



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la "Empresa Tridome S.A.", de la ciudad de Quito. Periodo Julio – Diciembre 2008.

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

AUTORES: Martha Jesenia Moreno Intriago
María Isabel Vélez Acosta

DIRECTOR(A): Mba. Edgar Vinicio Sempértegui Álvarez

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS

Mba. Edgar Sempértégui Álvarez

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por las estudiantes: Martha Jesenia Moreno Intriago y María Isabel Vélez Acosta, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, octubre 2010

f)

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras Martha Jesenia Moreno Intriago y María Isabel Vélez Acosta declaramos ser autoras del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Martha Jesenia Moreno Intriago
Autora

María Isabel Vélez Acosta
Autora

AUTORÍA

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

Martha Jesenia Moreno Intriago

María Isabel Vélez Acosta

DEDICATORIA

Agradezco primeramente a Dios por ser mi fortaleza y darme todo lo que tengo y no dejarme caer nunca.

A mi Mamá María y a mis hermanos María Luisa, Rodrigo, Nexar, Nancy, Pepín, Mario, Ketty, Pedro y Carlos por ser los mejores y estar conmigo incondicionalmente, gracias, porque sin ellos y sus enseñanzas no estaría aquí ni sería quien soy ahora, a ellos les dedico esta tesis.

A mi Papá Rigo, que aunque no este, se que me ve y esta orgulloso de mí.

A mi esposo, gracias por todo el apoyo que me ha dado para continuar y seguir con mi camino.

Gracias a todos por ayudarme a lograrlo.

Los quiero mucho,

Martha

“El señor es mi pastor nada me falta, en prados de hierba fresca me hace reposar, me conduce junto a fuentes tranquilas y repara mis fuerzas, me guía por el camino justo, haciendo honor a su Nombre. Aunque pase por un valle tenebroso ningún mal temeré porque Tú estás conmigo.” salmo 23.

DEDICATORIA

“Levántate con amor, como el viento levanta a las golondrinas”

Dedico este trabajo a toda mi familia, pero en especial a “Olguita”, mi Amada Madre, quien junto a mi padre me inculcaron principios y valores en el transcurso de mi vida, herramientas todas ellas para formarme y fortalecerme en el camino de la vida.

Ahora que partiste y estas gozando de la infinita belleza, amor y presencia de nuestro Dios, te sigo pidiendo madre mía, tu bendición para seguir cosechando metas y triunfos.

Además de dedicarle deseo agradecerle a mi familia por el apoyo incondicional que me brindaron para culminar mi primera meta, y a Dios por estar junto a mí en todo momento.

“No te dejes vencer por ninguna circunstancia. La derrota depende de nosotros, a la par que el triunfo. Sin embargo, la peor derrota es la de quien se desanima. Perder, no siempre es derrota. Pero el desaliento arruina completamente la vida. No te desanimes nunca. Sigue adelante con valentía, porque el triunfo les sonríe únicamente a los que no se paran a mitad del camino.”

Carlos Torres Pastorino

Con todo mi amor,

María Isabel

AGRADECIMIENTO

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

Nuestro reconocimiento al personal de la empresa Tridome S.A, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento al Mba. Edgar Sempértegui Álvarez por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de tesis.

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

Las autoras

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTE DE LA EMPRESAS

- 1.1 Descripción de la empresa**
- 1.2 Base legal**
- 1.3 Organigrama de la empresa**
- 1.4 Plan estratégico**
 - 1.4.1 Misión**
 - 1.4.2 Visión**
 - 1.4.3 Políticas de calidad**
 - 1.4.4 Valores**
 - 1.4.5 Objetivos Institucionales**
- 1.5 Elaboración de Matriz FODA**

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

- 2.1 Planificación**
 - 2.1.1 Estratégica**
 - 2.1.2 Corporativa**
 - 2.1.3 Operativa**
- 2.2 Indicadores**
 - 2.2.1 Conceptos**
 - 2.2.2 Características**
 - 2.2.3 Importancia**
 - 2.2.4 Clasificación**
 - 2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores**
 - 2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores**
- 2.3 Cuadro de mando integral**
 - 2.3.1 Perspectiva financiera**
 - 2.3.2 Perspectiva procesos internos**
 - 2.3.3 Perspectiva aprendizaje – crecimiento**
 - 2.3.4 Perspectiva cliente**

CAPÍTULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

3.2 Preparación de indicadores

3.3 Diseño cuadro de indicadores, análisis e interpretación

3.4 Informe

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Anexos

RESUMEN EJECUTIVO

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente un seguimiento más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización. La herramienta que actualmente se utiliza son los indicadores de gestión, que son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

Los indicadores de gestión deben ser útiles y efectivos, es decir deben ser relevantes, comparables, verificables, de fácil comprensión, uso y a tiempo, para que los directivos puedan tomar decisiones adecuadas. Es por eso que los indicadores son necesarios para mejorar y de esta manera ser más competitivas.

La presente tesis se ha desarrollado con la información entregada por la empresa Tridome, con la cual hemos podido preparar y diseñar los indicadores para cada área relevante de la organización como son: Recursos Humanos, Compras, Ventas y Producción; con el fin de medir, comparar, cuantificar la información y posteriormente analizar e interpretar los resultados de los indicadores y finalmente emitir un informe con conclusiones y recomendaciones.

1. TÍTULO

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA “TRIDOME S.A.” DE LA CIUDAD DE QUITO, PERÍODO 2008.

2. ANTECEDENTES GENERALES

Los indicadores de gestión suelen ser establecidos por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo de la vida de cualquiera de ellos, para evaluar el desempeño y los resultados, para su posterior análisis e interpretación, lo que constituye un aporte necesario para el mejoramiento continuo.

Por lo expuesto anteriormente, hemos preparado nuestra tesis de indicadores de gestión, con el fin de aportar ideas que sirvan para mejorar las actividades en la empresa Tridome S.A., por lo tanto a continuación explicaremos en forma breve el desarrollo de cada capítulo de esta tesis.

En el capítulo 1 se describe todos los antecedentes de la empresa Tridome S.A. como se constituyó legalmente, como esta organizada, sus prioridades a corto y mediano plazo, sus valores, políticas de calidad y objetivos.

En el capítulo 2 se habla sobre el marco teórico de la investigación, que es básicamente la explicación y conceptos de la planificación estratégica, corporativa y operativa. Adicionalmente los conceptos, características, clasificación e importancia de los indicadores de gestión, así como la formulación, manejo y presentación de los mismos.

También dentro de este capítulo vamos a observar el desarrollo del cuadro de mando integral y sus respectivas perspectivas.

Y por último el capítulo 3, que es en si, la parte medular de la presente tesis, puesto que se desarrolla con información entregada por la empresa Tridome, con la cual hemos podido preparar y diseñar los indicadores de cada área relevante de la organización como son las áreas de Recursos Humanos, Compras, Ventas y Producción; con el fin de medir, comparar y cuantificar la información. Posteriormente analizaremos e

interpretaremos los resultados de los indicadores, para finalmente emitir un informe con nuestras conclusiones y a la vez poderles dar nuestras recomendaciones.

El desarrollo de la presente tesis cumplió con los objetivos planteados, gracias a todas las facilidades prestadas por los colaboradores que trabajan en la empresa Tridome S.A. Se recabó información a través de entrevistas, observación de los procesos en cada una de las áreas de la empresa, revisión y análisis de documentación confidencial la misma que se utilizó estrictamente para el desarrollo del presente estudio.

Una vez entregadas las conclusiones y recomendaciones a la Gerencia General de la empresa Tridome S.A. se pudo determinar que hay metas por cumplir y objetivos por mejorar para aplicarlos en futuros períodos, las cuales tuvieron una acogida favorable.

3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa TRIDOME S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito, en la calle José Correa N° 544 y Ave. 6 de Diciembre (Junto al Estadio Olímpico Atahualpa).

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo en la empresa TRIDOME S.A.

5. OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar, analizar e interpretar los indicadores de gestión de la empresa TRIDOME S.A.

Objetivos específicos

- ❖ Determinar las áreas relevantes que serán evaluados
- ❖ Diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad

- ❖ Desarrollar un documento que facilite la identificación, cálculo, lectura, ubicación e interpretación de los indicadores de gestión

- ❖ Emitir acciones preventivas y correctivas para contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

TRIDOME S.A. es una empresa ecuatoriana con 5 años en el mercado publicitario con una nueva y revolucionaria tecnología que permite obtener etiquetas en 3 dimensiones, gracias a un producto único, conocido como el “encapsulado”, que es a base de resina acrílica, de alta transparencia, de muy buena cohesión y estabilidad química y física.

El acabado cristalino brillante que brinda el encapsulado, es una película plástica indeformable, que ha sido sometida a estrictas pruebas de laboratorio, garantizando así una excelente calidad, durabilidad y resistencia a la abrasión y a la intemperie. Además una de las características más importantes de este sistema es la flexibilidad, que permite la creación de etiquetas de una variedad infinita de formas geométricas como: cuadrados, círculos, arcos, líneas, marcos, letras, etc., de esta manera el sticker y etiqueta “encapsulada” se la puede transferir o instalar en productos textiles, en diversos productos promocionales e inclusive en carrocerías.

TRIDOME quiere que sus productos favorezcan y realcen la imagen de las marcas de sus clientes, con alta calidad en todos sus procesos y así satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.2. Base Legal

La Superintendencia de Compañías con fecha 13 de marzo de 2003 aprobó la reserva de nombre de la compañía TRIDOME S.A., la misma que fue constituida el 21 de mayo de 2003, como una compañía anónima, en la Notaría Décimo Séptima del Cantón Quito, ante el notario Dr. Remigio Poveda; con capital ciento por ciento ecuatoriano sucrito y pagado de USD 1.860,00 aportado por cinco accionistas en partes iguales y se la inscribió en el Registro Mercantil, bajo resolución N° 2064, tomo 134 el día 08 de julio 2003.

