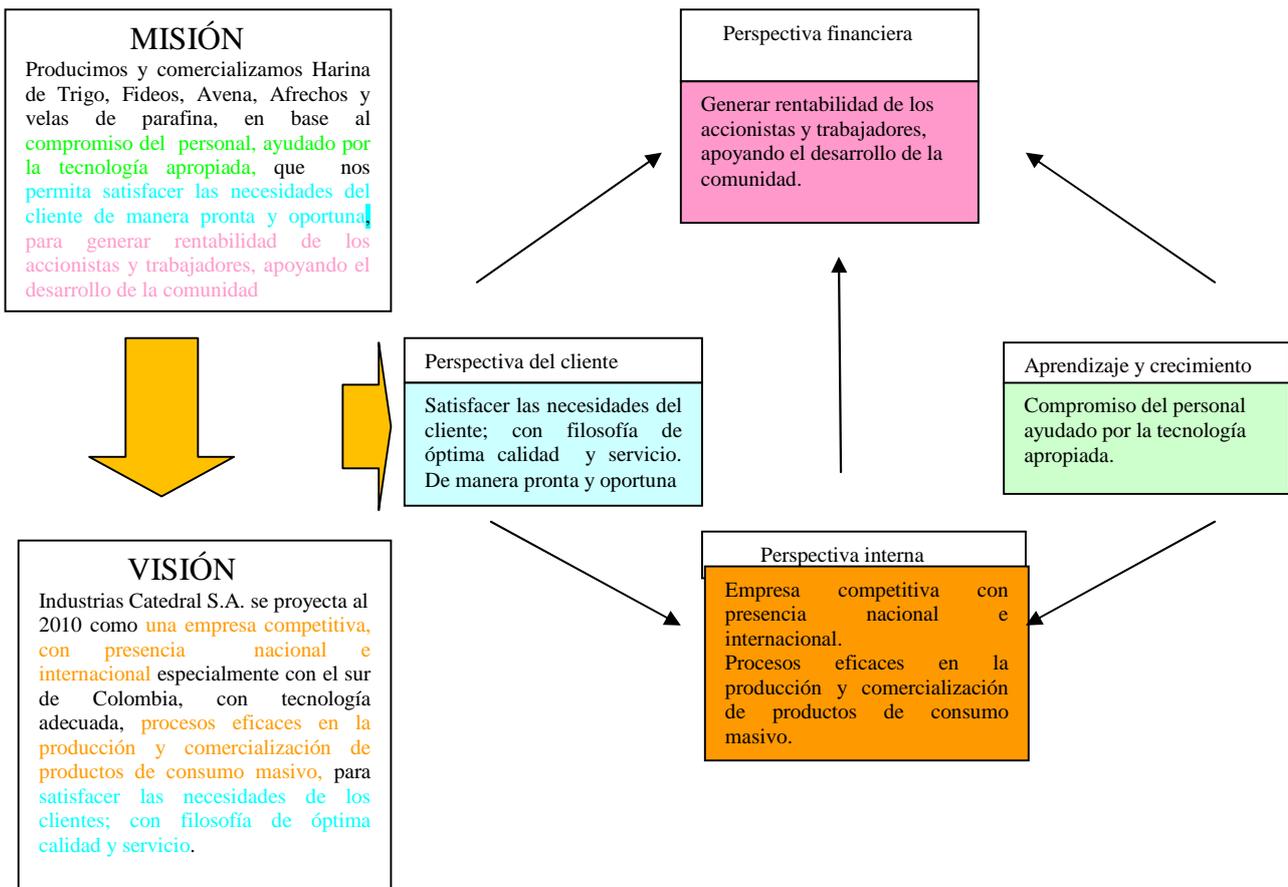


Fuente: “Industrias Catedral”

Elaborado por: Mónica Villarreal

Gráfico 5

### OBJETIVOS SEGÚN PERSPECTIVAS

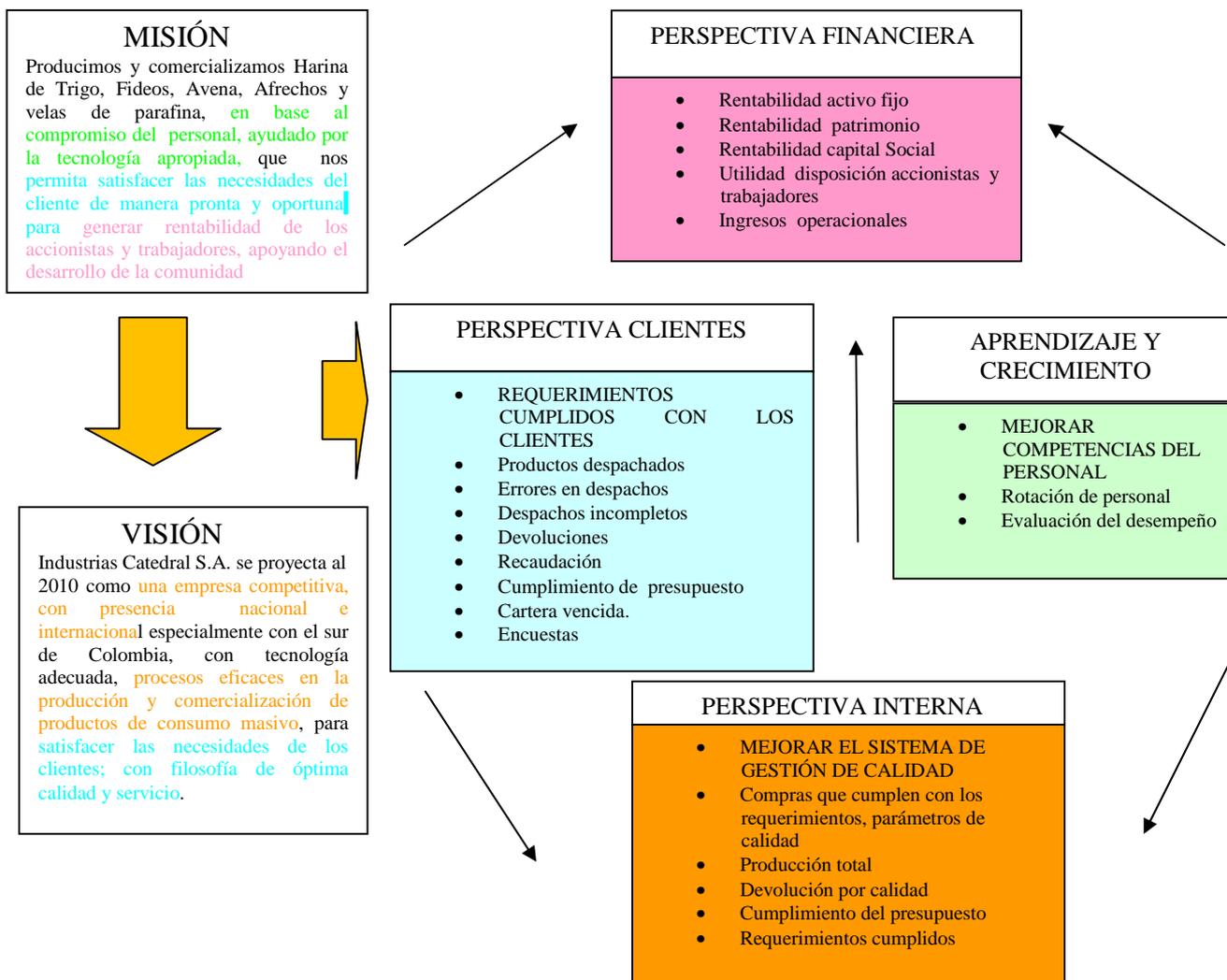


Elaborado por: Mónica Villarreal

Fuente: "Industrias Catedral"

**Gráfico 6**

**INDICADORES SEGÚN LAS PERSPECTIVAS**



Elaborado por: Mónica Villarreal  
 Fuente: "Industrias Catedral"

**Indicadores de gestión no financieros:**

**Perspectiva Clientes**

DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR

ÁREA RELEVANTE	VENTAS
ABREVIATURA	2JB
VARIABLE	CUMPLIR CON REQUERIMIENTOS ACORDADOS CON LOS CLIENTES
FORMA DE CÁLCULO	(REQUERIMIENTOS ACORDADOS CUMPLIDOS/ TOTAL DE REQUERIMIENTOS) * 100
RESPONSABLE	JEFE DE VENTAS
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	MENSUAL
OBJETIVO	ALCANZAR EL RANGO DEL 85% AL 90% DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	REPORTE DE VENTAS
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	OBJETIVOS GENERALES PROCESO OPERATIVO

## DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR

ÁREA RELEVANTE	CONTROL DE CALIDAD
ABREVIATURA	3SP
VARIABLE	SATISFACCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO FRENTE A LA COMPETENCIA
FORMA DE CÁLCULO	ENCUESTAS
RESPONSABLE	JEFE DE PROYECTO
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	ANUAL
OBJETIVO	MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LOS PRODUCTOS FRENTE A LA COMPETENCIA
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	PROCESO OPERATIVO

## DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR

ÁREA RELEVANTE	ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA
ABREVIATURA	2JB
VARIABLE	ERRORES EN DESPACHOS
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{DESPACHO CON ERRORES} / \text{TOTAL DE DESPACHOS}) * 100$
RESPONSABLE	JEFE DE BODEGA
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	MENSUAL
OBJETIVO	DISMINUIR AL RANGO ENTRE 0.4%-0.6% EL MARGEN DE ERROR COMETIDOS AL DESPACHAR PEDIDOS.
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	REPORTE DE DEVOLUCIONES
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	PROCESO OPERATIVO

