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 LP Producciones Graficas” “de la ciudad de Quito” “en enero 2009”

Proyecto de investigación académica para los egresados de doctorado e ingeniería en contabilidad y auditoria de la Escuela de Ciencias Contables y Auditoria de la UTPL

AUTOR: Juan Carlos Ordóñez

DIRECTORA: Mgs. Graciela Castro Iñiguez

Quito - Ecuador

2009

Mgs. Gabriela Castro Iñiguez
DIRECTORA DE LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

CERTIFICA:

Que el trabajo de investigación académica realizado por el señor estudiante Juan Carlos Ordóñez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, agosto del 2009

f) …….

CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS

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

f) …….

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de mi exclusiva responsabilidad como autor de los mismos.

.....

Juan Carlos Ordóñez

DEDICATORIA

Con amor que por siempre guardo para
mis queridos hijos:
Verónica, Juan Carlos,
Viviana, Daysi y Christian

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 Imprenta LP Producciones Graficas por proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Dra., Isabel Robles V., por haberme guiado y orientado acertadamente para el trabajo de tesis.

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

Autor
Juan Carlos Ordóñez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I ANTECEDENTES DE LA EMPRESA " LP PRODUCCIONES GRAFICAS"

1.1. Descripción de la empresa 3
1.2. Base legal y marco normativo de la empresa 6
1.3. Organigrama Estructural 8
1.3.1. Organigrama funcional 9
1.4. Plan estratégico 10
1.4.1. Misión 11
1.4.2. Visión 11
1.4.3. Valores 12
1.4.4. Objetivos 12

CAPITULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación 13
2.1.1. Planificación estratégica 16
2.1.2. Planificación corporativa 33
2.1.3. Planificación operativa 45

2.2. Indicadores 50
2.2.1. Conceptos 51
2.2.2. Características 51
2.2.3. Importancia 52
2.2.4. Clasificación 53
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores 56
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores 61

2.3. Cuadro de mando integral 64
2.3.1. Perspectiva financiera 68
2.3.2. Perspectiva procesos internos 71
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento 77
2.3.4..Perspectiva cliente 82

CAPITULO III DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas revelantes, variables y objetivos 87
3.2. Preparación de indicadores 110
3.1. Ejercicio de aplicación 112
3.3 Fichas Técnicas 134
3.4 Razones Financieras 166
3.5. Análisis e interpretación 173

PARA EL LECTOR DEL INFORME DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Un agradecimiento profundo a la Dra. Lupe Beatriz Espejo, Directora de la Escuela de Ciencias Contables y Auditoria, a la Mgs. Graciela Castro Iñiguez Directora de la tesis, los mismos que me ayudaron a corregir errores y con las sugerencias útiles las mismas que son indispensables para la presentación de este trabajo que tenga la facilidad, agilidad y que sirva como medio de consulta para quien lo requiera en la Universidad Técnica Particular de Loja.

El presente trabajo de investigación tiene un mayor porcentaje de la practica profesional y un menor porcentaje en la parte teórica, el mismo que lo tomaremos como referencia un periodo de enero a marzo del 2009 que creo es un periodo prudencial que sirva como ejemplo para el presente trabajo, tomando en consideración el movimiento operativo general de la imprenta LP Producciones Graficas.

Para el interesado de la lectura y la practica del presente trabajo y si requiere mayor información, mi contingente a esta presto a satisfacer cualquier inquietud.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un conjunto de elementos o parte integral para lograr los objetivos específicos y los resultados sobre la investigación que se lo va a realizar.

En la actualidad vivimos en un mundo global, el cual nos permite brindar un sin numero de oportunidades de ingresar mercados totalmente variables, pero a su vez estos son complejos y muy competitivos; en donde el cliente requiere altos niveles de satisfacciones, lo que significa que el servicio o producto que cumplir altos niveles de calidad para que sea competitivo, razón por la cual el administrador de la empresa tiene que ser eficiente y contar con indicadores de gestión el mismo que servirá para analizar, medir, evaluar, y tomar decisiones en cuanto al comportamiento de la organización.

El generar información adecuada en un determinado período de tiempo, hace que las organizaciones se conviertan en analizadores de resultados históricos en empresas productivas; y la información tenga un adecuado criterio gerencial, el mismo que se convierte en un factor competitivo para obtener la mejor toma de decisiones.

El mejoramiento de la competitividad no se produce automáticamente, sino que es el resultado de una serie de procesos y procedimientos como un análisis de la situación actual, para luego enrumbarnos por el camino de una reconversión, llegando a un crecimiento en la calidad de servicio y del producto, es por esto vamos a ofrecer una

herramienta de análisis y medición a través de los indicadores de gestión en las áreas administrativas, financieras , operativas, venta y distribución del producto y servicio.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA LP PRODUCCIONES GRAFICAS

1.1. Descripción de la empresa

En la Provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia El Batan, el RUC 1712044518001 es de una persona natural no obligada a llevar contabilidad el Sr. Luís Efraín Paredes Aguagallo, su nombre comercial es LP PRODUCCIONES GRAFICAS.

La empresa tiene un propósito definido el servicio al cliente a través de la creación, desarrollo y soluciones de imprenta, diseño grafico y publicidad.

La empresa LP Producciones Gráficas viene laborando desde 06 de septiembre del 2000 en las actividades de imprenta, actividades de diseño grafico, actividades de publicidad, venta al por menor de materiales y equipos de oficina.

Esta empresa ha venido creciendo en forma acelerada ya que en el año 2003 sus ingresos brutos suman $ 28.701,10 dólares y para el siguiente año sus ingresos brutos suman USD 119.353.45 superando los montos establecidos por la Ley de

Régimen Tributario Art. 19 vigente para una persona natural que ejerza actividad empresarial tanto en ese período como en los siguientes períodos el Sr. Luís Efraín Paredes Aguagallo esta obligado a llevar contabilidad.

La empresa desde el año 2003 a 2008 viene creciendo constantemente gracias a una respuesta positiva del mercado y al servicio que se ofrece. Además ante la exigencia del mercado y por mejorar el servicio y un buen producto, la empresa invierte en enero del 2008 en la adquisición de nueva maquinaria por un costo de $ 135.000,00 dólares la misma que ha sido de mucha utilidad para el crecimiento de la producción y dar un mejor servicio al cliente.

LP Producciones Graficas se encuentra laborando de acuerdo a las Leyes y Normas que rigen para una persona natural, cumplimiento de todos los requisitos y obligaciones con las entidades gubernamentales y seccionales, SRI, IESS, Ministerio de Trabajo, Municipio, Cuerpo de Bomberos, además es afiliada a la Cámara de Comercio de Quito, y su contabilidad esta basada de acuerdo a Las NEC y a los Principios de Contabilidad de General Aceptación.

Productos

A continuación ponemos a su disposición y conocimiento de nuestros servicios en detalle:

Impresión de libros, revistas, folletos, afiches, flayers, dípticos, trípticos, volantes, catálogos, colgantes, habladores, cash cobres, literaturas, estuches, cajas de muestras medicas, etiquetas, envolturas, carpas, sobres, calentadores, papelería, bibrines, fundas, colgantes.

Proveedores de materia prima

Los principales proveedores de materia prima son los siguientes:

Papelería S & A – Dispapeles – Conalpa – X-Tremo – Propandina – Cmyk – Artepapel - Anclad – R.J Distribuidores – Quifatex S.A. Quimicorp – Técnica Unidas S.A. – Importadora Jurado – CTP Iris – Edi Master – Vernaza Grafic – Colores - Rotumarket, etc.