El Objetivo principal de la sociedad es el diseño, producción y comercialización de todo tipo de materiales para publicidad.

Actualmente su representación la ejerce el Sr. Francisco Rodríguez, uno de los socios accionistas, cuya elección la realizó la Junta General y lo nombro como Gerente General de

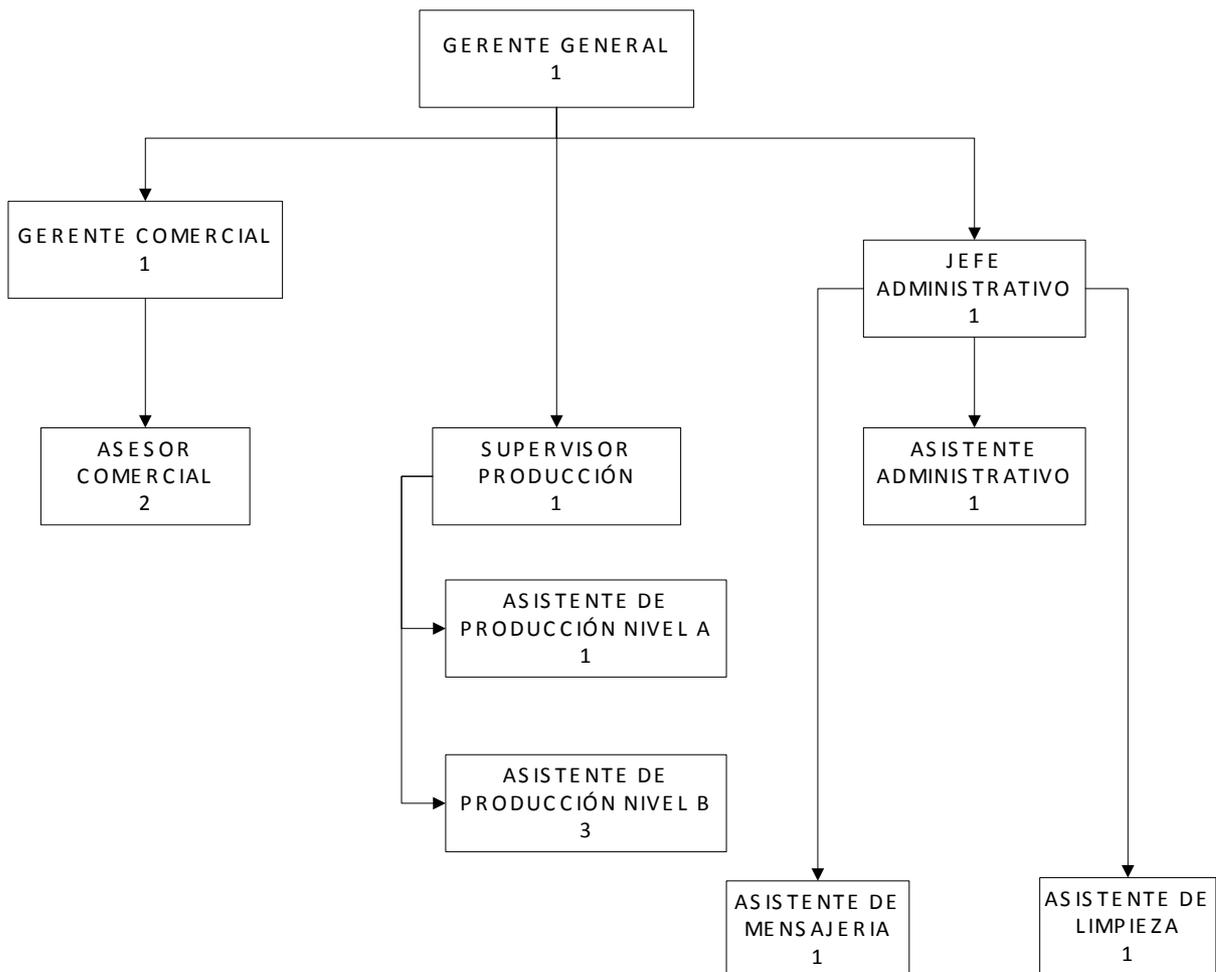
la compañía. Su nombramiento se lo realizó el 11 de julio de 2003 para un período de cinco años y se lo reeligió el 27 de junio de 2008 para un período similar.

Como toda sociedad jurídica es regida por las leyes del Ecuador y especialmente por la Ley de Compañías y por los propios estatutos de la compañía.

1.3. Organigrama

La empresa TRIDOME S.A. cuenta con el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA DE TRIDOME S.A.



Fuente: Manual de Calidad

Elaboración: Ing. Diana Barba

PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS ÁREAS: PROCESOS INTERNOS, VENTAS, RECURSOS HUMANOS Y COMPRAS

ÁREA DE PROCESOS INTERNOS-PRODUCCIÓN

El responsable del área de Procesos Internos o Producción es el Gerente General. Se lo ha designado a él, porque esta área es una de las más sensibles de la empresa y como líder de la compañía y conocedor del proceso productivo; los accionistas y ejecutivos de la misma así lo han decidido. Entre las funciones y responsabilidades que tiene el Gerente General, las más relevantes en el área de procesos internos o producción son las siguientes:

- Planificación de la producción, según las órdenes de producción, para cumplir con los tiempos de entrega requeridos por el cliente.
- Supervisar y calificar el cumplimiento de los procesos de producción, con el apoyo del Supervisor de producción y todo el equipo de producción.

ÁREA DE VENTAS O COMERCIAL

El responsable del área de Ventas o Comercial es el Gerente Comercial. Las funciones y responsabilidades que tiene el Gerente Comercial en el área de ventas o comercial son las siguientes:

- Asegurar el cumplimiento de las metas de las ventas establecidas.
- Asegurarse de la existencia de una base de clientes mínima que permita la consecución de las metas de ventas generales.
- Visitar clientes cuando los asesores así lo soliciten y la gerencia comercial lo considere necesario, ya sea para la revisión de nuevas oportunidades de negocio tanto localmente como en provincias o para la entrega de trabajos realizados.
- Negociar precios con la gerencia general para mejorar ofertas para clientes estratégicos.
- Asegurar que los esfuerzos del área comercial se enfoquen a las oportunidades de negocios más rentables para TRIDOME.

- Determinar la rentabilidad mensual apoyándose con la información financiera entregada por la persona responsable del área financiera.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El responsable del área de Recursos Humanos es el Gerente Comercial. Lo han designado así, la Gerencia General puesto que es la persona más idónea dentro del status ejecutivo. Entre las funciones y responsabilidades que tiene el responsable del área de Recursos Humanos, las más relevantes son las siguientes:

- Reclutar personal idóneo a través de empresas de selección de personal.
- Asegurar que se cumpla con los procesos de inducción a todo personal nuevo.
- Asegurar que se cumpla con las horas de capacitación mínimas establecidas para todo el personal de Tridome S.A.
- Revisar periódicamente que todo el personal se encuentre capacitado en las labores cotidianas que desempeñe.

ÁREA DE COMPRAS Ó ADQUISICIONES

La responsable del área de Compras es la Jefa Administrativa. Tanto la Gerencia General como la Gerencia Comercial tomaron la decisión de asignarle esta responsabilidad, ya que fue la persona más indicada por su capacidad de negociación con los proveedores. Entre las funciones y responsabilidades que tiene la responsable del área de Compras, están las siguientes:

- Coordinar con el Supervisor de producción la compra de materias primas.
- Controlar que la materia prima adquirida, sea entregada a tiempo y completa.
- Coordinar con los proveedores de materia prima la existencia de producto en sus bodegas.
- Comprar a proveedores calificados productos de excelente calidad.

1.4. Plan estratégico

El plan estratégico de Tridome S.A. es llegar a ser una de las empresas líderes de soluciones gráficas en el Ecuador y llegar a exportar sus productos, a través de tecnología de punta y mano de obra cien por ciento calificada.

1.4.1. Misión

Ofrecer productos y servicios innovadores en soluciones gráficas, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, mediante el cumplimiento de los estándares de calidad de nuestros clientes y el apoyo de nuestro recurso humano calificado.

1.4.2. Visión

Ser para el 2.013 la compañía líder en ofrecer una amplia gama de soluciones gráficas en el mercado publicitario ecuatoriano, diversificando nuestros productos y servicios, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, utilizando tecnología de punta y con el apoyo del personal de la empresa.

1.4.3. Política de Calidad

La Política de Calidad de Tridome, es ofrecer soluciones gráficas para el sector publicitario o manufacturero, con el compromiso de cumplir con los requisitos de nuestros clientes, bajo un modelo de gestión de calidad, orientado al mejoramiento continuo de los procesos de fabricación y administrativos con el apoyo de su recurso humano calificado.

1.4.4. Valores

- Seriedad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Calidad

1.4.5. Objetivos institucionales o corporativos

- Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos
- Capacitar continuamente al personal
- Incrementar el volumen de ventas
- Ofrecer productos con tecnología de punta
- Estandarizar los tiempos de entrega de los productos
- Diversificar la gama de productos

1.5. Elaboración de la matriz FODA

Después de conocer el funcionamiento de la empresa Tridome S.A. hemos podido encontrar cuales son sus fortalezas y debilidades, por lo que procedemos a realizar un análisis FODA de cada una de el áreas relevantes.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación

“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas” (Stoner, 1996)

“Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos” (Ortiz, s/f)

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”

“Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse” (Murdick, 1994)

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica, los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

También se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control, sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa, que implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características; primero debe referirse al futuro, segundo debe indicar acciones y tercero existe un elemento de causalidad personal u organizacional. Futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan, se trata de construir un futuro deseado, no adivinarlo.

2.1.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.

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

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo.