## Perspectiva Interna

### DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR

ÁREA RELEVANTE	CONTROL DE CALIDAD
ABREVIATURA	3SP
VARIABLE	MEJORAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
FORMA DE CÁLCULO	(PROCESOS DE REALIZACIÓN MEJORADOS DEL SGC * 100/ PROCESOS TOTALES DE REALIZACIÓN DEL SGC
RESPONSABLE	GERENTE DEL PROYECTO
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	SEMESTRAL
OBJETIVO	ALCANZAR LA META ENTRE EL 80% Y 90% DE MEJORAS DEL SGC
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	DE CAMPO
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	PROCESO OPERATIVO OBJETIVOS GENERALES

## DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR

ÁREA RELEVANTE	COMPRAS
ABREVIATURA	3CO
VARIABLE	PORCENTAJE DE COMPRAS QUE CUMPLEN CON LOS REQUERIMIENTOS.
FORMA DE CÁLCULO	( ITEMS COMPRADOS QUE CUMPLEN REQUERIMIENTOS/ TOTAL DE ITEMS COMPRADOS) *100
RESPONSABLE	JEFE DE COMPRAS
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	MENSUAL
OBJETIVO	OPTIMIZAR LA MATERIA PRIMA UTILIZADA EN UN RANGO DE 85%-95% TANTO EN CALIDAD, CANTIDAD Y TIEMPO.
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	ORDENES DE COMPRA
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	PROCESO OPERATIVO

## DOCUMENTACION DEL INDICADOR

AREA RELEVANTE	PRODUCCION
ABREVIATURA	2JP
VARIABLE	PRODUCCION TOTAL DE HARINAS
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{TOTAL PRODUCIDO} / \text{TOTAL PLANIFICADO}) * 100$
RESPONSABLE	JEFE DE PRODUCCION
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	MENSUAL
OBJETIVO	MANTENER UN MINIMO DE PARAS NO PROGRAMADAS QUE NO SOBREPASE EL 4% DE LA PLANIFICACION DE PRODUCCION EN HARINAS
FUENTE DE LA INFORMACION	DE CAMPO
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	PROCESO OPERATIVO

## DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR

ÁREA RELEVANTE	CONTROL DE CALIDAD
ABREVIATURA	3SP
VARIABLE	PORCENTAJE DE DEVOLUCIÓN POR MALA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DESPACHADOS
FORMA DE CÁLCULO	(Kg. DEVUELTOS POR MALA CALIDAD/ Kg. DESPACHADOS) *100
RESPONSABLE	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	MENSUAL
OBJETIVO	MEJORAR CONTINUAMENTE EN UN RANGO 0.1%-0.5% LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	CONTROL DE CALIDAD
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	PROCESO OPERATIVO

## DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR

ÁREA RELEVANTE	FINANZAS
ABREVIATURA	2JF
VARIABLE	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO
FORMA DE CÁLCULO	GASTOS E INVERSIONES REALIZADAS/PRESUPUESTO DE GASTOS E INVERSIONES
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	TRIMESTRAL
OBJETIVO	LOGRAR QUE CADA ÁREA CUMPLA CON EL PRESUPUESTO ASIGNADO
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	INFORME DE GASTOS E INVERSIONES TRIMESTRALES
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	PROCESO OPERATIVO

## DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR

ÁREA RELEVANTE	SISTEMAS
ABREVIATURA	3JS
VARIABLE	REQUERIMIENTOS CUMPLIDOS
FORMA DE CÁLCULO	PETICIONES CUMPLIDAS/NUMERO DE PETICIONES RECEPTADAS
RESPONSABLE	JEFE DE SISTEMAS
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	MENSUAL
OBJETIVO	EFFECTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO EN UN RANGO DEL 85%-100% EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS FECHAS DE ENTREGA.
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	REQUERIMIENTOS RECEPTADOS
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	PROCESO OPERATIVO

## Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

### DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR

AREA RELEVANTE	RECURSOS HUMANOS
ABREVIATURA	2JR
VARIABLE	MEJORAR COMPETENCIAS DEL PERSONAL
FORMA DE CÁLCULO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO/ PUNTUACIÓN TOTAL
RESPONSABLE	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	ANUAL
OBJETIVO	ALCANZAR EL RANGO ENTRE EL 80% Y 90 % EN EL TRABAJO DESARROLLADO POR EL PERSONAL
FUENTE DE LA INFORMACION	DE CAMPO
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	PROCESO OPERATIVO OBJETIVO GENERAL

DOCUMENTACION DEL INDICADOR

AREA RELEVANTE	RECURSOS HUMANOS
ABREVIATURA	2JR
VARIABLE	ROTACION DE PERSONAL.
FORMA DE CÁLCULO	(NÚMERO DE PERSONAL QUE HA SALIDO/TOTAL DE COLABORADORES) *100
RESPONSABLE	JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE COMPRAS
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	MENSUAL
OBJETIVO	DISMINUIR LA DESERCIÓN DE TRABAJADORES EN UN RANGO 1%-3%
FUENTE DE LA INFORMACION	INFORME MENSUAL DE PERSONAL QUE LABORA EN I.C.S.A.
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	PROCESO OPERATIVO

## DOCUMENTACIÓN DEL INDICADOR

ÁREA RELEVANTE	RECURSOS HUMANOS
ABREVIATURA	2JR
VARIABLE	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
FORMA DE CÁLCULO	(PERSONAL QUE CUMPLE LAS COMPETENCIAS/TOTAL EVALUADO) *100
RESPONSABLE	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
FRECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO	ANUAL
OBJETIVO	ALCANZAR EL RANGO ENTRE EL 80% Y 90 % EN EL TRABAJO DESARROLLADO POR EL PERSONAL
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	INFORME DE PERSONAL QUE LABORA EN I.C.S.A.
PROCESO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	PROCESO OPERATIVO

### 3.2. Preparación de Indicadores

#### INDUSTRIAS CATEDRAL S.A. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

QUE	EXACTAMENTE QUE	INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META	DESPLIEGUE
	UTILIZAR MATERIAS PRIMAS QUE CUMPLAN CON PARÁMETROS DE CALIDAD	Insumos que cumplan parámetros x100 Total insumos utilizado	Mensual	Responsable Proceso de Compras	85-95%	Compras Bodega Control de Calidad
SOMOS UN GRUPO EMPRESARIAL QUE MANUFACTURA Y COMERCIALIZA PRODUCTOS DERIVADOS DEL TRIGO Y LA PARAFINA, UTILIZANDO INSUMOS QUE CUMPLEN CON PARAMETROS DE ALIDAD, MEJORANDO CONRO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, CON PERSONAL COMPETENTE PARA SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES	MEJORAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Procesos de realización mejorados del SGCX100	Semestral	Gerente de Proyecto	60-80%	Compras Bodega Control de Calidad Ventas Producción
		Procesos totales de realización del SGC				
	MEJORAR COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Evaluación del desempeño Puntuación total	Anual	Jefe de Recursos Humanos	80-90%	Compras Bodega Control de Calidad Ventas Producción
	CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS ACORDADOS CON LOS CLIENTES	Requerimientos acordados cumplidos x100 Total de requerimientos acordados	Mensual	Jefe de Ventas	85-90%	Compras Bodega Control de Calidad Ventas Producción

Elaborado Por

NOMBRE: MÓNICA VILLARREAL

**CONTROL INDICADORES DE PROCESOS**

<b>N.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>RANGO</b>
1	RECURSOS HUMANOS	Rotación de Personal	$I = (\# \text{de personal que haya salido} / \text{Total de colaboradores}) * 100$	1% -3%
2	PRODUCCIÓN	Producción Total	$I = (\text{Total Producido} / \text{total planificado}) * 100$	H = 75% - 85% F= 80% - 90% V = 75%-85%
3	ALMACENAMIENTO Y LOGISTICA	Errores en despachos	$I = (\text{Despachos con errores} / \text{Total de despachos}) * 100$	0.4%-0.6%
		Despachos Incompletos	Despachos incompletos/ total de despachos	0.5%- 1.5%
		Devoluciones	Total de kilos devueltos/ total kilos despachados	0.5%-1%
4	VENTAS	Producto no despachado	$I = \text{Requerimientos acordados} / \text{Total de requerimientos acordados}$	85% -90%
		Satisfacción del clientes	Encuestas	55%-65%
		Cumplimiento de presupuesto	$I = \text{Ventas reales} / \text{Ventas Planificadas}$	KG 90% - 100%
		Cartera Vencida	Total de cartera vencida/ Total de cartera	5%-10%
5	CONTROL DE CALIDAD	Devolución por calidad	$I = \text{Kg. devueltos por mala calidad} / \text{Kg. despachados} * 100$	Internas F 0.1% - 0.5% V 0.1% -0.5% H 0.1% - 0.5%
6	COMPRAS	Compras que cumplen con los requerimientos	$I = \text{Ítems comprados que cumplen requerimientos} / \text{Total de ítems comprados en el mes} * 100$	Calidad 85% - 95% Cantidad 85% - 95% Tiempo 85% - 95%
7	FINANZAS	Cumplimiento del presupuesto	$I = \text{gatos e inversiones realizadas} / \text{Presupuesto de gastos e inversiones}$	95% - 100%
8	SISTEMAS	Requerimientos cumplidos	$I = \# \text{ de peticiones cumplidas} / \# \text{ de peticiones receptadas}$	85% - 100%
9	CONTROL DE DOCUMENTOS Y	Errores de Control de documentos y Registros	$I = \text{No conformidades en la Documentación} / \text{Total}$	10% - 15%