Clientes

Danec – Tesalia – Banco Produbanco – Banco Nacional de Fomento – Banco General Rumiñahui – Procredit – Laboratorios Roemmers – Laboratorios Life – Laboratorios Chalver – Cadbury Adams – Ecuador Bottlin Company – Jabonería Wilson – Kraft Food Ecuador – Mediterráneo – Shullo – Edesa – Majoka y Asociados – Almeida Montero Cía. Ltda. – Pizzería El Hornero – Safonis Aventis del Ecuador – Pfizer Cía. Ltda. Oxigeno – Ministerio de Turismo – Ministerio de Defensa – Marcseal – Kodigo – Comunica, entre otras.

Entorno al Mercado

Pertenece al sector industrial y servicios de imprenta, puesto que la materia prima es transformada en un producto terminado.

El tamaño de la empresa es de mediana capacidad comparado con imprentas grandes que existen en el país.

Su Producción mensual es un aproximado de $ 60.000,00 dólares

En la práctica la empresa se desarrolla en un ambiente altamente competitivo,

puesto que la industria en imprenta y gráficas es muy utilizada en el mercado de nuestro país, por lo que es importante que todo el proceso contable y operacional tenga un control interno y de esta manera los resultados sean evaluados permanentemente y tomar los correctivos que se requieran.

Este proyecto está específicamente estructurado para que el desarrollo de las actividades en todas y cada unas de sus instancias operativas de la empresa otorgue el beneficio para que el producto terminado sea de buena calidad a costos realmente al alcance de la economía de la población que requiere de nuestro servicio y que además obtenga la utilidad económica adecuada para los empleados y administradores que trabajan en la empresa.

Para realizar este proyecto se ha utilizado la experiencia y todo el potencial humano y tecnológico que se requiere para presentarlo a través del cuadro de mando integral y de indicadores de gestión operacional orientados a la eficiencia en el uso de la materia prima, la mano de obra, los costos indirectos, administrativos, etc., en el que reflejen la calidad del producto terminado de buena calidad a entera satisfacción de nuestros clientes.

La empresa lo que desea es llegar a optimizar costos, mejorar su tecnología, su capacidad de producción para dar un buen servicio al cliente, su sistema económico y financiero.

1.2. Base legal y marco normativo de la empresa

Se regirá por las leyes ecuatorianas y bajo los siguientes puntos:

1. Naturaleza y denominación
2. Domicilio
3. Objetivo
4. Medios
5. Capital
6. Disolución y liquidación

PRIMERA.- La empresa comercial "LP Producciones Graficas", que por superar el monto establecido por la Ley de Régimen Tributario vigente para una persona natural en sus ingresos, esta obligado a llevar contabilidad.

SEGUNDO.- El domicilio es en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia El Batan, Av. Colon E4-417 intersección con Av. Rió Amazonas.

TERCERO.- El objetivo de la empresa es prestar el servicio de imprenta, diseño grafico, publicidad y venta al por menor de materiales y equipos de oficina.

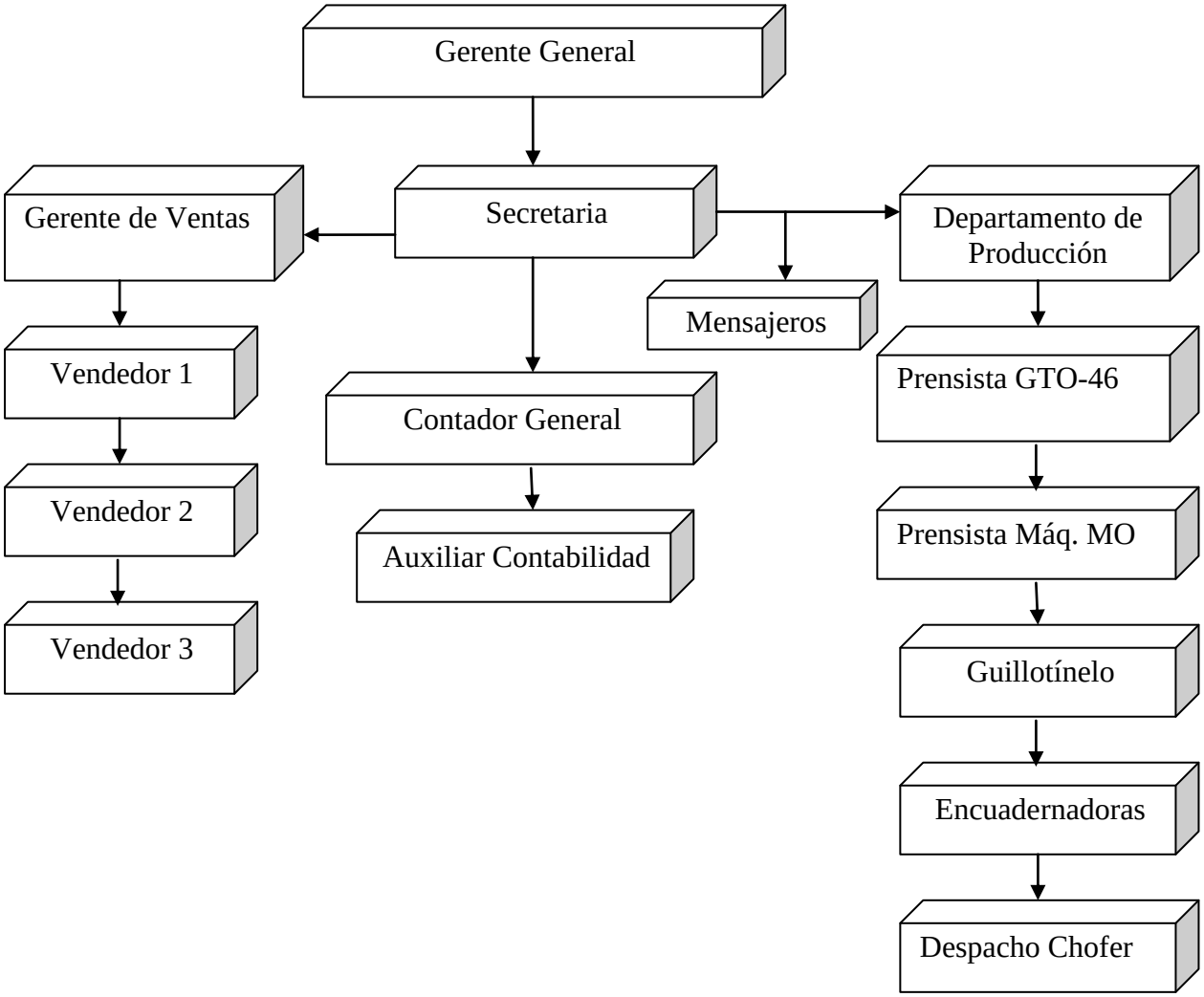
CUARTO.- La empresa para cumplir con sus objetivos, cuenta con propios recursos económicos y en casos legales se rige bajo las leyes ecuatorianas.

QUINTO.- El capital social de la empresa es de $ 35.536,55 dólares americanos.

SEXTA.- disolución de la empresa en caso de fuerza mayor (fenómenos

naturales) o por encontrarse insolvente económicamente.