Una buena estrategia debe ser capaz de alcanzar el objetivo deseado; realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia (deber ser factible y apropiada); ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva, debería ser única y sostenible en el tiempo; dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes; suficiente por sí misma.

Los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión y declaración de visión.

La declaración de visión describe en términos gráficos donde queremos estar en un futuro, describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desarrollar los acontecimientos en “n” años si todo funciona exactamente como se espera.

La declaración de misión es similar salvo en que es algo mas inmediato, detalla que tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para acercarse a la visión que ha definido.

Cabe mencionar que hay planificaciones estratégicas que fracasan debido a su pobre implementación o porque no es la estrategia adecuada.

Se puede decir que una estrategia tiene una implementación pobre debido a:

- Una sobreestimación de habilidades y recursos
- Fracaso en la coordinación
- Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesario
- Fracaso en seguir el plan establecido

La estrategia puede ser inadecuada debido a:

- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
- Es incapaz de obtener el objetivo deseado
- No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.
- La información no es recogida apropiadamente.

2.1.2. Planificación Corporativa

La corporación se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estratégica que se define como un grupo de negocios o más precisamente, Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común; el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que éstas surjan dentro de la economía nacional e internacional.

El concepto de esta corriente planificadora se define en los siguientes términos: "Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre".

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 y 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 considerar las condiciones cambiantes.

Tipos de Corporaciones:

- **Corporaciones Privadas:** Grupo de empresas e inclusive varias Corporaciones, pueden estar vinculadas a través de nexo de propiedad por la presencia de accionistas comunes. Tales agrupaciones en Venezuela se denominan " Grupos Económicos ".
- **Corporaciones Públicas:** Existe igual autoridad pero suele estar limitada por disposiciones legales. Están facultadas para ejercer control sólo en aspectos

específicos, como puede ser el nombramiento de Directivos y la aprobación de los Estados Financieros. Ejemplo: Petróleos de Venezuela no puede liquidar a sus filiales sin consultar a su Ministerio de adscripción, el cual sería el de Energía y Minas.

Elementos de la Planificación Corporativa

- El Elemento distintivo de la Planificación Corporativa, es el Centro de Control Gerencial, el cual posee completa autoridad sobre las empresas que la conforman.
- **Unidad Estratégica de Negocios (UEN):** Es la unidad componente de la Corporación, la cual podía o no coincidir con las divisiones en que ésta se encontraba estructurada desde el punto de vista organizativo.
- **Área Estratégica de Negocios (AEN):** Se refiere a un segmento específico del entorno en el cual la empresa ubica o puede desear ubicar sus actividades.

2.1.3. Planificación Operativa

“La planificación 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.”

Es decir que cada área de una empresa debe plantear sus propios objetivos a base de una información financiera, en otras palabras ¿a dónde desea llegar? y ¿qué necesita para alcanzar ese objetivo?, pero siempre interactuando con las demás áreas de la empresa. Por ejemplo el área de ventas tiene como objetivo vender en un año una “x” cantidad de artículos “y”, pero para ello debe saber si se cuenta con la infraestructura en producción, si existe la materia prima suficiente y si se cuenta con el presupuesto necesario; para todo aquello, los jefes de cada área y la alta gerencia deben elaborar un plan o planes para su respectiva organización, dirección y control, de esta manera lograr el o los objetivos planteados.

“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.”

La gerencia no se puede dar el lujo de cometer el error de confundir sus proyectos con la realidad, por ello un plan u objetivo debe ser alcanzable, controlable y medible. *Alcanzable*, siendo realista del entorno que rodea a la empresa, estamos hablando de los aspectos económicos, sociales y políticos. *Controlable*, tener la capacidad de desarrollar un sistema de control para que no se escape de sus manos.

2.2. Indicadores

Los indicadores de gestión son necesarios para poder mejorar todo lo que se puede medir, puesto que si algo no se puede medir será imposible controlarlo.

Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

2.2.1. Conceptos

Un indicador de gestión es la expresión, cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se toma acciones correctivas o preventivas según el caso.

El concepto de indicadores de gestión remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

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

2.2.2. Características

Podemos indicar ciertas características de los Indicadores de Gestión.

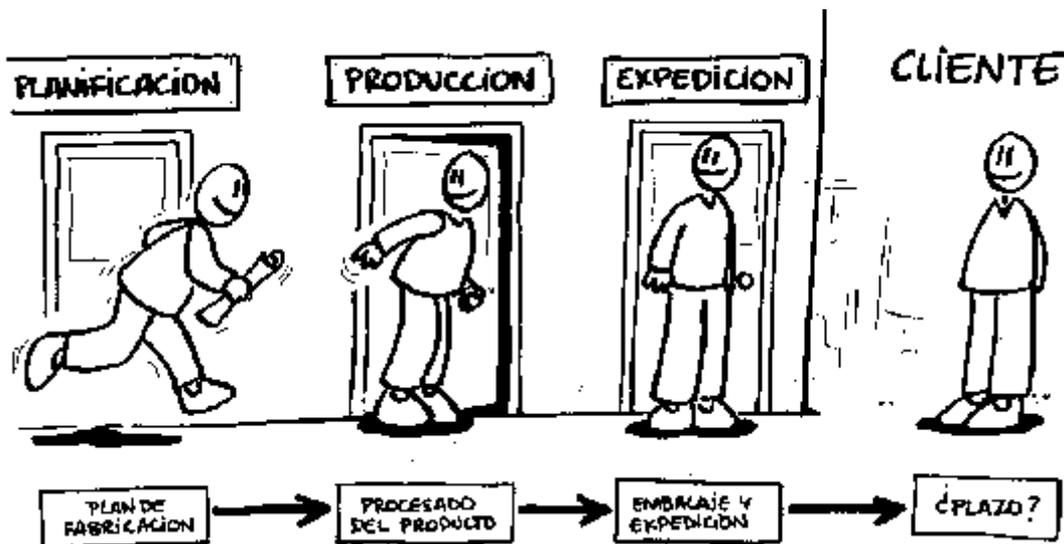
- Simplicidad.-Esto puede definirse como la capacidad para especificar el evento que se pretende medir, sea de manera poco costosa tanto en tiempo como en recurso.
- Adecuación.- Se entiende como la facilidad de la medida para detallar por completo el fenómeno o efecto, debe expresar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- Validez en el tiempo.- Se puede definir como la propiedad de ser permanente por un período deseado.
- Participación de los usuarios.- Seria la habilidad para estar implicado desde el diseño, debe proporcionar los recursos y formaciones necesarias para su ejecución, quizás este sea el ingrediente fundamental para que los empleados se motiven y cumplan con los indicadores.
- Utilidad.- Es la posibilidad del indicador de estar siempre bien orientado a buscar las causas que le han llevado a el alcance de un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad.- Es la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, de igual forma que la información sea analizada oportunamente para así poder actuar.

2.2.3. Importancia

Su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño general.

Con los indicadores se puede retroalimentar los procesos, monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, y son más importantes si el tiempo de respuesta es inmediato, por que de esta manera las acciones correctivas se realizarán de forma oportuna y sin demora.

2.2.4. Clasificación



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.

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.

Indicadores de eficiencia.- Teniendo en cuenta que la 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.

USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}} \times 100$
NIVEL DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO (Bs.)}}{\text{VENTAS NETAS (Bs.)}} \times 100$

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.

EFFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES	=	$\frac{\text{VOLUMEN PRODUCIDO}}{\text{VOLUMEN PROGRAMADO}} \times 100$
EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS	=	$\frac{\text{VOLUMEN VENDIDO}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}} \times 100$

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.



2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Para la elaboración de indicadores de gestión se debe considerar los siguientes aspectos:

- **La Definición.**- Es el estado de la característica o el hecho que quiere ser mejorado.
- **El Objetivo.**- Es lo que persigue el indicador seleccionado, nos indica si ha mejorado lo que buscamos y el sentido de esa mejora, es decir que el objetivo nos permite seleccionar y combinar acciones tanto preventivas como correctivas en una sola dirección.
- **Los Valores de Referencia.**- El hecho de medir se realiza a través de la comparación pero esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia la cual nos sirva para comparar el valor de un indicador.

Podemos hablar de los siguientes valores de referencia:

- Valor histórico:
 - Este nos muestra como ha sido cierta tendencia en el transcurso del tiempo.
 - Nos permite proyectar y calcular los valores esperados para un periodo.
 - Este valor señala la variación de resultados, la capacidad real, actual y probada, además informa si el proceso está o estuvo controlado.
 - Este valor dice lo que se ha hecho, pero no el potencial alcanzable.

- Valor estándar: Señala el potencial de un sistema determinado.
- Valor teórico:
 - También se lo conoce como de diseño, usado primordialmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.
 - Este valor de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.
- Valor de requerimiento del usuario:
 - Representado por el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente, el cual se propone cumplir en un tiempo determinado.
- Valor de la competencia:
 - Estos son los valores de referencia que provienen de la competencia, es muy necesario tener claro que la comparación con la competencia solo señala hacia donde y con que rapidez debemos mejorar, pero muchas veces no dice nada acerca del esfuerzo que se ha realizado.
- Valor por política corporativa:
 - Por medio de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir, respecto a la competencia y al usuario.
 - No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y así se establecen.
- Determinación de valores por consenso:
 - Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni tampoco cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de

referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.

- **La responsabilidad.**- Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

- **Los puntos de medición.**- Define la forma cómo se obtiene y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cual es el procedimiento de obtención de las muestras.
Esto permite establecer con toda claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- **La Periodicidad.**- Define el período de realización de la medida, cómo se presentan los datos cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

- **El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones.**- El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

El reporte para tomar decisiones debe contener además del valor actual del indicador el nivel de referencia.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Como habíamos indicando anteriormente que los indicadores son como un termómetro, que nos indica o que nos alerta si los planes de un proyecto están cumpliéndose o si se necesitan una mejora para lograr nuestros objetivos. Es por ello que el saber manejarlos y

cuantificarlos es muy importante para determinar los logros y falencias. Primero es determinar que tipo de indicadores nos podrían ayudar a determinar las metas planteadas y lógicamente la mejora continúa a los procesos.