### 3.3 Diseño de cuadro de indicadores

#### INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.

#### OBJETIVOS GENERALES

#### FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO	FRECUENCIA	JUNIO	META	DIFERENCIA
Utilizar materias primas que cumplan con parámetros de calidad	Insumos que cumplan parámetros x100	Mensual	78.79%	95%	16.21%
	Total insumos utilizados				

NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO	FRECUENCIA	JUNIO	META	DIFERENCIA
Mejorar el SGC	Procesos de realización mejorados del SGCX100	Semestral	83%	90%	7.00%
	Procesos totales de realización del SGC				

NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO	FRECUENCIA	2008	META	DIFERENCIA
Mejorar competencias del personal	Evaluación del desempeño	Anual	86%	90%	4.00%
	Puntuación Total				

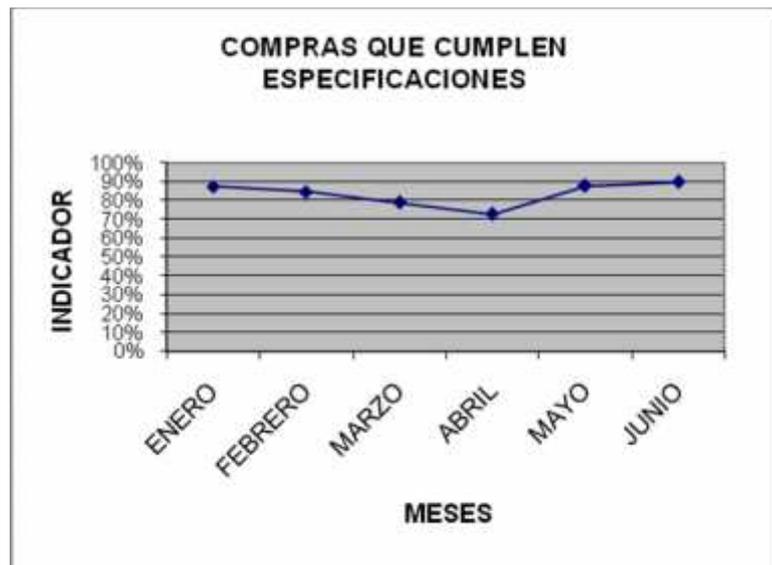
NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO	FRECUENCIA	JUNIO	META	DIFERENCIA
Cumplir con los requerimientos acordados con los clientes	Requerimientos acordados cumplidos x100	Mensual	20%	90%	70.00%
	Total de requerimientos acordados				

<b>OBJETIVO O PROCEDIMIENTO</b>	COMPRAS	
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	MENSUAL	<b>META</b> 85% - 95%
<b>FUENTE DE LA INFORMACIÓN</b>	ORDENES DE COMPRAS	
<b>FECHA</b>	8/3/2009	

## 2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR

### COMPRAS QUE CUMPLEN ESPECIFICACIONES

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
COMPRAS QUE CUMPLEN ESPECIFICACIONES	56	39	52	45	50	44	286
TOTAL COMPRAS	64	46	66	62	57	49	344
% DE COMPRAS QUE CUMPLEN ESPECIFICACIONES	87.50 %	84.78%	78.79%	72.58 %	87.72 %	89.80 %	83.14%



## 3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el indicador de Compras que cumplen especificaciones refleja un porcentaje de 89.80% , se encuentra dentro de los parámetros establecidos para este indicador (85-95%) para el mes de junio se ha producido un ligero incremento.

## 4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA

Insistir permanentemente para que el proveedor cumpla y buscar paulatinamente nuevos proveedores

**Firma del responsable:**

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.**

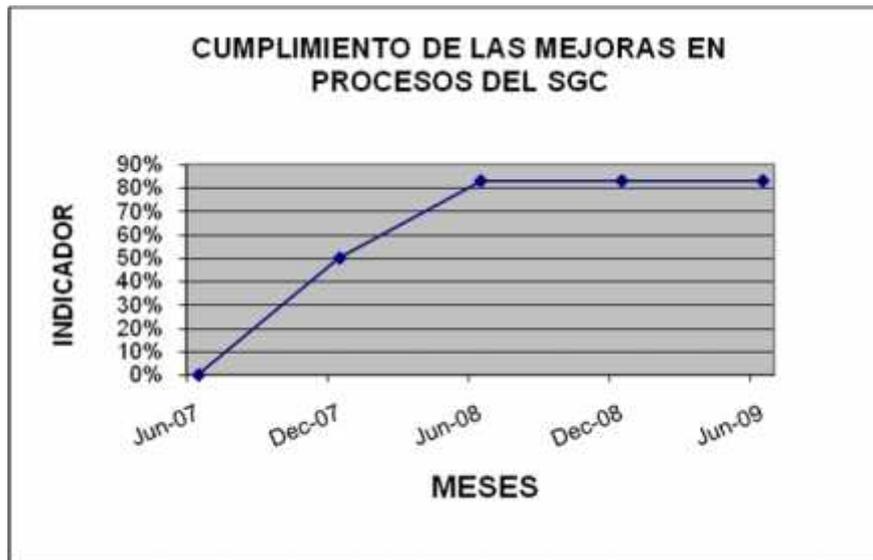
**1. DATOS GENERALES**

<b>OBJETIVO O PROCEDIMIENTO</b>	OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	SEMESTRAL	<b>META</b>	80-90%
<b>FUENTE DE LA INFORMACIÓN</b>	PROCEDIMIENTOS		
<b>INTEGRANTES</b>	COORDINADOR DE CALIDAD		
<b>FECHA</b>	8/1/2008		

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR**

**MEJORA EN EL SISTEMA DE G. CALIDAD**

<b>DETALLE</b>	<b>Jun-07</b>	<b>Dec-07</b>	<b>Jun-08</b>	<b>Dec-08</b>	<b>Jun-09</b>
PROCEDIMIENTOS QUE CUMPLEN CON MEJORAS	0	6	10	10	10
TOTAL DE PROCESOS	12	12	12	12	12
% DE EFECTIVIDAD	0%	50%	83%	83%	83%



**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

En el indicador de Mejoras en el Sistema de gestión se evidencia que se mantiene los procesos sin cambio defondo y forma y se ha optado por verificar el cumplimiento de los mismos.

**4. SUGERENCIAS PARA LAMEJORA**

Solicitar a los responsables de procesos que realicen mayor control de calidad en los mismos