1.3 Organigrama Estructural



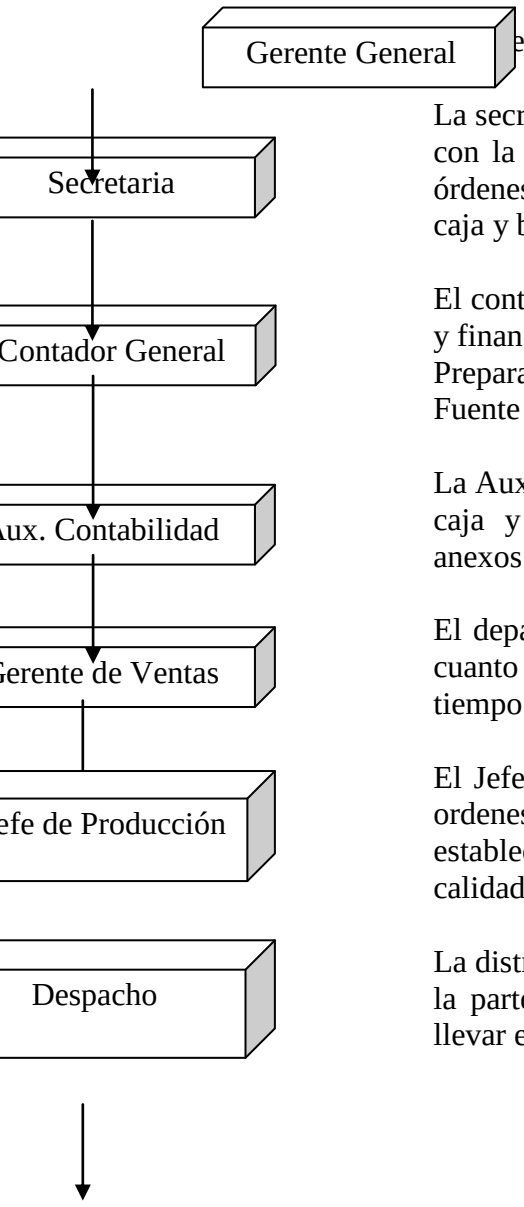
Fuente: LP Producciones Graficas

Autor: Juan Carlos Ordóñez

El Organigrama estructural muestra la delimitación de responsabilidades. La estructura administrativa es muy limitada, ya que es una empresa pequeña, en el cual cuenta con poco personal de trabajo y sus responsabilidades en cada persona soy muy puntuales.

Dentro de la organización empresarial tenemos tres tipos de factores necesarios para realizar sus operaciones, estas son las personas que se encuentran representadas por el gerente propietario, los administradores y empleados que laboran en el proceso administrativo y operativo de la empresa LP Producciones Graficas, al misma que esta representada en dinero en efectivo, maquinaria y equipos, en bienes muebles.

1.3.1. Organigrama Funcional



ente propietario se encarga de la parte administrativa y financiera

La secretaria se encarga de la atención telefónica, y todo lo relacionado con la atención a los clientes con calidad, preparar los presupuestos, órdenes de producción, cuentas por cobrar y pagar, llevar el libro de caja y bancos.

El contador, se encarga del control de todos los movimientos contables y financieros, asegurarse del adecuado registro de las operaciones.
Preparar los pagos al SRI formulario de IVA y Retenciones en la Fuente

La Auxiliar de contabilidad se encarga del registro ingresos, egresos de caja y bancos, comprobantes de ajustes, conciliaciones bancarias, anexos transaccionales, pagos al IESS.

El departamento de ventas se encarga de la atención a los clientes en cuanto a los pedidos y al cumplimiento de las ordenes de trabajo en el tiempo establecido y de acuerdo a los solicitado por el cliente

El Jefe de producción se encarga del control y vigilancia de que las ordenes de producción se ejecuten de acuerdo cronograma de de ventas establecido y que el producto final este bajo los estrictos controles de calidad.

La distribución del producto terminado se lo realiza bajo las órdenes de la parte operativa, para que el señor chofer y los mensajeros hagan llevar el producto de acuerdo a una guía de trabajo diaria.

1.4 Plan estratégico

Nuestra empresa necesita trazar y ejecutar un plan estratégico. El mismo que se convierte en la ruta indispensable para gestionar eficazmente la estrategia y de esta forma alcanzar la visión organizacional.

La planeación nos permite fijar con precisión lo que se va a realizar. Planear es tan importante como hacer, porque:

- La eficiencia obra de orden, no de improvisación
- Se necesita primero hacer planes sobre como habrá de coordinar las acciones
- El objetivo será incierto si en los planes no se detalla para que pueda ser realizado integra y eficazmente; lo que la previsión se descubre como posible y conveniente.
- Todo plan tiende ha ser económico, pero por el tiempo que se consume en realizarlo parece innecesario.
- Todo control es importante, por lo que es importante realizar un plan de acción
- La planeación permite enfrentar a las contingencias que se presenten con mayor posibilidad de éxito, eliminando la improvisación.

Los pasos para trazar un plan estratégico son:

- Establecer las definiciones de misión, visión, valores y objetivos.
- Realizar un análisis externo del entorno general
- Analizar el entorno sectorial
- Elaborar un análisis interno
- Identificar y seleccionar los retos estratégicos

1.4.1. Misión

Es una declaración duradera del propósito y de la razón de la organización. En ella se describe que necesidades pretende satisfacer y como lo hará. Por su naturaleza permanecerá constante en el tiempo hasta que la organización decida realizar un cambio en su giro de negocio.

"Somos una imprenta creada y orientada a desarrollar conceptos y soluciones de imprenta, diseño grafico y publicidad impresa, fortaleciendo de esta manera su imagen e identidad corporativa según sus propias necesidades".

1.4.2. Visión

La visión de nuestra imprenta es pretender ubicarla en el futuro ideal para la empresa.

"Ser lideres en la elaboración de productos y servicios gráficos para el sector que requiere de imprenta a través de la innovación, el mejoramiento continuo, el desarrollo y el trabajo en equipo, el mismo que permita el desarrollo y bienestar de nuestros clientes".

La visión que tiene la empresa es la satisfacción del cliente a través de un producto de calidad a costos accesibles y un servicio eficiente.

1.4.3 Valores

Autenticidad: Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios únicos, diseñados exclusivamente de acuerdo al pedido de nuestros clientes para satisfacer las necesidades.

Calidad: Estamos comprometidos a entregar productos y servicios de calidad, los mismo que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes.

Integridad: Todo lo que hacemos esta regido por la honestidad, la moral y la ética que se entrega para cumplir de la mejor Manero con nuestros clientes.

1.4.4. Objetivos

Convencidos de que la imagen y publicidad son una herramienta clave de ventas, les ofrecemos asesoramiento continuo a todos los requerimientos, ya que nuestro objetivo fundamental es la satisfacción de nuestros clientes con productos y servicios de calidad y a costos de acuerdo al mercado de competencia.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación

Introducción a la planificación

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el proteger y el afirmar. El propósito proteger consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de la organización. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, 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. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y buscar adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es un estrategia para la organización

Aspectos generales e importantes de la planificación.

Planificación 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 objetivos de la organización y definen pos procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Los planes son guías para que:

- La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos
- Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes en los objetivos y procedimientos escogidos ya que enfoca la atención en los empleados sobre los objetivos que generan resultados.
- Puede controlarse el logro de objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno, entre otros aspectos.

Existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación

- Los eventos inesperados
- La resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud
- La existencia de insuficiente información
- La falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación
- Los elevados gastos que implica.

Definición de 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 evaluar toda la información revelante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan” (Sisk, 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”, (Goodstein, 1998).