La presentación de los indicadores se los puede realizar en forma de cuadros comparativos y/o en gráficas, utilizando porcentajes o cifras, lo importante es que sean claros, comparables y comprensibles.

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 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.

El indicador debe ser preciso, su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad, su obtención tiene un costo aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

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

¿Qué se hace?

Se debe realizar la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades.

¿Qué se desea medir?

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

¿Quién utilizará la información?

Se debe precisar la periodicidad con la que se desea obtener la información, dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

¿Cada cuánto tiempo?

¿Con qué o quién se compara?

La metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión se muestra a continuación:

- **Contar con Objetivos y estrategias (Planificación)**

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

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

Estos patrones son:

Atributo: Es el que identifica la meta.

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

Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.

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

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

Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.

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

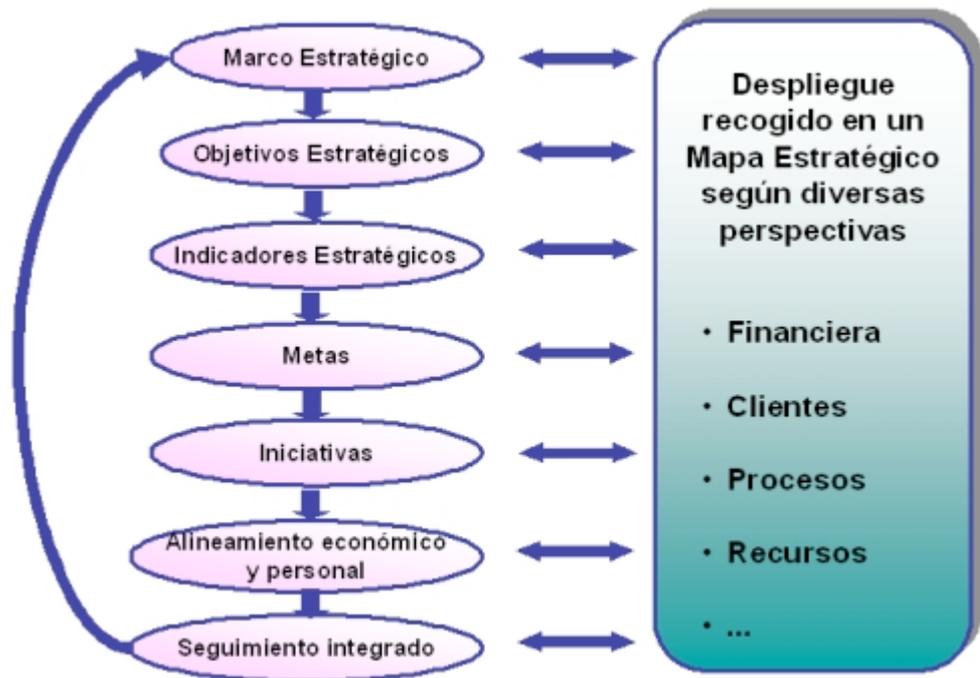
Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

- **Identificar factores críticos de éxito:** Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar. (Concepción, monitoreo, evaluación final de la gestión)
- **Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito:** Se debe establecer indicadores, como por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

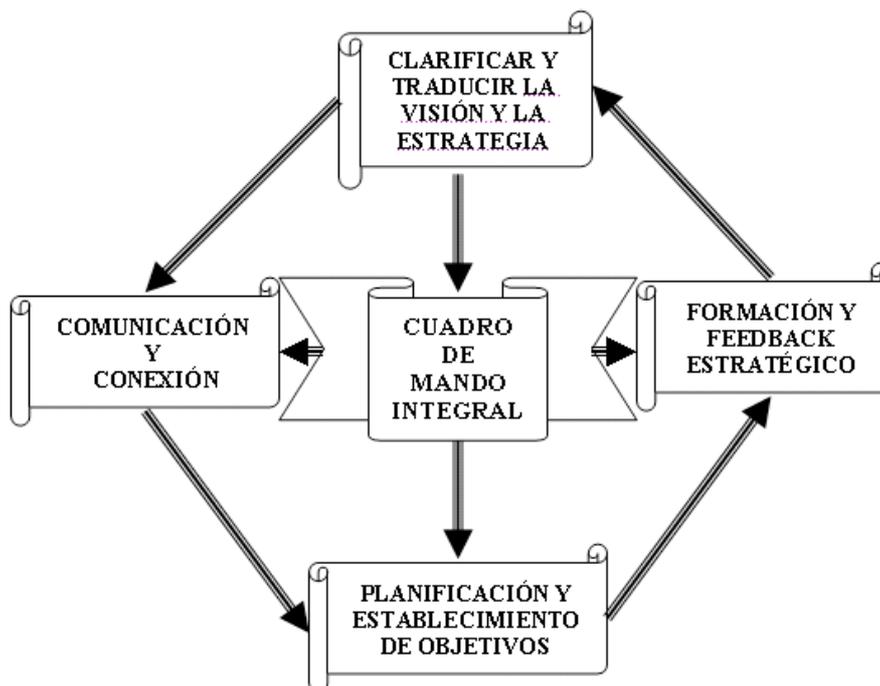
Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

- **Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:** Es necesario determinar para cada indicador, estado (Valor inicial o actual del indicador), umbral (Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener) y rango de gestión (el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar).
- **Diseñar la medición:** Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.
- **Determinar y asignar recursos:** La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- **Medir aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión:** Debemos determinar la pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y presentación de la información, frecuencia en la toma de la información y destinatario de la información.

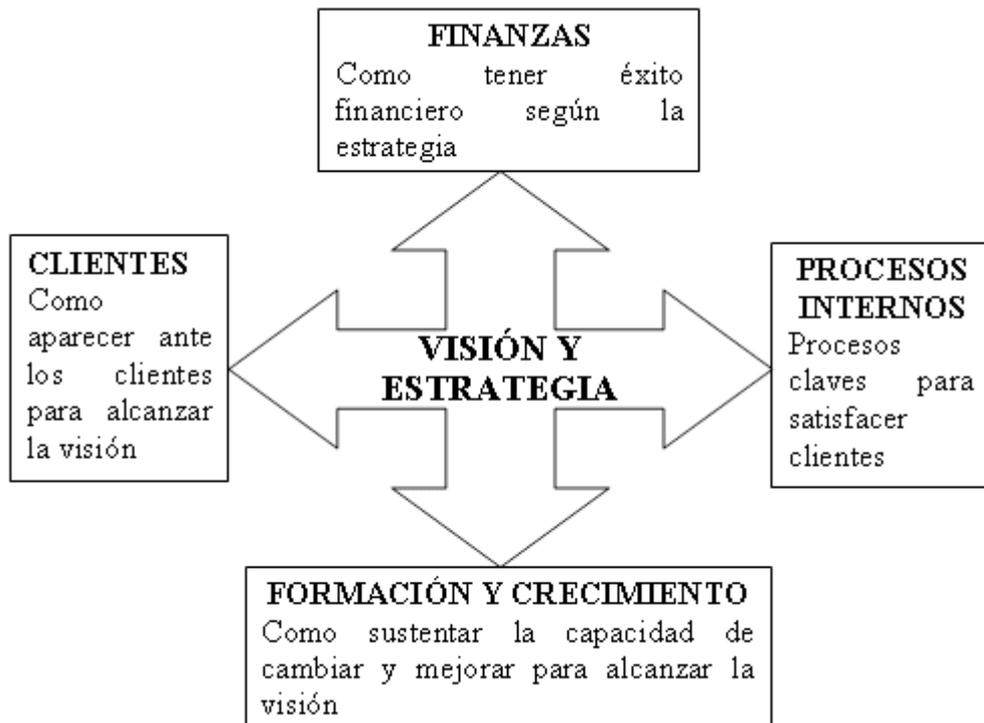


La presentación de los indicadores se los puede realizar en forma de cuadros comparativos y/o en gráficas, utilizando porcentajes o cifras, lo importante es que sean claros, comparables y comprensibles.

2.3. Cuadro de Mando Integral



<http://www.monografias.com/cuadrodemandointegral>



Fuente y Elaboración: Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

El concepto de Cuadro de Mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

Según J.E Pereira El Cuadro de mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard", sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido sistema integral de Administración de la eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.

El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es **"No se puede controlar lo que no se puede medir"**

*Kaplan Robert & Norton Davis, El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, España, 2000.
http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm*

Partiendo de este principio creemos que en toda organización sea esta grande o pequeña se tiene que tener bien definidos la Visión, y su Plan estratégico, puesto que de esto parte el cuadro de mando integral, ya que es una herramienta que continuamente nos indica si la empresa y su grupo humano esta cumpliendo los objetivos para alcanzar las metas deseadas.

Además se recomienda su uso como herramienta de trabajo dentro de las actividades habituales de gestión.

El Cuadro de mando integral se aplica a todos aquellos estudios y situaciones en las que es necesario comprobar que los objetivos y los indicadores de la empresa están alineados con la visión y la estrategia de la misma.

En definitiva el cuadro de mando integral puede definirse como aquel conjunto de indicadores que permitirán controlar y diagnosticar la evolución, representa una herramienta de control periódico que contiene la información adecuada para la gestión de la empresa, por tanto ha de relacionar las informaciones precisas y concretas, sobre todo los aspectos más significativos del periodo.