**Firma del Responsable:**

# INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.

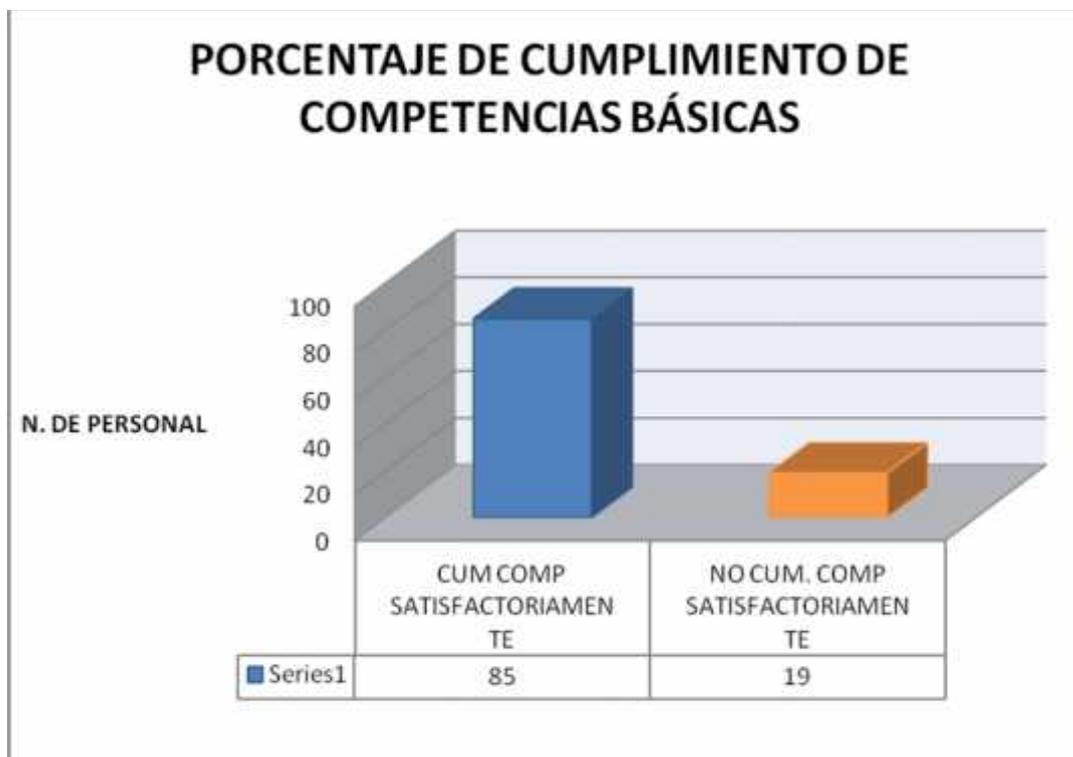
## DATOS GENERALES

OBJETIVO O PROCEDIMIENTO  
FRECUENCIA DE MEDICIÓN  
FUENTE DE LA INFORMACIÓN  
FECHA

RR HUMANOS  
ANUAL  
EVALUACION DE DESEMPEÑO

8/3/2009

CUM COMP SATISFACTORIAMENTE	NO CUM. COMP SATISFACTORIAMENTE
85	19

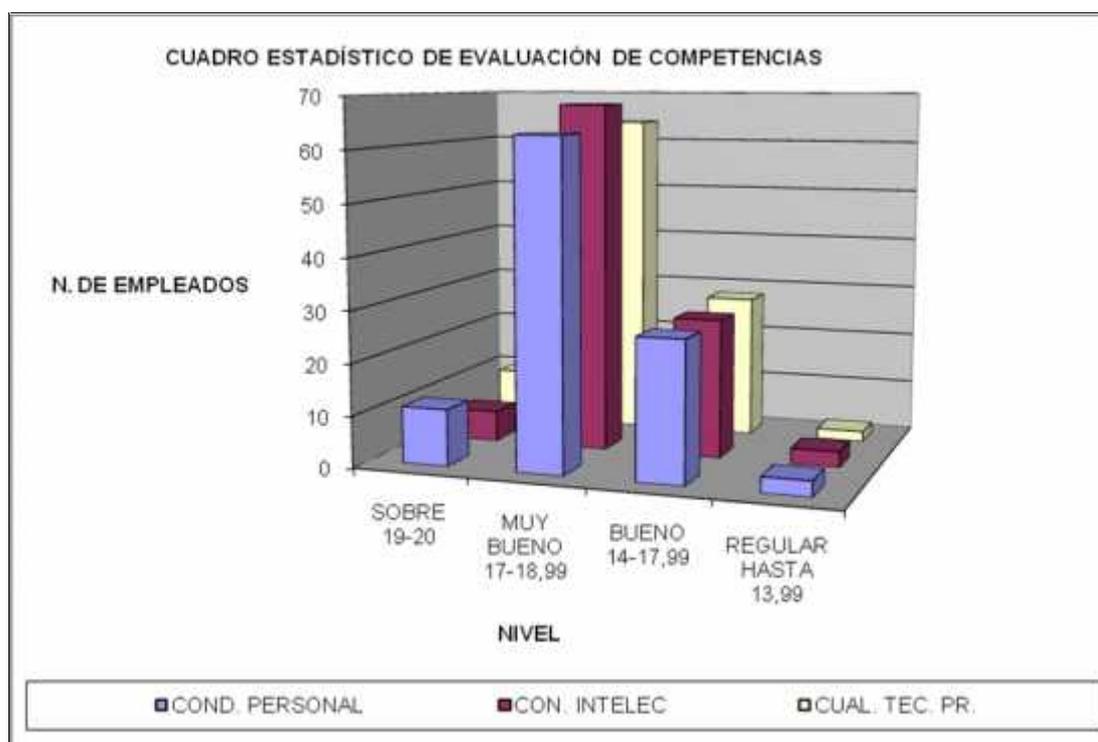


## INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.

### DATOS GENERALES

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** RR HUMANOS  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** ANUAL  
**FUENTE DE INFORMACIÓN** EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
**FECHA** 03/08/2009

	SOBRE 19-20	MUY BUENO 17-18,99	BUENO 14-17,99	REGULAR HASTA 13,99
COND. PERSONAL	11	63	27	3
CON. INTELEC	6	68	27	3
CUAL. TEC. PR.	10	64	28	2



**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.****1. DATOS GENERALES**

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** SISTEMAS  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** MENSUAL **META** 85%  
**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** Requerimientos Receptados  
**FECHA** 8/3/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR****EFFECTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
Requerimientos cumplidos	8	7	5	6	1	4	31
Total de requerimientos	14	11	7	9	1	5	47
% DE EFECTIVIDAD	57%	64%	71%	67%	100%	80%	66%

**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El problema con este indicador es que se realiza requisiciones en forma verbal sin un documento por escrito, todo bajo la característica que es de emergencia. Además es necesario realizar el cambio del porcentaje de cumplimiento del Dpto. de Sistemas debido a que algunas requisiciones son de extensa implementación y deben tener un mayor rango de tolerancia.

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Solicitar a los usuarios del Sistema evitar implementaciones o cambios de última hora que afectan directamente al indicador del Departamento de Sistemas.

**Firma del Responsable:**

**INDUSTRIAS CATEDRAL**

**INDICADORES SEGÚN PERSPECTIVAS FINANCIERAS**

**FICHA TÉCNICA**

**Indicadores para Clientes**

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	JUNIO	META	DIFERENCIA	INTERPRETACION
VENTAS	Cumplir con los requerimientos acordados	Requerimientos acordados cumplidos x100	Mensual	2.35 %	5%	2.65%	favorable
		Total de requerimientos acordados					

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	2008	META	DIFERENCIA	INTERPRETACION
VENTAS	Satisfacción del Producto frente a la competencia	Encuestas	Anual	85%	85%	0.00%	favorable

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	Junio	META	DIFERENCIA	INTERPRETACION
ALMACENAMIENTO Y LOGISTICA	Errores en despachos	$I = (\text{Despachos con errores} / \text{Total de despachos}) * 100$	Mensual	0.13 %	0.50 %	0.37%	favorable

**Indicadores Internos**

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	JUNIO	META	DIFERENCIA	INTERPRETACION
COMPRAS	Compras que cumplen con los requerimientos	$I = (\text{Ítems comprados que cumplen requerimientos} / \text{Total de ítems comprados en el mes}) * 100$	Mensual	89.80 %	90%	0.002	favorable

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	JUNIO	META	DIFERENCIA	INTERPRETACION
PRODUCCION	Producción Total Fideos	$I = (\text{Total Producido} / \text{total planificado}) * 100$	Mensual	90.82 %	90%	-0.82%	favorable
PRODUCCION	Producción Total Harinas	$I = (\text{Total Producido} / \text{total planificado}) * 100$	Mensual	95.60 %	85%	-10.60%	favorable
PRODUCCION	Producción Total Velas	$I = (\text{Total Producido} / \text{total planificado}) * 100$	Mensual	22.66 %	85%	62.34%	desfavorable

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	Junio	META	DIFERENCIA	INTERPRETACION
CONTROL DE CALIDAD HARINAS	Devolución por mala calidad	$I = \text{Kg. devueltos por mala calidad} / \text{Kg. despachados} * 100$	Mensual	0%	0.3%	-0.30%	favorable
CONTROL DE CALIDAD AVENAS	Devolución por mala calidad	$I = \text{Kg. devueltos por mala calidad} / \text{Kg. despachados} * 100$	Mensual	0%	0.3%	-0.30%	favorable
CONTROL DE CALIDAD FIDEOS	Devolución por mala calidad	$I = \text{Kg. devueltos por mala calidad} / \text{Kg. despachados} * 100$	Mensual	0%	0.3%	-0.30%	favorable
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	Junio	META	DIFERENCIA	INTERPRETACION
CONTROL DE CALIDAD VELAS	Devolución por mala calidad	$I = \text{Kg. devueltos por mala calidad} / \text{Kg. despachados} * 100$	Mensual	0%	0.3%	-0.30%	favorable

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	JUNIO	META	DIFERENCIA	INTERPRETACION
SISTEMAS	Requerimientos cumplidos	$I = \frac{\# \text{ de peticiones cumplidas}}{\# \text{ de peticiones receptadas}}$	Mensual	60.00 %	85.0 %	25.00%	desfavorable

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	JUNIO	META	DIFERENCIA	INTERPRETACION
FINANZAS	Cumplimiento del presupuesto	$I = \frac{\text{gastos e inversiones realizadas}}{\text{Presupuesto de gastos e inversiones}}$	Semestral	82.00 %	98%	15.50%	desfavorable

**Indicadores para aprendizaje y crecimiento**

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	JUNIO	META	DIFERENCIA	INTERPRETACION
RECURSOS HUMANOS	Rotación de Personal	$I = \frac{(\# \text{ de personal que haya salido})}{\text{Total de colaboradores}} * 100$	Mensual	0.76%	3%	1.24%	favorable

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	2008	META	DIFERENCIA	INTERPRETACION
RECURSOS HUMANOS	Evaluación del desempeño	$I = \frac{(\# \text{ de personal que cumple con las competencias})}{\text{Total de evaluados}} * 100$	Anual	82%	85%	3.30%	favorable

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.****1. DATOS GENERALES**

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** SISTEMAS  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** MENSUAL **META** 85%  
**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** Requerimientos Receptados  
**FECHA** 8/3/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR****EFFECTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
Requerimientos cumplidos	8	7	5	6	1	4	31
Total de requerimientos	14	11	7	9	1	5	47
% DE EFECTIVIDAD	57%	64%	71%	67%	100%	80%	66%

**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El problema con este indicador es que se realiza requisiciones en forma verbal sin un documento por escrito, todo bajo la característica que es de emergencia. Además es necesario realizar el cambio del porcentaje de cumplimiento del Dpto. de Sistemas debido a que algunas requisiciones son de extensa implementación y deben tener un mayor rango de tolerancia.

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Solicitar a los usuarios del Sistema evitar implementaciones o cambios de última hora que afectan directamente al indicador del Departamento de Sistemas.