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos” (Jiménez, 1982).

“Es el proceso de definir el curso de acción y pos procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y las metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortes, 1998).

En todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes:

- El establecimiento de objetivos y metas comunes
- La elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y

programas).

- Un proceso de toma de decisiones
- Un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y predeterminación (tomar acciones para lograr conceptos de adivinar el futuro)[1]

Clases de planificación.

Planificación estratégica, Planificación Corporativa, Planificación Operativa

2.1.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica debería ser una de las principales herramientas de trabajo de las empresas, pero poco se planifica lo que se hace, se hace lo que no se planifica.

Diagnostico de la investigación Situación (procesamiento) Plan

No existe una relación directa entre el diagnostico y el plan como considera la planificación estratégica tradicional, el procesamiento situacional es el que crea o refuerza las diferencias de interés en el juego.

La planificación estratégica basada en BSC busca una forma científica,

[1] http: www.geocities.com/Wall Street/District7921/Planification.html

con un enfoque sistemático de planificación, con planes estratégicos en varios campos: financiero, valor ciudadano, procesos, tecnología y desarrollo humano, para ello se llega hasta el análisis de la cadena de valor de cada proceso crítico, no a nivel general como lo hace la planificación estratégica tradicional.

El Balanced Scorecard pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados de todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los indicadores de éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas establecidas en el BSC son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad del negocio.

Para los que realizan planificación estratégica basada en BSC, el plan estratégico no solo es lo más importante, es lo único que importa.

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

Estrategia: Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las

ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es una respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

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

Formular una estrategia: Es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son los propósitos y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

Introducción a la planificación estratégica

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operacional, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

El interés y el esfuerzo hacia la administración de la empresa son a nivel mundial y están aumentando rápidamente un cambio cultural, creando la necesidad de conocer y comprender la filosofía, el enfoque, la visión, la misión que se debe dar asumiendo una verdadera función operativa de control del sector especifico.

La planeación estratégica tiene dos puntos importantes relativamente diferentes:

1- Es de realizar un mapa de probables decisiones futuras de la organización.
2- Diseñar una ruta de acción personal para el futuro.

Un buen plan de acción es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo, y estructuras organizacionales descentralizadas y flexibles complementan un exitoso

proceso operacional.

La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La planificación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implementación exitosa de las estrategias.

Definición de planificación estratégico

“ Es un proceso por el cual los miembros guías de una organización prevean el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (GOODSTEIN, 1998: 5)

“ Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlo a partir de un análisis de sus fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas” (SERNA 1994: 17)

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados, para asegurar la implantación de las

estrategias y así obtener los fines buscados[2]

"Proceso dinámico suficientemente flexible para permitir modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias" (DAVIS, 1990: 157)

La planeación estratégica es un proceso para fijar las líneas o estrategias generales de acción que conlleven a alcanzar en el futuro las metas y objetivos que una organización se fije en el presente.

Cada empresa debe determinar qué es lo más importante para ser aplicado en su empresa porque sus objetivos, oportunidades y recursos se cumplan de acuerdo a lo planificado.

Propósito

El propósito de la planeación estratégica es, contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que este firme a pesar de posibles sucesos inesperados poco favorables en los negocios específicos o líneas de bienes y servicios.

Beneficios

- Mantiene un enfoque en el futuro y en el presente
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión t

[2] G. STEINER (1983) Planeación estratégica México: Editorial Continental p.20

estrategia

- Fomente la planeación y la comunicación interdisciplinarias
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Constituye el puente con el proceso de planificación táctica a corto plazo
- Obliga a ver la planeación desde macro perspectivas, señala objetivos centrales de modo que pueda contribuir a lograr los beneficios

Ventajas

- Mejora el funcionamiento de la empresa al guiarlo a la consecución de la misión
- Permite prepara a la organización para que enfrente un entorno cambiante con éxito y con menos costos funcionales
- Ayuda a los administradores o funcionarios responsables a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y, por consiguiente a elegir entre ellas reduciendo al mínimo las posibilidades de error.

Modelo del plan estratégico

El modelo del plan estratégico consta de las siguientes etapas:

- Establecimiento de la misión
- Determinación de la visión
- Definir alcance

- Establecer estrategias
- Definir objetivos
- Identificación de las políticas
- Construcción del monitoreo de desempeño estratégico

Misión

Humberto Serna define a la misión como “La formulación explicita de los propósitos de una organización, así como la identificación de las tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización”

“Es la expresión presente y futura de productos, mercados, clientes, áreas geográficas y fuerza impulsadota para alcanzar un liderazgo competitivo” (STEINER, 1983: 157)

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes, amplia en sus alcances, porque permite el estudio y la generación de una gama de objetivos y estrategias; define la interrelación entre la organización y sus actores revelantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, que debe ser un compromiso compartido por todos en la organización.

Para definir la misión se debe considerar lo siguiente:

- Dimensión del negocio
- Tendencias del negocio

- Pasa de crecimiento de la empresa ya sea a nivel nacional o regional
- Segmentación interna del negocio
- Barreras de entrada
- Barreras de salida
- Estructura de la oferta, mediante la publicidad o promoción del producto o servicio.
- Canales de venta y distribución que tiene la empresa
- A quien se dirige la empresa, con que tecnología

La misión debe explicar claramente que tipo de institución es, la ubicación geográfica, la concepción filosófica, valores y competencias de desarrollo.

Visión

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área, este dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, es comprometedora y motivante de tal manera que estimule y comprueba la pertenencia de todos los miembros de la organización [3]

La visión es la declaración o definición de lo que quiere ser, especificado el propósito o misión, ámbito del negocio, ventajas que le darán liderazgo competitivo, pretende ser el norte a donde se proyecta

[3] H. SERNA (1994) op. cit. P.9

la institución como entidad preocupada por un mejoramiento continuo a largo plazo; diseñada para ayudar a los miembros de la organización a mirar hacia el futuro.

La visión se caracteriza por:

- Ser una formulación explicita que guía al mejoramiento permanente de la institución.
- Ser la concepción que visualiza el futuro prospero de la institución

La visión debe ser explicita:

- Objetiva a futuro
- El procedimiento para la obtención del objetivo
- Los medios para alcanzar el objetivo
- La filosofía y propósitos únicos, lo cual se debe reflejar en la formulación de la misión y la visión.

Alcance

El Alcance determina el área de estudio dentro de una organización. El propósito de esta investigación es determinar la planeación estratégica de la empresa en general, para luego definirla del área administrativa punto central del estudio.

Estrategias

Estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados de definir los proyectos estratégicos[4]

Las estrategias determinan y revelan el propósito organizacional, en términos de objetivos a largo plazo, de acciones, programas y prioridades para las acciones de recursos, involucrando a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Valores

En el modelo de dirección estratégica que se presente los valores son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y

[4] H. SERNA (1994) op.cit.p.21.

mínimo tres años, esto depende del tamaño de la empresa. Son de responsabilidad de la alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro.

Sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a como hacerlos productivos los negocios en el termino de un año.

Constituyen una categoría fundamental de la planificación debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener.

Desde el punto de vista jerárquico;

El primer nivel de objetivos está definido si la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social.

El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y, sobre todo su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que esta presentan, así como de la propia situación interna de la organización.

Los principios fundamentales para la planificación de objetivos son:

Principio de precisión

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas”.

Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor se fijen los planes será menor ese campo de lo eventual, con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que puede calcularse las adaptaciones futuras.