Podemos nombrar algunos beneficios del cuadro de mando integral como por ejemplo:

- Formación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Informa a todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefine la estrategia en base a resultados
- Traduce la visión y la estrategia en la acción
- Integra la información de diversas áreas de una empresa.
- Capacidad de análisis
- Mejora los indicadores financieros

2.3.1. Perspectiva Financiera

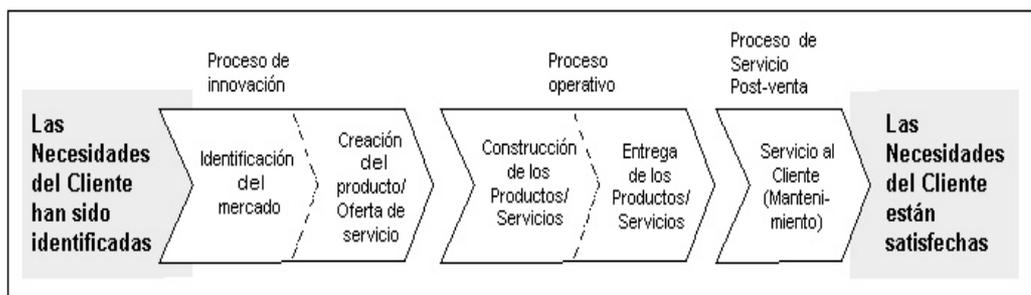
Esto se basa en la contabilidad de la empresa, ya que estos muestran el pasado de la misma, se debe tomar en cuenta que la contabilidad no es inmediata, por eso hay que realizar cierres los cuales indican la consistencia de la información, pero a veces se incurre en el error de creer que solo la parte financiera es lo importante, pues no es así, por que sola no es garantía para el futuro de la empresa.

Al mejorar el performance en lo que se refiere a la generación de productos/servicios y satisfacción de clientes no se garantiza mejoras financieras si a la vez no se toman las acciones necesarias para capitalizar logros.

Los indicadores más frecuentes que se utilizan son:

- Índice de Liquidez
- Índice de endeudamiento
- Índice DuPont
- Índice rendimiento del capital invertido

2.3.2. Perspectiva de Procesos Internos



Esta perspectiva se enfoca a los procesos comerciales internos, la medición de esta perspectiva permite saber que tan bien va un negocio, y si sus productos o servicios cumplen los requisitos del cliente.

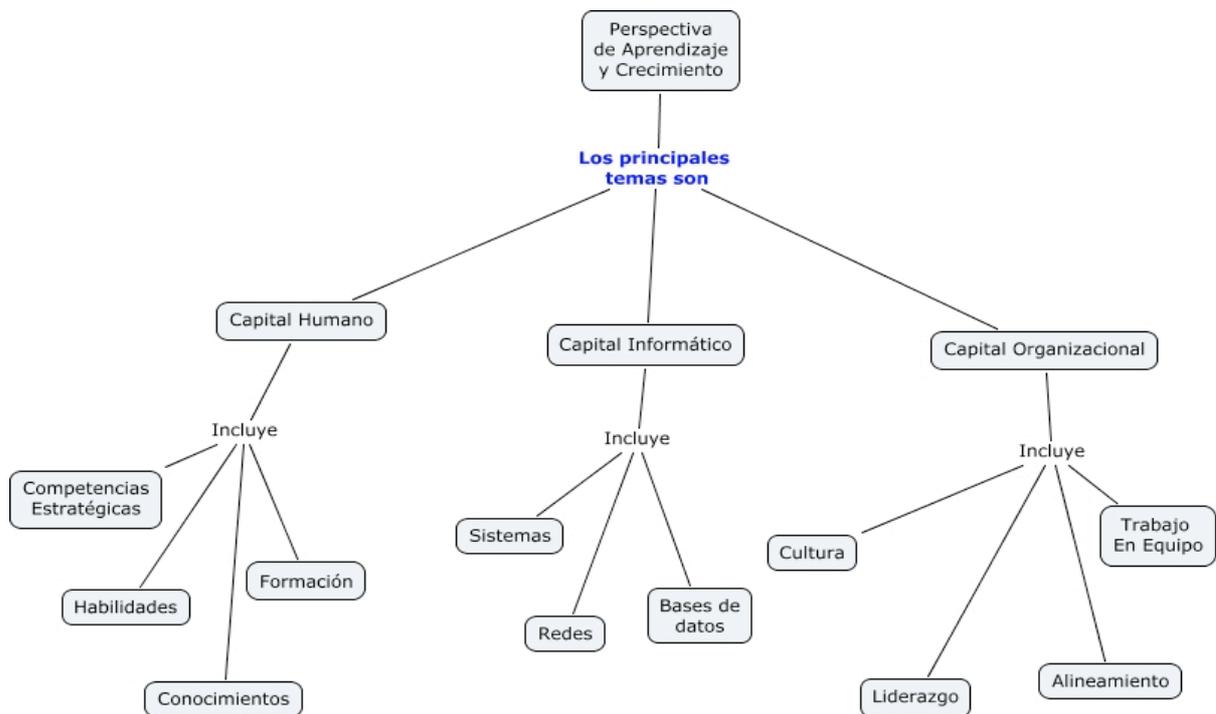
El contemplar esta perspectiva en una empresa se debe llevar a esta a una primera identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean estos estratégicos, operativos o de soporte.

El Cuadro de mando integral exige que además de controlar los procesos internos que ya existen (para mejorarlos) crear un mecanismo para identificar nuevos procesos que irán apareciendo, así de esta manera la empresa estará preparada para los cambios que tendrá el mercado.

Además podemos indicar cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones, los indicadores son todos los relacionados con costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes, los indicadores son todos los relacionados con la selección, captación, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (complicado medir) los indicadores pueden ser el porcentaje de productos nuevos y patentados, introducción de nuevos productos con relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad, indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.

2.3.3. Perspectiva de Aprendizaje – Crecimiento



Fuente y Elaboración: www.cmpspublic2.ihmc.us/servlet

Esta perspectiva se enfoca en la capacitación laboral y las actitudes culturales corporativas orientadas al mejoramiento individual y corporativo, en una organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas (fuente de conocimiento) son el principal recurso, en estos tiempos de rápido cambios tecnológicos, es necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para todos los trabajadores.

Los objetivos que se plasmen en el cuadro de mando integral de acuerdo a la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de capacitación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades, el resultado es visualizar como la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se vuelva en una operatividad mas eficiente y en buenos resultados financieros y también de crecimiento de mercado.

Esta perspectiva mejora ciertos aspectos relacionados con el aprendizaje como por ejemplo:

- Capacidad y competencia de las personas, aquí incluye indicadores de satisfacción de los empleados, la productividad, la necesidad de formación.

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

- Sistemas de información (los que proveen información muy útil para el trabajo) los indicadores pueden ser bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción, los indicadores pueden ser, iniciativa de las personas, la capacidad de trabajar en equipo, entre otros.

2.3.4. Perspectiva del Cliente

Esta Perspectiva permite a los directivos del negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, con la cual conseguirá rendimientos financieros futuros de categoría superior, para lograr esto es fundamental poseer clientes leales y satisfechos, con esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios, si los clientes no están satisfechos entonces encontrarán proveedores (la competencia) que satisfagan sus necesidades, hay que poner mucha atención a esta perspectiva puesto que su pobre desempeño es un indicador del declive en un futuro del negocio.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que generan más valor es sumamente importante para lograr que el panorama financiero sea favorable, además hay que estudiar las diversidades del mercado al que el negocio esta enfocado sin esto no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, puesto que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto del cliente, el cual repite sus compras porque prefiere los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

CAPÍTULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

La compañía Tridome S.A. es una empresa que produce y comercializa etiquetas encapsuladas para publicidad y promoción, con el fin de realzar las marcas comerciales. Tiene definida 4 áreas relevantes en su organización, las que se detallan a continuación.

- a) **Área de Recursos Humanos:** Esta área se encarga de reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo y capacitado. Además de capacitarlo y motivarlo constantemente para beneficio de los empleados y de Tridome S.A.
- b) **Área de compras:** Esta área se encarga de adquirir materia prima y servicios de alta calidad para los productos que produce Tridome S.A.
- c) **Área de ventas:** En esta área recae la responsabilidad de generar ventas con márgenes de utilidad adecuados para la compañía, así como asegurar la satisfacción y fidelidad de los clientes.
- d) **Área de producción:** Todas las áreas son muy importantes pero la medular es esta, ya que es el motor para el funcionamiento de la empresa, donde se desarrollan los diversos productos, que deben cumplir con los estándares de calidad para la satisfacción del cliente y mantener la imagen de la compañía.

A continuación observamos los objetivos departamentales y sus variables:

OBJETIVOS DEPARTAMENTALES Y SUS VARIABLES

DEPARTAMENTO	OBJETIVO	VARIABLE
VENTAS	Cumplimiento del presupuesto de ventas	Presupuesto de ventas
	Incrementar las ventas en un 20% en la ciudad de Guayaquil con respecto al total de ventas	Participación ventas clientes Guayaquil
	Cumplimiento de la meta de rentabilidad adecuada	Rentabilidad alcanzada
RECURSOS HUMANOS	Cumplimiento de horas de capacitación mensual a todo el personal de la empresa	Capacitación a todo el personal
		Personal capacitado
PROCESOS INTERNOS Ó PRODUCCIÓN	Cumplimiento del plan de producción	Plan alcanzado
	Realizar mantenimiento preventivo de las máquinas	Mantenimiento realizado
	Reducción de desperdicio	Desperdicio máximo obtenido
COMPRAS	Obtener a tiempo la materia prima y servicios subcontratados	Materia prima y servicios recibidos a tiempo
		Stock en bodega

De acuerdo a los objetivos departamentales anteriormente expuestos, se ha definido el plan operativo, el cual servirá para la elaboración de los indicadores.