**Firma del Responsable:**

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.**

**1. DATOS GENERALES**

<b>OBJETIVO O PROCEDIMIENTO</b>	PROCEDIMIENTO DE VENTAS		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	ANUAL	<b>META</b>	85-90%
<b>FUENTE DE LA INFORMACIÓN</b>	Encuesta de clientes		
<b>FECHA</b>	Diciembre del 2008		

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR**

**Gráfico No.1**



**Gráfico No. 2**



**Tabla 1 "PROMEDIO DE SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO FIDEO DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA"**

ZONA	PROMEDIO DE SATISFACCIÓN		
	CON LA EMPRESA	IMPORTANCIA PARA EL CLIENTE	CON LA COMPETENCIA
<b>NORTE</b>			
Alto volumen de compra	89%	88%	42%
Volumen medio de compra	92%	93%	71%
Bajo volumen de compra	90%	91%	87%
<b>TOTAL</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>67%</b>
<b>CENTRO</b>			
Alto volumen de compra	84%	91%	86%
Volumen medio de compra	82%	97%	79%
Bajo volumen de compra	83%	97%	78%
<b>TOTAL</b>	<b>83%</b>	<b>95%</b>	<b>81%</b>
<b>SUR</b>			
Alto volumen de compra	82%	80%	76%
<b>TOTAL</b>	<b>82%</b>	<b>80%</b>	<b>76%</b>
<b>ORIENTE</b>			
Alto volumen de compra	81%	92%	90%
Volumen medio de compra	90%	89%	85%
Bajo volumen de compra	88%	91%	81%
<b>TOTAL</b>	<b>86%</b>	<b>91%</b>	<b>85%</b>
<b>PROMEDIO TOTAL DE SATISFACCIÓN</b>	<b>85%</b>	<b>89%</b>	<b>77%</b>

### 3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La medición de Satisfacción realizada a nuestros clientes nos ha permitido tener una visión más clara frente a la competencia y de como nuestros clientes nos valoran; de este informe podemos analizar que: el promedio de satisfacción de la Empresa es del 85% frente a la competencia que es del 77% y un 89% de Importancia del producto entre nuestros clientes.

### 4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA

Fortalecer aun más la Zona Norte y definir un plazo máximo de tres meses para la apertura de una oficina o sucursal en el sur de Colombia para la libre distribución de nuestro producto. Para la Zona Central establecer una estrategia de Fidelización especialmente con el fideo empacado para sembrar marca.

**Firma del Responsable:**

## INDUSTRIAS CATEDRAL S.A

### ENCUESTA – CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS GENÉRICAS PARA IDENTIFICAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Industrias Catedral S.A como parte de nuestra política de mejoramiento de la calidad efectividad y transparencia, desea identificar el nivel de satisfacción de sus clientes con el propósito de determinar los requerimientos de l mercado y la sociedad actual.

Sus opiniones servirán para valorar y analizar el desarrollo del servicio ofrecido por nuestra empresa

**Nombre:**

**Dirección:**

**Teléfono:**

**Producto:**

**Dirección Electrónica:**

#### 1. Demanda del Producto

En la siguiente tabla coloque una X en la casilla correspondiente al porcentaje de consumo de nuestro producto con respecto al total del mismo producto que compra su empresa a otros proveedores.

Tipo de Producto	EL % SUMINISTRADO POR INDUSTRIAS CATEDRAL				
	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Fideos					
Velas					
Afrecho					

#### 2. Atributos de Calidad

Los siguientes son los atributos de calidad, generados por la empresa:

COMPONENTE	ATRIBUTO	SIGNIFICADO
ATENCIÓN	Cortesía	▪ Demuestra educación y cordialidad.
	Predisposición	▪ Desea ayudarnos siempre.
PRODUCTO	Eficiencia	▪ Resuelve el problema al primer contacto.
	Receptividad	▪ Responde a todos los requerimientos, reclamos y sugerencias.
	Personalización	▪ Recepción con diferente trato.
	Presentación	▪ El producto presenta apariencia y forma adecuada
	Calidad	▪ Cumple la expectativas de los clientes
	Cantidad	▪ Entrega de pedidos completos
Embalaje		▪ El producto está bien protegido y puede ser almacenado adecuadamente
	Plazo de entrega	▪ El la fecha convenida
	Precio	▪ Tiene precio aceptable en el mercado
	Forma de pago	▪ Propicia condiciones satisfactorias y flexibilidad de negociación

	Servicio de posventa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicio personalizado</li> </ul>
<b>CAPACIDAD</b>	Capacidad del personal Motivación Presentaciones Delegación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demuestra conocimiento de l Producto</li> <li>▪ Existe disposición para ayudarse los unos a los otros</li> <li>▪ Mejora de presentaciones constantemente</li> <li>▪ Demuestra seguridad, en la tome de decisiones raramente consulta</li> </ul>
<b>IMAGEN</b>	Difusión  Información Prestigio Presentación Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El nombre de la empresa y sus productos son bien conocidos</li> <li>▪ Cuenta con información relacionada con el producto</li> <li>▪ Se tiene un óptimo concepto en el mercado</li> <li>▪ La presentación es óptima</li> <li>▪ Cumple lo prometido y su personal es confiable</li> </ul>

**3. A continuación se presenta una escala de valoración para calificar los atributos de calidad para los diferentes componentes seleccionados:**

### **3.1 Escala para el grado de importancia del cliente**

<b>5</b>	Muy importante
<b>4</b>	Importante
<b>3</b>	Mas o menos importante
<b>2</b>	Poco importante
<b>1</b>	Nada importante

### **3.2 Escala para el grado de satisfacción**

<b>10</b>	Excelente, supera mis expectativas
<b>9</b>	Muy satisfactorio, no tengo quejas
<b>8</b>	Satisfactorio, aunque tengo quejas
<b>7</b>	Satisfactorio, aunque tengo algunas quejas
<b>6</b>	Regular, la quejas que tengo me impiden decir que es satisfactorio
<b>5</b>	Regular, son muchas quejas aunque no abrumadoras
<b>4</b>	Deficiente, tengo quejas la mitad de las veces
<b>3</b>	Deficiente, tengo quejas mas de la mitad de las veces
<b>2</b>	Muy deficiente, solo pocas veces no tengo quejas
<b>1</b>	Muy deficiente, siempre tengo quejas

Le agrademos se digne contestar el cuestionario a continuación, consignando una o rodeando con un círculo en el casillero de su preferencia, utilizando la escala de valor anterior:

**Empresa:**  
**Producto:**  
**Clientes del estrato:**

Componente	Atributos de Calidad	Grado de Importancia					Grado de Satisfacción con Nuestra Empresa										Grado de Satisfacción con Otros Proveedores											
		5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
<b>Atención</b>	<b>Cortesía:</b> Demuestra educación y cordialidad	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Predisposición:</b> Desea ayudarnos siempre.	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Eficiencia :</b> Resuelve el problema al primer contacto	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Receptividad:</b> Responde a todos los requerimientos, reclamos y sugerencias.	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Servicio de posventa:</b> Seguimiento luego de adquisición	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
<b>Productos</b>	<b>Presentación y Embalaje:</b> El producto presenta apariencia y forma óptima y puede ser almacenado de forma adecuada	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Calidad:</b> Cumple con las expectativas del cliente	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Cantidad:</b> Entrega de pedidos completos	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Forma de entrega:</b> El producto es despachado en forma satisfactoria en el local del cliente	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Plazo de entrega:</b> En la fecha convenida	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Precio:</b> Tiene precio aceptable en el mercado	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Forma de pago:</b> Propicia condiciones satisfactorias y	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1

	flexibilidad de negocios																									
<b>Capacidad</b>	<b>Capacidad personal:</b> Demuestra conocimiento del producto	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Motivación:</b> Existe disposición para ayudar y asesorar a los clientes	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Actualización e Innovación:</b> Actualiza, oferta innova y renueva regular mente sus líneas de productos	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Delegación:</b> Demuestra seguridad, toma de decisiones, raramente consulta	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
<b>Imagen</b>	<b>Difusión:</b> El nombre de la empresa y sus productos son bien conocidos	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Información:</b> Cuenta con información relacionada con al producto	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Prestigio:</b> La empresa cuenta con el reconocimiento en el mercado	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Presentación:</b> Presentación del personal es adecuada	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	<b>Credibilidad:</b> Cumple lo prometido y su personal es confiable	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.**

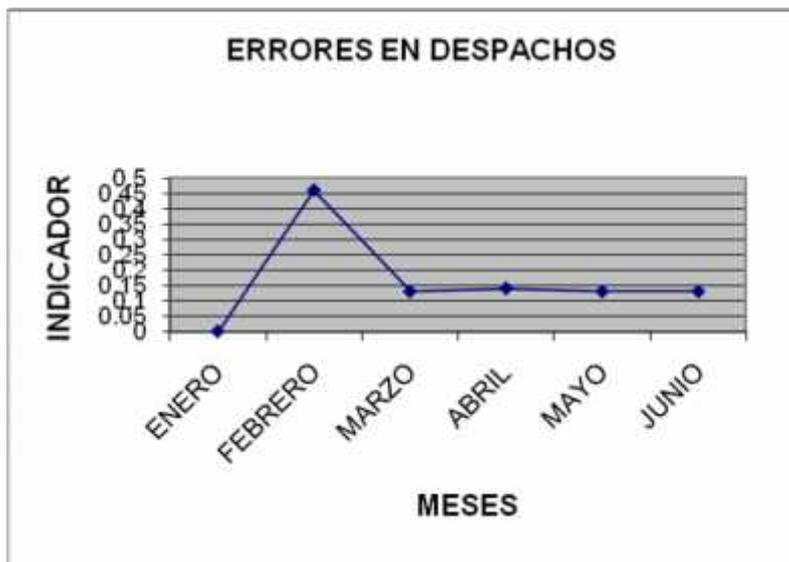
**1. DATOS GENERALES**

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** ERRORES EN DESPACHOS  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** MENSUAL **META** 0.4% - 0.6%  
**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA  
**FECHA** 8/3/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR**

**ERRORES EN DESPACHOS**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
ERRORES EN DESPACHOS	0	0.46	0.13	0.14	0.13	0.13



**ACCIÓN PREVENTIVA**  
0.5

**ACCIÓN CORRECTIVA**  
0.54

**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

En el indicador de Error en Despachos se evidencia que se está estabilizando en más o menos 0.13%

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Solicitar a los Ayudantes de Bodega controlar de mejor manera los productos que se están despachando.