El principio de precisión debe ser entendido por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados. Cuando no puede ser cuantificables, debe definir si los criterios para evaluar se logro.

El Principio de la flexibilidad

“Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”.

Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el anterior, pero no es inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite

pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así, una espada de acero es flexible, porque doblándose sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

a) Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
b) Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.
c) Ya sea estableciendo sistemas para su rápida reversión.

El principio de la unidad de dirección

"Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general".

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su

formación. Al hablar de la dirección, se repetirá este principio exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse de manera jerárquica hasta formar finalmente uno solo.

Principio de consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Este principio está en realidad implícito en el principio de unidad de dirección. Sin embargo, enfatiza la necesidad de una relación lo más perfecta que sea posible entre todos los planes, para que éstos logren mejor sus resultados; pudiera decirse que implica una especie de "planeación de planes".

El principio de rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

El plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos. Es obvio que todo plan en el cual los resultados sean menores que los insumos es totalmente absurdo.

Sin embargo, debe advertirse que los resultados pueden ser de tipo no económico sino social, principalmente cuando se trata de una empresa para estatal o de una institución no lucrativa.

El principio de participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en el que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día[5]

La participación es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participan los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.

[5] Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, Limusa Noriega Editores p.245-248

Integración.- Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para aseguramiento de este.

Realismo.- Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Políticas.-Las políticas son enunciadas o acuerdos generales sobreentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones; establecen los limites o rangos mediante los cuales hay que tomar una decisión.

El modelo de planificación estratégica permite que la empresa utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de sus oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas, lo cual facilita el alcance de sus objetivos institucionales.

“Las políticas son el objeto de acción”; esto es absolutamente cierto. Con todo, no bastaría para definirlas. El objetivo fija tres metas, en tanto que las políticas dan órdenes para lanzarse a conseguirlas, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas. Así el

objetivo de un departamento de producción puede ser “obtener optima calidad”; la política sería “debe obtener óptima calidad, para lo cual, los materiales serán seleccionados entre los más finos, el equipo será el de mayor precisión posible, y se laborará con base en intenso adiestramiento, sin importar que los costos puedan elevarse”. Por otra parte las políticas difieren de las normas concretas, o sea, de las reglas por su mayor generalidad.

2.1.2. Planificación corporativa

La planificación corporativa esta orientado a las empresas que manejan una matriz y sus respectivas filiales, es decir empresas corporativas.

- Matriz: Hacen o dan las líneas generales de funcionamiento de la empresa.
- Filial: Reproduce las líneas.

Definición

Nos permite diseñar un futuro deseable y los cursos de acción factibles y óptimos para una empresa constituida por matriz de varias filiales.

Tipos de planeación:

- Estratégica: Involucra corto y largo plazo (varios períodos

contables)

- Táctica: Involucra el corto plazo (un año o un periodo contable).

Etapas de Planificación Corporativa

Determinación de Objetivos y Metas

Definir los objetivos de la empresa de acuerdo a la estrategia del largo plazo, luego determinar sus metas a modo de establecer el cumplimiento de objetivos en el tiempo.

Fijación de políticas y cursos de acción

Las políticas definen la visión global de la empresa en cuanto a matriz y filiales y cursos serán un conjunto de decisiones para alcanzar los objetivos y metas planeadas.

Planeación de recursos

Determinar y asignar los recursos humanos, de capital, de equipos y materiales en general según los cursos de acción.

Diseño Organizacional

Organizar los recursos humanos para mejor cumplimiento de la planificación.

Se distinguen tres tipos generales de organización:

- Estructura Jerárquica
- Estructura Matricial
- Estructura Fisiológica

a) **Estructura Jerárquica:** Cada subordinado tiene solo un jefe.

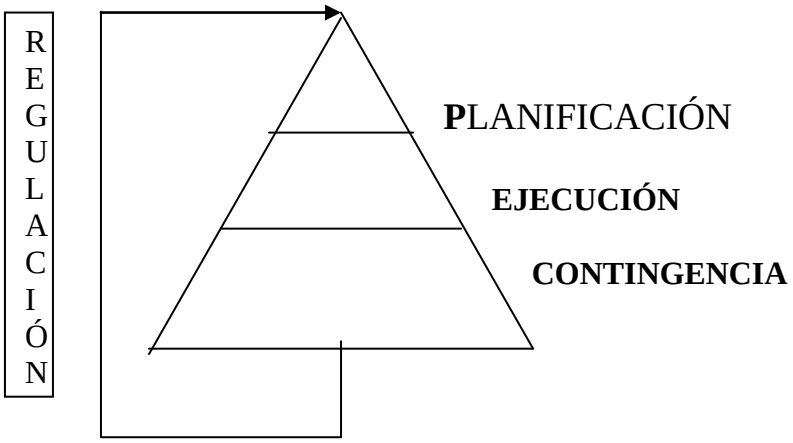
b) **Estructura Matricial:** Un subordinado puede tener mas de un jefe según quien tenga la mejor información – decisión en la cual las funciones se realizan según quien tenga la mejor información. Los recursos humanos se agrupan de acuerdo a los objetivos y no a la jerarquía, por tanto, las relaciones de subordinados a jefe, dependen de los objetivos planteados.

c) **Estructura Fisiológica:** Las decisiones se toman de acuerdo a una red neuronal similar al sistema nervioso humano, en donde las funciones de los subalternos depende de la información de tomar una mejor decisión.

Organización del esfuerzo de planeación

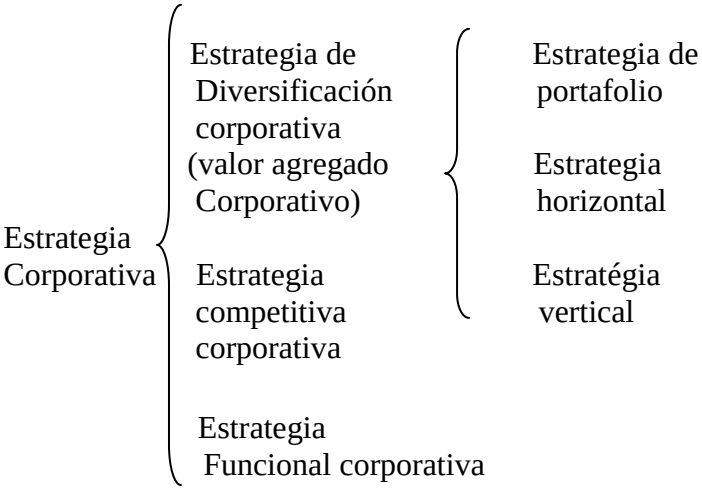
Se trata de saber, como se va a ubicar la planeación, en el fondo, que nivel va a tener dentro del proceso de planeación. Cuanto tiempo va a dedicársele a este (acción permanente, coyuntural, etc.). Cuantos recursos se dedicarán a la planeación (humano y material). Si Vemos el diagrama de harvard para el proceso administrativo, trataremos de ubicar la administración, en el más alto nivel de la pirámide.

Diagrama de Harvard: Proceso de Administración



Fuente: www.civ.cl/seing/programa/unidad-2_Est_Proy.htm
Realizado por: Juan Carlos Ordóñez

Componentes de la estrategia corporativa



En el nivel corporativo encontramos tres categorías de estrategias: la de diversificación corporativa, la competitiva corporativa y la funcional corporativa.