PLAN OPERATIVO

DEPARTAMENTO	OBJETIVO OPERATIVO	METAS
VENTAS	Ventas mínima de USD 120.000 de julio a diciembre	95% semestral
	Crecimiento en ventas con respecto a clientes de Guayaquil un 20% con respecto al valor total vendido en el semestre	Hasta finales del 2008
	Obtener el 20% de rentabilidad del total de las ventas en el semestre	Cubrir todos los compromisos adquiridos por la Empresa
RECURSOS HUMANOS	Cumplimiento al 100% de las horas de capacitación semestral a todo el personal de la empresa	Obtener personal más capacitado
	Cumplimiento al 100% de las horas de capacitación semestral al personal del área de producción.	Mejorar los procesos productivos
PROCESOS INTERNOS	Alcanzar el 95% del plan de producción establecido en el semestre.	Satisfacción del cliente
	Realizar el mantenimiento preventivo de los equipos, mínimo 70% del total.	Cero paras en producción por daños en los equipos ocasionados por falta de mantenimiento
	Reducir el desperdicio por producción, máximo hasta un 5%	Semestral
COMPRAS	Obtener a tiempo la materia prima y servicios subcontratados necesarios en un 100% semestral	Cero paras en producción por falta de materia prima.
		Mantener la existencia de materia prima

3.2. Preparación de indicadores

Para la preparación de los indicadores nos hemos basado en las debilidades del análisis FODA en cada una de las áreas que conforman la empresa Tridome S.A., las cuales presentamos a continuación:

DEBILIDADES

Recursos Humanos

- Falta de habilidad en la comunicación verbal por parte del personal de planta.
- Falta más capacitación para el personal de producción.

Ventas

- Estructura de ventas pequeña.
- No se cuenta con artículos promocionales propios.
- No dar la debida atención al nicho comercial en provincias.

Producción

- No se está cumpliendo Plan de Producción.
- No se está cumpliendo Plan de mantenimiento máquinas y equipos.
- Desperdicio de Materia Prima alto.

Compras

- No contar con un manejo de control de inventarios
- Tener un único proveedor en resina y tener pocos proveedores en la mayoría de materias primas y servicios.

Estas debilidades se convirtieron en necesidades de cambio en cada una de las áreas y es de esta manera como se originó en objetivos para poder obtener cambios al final del periodo 2008.

Perspectiva del cliente

Objetivo: Cumplimiento del presupuesto de ventas

Meta: 95% semestral

Objetivo: Incrementar las ventas en la ciudad de Guayaquil con respecto al total de ventas

Meta: 20% semestral

Objetivo: Cumplimiento de la meta de rentabilidad adecuada

Meta: 20% semestral

Perspectiva de Aprendizaje - crecimiento

Objetivo: Cumplimiento de horas de capacitación semestral a todo el personal de la empresa

Meta: 100% semestral

Objetivo: Cumplimiento de horas de capacitación semestral al personal del área de producción.

Meta: 100% semestral

Perspectiva de Procesos Internos ó Producción y Compras

Objetivo: Cumplimiento del plan de producción

Meta: 95% semestral

Objetivo: Realizar mantenimientos preventivos de las máquinas

Meta: 70% semestral

Objetivo: Reducción de desperdicio

Meta: 5% del total de producción semestral

Objetivo: Obtener a tiempo la materia prima y servicios subcontratados

Meta: 35% de retrasos por el total de entregas semestrales

Objetivo: Obtener a tiempo la materia prima y servicios subcontratados

Meta: 100% de stock de materia prima semestral

3.3. Diseño de cuadro de indicadores, análisis e interpretación

ÁREA DE VENTAS

El indicador IV-01, "Cumplimiento del presupuesto semestral de ventas", mínimo del 95%. En el semestre de julio a diciembre del 2008, se obtuvo el 88.93%, es decir no se llegó a la meta propuesta.

Para una mejor interpretación del resultado del segundo semestre del año 2008 clasificaremos el problema, las causas y sugerencias.

Problema: Incumplimiento del presupuesto semestral de ventas	
Causas	Sugerencias
Falta de inventario	Establecer un control de inventarios.
Falta de seguimiento a potenciales clientes	Mejorar la base de datos de clientes para dar el debido seguimiento a cotizaciones y realizar reuniones periódicas con el Gerente Comercial para planificar estrategias comerciales.
Falta de productos promocionales en stock	Importar directamente productos promocionales para publicidad y no depender del mercado local.
Demora en las entregas a los clientes	Mejorar la comunicación con los responsables del área de producción para cumplir con las entregas a tiempo de los trabajos.

El indicador IV-02, "Porcentaje de participación de Guayaquil en ventas", la meta es del 20% semestral. En este indicador se llegó solamente al 10.61%, muy por debajo de la meta propuesta.

Para una mejor interpretación del resultado del segundo semestre del año 2008 clasificaremos el problema, las causas y sugerencias.

Problema: Incumplimiento del porcentaje de participación en ventas en Guayaquil.	
Causas	Sugerencias
Falta de vendedor permanente en la ciudad de Guayaquil.	Estudiar la posibilidad de contratar una persona para ventas que este radicada en la ciudad de Guayaquil.
Falta de seguimiento clientes en esta ciudad	Implementar un plan de visitas mensuales para un mejor seguimiento a potenciales clientes.

El indicador IV-03, "Rentabilidad mínima del 20% semestral". Como podemos ver no se logro obtener la rentabilidad en ventas necesaria, se obtuvo el 14.35%

Para una mejor interpretación del resultado del segundo semestre del año 2008 clasificaremos el problema, las causas y sugerencias.

Problema: Incumplimiento de la meta de rentabilidad al 20% semestral	
Causas	Sugerencias
Incremento en costos variables	Prever posibles alzas en los costos, medir su impacto y crear planes que permitan reducir su riesgo en las operaciones
Falta de comunicación entre las áreas de ventas, compras y financiero	Informar a tiempo novedades concernientes a incrementos de costos que afecten a la rentabilidad y de esta manera tomar las debidas decisiones para precautelar los intereses de la empresa.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Indicador IR-01, “Cumplimiento de horas de capacitación semestral”. Como podemos ver la meta es de 48 horas en el semestre (esto represente el 100% de horas propuestas), en este indicador la meta propuesta se cumplió e inclusive se la supero llegando al 114.58% semestral.

A pesar que se ha cumplido con la meta propuesta e inclusive se ha superado, clasificaremos los posibles problemas, causas y sugerencias que podrían surgir en el futuro.

Problema: Incumplimiento semestral de 48 horas de capacitación a todo el personal	
Causas	Sugerencias
Falta de cumplimiento del cronograma de capacitación.	Mejorar el cronograma de capacitación con el apoyo de los jefes de cada área, para que se respete lo establecido.
Falta de tiempo	Respetar el cronograma de capacitación y publicarlo en la cartelera.
Falta de recursos económicos	Establecer un presupuesto mensual de acuerdo al cronograma de capacitación.

Indicador IR-02, “Porcentaje de personal capacitado semestralmente en el departamento de producción”. La meta propuesta es del 100%, y al igual que el anterior indicador, la meta se cumplió en un ciento por ciento.

A pesar que se ha cumplido con la meta propuesta, clasificaremos los posibles problemas, causas y sugerencias que podrían surgir en el futuro.

Problema: Incumplimiento del porcentaje de personal capacitado en el área de producción.	
Causas	Sugerencias
Falta de cumplimiento del cronograma de capacitación.	Mejorar el cronograma de capacitación con el apoyo del jefe del área de producción, para que se respete lo establecido.
Falta de tiempo	Respetar el cronograma de capacitación y publicarlo en la cartelera del área de producción.
Falta de recursos económicos	Establecer un presupuesto mensual de acuerdo al cronograma de capacitación.

ÁREA DE PROCESOS INTERNOS O PRODUCCIÓN

Indicador IP-01, "Porcentaje de cumplimiento en la producción semestral de trabajos de acuerdo a las órdenes de producción". La meta propuesta es del 95%.

El resultado en el semestre de este indicador fue del 91.55%, es decir que no llegó a la meta propuesta.

Para una mejor interpretación del resultado del segundo semestre del año 2008 clasificaremos el problema, las causas y sugerencias.

Problema: Incumplimiento del porcentaje de la producción semestral	
Causas	Sugerencias
Acumulación de trabajos	Mejorar el plan de producción de acuerdo al número de empleados en el área operativa y/o estudiar la posibilidad de implementar un segundo turno.
Falta de materia prima	Solicitar al área de compras la implementación de un buen control de inventarios.
Daños inesperados de maquinaria y equipos	Implementar un inventario de repuestos y materiales críticos para todas las máquinas

	y equipos que se operan a diario.
Ausencia de personal	Capacitar a todo el personal de producción en toda la cadena de producción y de esta manera contar siempre con un back up en caso de ausencia inesperada de alguno de ellos.

Indicador IP-02, "Porcentaje de cumplimiento en el plan de mantenimiento de los equipos". La meta semestral propuesta es del 70%. En este indicador no se llegó a cumplir la meta, el resultado obtenido fue del 58.33%

Para una mejor interpretación del resultado del segundo semestre del año 2008 clasificaremos el problema, las causas y sugerencias.

Problema: Incumplimiento del porcentaje del plan de mantenimiento de los equipos	
Causas	Sugerencias
Acumulación de trabajos	Mejorar el plan de producción de acuerdo al número de empleados en el área operativa y/o estudiar la posibilidad de implementar un segundo turno, para poder realizar los mantenimientos programados.
Descuido en mantenimientos continuos	El jefe de producción revise continuamente el plan de mantenimiento para confirmar el cumplimiento de los mantenimientos.

Indicador IP-03, "Porcentaje de desperdicio máximo obtenido generado en producción". La meta semestral es hasta el 5% del total de la producción del período. Observamos que en este indicador se sobrepasó el porcentaje máximo permitido, llegando al 5.36%.

Para una mejor interpretación del resultado del segundo semestre del año 2008 clasificaremos el problema, las causas y sugerencias.