**Firma del Responsable**

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.**

**1. DATOS GENERALES**

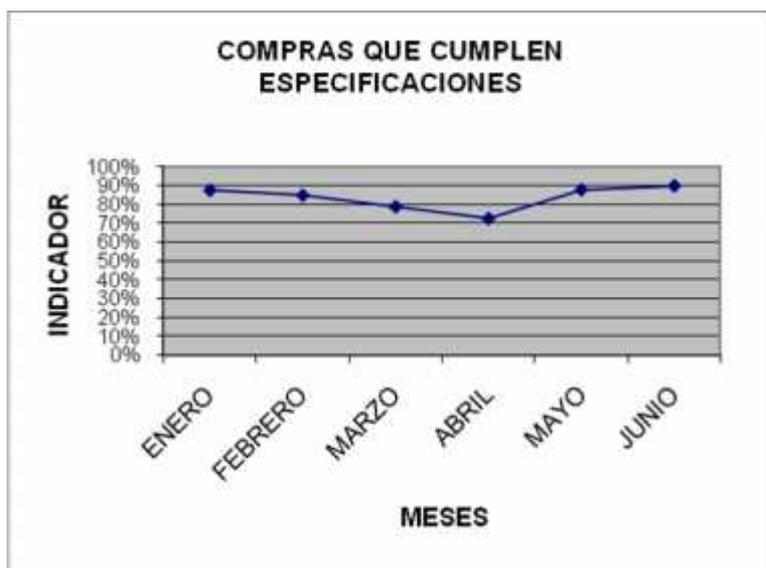
INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** COMPRAS  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** MENSUAL **META** 85% - 95%  
**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** ORDENES DE COMPRAS  
**FECHA** 8/3/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR**

**COMPRAS QUE CUMPLEN ESPECIFICACIONES**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
COMPRAS QUE CUMPLEN ESPECIFICACIONES	56	39	52	45	50	44	286
TOTAL COMPRAS	64	46	66	62	57	49	344
% DE COMPRAS QUE CUMPLEN ESPECIFICACIONES	87.50%	84.78%	78.79%	72.58%	87.72%	89.80%	83.14%



**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

En el indicador de Compras que cumplen especificaciones refleja un porcentaje de 89.80% , se encuentra dentro de los parámetros establecidos para este indicador (85-95%) para el mes de junio se ha producido un ligero incremento.

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Insistir permanentemente para que el proveedor cumpla y buscar paulatinamente nuevos proveedores

**Firma del responsable:**

<b>1. DATOS GENERALES</b>			
<b>OBJETIVOS O PROCEDIMIENTOS</b>	DISMINUIR LAS PARAS NO PROGRAMADAS		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Mensual		
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	DE CAMPO	<b>ANTERIOR PROM.</b>	19%
		<b>ACT</b>	13%
<b>FECHA</b>	8/3/2009	<b>META</b>	4%

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR**

QUINTALES PLANIFICADOS / QUINTALES NO PRODUCIDOS							
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
TOTAL QUINTALES PLANIFICADOS	6289	7410	7689	6609	6897	5919	40813
TOTAL QUINTALES NO PRODUCIDOS	619	454	1136	657	1321	764	4951
% DE PARAS NO PROGRAMADAS	9.84%	6.13%	14.77%	9.94%	19.15%	12.91%	12.13%



### 3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el indicador del procedimiento de mantenimiento se evidencia que en el último mes hay una disminución considerable del indicador esto se debe a que se corrigieron daños mayores pero aún están presentes daños menores como son rotura del espárrago en tunel rotante, daño en harinera, rotura de eje en prensa tunel #2, falta de calibración en molde fideo húmedo.

### 4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA

Se debería pedir una mayor calidad en la ejecución de trabajos diarios, al personal ser más productivo, tener iniciativa, proponer proyectos que tendrían acogida previo análisis, mejor control en los turnos nocturnos, ya que es donde por diversas razones se presenta mayor índice de falta de productividad, con la colaboración y apoyo del personal se llegará a bajar el indicador hasta el objetivo.

**Firma del Responsable:**

## INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.

### 1. DATOS GENERALES

<b>PROCESO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	<b>MENSUAL</b>
<b>FUENTE DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>SISTEMA</b>
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	<b>Jefe de Producción</b>
<b>FECHA</b>	<b>03/08/2009</b>

### 2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR

#### PRODUCCIÓN

MES	SECCIÓN	INDICE	PARAMETRO
JUNIO	FIDEOS	90.82%	80%-90%
JUNIO	HARINAS	95.60%	75%-85%
JUNIO	VELAS	22.66%	75%-85%



<b>3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>
La producción de fideo es óptima, debido a que ha mediados del mes se contó con buena materia prima y los daños de maquinas se disminuyen, la producción de molinos está sobre los parámetros debido al incremento que se realizó con el fin de cumplir con los pedidos de BNF. La producción de velas es muy baja debido al sobre stock de bodega, y se realizó mantenimiento de maquinaria.
<b>4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA</b>
Realizar un estudio de mercado para velas, para identificar que productos y a que precio está vendiendo la competencia.
<b>Firma del Responsable:</b>

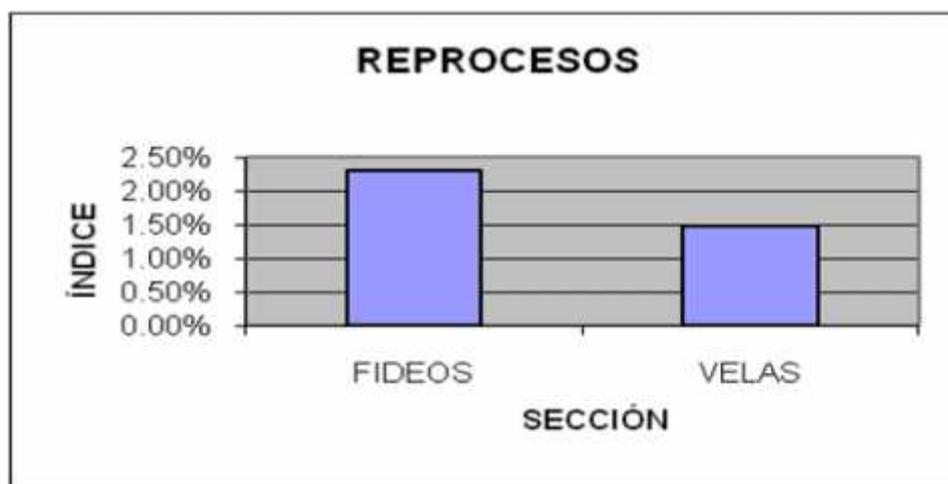
**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.**

**1. DATOS GENERALES**

PROCESO PRODUCCIÓN  
FRECUENCIA DE MEDICIÓN MENSUAL  
FUENTE DE LA INFORMACIÓN SISTEMAS  
FECHA 03/08/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR**

REPROCESOS			
MES	SECCIÓN	INDICE	PARAMETRO
JUNIO	FIDEOS	2.31%	1%-3%
JUNIO	VELAS	1.47%	1%-3%



**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

De acuerdo a los datos obtenidos el reproceso se mantiene dentro de los rangos establecidos. Pero incrementan con relación al mes anterior.

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Se sugiere a la gerencia adquirir trigo con un porcentaje de proteínas superior al 11 %.

**Firma del Responsable:**

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.**

**1. DATOS GENERALES**

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** Control de Calidad  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** Mensual **META** 0,1-0,5%  
**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** Control de Calidad  
**FECHA** 8/3/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR**

**DEVOLUCIONES POR MALA CALIDAD EN AFRECHOS**

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
DEVOLUCIONES POR MALA CALIDAD	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DESPACHADO	14197	184410	20898	17497	13599	12487	97120
INDICADOR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El indicador se mantiene, lo que indica que en el transcurso de este tiempo no ha existido devoluciones de calidad en lo que se refiere a afrechos.

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Firma del Responsable:

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.**

**1. DATOS GENERALES**

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** Control de Calidad  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** Mensual **META** 0,1-0,5%  
**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** Control de Calidad  
**FECHA** 8/3/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR**

**DEVOLUCIONES POR MALA CALIDAD EN AVENAS**

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
DEVOLUCIONES POR MALA CALIDAD	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DESPACHADO	374.4	360	298.8	381.6	655.2	0	2070
INDICADOR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El indicador se mantiene en cero, lo que indica que en el transcurso de este tiempo no ha existido devoluciones de calidad en avenas.

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Firma del Responsable:

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.**

**1. DATOS GENERALES**

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** Control de Calidad  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** Mensual **META** 0,1-0,5%  
**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** Control de Calidad  
**FECHA** 8/3/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR**

**DEVOLUCIONES POR MALA CALIDAD EN HARINAS**

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
DEVOLUCIONES POR MALA CALIDAD	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DESPACHADO	437066	441465	417252	369806	380949	334800	2381338
INDICADOR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El indicador se mantiene en cero, lo que indica que en el transcurso de este tiempo no ha existido devoluciones de calidad en lo que se refiere a harinas.

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Firma del Responsable:

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A****1. DATOS GENERALES**

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** Control de Calidad  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** Mensual **META** 0,1-0,5%  
**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** Control de Calidad  
**FECHA** 8/3/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR****DEVOLUCIONES POR MALA CALIDAD EN VELAS**

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
DEVOLUCIONES POR MALA CALIDAD	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DESPACHADO	13562. 4	15445. 6	18134. 7	20706. 3	1748 5	1352 0	98854
INDICADOR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El indicador se mantiene en cero, lo que indica que en el transcurso de este tiempo no ha existido devoluciones de calidad en lo que se refiere a velas.