Construcción de un Modelo Corporativo

El objetivo del modelo es representar la funcionalidad de la corporación y medir económica y socialmente, los recursos de esta corporación, dentro de este mismo punto de construcción de este modelo, actualmente se materializa en un sistema de información para planear, el cual sirve para diagnosticar, evaluar y recomendar soluciones.

Nos permite evaluar económicamente los resultados de esta corporación.

Permite controlar la matriz y las filiales desde el punto de vista informático.

En las empresas corporativas debe haber una red de diagnostico. De acuerdo a la matriz se dan las acciones para cumplir con los objetivos. Una vez que se aplica el diagnostico para aumentar la productividad se encuentra tres tipos de soluciones:

- Soluciones suaves: La solución se encuentra en la aplicación de nuevos métodos de trabajo, organigramas, sistemas, interrelaciones personales y en general de métodos y procedimientos que optimicen la administración.
- Soluciones duras: Exigen inversiones en equipos, infraestructura o bienes de capital en general.
- Soluciones Combinadas: Implica una combinación de las dos anteriores.

Valor agregado corporativo

La intensificación de la competencia internacional a partir de 1980 desmintió la idea de que las capacidades de gestión son genéricas y llevo a muchas corporaciones estadounidenses y europeas a vender sus negocios no medulares. En América Latina la apertura de los mercados nacionales tuvo ese mismo resultado.

En la dedica de 1990 se cuestionó fuertemente la racionalidad de la corporación como alternativa de las empresas individuales. La teoría financiera puso en duda su validez como mecanismo para diversificar el riesgo del inversionista, puesto que este puede hacerlo creando su propio portafolio de acciones. Goold y otros (1994) plantearon el concepto de ventaja corporativa para definir la creación de valor por parte de la unidad corporativa. Este concepto sería el equivalente en el nivel corporativo del concepto de ventaja competitiva a nivel de negocios.

La creación de ventaja corporativa se basa en la adecuación entre la unidad corporativa y las unidades de negocios. Depende, por tanto de las características de ambas. El valor agregado resultante debe ser superior al costo de operar la unidad corporativa. Este enfoque contrasta con la versión anterior de la estrategia de portafolio, que tomaba en cuanta el conjunto de unidades de negocios pero no la unidad corporativa. Actualmente se considera que la unidad corporativa y el portafolio de unidades de negocios deben estar en

armonía, y se debe tener en cuenta la opción de que las unidades de negocios se separen o pertenezcan a otras corporaciones que agreguen un mayor valor.

Estrategia Corporativa Horizontal

Consiste en un grupo de objetivos y programas de acción de la empresa o corporación, centrados en identificar y explotar interrelaciones o sinergias entre distintas unidades de negocios, independientemente del tipo de vinculación que exista entre ellas. El objetivo principal de este componente de la estrategia corporativa es hacer explicitas las relaciones tangibles o intangibles entre distintas unidad estratégica de negocios (UEN) y explotar las ventajas de realizar actividades en conjunto. El resultado es una mayor eficacia y eficiencia, así como mayor competitividad, logradas a costa de reducir en alguna medida la autonomía de las UEN. La unidad corporativa puede alcanzar una mayor cooperación entre las UEN, las cuales pertenecen a los mismos dueños, de lo que sería posible si se tratase de empresas independientes.

Goold (1994) propone cinco tipos de beneficios para enlaces horizontales:

1. Mejor intercambio interno
2. Mejor coordinación de las estrategias de los negocios
3. Mayor capacidad de negociación conjunta frente a terceros
4. Mejor utilización y desarrollo de activos tangibles

5. Mejor utilización y desarrollo de activos intangibles

Algunas de las principales interrelaciones que existen entre las unidades estratégicas de negocios, y que pueden ser aprovechados por las empresas, son:

- Infraestructura compartida
- Financiamiento compartido
- Procesos de ensamblaje y fabricación compartida
- Tecnología de proceso y de producción
- Compradores comunes
- Canales de distribución comunes
- Mercados geográficos comunes
- Procesos de prueba y control de calidad

CUADRO Nº 1

Ejemplo: Telefónica, negocios en cuatro horizontes

Declinantes	**Maduros**	**Emergentes**	**Embrionarios**
Telex	Telefonía fija en España	Telefonía fija en América Latina	Suministro de contenidos
		Telefonía móvil	Movipay
		Internet	

Fuente: Basado en información pública
Realizado por: Juan Carlos Ordóñez

Horizonte de desarrollo

En un entorno cambiante, el portafolio de la corporación debe evolucionar permanentemente. De no hacerlo, corre el riesgo de perder posición competitiva. Según la empresa consultora McKinsey (Baghai y otros 1999), la corporación debe adoptar tres horizontes de estrategia de portafolio: negocios maduros, negocios emergentes o en desarrollo,

y nuevos negocios a emprender, llamados embrionarios. Esta clasificación sigue las etapas del ciclo de vida. Los negocios maduros deben ser expandidos y definidos. Los negocios emergentes deben ser desarrollados. Los negocios embrionarios constituyen opciones válidas de desarrollo futuro. También pueden existir negocios en declinación, los cuales deben ser eliminados del portafolio mediante la venta o cierre.

		Estrategia corporativa vertical La expansión de la corporación a lo largo de la cadena industrial se denomina integración vertical o verticalización. Para la toma de decisiones acerca de hacer producir o comprar determinado insumo, se puede utilizar un cuadro de decisión de riesgo estratégico contra capacidad relativa. Este se aplica a unidades de negocios para posible incorporación. El riesgo estratégico mide la importancia del insumo para la empresa, en términos de la gravedad de las consecuencias de verse privada de éste. La capacidad relativa mide la capacidad de la propia empresa para producir el insumo, comparada con la capacidad del mejor proveedor del mismo insumo en el mercado. La integración vertical se justifica solamente cuando el riesgo estratégico es alto y la capacidad de la corporación para producir el insumo es también alta. De lo contrario, se debe optar por la compra en el mercado abierto o por las relaciones contractuales.

Cuadro Nº 2

Integración vertical: decisión de hacer o comprar

	Capacidad relativa alta	**Capacidad relativa media**	**Capacidad relativa baja**
Riesgo estratégico alto	Hacer	Tiende a hacer	Contrato completo
Riesgo estratégico bajo	Tiende a hacer	Hacer o comprar	Comprar

Fuente: Walter (1998)

Características de la integración vertical

La integración vertical puede responder a distintas modalidades y poseer diferente amplitud dentro de la corporación.

Dirección de la integración

La integración aguas arriba es aquella en la cual la empresa produce los insumos que necesita, logrando de esta forma reducir la incertidumbre, el riesgo y el costo de no poseer la materia prima indispensable para la elaboración del producto final.

La integración aguas abajo supone el acercamiento a los clientes potenciales mediante la incorporación de uno o más eslabones de la cadena de distribución.

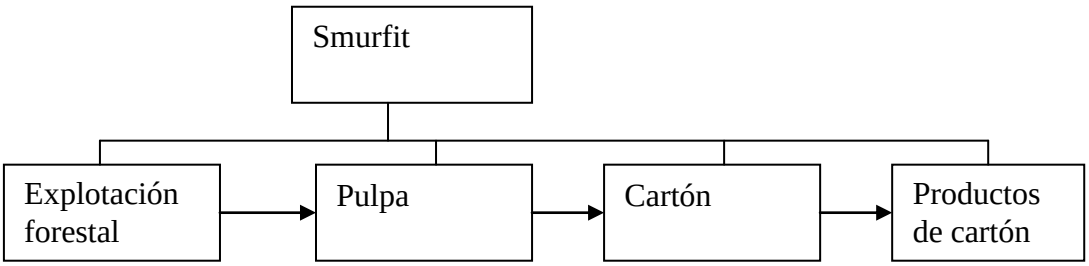
Grados de integración y forma de propiedad

Integración completa: cuando la empresa se encuentra integrada completamente logra una mayor proximidad a sus proveedores y a sus

clientes o distribuidores, una mayor autosuficiencia y la máxima eficiencia en el uso de los recursos. Las compañías completamente integradas tienen un elevado control sobre su cadena de producción.