Problema: Incumplimiento del porcentaje de desperdicio máximo	
Causas	Sugerencias
Materia prima con diferente calidad	El jefe de producción solicite al área de compras que la materia prima debe cumplir con las características y estándares de calidad necesarios.
Desperfectos en equipos y maquinarias	Se debe cumplir al 100% el plan de mantenimiento y tener el inventario de repuestos y materiales críticos.
Personal no comprometido con la empresa	Solicitar al responsable de Recursos Humanos charlas motivadoras, para concienciar al personal las ventajas de optimizar todos los recursos de la empresa.

ÁREA DE COMPRAS

Indicador IC-01, "Medir el número de retrasos por el total de proveedores". La meta permisible es hasta un 35% semestral, observamos que el resultado obtenido en este indicador fue del 44.93%, sobrepasando lo permitido.

Para una mejor interpretación del resultado del segundo semestre del año 2008 clasificaremos el problema, las causas y sugerencias.

Problema: Exceso de retrasos de proveedores	
Causas	Sugerencias
Tener pocos proveedores	Ampliar la cartera de proveedores con materia prima de calidad.
Depender de intermediarios	Importar directamente del fabricante para optimizar los tiempos de entrega.
Falta de pago hacia los proveedores	Solicitar al responsable del área financiera cumplir las condiciones de pago.

Indicador IC-02, "Asegurar la materia prima en las bodegas de la empresa". La meta es del 100% semestral, como podemos ver no se logro la meta propuesta, ya que se obtuvo el 82.80% en el semestre.

Para una mejor interpretación del resultado del segundo semestre del año 2008 clasificaremos el problema, las causas y sugerencias.

Problema: No contar con un stock mínimo de materias primas	
Causas	Sugerencias
Falta de control inventario	Implementación de un buen control de inventario el cual les permita manejar stock mínimos y máximos.
Falta de un responsable de bodega	Delegar a una persona de producción la función de bodeguero.
Discontinuidad de ciertas materias primas	Ampliar la cartera de proveedores con materia prima de calidad.

3.4. INFORME

Una vez realizado el análisis e interpretación de los indicadores, procedemos a elaborar el siguiente informe por cada área:

ÁREA DE VENTAS

Indicador IV-01 Cumplimiento del presupuesto semestral de ventas, el cual deberá ser mínimo de \$120.000,00 dólares semestrales por el periodo Julio – Diciembre 2008.

En el semestre de julio a diciembre 2008 se obtuvo el resultado del 88.93%, dando como resultado una brecha desfavorable del 6.39% en relación a la meta propuesta del 95%. Las causas por las que no se cumplió la meta propuesta fueron las siguientes:

1. Existió poco seguimiento a las proformas.
2. Se presentaron retrasos en las entregas.
3. Un compás de espera en el presupuesto financiero por parte de potenciales clientes.
4. Existencia de muchos intermediarios y pocos clientes finales.

Las recomendaciones para cumplir y mejorar las metas propuestas de acuerdo a nuestro criterio son las siguientes:

- Realizar reuniones semanales o quincenales del equipo del área comercial, liderado por el Gerente Comercial para planificar estrategias de ventas, y a su vez levantar actas de reuniones para realizar el debido seguimiento.
- Solicitar al área de compras, el diversificar materia prima con el objetivo de entregar un abanico de opciones al cliente.
- Enfocarse más a clientes finales con el objetivo de que los precios no sufran incrementos innecesarios.
- Buscar que los clientes finales actuales y nuevos coloquen ordenes de compras anuales (forecast), con el objetivo de

planificar tanto las compras, la producción y obviamente las ventas.

- Implementar publicidad a través de las revistas de la Cámara de Producción y Comercio, como también crear una página Web.

Indicador IV-02 Porcentaje de participación en ventas de clientes de Guayaquil, el cual es del 20% mínimo del total de ventas semestrales.

En el semestre de julio a diciembre 2008 se obtuvo el resultado del 10.61%, dando como resultado una brecha desfavorable del 46.95% en relación a la meta propuesta del 20%. Las causas por las que no se cumplió la meta propuesta fueron las siguientes:

1. Falta de un vendedor permanente en la ciudad de Guayaquil.
2. No existió un previo estudio de mercado.
3. Falta de seguimiento a clientes en esta ciudad.

Las recomendaciones para cumplir y mejorar las metas propuestas de acuerdo a nuestro criterio son las siguientes:

- Contratar uno o más vendedores para que se encarguen de abrir mercado en la zona Costa y otro para la zona Sierra excepto Pichincha.
- Visitar ferias interprovinciales para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.

Indicador IV-03 Rentabilidad mínima adecuada en ventas del 20% de acuerdo a montos vendidos semestralmente.

En el semestre de julio a diciembre 2008 se obtuvo el resultado del 14.35%, dando como resultado una brecha desfavorable del 28.25% en relación a la meta propuesta del 20%. Las causas por las que no se cumplió la meta propuesta fueron las siguientes:

1. Hubo un exceso en costos variables.
2. Se otorgó descuentos que mermaban la rentabilidad mínima.
3. Se generó mucho desperdicio en materia prima.
4. Falta de comunicación entre las áreas de ventas, compras y financiera.

Las recomendaciones para cumplir y mejorar las metas propuestas de acuerdo a nuestro criterio son las siguientes:

- Crear presupuestos mensuales por áreas.
- Crear una lista de precios con rangos en cantidades, calidad y tipo de impresión, con el fin de atender eficaz y eficientemente al cliente.
- Solicitar al área de recursos humanos capacitación permanente para el personal de producción, para que el desperdicio sea mínimo.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Informar a tiempo novedades concernientes a incrementos de costos.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Indicador IR-01 Cumplimiento semestral con 48 horas de capacitación a todo el personal en periodo Julio – Diciembre 2008.

En el semestre de julio a diciembre 2008 se obtuvo el resultado del 114.58%, dando como resultado una brecha favorable del 14.58% en relación a la meta propuesta del 100%.

Las recomendaciones para mantener este resultado favorable de acuerdo a nuestro criterio son las siguientes:

- Crear presupuestos mensuales específicamente para capacitación.

- Evaluar al personal para verificar las fortalezas y debilidades que tienen cada colaborador de cada área, con el fin de capacitar las debilidades y aumentar las fortalezas.
- Planificar mensualmente las horas de capacitación de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de cada área.
- El responsable de Recursos Humanos debe estar constantemente informado acerca del cronograma de capacitación de la Cámara de Comercio, Cámara de Industrias y/o alguna otra empresa de capacitación.

Indicador IR-02 Porcentaje de personal capacitado semestralmente en el área de producción en el periodo Julio – Diciembre 2008.

En el semestre de julio a diciembre 2008 se obtuvo el resultado del 100%, es decir que la meta propuesta se cumplió en su totalidad.

Las recomendaciones para mantener este resultado favorable de acuerdo a nuestro criterio son las siguientes:

- Crear presupuestos mensuales específicamente para capacitación.
- Evaluar al personal para verificar las fortalezas y debilidades que tienen cada colaborador de cada área, con el fin de capacitar las debilidades y aumentar las fortalezas.
- Planificar mensualmente las horas de capacitación de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de cada área.
- El responsable de Recursos Humanos debe estar constantemente informado acerca del cronograma de capacitación de la Cámara de Comercio, Cámara de Industrias y/o alguna otra empresa de capacitación.

Indicador IP-01 Porcentaje de cumplimiento en la producción semestral de trabajos en los tiempos requeridos por los clientes en el periodo Julio – Diciembre 2008.

En el semestre de julio a diciembre 2008 se obtuvo el resultado del 91.55%, dando como resultado una brecha desfavorable del 3.63% en relación a la meta propuesta del 95%, las causas por las que no se cumplió la meta propuesta fueron las siguientes:

1. Por falta de materia prima.
2. Por falta de personal.
3. Por acumulación de trabajo.
4. Falta de planes de producción.
5. Por daños inesperados en equipos.

Las recomendaciones para cumplir y mejorar las metas propuestas de acuerdo a nuestro criterio son las siguientes:

- Estar siempre en coordinación con el área de compras con el fin de tener en stock la materia prima necesaria.
- Solicitar al área de Recursos Humanos la contratación de más personal idóneo, con el fin de cumplir los tiempos de entrega.
- Tener reuniones diarias entre el responsable del área de producción y el supervisor de producción para coordinar y hacer un seguimiento al plan de producción.
- Ser más estrictos con el plan de mantenimiento de las máquinas y equipos.

Indicador IP-02 Porcentaje de cumplimiento en el plan de mantenimiento de los equipos en el periodo Julio – Diciembre 2008

En el semestre de julio a diciembre 2008 se obtuvo el resultado del 58.33%, dando como resultado una brecha desfavorable del 16.68% en relación a la meta propuesta del 70%, las causas por las que no se cumplió la meta propuesta fueron las siguientes:

1. Por falta de tiempo.
2. Por falta de personal capacitado.
3. Por acumulación de trabajo.
4. Descuido en mantenimientos preventivos y continuos.

Las recomendaciones para cumplir y mejorar las metas propuestas de acuerdo a nuestro criterio son las siguientes:

- Tener en stock los repuestos más críticos de los equipos, con el fin de no tener paras en la producción.
- Las inducciones de mantenimiento de los equipos al personal nuevo debe ser dictado por el Supervisor de Producción, ya que es la persona más idónea y capacitada para formar el equipo de trabajo.
- Implementar y mejorar el plan de producción diaria, para que de esta manera se tenga el tiempo necesario y disponible para cumplir el plan de mantenimiento.

Indicador IP-03 Porcentaje de desperdicio mínimo generado en producción en el período Julio – Diciembre 2008

En el semestre de julio a diciembre 2008 se obtuvo el resultado del 5.36%, dando como resultado una brecha desfavorable del 7.15% en relación a la meta propuesta del 5% que representa el 100% de lo permitido, las causas por las que no se cumplió la meta propuesta fueron las siguientes:

1. Por falta de capacitación de personal.
2. Por materia prima de diferente calidad.
3. Por desperfecto en las máquinas.
4. Por personal no comprometido con la empresa.