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Firma del Responsable:

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.****1. DATOS GENERALES**

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** Control de Calidad  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** Mensual **META** 0,1-0,5%  
**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** Control de Calidad  
**FECHA** 8/3/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR****DEVOLUCIONES POR MALA CALIDAD EN FIDEO BLANCO ENROSCADO**

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
DEVOLUCIONES POR MALA CALIDAD	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DESPACHADO	54174. 4	60792. 5	50708. 8	60784. 1	49785. 2	2769 5	30394 0
INDICADOR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El indicador se mantiene en cero , lo que indica que no ha existido devoluciones por calidad.

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Firma del Responsable:

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.****1. DATOS GENERALES**

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** FINANZAS

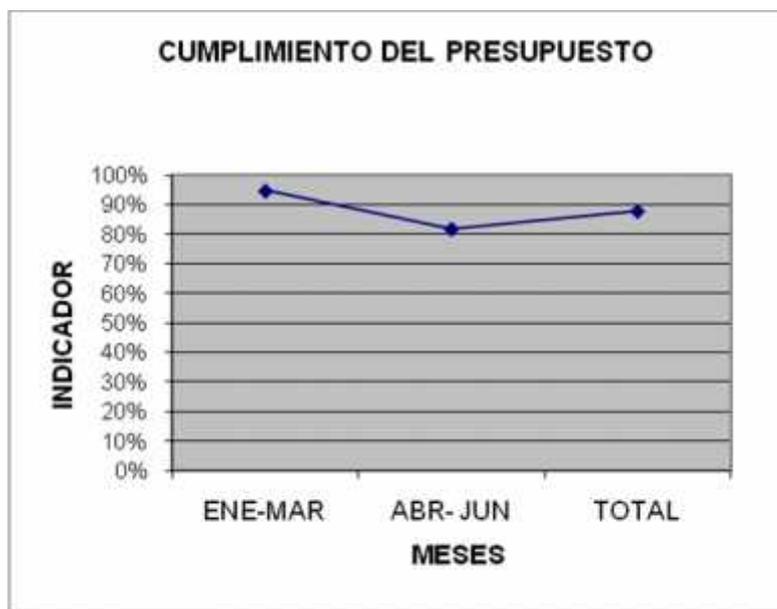
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** TRIMESTRAL **META** 95%-100%

**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** REPORTE GASTOS E INVERSION

**FECHA** 8/3/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR****CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO**

DETALLE	ENE-MAR	ABR- JUN	TOTAL
GASTOS E INVERSIONES REALIZADAS	11173.6	11050.51	22224.11
PRESUPUESTOS GASTOS E INVERSIONES	11800	13500	25300
% DE CUMPLIMIENTO	95%	82%	88%

**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

En el indicador de procedimiento de finanzas se evidencia que no se ha cumplido el presupuesto por los diferentes procesos.

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Que se establezcan fechas reales en los presupuestos considerando la existencia fondos.

Firma del Responsable

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.****1. DATOS GENERALES**

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** SISTEMAS  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** MENSUAL **META** 85%  
**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** Requerimientos Receptados  
8/3/200  
**FECHA** 9

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR****EFFECTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
Requerimientos cumplidos	8	7	5	6	1	4	31
Total de requerimientos	14	11	7	9	1	5	47
% DE EFECTIVIDAD	57%	64%	71%	67%	100%	80%	66%

**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El problema con este indicador es que se realiza requisiciones en forma verbal sin un documento por escrito, todo bajo la característica que es de emergencia. Además es necesario realizar el cambio del porcentaje de cumplimiento del Dpto. de Sistemas debido a que algunas requisiciones son de extensa implementación y deben tener un mayor rango de tolerancia.

**4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA**

Solicitar a los usuarios del Sistema evitar implementaciones o cambios de última hora que afectan directamente al indicador del Departamento de Sistemas.

**Firma del Responsable:**

## INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.

### 1. DATOS GENERALES

OBJETIVO O PROCEDIMIENTO	RR HUMANOS		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ANUAL	<b>META</b>	80-90%
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	EVALUACION DE DESEMPEÑO		
FECHA			

### 2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR

#### MEJORA EN LA COMPETENCIA DEL PERSONAL

DETALLE	2007	2008	TOTAL
PERSONAL QUE CUMPLE LAS COMPETENCIAS	80	85	165
TOTAL EVACUADO	87	104	191
% DE EFECTIVIDAD	92%	82%	86%



### 3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se puede determinar que en el año 2007 el indicador de satisfacción de competencias es mayor que el 2008 esto se debe que en el 2007 no eran tan claros los parámetros de evaluación, en el 2008 se cambio a una evaluación más objetiva, y un resultado más detallado.

### 4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA

Analizar y capacitar sobre el tema a los encargados en realizar la evaluación

**Firma del responsable:**

**INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.**

**1. DATOS GENERALES**

**OBJETIVO O PROCEDIMIENTO** RR HUMANOS  
**FRECUENCIA DE MEDICIÓN** MENSUAL **META** 1% - 3%  
**FUENTE DE LA INFORMACIÓN** ROTACIÓN DEL PERSONAL  
**FECHA** 8/3/2009

**2. COMPORTAMIENTO DE INDICADOR**

ROTACIÓN DEL PERSONAL							
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
# DE PERSONAL QUE HA SALIDO	6	3	4	2	3	1	19
TOTAL DE COLABORADORES	132	133	134	132	132	132	795
% DE EFECTIVIDAD	4.55%	2.26%	2.99%	1.52%	2.27%	0.76%	2.39%



**3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Por políticas gubernamentales se incrementó la producción de cuero, calzado, lo que ha provocado la salida del personal que tenía experiencia en esta área.

**4. SUGERENCIAS PARA LAMEJORA**

Analizar y capacitar sobre el tema a los encargados en realizar la evaluación, dar mayor estabilidad y mejorar los ingresos.

**Firma del Responsable:**

### 3.4. Análisis e interpretación

La empresa Industrial Catedral maneja cuatro objetivos generales para cumplir con los parámetros de calidad y son:

- Cumplir con los requerimientos acordados con los clientes con una meta de cumplimiento entre el 85% - 90%.
- Mejorar las competencias del personal con una meta de cumplimiento entre el 80% - 90%.
- Utilizar materia prima que cumpla los parámetros de calidad con una meta de cumplimiento entre el 85% - 90%.
- Mejorar el sistema de gestión de calidad con una meta de cumplimiento entre el 80% - 90%.

Al analizar los resultados de la gestión para el logro de las metas tenemos como resultado:

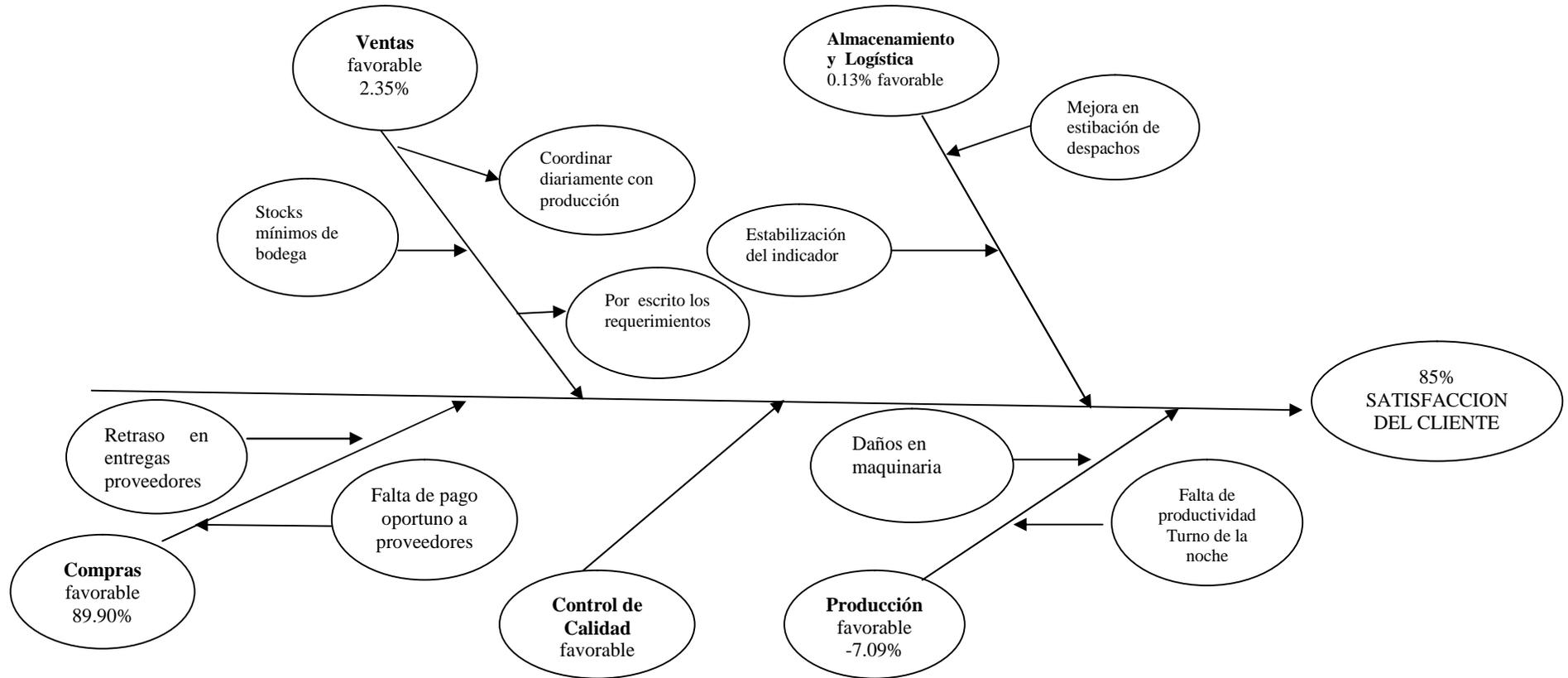
- Para el primer objetivo un cumplimiento del 80%, la media del rango del estándar es del 87.5% tenemos una brecha del 7.5%
- En el segundo objetivo hay un cumplimiento del 81,7%, comparado con rango del estándar que está entre 80% - 90%, tenemos que se encuentra dentro del rango.
- El tercer objetivo tiene un cumplimiento del 78.79%, la media del rango del estándar es del 90%, tenemos una brecha del 11.21%
- El objetivo de SGC tiene un cumplimiento del 83%, comparado con rango del estándar que está entre 80% - 90%, tenemos que se encuentra dentro del rango.