Grafico Nº 3

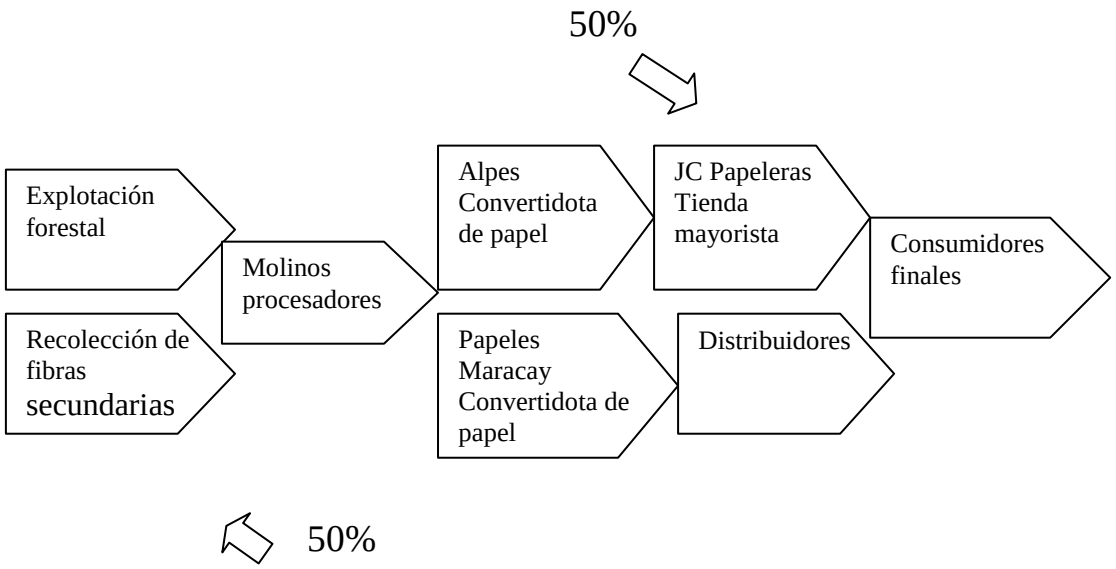
Ejemplo: Smurfit, integración completa



Nota: Smurfit es una corporación más importante del mundo en el ramo de pulpa, papel y cartón, así como en plantaciones forestales. Posee filiales en varios países de América Latina.

Integración vertical virtual. A través de esta modalidad, la empresa logra un cierto grado de control sobre su cadena de producción sin detentar la propiedad de todos los activos en la cadena. Las formas más comunes de integración de integración vertical virtual son las asociaciones o alianzas, y las inversiones de capital minoritario.

Grafico Nº 4
Ejemplo: Manufacturas de Papel C.A. (Venezuela)
Integración vertical virtual



Nota: Manpa es una de las empresas venezolanas más importantes en el ramo de pulpa y papel. Las flechas indican la participación de la corporación en la propiedad de algunas empresas. En otras posee propiedad completa

Integración parcial. En este tipo de integración, ya sea aguas abajo o aguas arriba, parte de los bienes ingresados en un determinado eslabón de la cadena proviene de una unidad estratégica de negocios de la corporación y parte de fuentes externas. Por ejemplo, electricidad de Caracas en Venezuela, produce parte de la energía eléctrica que distribuye y otra parte la adquiere de Edelca, la mayor empresa generadora del país.

Beneficios y costos de la integración vertical

Beneficios	**Costos**
Reducción de costos	Incremento en los costos fijos de las unidades de negocios
Control de calidad de los insumos	Requerimientos de balance en la cadena de valor.
Poder de mercado defensivo y ofensivo	Rigidez administrativa y pérdida de flexibilidad.
Eficacia de gestión	Complejidad organizacional

2.1.3. Planificación operativa

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

Según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son:

a) Planificación operativa

b) Planificación Económica y Social

c) Planificación Física o Territorial.

Según el período que abarque puede ser:

a) de corto plazo

b) de mediano plazo

c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se lo define como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R.Ackoff, 1970)[6]

Los planes operacionales son los planes que especifican la manera que se va a lograr los objetivos generales. La diferencia entre el plan estratégico y el plan operativo radica en su estructura en cuanto al tiempo, su alcance y ya sea que se incluyan o no, un conjunto de conocimientos de objetivos organizacionales. Los planes operacionales tienden a cubrir periodos cortos. Por ejemplo casi todos los planes mensuales, semanales y diarios de una organización son operacionales.

Las planes operacionales ofrecen las formas que se puede lograr estos objetivos[7]

La Planificación Operativa: conjunto de acciones orientadas a establecer las acciones que adelantará la entidad para la presentación de los bienes o servicios, tomando como referencia los requisitos de los usuarios, los legales, los de uso y las entidades.

[6]http: www.geocities.com/Wall Street/District7921/Planification.html

[7] Fundamentos de Administración, Stephen P. Robbins, David a: de Cenzo-Primera Edición, Pearson Educación, p.61

La planificación Operativa de calidad, se debe desarrollar de manera sistemática y secuencial, para lo cual deberá adelantar una serie de pasos secuenciales.

1. **Identificación del usuario**: la identificación del usuario, si bien es un insumo de la planificación operativa, su desarrollo se encuentra inmerso en la planificación estratégica de calidad.
2. **Identificación de los requerimientos**: Se entiende por requerimiento la manifestación explicita o implícita de una necesidad o expectativa, así como los problemas expresados a través de quejas o reclamos, de una parte interesada o instancia participante, que se materializan a través de usuarios, disposiciones legales, organizaciones, procesos o productos, los cuales una vez recopilados y analizados, se convierten en requisitos y especificaciones[8]

> Planificación Operativa: se compone de la definición de los planes operativos y líneas de acción junto con los presupuestos de inversión y gastos asociados.

> Planificación operativa desplegada: Se trata de desplegar la planificación operativa hasta el nivel de actividades y tareas.

> Para cada plan operativo se debe llenar una ficha del plan y sus líneas de acción.

> La ficha descriptiva es un resumen del Plan Operativo que permite tomar decisiones y el despliegue posterior.

[8] Guía de Planificación Operativa de la Calidad

Para cada plan operativo definido se debe establecer:

- Nombre o identificación del plan
- Objetivo del plan
- Indicadores de gestión del plan
- Identificación de las líneas de acción, actividades y tareas
- Nombramiento de responsabilidades del plan
- Asignación de recursos
- Establecimiento de calendario
- Determinación de los hitos o unidades de medida y puntos de control.

Nombre o identificación del plan: Todo plan operativo tiene que estar plenamente identificado.

Objetivo del Plan: Dentro de cada plan operativo se establece objetivos, que es lo que se espera en el corto plazo.