Las recomendaciones para cumplir y mejorar las metas propuestas de acuerdo a nuestro criterio son las siguientes:

- Las inducciones de cada etapa de la cadena de producción debe realizarla el responsable de dicha etapa.
- Coordinar con el área de compras que la materia prima comprada cumpla con los requerimientos de calidad solicitados, a través de un formato "check list".
- Ser más estrictos con el plan de mantenimiento de las máquinas y equipos.
- Solicitar siempre al área de ventas que se adjunte a la orden de producción la muestra aprobada por parte del cliente, para que exista cero errores en la producción.

Indicador IC-01 Medir en número de retrasos por el total de proveedores de la empresa en el periodo Julio – Diciembre 2008.

En el semestre de julio a diciembre 2008 se obtuvo el resultado del 44.93%, dando como resultado una brecha desfavorable del 28.37% en relación a la meta propuesta del 35%, las causas por las que no se cumplió la meta propuesta fueron las siguientes:

1. Por falta de materia prima por parte del proveedor.
2. Tener pocos proveedores.
3. Depender de intermediarios.
4. Falta de pago hacia los proveedores.

Las recomendaciones para cumplir y mejorar las metas propuestas de acuerdo a nuestro criterio son las siguientes:

- Calificar a más proveedores con el fin de tener más opciones en el momento de la compra.
- Importar directamente la materia prima .
- Solicitar al responsable del área financiera cumplir con las condiciones de pago a los proveedores.

Indicador IC-02 Asegurar la existencia de materia prima en las bodegas de la empresa en el periodo Julio – Diciembre 2008

En el semestre de julio a diciembre 2008 se obtuvo el resultado del 82.80%, dando como resultado una brecha desfavorable del 17.20% en relación a la meta propuesta del 100%, las causas por las que no se cumplió la meta propuesta fueron las siguientes:

1. Falta de control en el manejo de inventario.
2. Falta de coordinación entre el área de producción y compras.
3. Discontinuidad de materia prima.
4. Falta de un responsable de bodega.

Las recomendaciones para cumplir y mejorar las metas propuestas de acuerdo a nuestro criterio son las siguientes:

- Implementar un control de inventario a través de kardex.
- Delegar un responsable de bodega.
- El responsable de compras tiene que estar siempre en contacto con sus proveedores para saber variación de precios, productos, y servicios.

- Establecer un stock mínimo de seguridad para todas las materias primas.
- Optimizar el espacio de bodegas de materias primas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a las metas que tiene la empresa Tridome S.A. podemos determinar varios aspectos importantes de la misma, como por ejemplo determinar cuales agregan valor a las actividades y cuales no, permitiendo de esta forma poner mas énfasis en las que generan valor.

El departamento de ventas de la empresa Tridome S.A. se puso como meta vender \$120.000,00 dólares en el semestre, meta que no se alcanzó.

Las causas más críticas por las que no se pudo llegar a la meta fueron la falta de inventario de materia prima, la falta de seguimiento a potenciales clientes, falta de productos promocionales en stock y demora en las entregas a los clientes.

Además se pudo conocer que no están creciendo en ventas en la ciudad de Guayaquil, la meta propuesta por Tridome era llegar al 20% semestral del global del total de las ventas en período de julio a diciembre 2008. Las principales causas por lo que no se llego a la meta son: porque las visitas a los clientes de esta ciudad no están siendo periódicas, también la falta de un buen estudio de mercado; razón por la cual las ventas no se han visto incrementadas.

El valor de rentabilidad del 20% semestral que Tridome aspiraba obtener no se cumplió, esto ocurrió por el incremento inesperado de costos variables, falta de comunicación entre las áreas involucradas y generación de exceso de desperdicio en la producción.

El área de Recursos Humanos de la empresa Tridome quería capacitar 48 horas semestrales a todo el personal, la cual se cumplió e inclusive sobrepaso la meta propuesta.

En el área de Producción la empresa Tridome se propuso cumplir el 95% del total de la producción semestral, pero no se cumplió la meta debido a la acumulación de trabajos, falta de materia prima, ausencia de personal y daños inesperados de maquinaria y equipos.

En esta misma área Tridome necesitaba realizar los mantenimientos semestrales a los equipos de la empresa y se puso como meta cumplir con el 70% del total de los equipos; estuvo muy por debajo de la meta propuesta, y esto sucedió por falta de tiempo, acumulación de trabajo y descuido en mantenimientos preventivos y continuos.

Además Tridome se propuso que en la misma área de producción se obtenga un desperdicio máximo del 5% del total de producción semestral, y pudimos observar que en el semestre se sobrepaso el máximo planteado. Esto lo causó por utilizar materia prima con diferente calidad, desperfectos en equipos y maquinarias y personal no comprometido con la empresa.

Este factor influye mucho al momento de determinar la utilidad, porque lógicamente estos desperdicios son asumidos por la empresa.

En el área de compras la empresa Tridome solo permite el 35% de retrasos semestrales en las entregas de materia prima por el total de proveedores que tiene. Se pudo evidenciar que en el semestre no se logró la meta propuesta y esto se dio por tener pocos proveedores, depender de intermediarios y la falta de pago hacia los proveedores.

Además observamos que la empresa no posee un control de inventarios adecuado para asegurar un stock mínimo de materia prima. Por estas razones no se logró cumplir con todas las órdenes de producción.

Los indicadores nos brindan un punto de partida para poder medir, controlar y mejorar los procesos dentro de cada área, pero lo más importante del estudio son las decisiones tomadas por la gerencia o dirección a partir de los indicadores.

Recomendaciones

- Se recomienda mejorar la comunicación entre el Gerente Comercial y el equipo de Ventas, deben organizarse reuniones periódicas para evaluar los avances en la implementación de la estrategia comercial y el alcance de los objetivos propuestos.
- No depender tanto del mercado local y tratar de importar directamente productos promocionales para publicidad.
- Mejorar de forma continua las actividades importantes que influyen en la satisfacción del cliente, tales como marketing, calidad, logística e investigando continuamente las necesidades del mercado.
- Tratar de incrementar las visitas a clientes de la ciudad de Guayaquil o en su defecto analizar la posibilidad de contratar una persona que se encargue de continuar e incrementar el nivel de ventas en esta ciudad, pero esta persona debe tener su domicilio en Guayaquil, para que el resto del personal del área comercial se dediquen más en colocar los productos y servicios que Tridome ofrece en otras provincias.
- Estudiar la posibilidad de tener publicidad a través de las revistas de la Cámara de Producción y Comercio, como también crear una página Web.
- Crear presupuestos mensuales por áreas para que no exista el impacto del incremento en costos y gastos variables, y de esta manera la rentabilidad no se vea afectada.
- Mejorar y respetar el cronograma de capacitación con el apoyo de los jefes de cada área para que todo el personal sea capacitado periódicamente.

- Se recomienda realizar un presupuesto mensual exclusivamente para capacitación.
- El responsable del área de Recursos Humanos debe estar constantemente informado acerca del cronograma de capacitación de la Cámara de Comercio, Cámara de Industrias y/o alguna otra empresa de capacitación.
- Mejorar el plan de producción de acuerdo al número de empleados en el área operativa y/o estudiar la posibilidad de implementar un segundo turno con el fin de cumplir las entregas de acuerdo al plan diario establecido.
- Se recomienda implementar un inventario de repuestos y suministros críticos para todas las máquinas y equipos que se operan a diario, porque en el caso de que exista un daño inesperado en las máquinas puedan realizar el cambio del repuesto en forma inmediata y así no exista “paras” de producción por este motivo.
- Las inducciones de mantenimiento de los equipos al personal nuevo, debería ser dictado por el Supervisor de Producción, ya que es la persona más idónea y capacitada para formar el equipo de trabajo, y a su vez debe revisar continuamente que el plan de mantenimiento se este cumpliendo a cabalidad.
- Se sugiere capacitar constantemente a todo el personal de producción en toda la cadena productiva y de esta manera contar siempre con un back up en caso de ausencia inesperada de alguna persona del área operativa, para que no exista retrasos o incumplimientos en el plan de producción.
- A más de los formatos de requerimientos y ordenes de compra que Tridome tiene implementado se sugiere elaborar un formato de “check list” donde conste la calidad, la cantidad y especificaciones

de la materia prima solicitada por producción al momento del requerimiento de compra al área responsable, para asegurar que no exista desperdicios por esta causa.

- El supervisor de producción debería solicitar al responsable de Recursos Humanos charlas motivadoras, para de esta manera concienciar al personal las ventajas de optimizar todos los recursos de la empresa.
- Se recomienda ampliar y calificar la cartera de proveedores que cumplan con las especificaciones de calidad en las materias primas utilizadas por Tridome, para que de esta manera no estén sujetos a un solo proveedor de ciertas materias primas.
- Sugerimos estudiar la posibilidad que Tridome S.A. importe directamente del fabricante materias primas y productos promocionales que no tengan representación en el Ecuador para optimizar costos y tiempos de entrega.
- La empresa Tridome S.A. debería implementar urgentemente un buen control de inventarios de materias primas en el cual se establezca stocks mínimos y máximos, de esta manera se mejoraría las falencias encontradas tanto en el área de producción como en el área comercial.
- Estudiar la posibilidad de delegar a una persona de producción la función de bodeguero, para que exista un solo responsable de la entrada y salida de materia prima.

BIBLIOGRAFÍA

- Excelencia Empresarial, **Gestión de indicadores**, Internet.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000); **Cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Laborda Leopoldo, De Zuani Elio (2004), *Fundamentos de Gestión Empresarial*, Valletta Ediciones, Argentina.
- Monografías, **Gerencia y planificación estratégica**, Internet.
- Monografías, **Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral)**, Internet
- Radarti, **Planificación estratégica**, Internet.
- Revista M&M, **La Gestión**, Internet.
- Scribd, **Manejo de indicadores**, Internet.
- Wikipedia, **Cuadro de mando integral**, Internet