Obteniendo la media del rango de meta de los objetivos y comparados con los obtenidos en el control de indicadores, las brechas resultantes son desfavorables en el primer objetivo y en el tercer objetivo. En cuanto al segundo y cuarto objetivo se encuentran dentro del rango de la meta.

Diagrama causa – efecto

GRAFICO 7

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO



Elaborado por Mónica Villarreal

Los indicadores que estamos midiendo tienen que ver con la eficiencia en la ejecución de procesos es decir cómo se están realizando las cosas y que rendimiento están teniendo los recursos utilizados o sea la relación productividad - rentabilidad.

Para analizar esta relación de productividad se elabora un diagrama causa – efecto que involucra los departamentos de compra, control de calidad, producción, ventas y logística, en los que es necesario hacer unos ajustes de estrategias para mejorar el cumplimiento de objetivos.

Compras tiene una brecha del 11.21% desfavorable esto significa que en este porcentaje los pedidos a proveedores no cumplieron con los parámetros como son:

- Tiempo.- El proveedor no envía el producto en el plazo solicitado unas veces porque ha quedado cuentas pendientes por saldar y otras por incumplimiento del proveedor en el plazo de entrega.
- Calidad.- Devolución de la materia prima por no cumplen con los estándares de calidad.
- Cantidad.- Pedido de materia prima de última hora por pedidos de emergencia que no ha sido programado debidamente.

Producción tiene el 87% de cumplimiento del presupuesto, ante la media del estándar que es del 80% vemos que este departamento ha cumplido a pesar de tener dificultados con la materia prima, daños en maquinarias, deficiencia en la producción del turno de la noche. Esto en el plano general, pero si revisamos por productos, hay una baja drástica en la producción de velas al 22.66% debido a que no existe mucha demanda del producto y hay un sobre stock en almacenamiento.

Ventas tiene el 12,50% desfavorable en el cumplimiento de los pedidos receptados a los clientes con respecto a la media de su estándar que es el 92,50% debido a cambios de última hora en las requisiciones, las requisiciones se las está tomando en forma verbal por emergencia, además se solicita en sistemas el cambio del indicador porque no refleja el tiempo exacto de todo el proceso en ciertos productos lo que conlleva a que el pedido se entregue pero no se cumpla la meta.

El referente a almacenamiento y logística vemos que este departamento cumple con sus metas y ha mejorado en los últimos meses.

En lo que tiene que ver con el indicador de mejoras en el SGC se evidencia que se mantienen los procesos sin cambios de fondo y forma y se ha optado por verificar el cumplimiento de los mismos.

El indicador de evaluación del desempeño del personal determina que el 2007 es mayor que el 2008, esto se debe a que en el 2008 se evaluó de otra forma que en el 2007, obteniendo resultados más detallados y parámetros más claros.

El indicador de finanzas mide el cumplimiento de la inversión y gastos presupuestados, meta que no se ha alcanzado en los diferentes procesos por fallas en la programación al no considerar entre otras cosas, la existencia o no de fondos.

Como se cumplen los parámetros de calidad en los distintos procesos, se ha mejorado el índice de logística y también se ve reflejado en el índice de satisfacción del producto frente al cliente que alcanza el 89%.

En lo que tiene que ver con el indicador de mejoras en el SGC se evidencia que se mantienen los procesos sin cambios de fondo y forma y se ha optado por verificar el cumplimiento de los mismos.

El indicador de evaluación del desempeño del personal determina que el 2007 es mayor que el 2008, esto se debe a que en el 2008 se evaluó de otra forma que en el 2007, obteniendo resultados más detallados y parámetros más claros.

El indicador de finanzas mide el cumplimiento de la inversión y gastos presupuestados, meta que no se ha alcanzado en los diferentes procesos por fallas en la programación al no considerar entre otras cosas, la existencia o no de fondos.

Como se cumplen los parámetros de calidad en los distintos procesos, se ha mejorado el índice de logística y también se ve reflejado en el índice de satisfacción del producto frente al cliente que alcanza el 89%.

## Conclusiones y recomendaciones

Los indicadores de gestión son instrumentos de medición, que tiene como objetivo evaluar el desempeño de cada área mediante los parámetros establecidos en relación a las metas, que son fruto de la planificación estrategias.

En la investigación realizada a “Industrias Catedral S.A. “:

### I. Aspectos generales

ESTADO	“Industrias Catedral S.A.” ha realizado un gran esfuerzo para ponerle en la situación que tiene en el mercado nacional, e incursionando fuera de las fronteras patrias, brindando productos con normas de calidad. Le ha puesto el mayor énfasis en los SGC, por eso que ha logrado el cumplimiento en esta área de las metas propuestas.
TENDENCIA 	La tendencia es positiva porque utiliza el CMI como instrumento de dirección, en este primer semestre ha venido corrigiendo errores, sorteando obstáculos debido a la crisis económica mundial, y tratando de buscar estabilización para mejorar su rendimiento económico.

### II Aspectos significativos de objetivos estratégicos

No.	Objetivo Estratégico	Estado	Tendencia	Recomendación sobre el objetivo teniendo en cuenta los indicadores
1	Cumplir con los requerimientos acordados con los clientes	80%		Se reconoce una mejora significativa pero hay que hacer algunos ajustes para alcanzar el objetivo.
2	Mejorar las competencias del personal	82%		Ha cumplido el objetivo, las medias implementadas de mejoras han hecho que el personal este mejorando sus competencias.

3	Utilizar materia prima que cumpla los parámetros de calidad	89.80 %		Esta exigencia es calidad, cantidad, tiempo, no se logra que el proveedor cumpla como es debido con estas premisas.
4	Mejorar el sistema de gestión de calidad	83%		Se ha cumplido con el objetivo, pero hay secciones en las que se necesita mejorar.

Con los resultados obtenidos en la medición de gestión, se recomienda lo siguiente:

#### Recursos Humanos

- Continuar e incrementar a todo nivel la capacitación y desarrollo del personal, para mejorar el cumplimiento de actividades.

#### Compras.

- Mejorar el sistema de pedidos, realizando los trámites más ágiles y asegurando los embarques en el menor tiempo posible.
- Buscar nuevos proveedores que aseguren buenos precios, calidad, cantidad y entregas oportunas.

#### Ventas

- Mantener e incrementar el nivel de ventas
- Conversar con los proveedores, la dificultades que causa los incumplimientos en las entregas.
- Mejorar la eficiencia en la toma de pedidos de los clientes

#### Producción

- Renovación tecnológica, incremento de maquinaria para cumplir con los pedidos y la meta de ampliación del mercado fuera de fronteras,
- Tener un plan de mantenimiento preventivo.

- Contratar un mecánico para el turno de la noche donde por lo general se presentan problemas.
- Capacitar al personal para el mantenimiento correctivo.
- Tener un stock de repuestos básicos
- Corregir error en la meta del indicador de producción.

#### Logística

- Optimizar los tiempos de embarque y desaduanización de materias primas
- Mantener un stock suficiente para entregas oportunas, tendiendo siempre a mantener y mejorar la calidad de los productos.
- Conservar la entrega oportuna y en el sitio.

Tener presente y transmitir al personal a todo nivel que se debe cumplir las metas con el mínimo de recursos para ser más efectivos y eficientes, que los insumos y los procesos productivos deben cumplir las normas de calidad, si todo esta bien realizado, la empresa seguro alcanzará la productividad deseada, lo que se manifestará en la satisfacción del cliente y rendimientos financiero que mejorará la calidad de vida del personal para que tengan un desempeño exitoso.

## **Bibliografía**

Horváth & Partners (2003): **Dominar el cuadro de mando integral**, Barcelona, Gestión 2000. S.A.

Jaramillo, J. Carlos (1992): **Dirección Estratégica**, España, Editorial McGraw Hill

Kaplan Robert S. Norton David P. (2000): **Cuadro de mando integral**, Barcelona, Gestión 2000. S.A.

Kotler Philip (1993): **Dirección de Mercadotecnia (Análisis, planeación, implementación y control)**, Madrid, Ediciones Pirámides S.A.

Olve Nils-Göran, Roy Jan y Wetter Magnus (2000): **Implantando y gestionando el cuadro de mando integral**, Barcelona, Gestión 2000.

Steiner Goerge A. (1998). **Planificación Estratégica, Lo que todo Director debe Saber**, México, Editorial CECSA.

Carlos Masaquiza U. Ivonne Solís J. (2004): **Tesis, diseño e implementación del cuadro de mando integral en la empresa TEIMSA**, Ambato, Universidad Técnica de Ambato



































