Identificación de Gestión del plan: Que es lo que se va a realizar

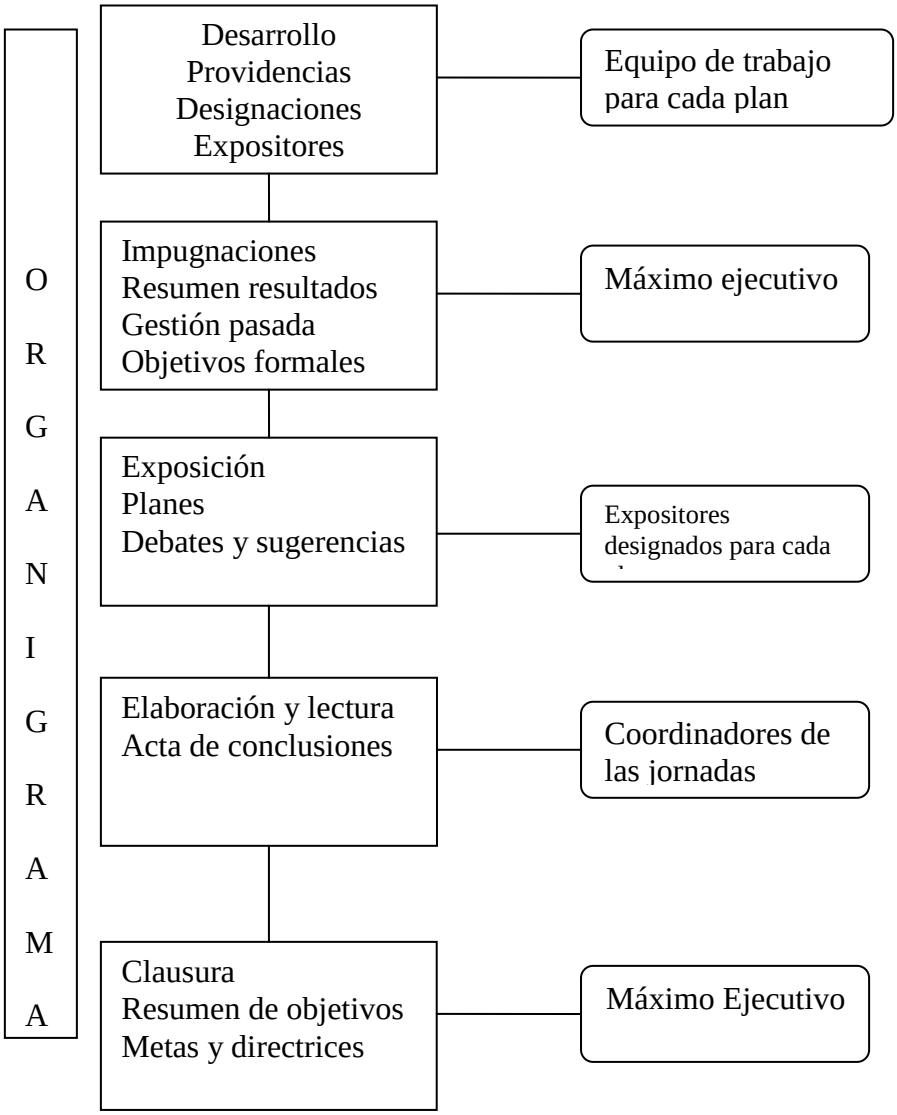
Identificación de las líneas de acción, actividades y tareas: Cada plan operativo dará lugar a una relación detallada y ordenada de las líneas de acción, actividades y tareas.

Nombramiento de responsabilidades del plan: hace falta nombrar responsables, para cada plan operativo en su conjunto y se procede, para las diferentes líneas de acción, actividades y tareas.

Asignación de Recursos: Se definirán los recursos necesarios para la realización de los planes operacionales, haciendo un cálculo detallado de sus costos (explotación e inversión).

Establecimiento de calendario: La fase final del plan operacional será establecer un calendario de la puesta en marcha y ejecución de las líneas reacción, actividades y tareas, así como determinar los hitos y puntos de control.[9]

DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA AL PERSONAL



Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Juan Carlos Ordóñez

[9] Gonzalo Guzmán Orellana Gestión Estratégica Empresas IND 208

2.2. Indicadores

Introducción a los indicadores

El termino indicadores hace referencia a calificaciones cuantitativas y con magnitud (involucra sucesos ó percepciones), que permiten conocer el estado de las cosas, procedimientos o variables comparadas con aspectos reales que nos interesa conocer ó mejorar.

Los indicadores reflejan la naturaleza, características, nexos, resultados y costos de los procesos de la empresa, con particulares características de comprensión, comparación y persistencia. La gestión de una empresa no se podrá medir con uno sólo de ellos más, es necesario construir un sistema interrelacionado de indicadores, cubriendo una gran cantidad de variables y magnitudes.

La comparación de los indicadores de gestión a lo largo del tiempo de un operador consigo mismo o con otros operadores homólogos es conocida como "benchmarking". Se busca comparar la gestión de un operador a través de los indicadores de gestión, ya sea con su propia historia o con otros operadores, estableciéndose éstos como puntos de referencia.

Indicadores de gestión es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y desempeño logrado. SERNA, 1994, p.22.

Los indicadores de productividad adquieren el valor que puede tomar de acuerdo

a los factores de productividad de un a organización, es decir si se plantea mejorar la productividad, es requisito indispensable identificar primero los factores.

2.2.1. Conceptos

Los indicadores son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Son aspectos de la Institución de la que se puede obtener información que posibilite realizar una evaluación, ya sea cuantitativa o cualitativa y a partir de ella tomar decisiones en su totalidad o en alguna de sus partes con el objeto de mejorar la calidad institucional[10]

2.2.2. CARACTERÍSTICAS

Según Sena los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

- Exactitud: La información debe representar la situación o el estado como realmente es.

[10] http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

- Forma: Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

- Frecuencia: Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.

- Extensión: Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.

- Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.

- Temporalidad: La información puede "hablarnos" del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

- Relevancia: La información es revelante si es necesaria para una situación particular.
- Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.

- Oportunidad: Para ser considerado oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se lo necesita.

2.2.3. Importancia

Los Indicadores son importantes porque:

- Permiten medir cambios en algunas condiciones o situaciones

a través del tiempo.

- Permiten evaluar y mejorar procesos.
- Muestran los resultados de iniciativas o acciones.
- Orientan las acciones que permitan alcanzar mejores resultados.

2.2.4. CLASIFICACIÓN

La clasificación se lo realiza por áreas de incidencia y por tipo de medición. Área de incidencia quiere decir el departamento responde por la medición del indicador, mientras que el tipo de medición refiere a la eficiencia o eficacia de la empresa.

Área de incidencia

Los indicadores de gestión basados en estándares clasificados por área de incidencia son los que se agrupan por departamento y/o área especifica de la organización.

Operacionales: son relacionados con los procesos operativos o productivos de la organización, son los departamentos que están relacionados directamente con la transformación de los insumos bienes.

Finanzas: es el área responsable de la acumulación y el análisis de la información revelante para uso interno de los gerentes en la planificación, el control y la toma de decisiones.

Materiales: Departamento encargado de las negociaciones y compra de los insumos necesarios para el abastecimiento de los procesos de transformación en planta manufacturera.

Recursos humanos: áreas encargadas del abastecimiento de personal

que cumpla con la capacidad necesaria para determinado trabajo.

Comercial: es el área que comercializa nuestros productos manufacturados.

Tipos de medición

Todos los indicadores de gestión se miden la eficacia y la eficiencia que ha tenido el proceso medido con determinado indicador, es por esto que a continuación se describen conceptos teóricos de estos dos términos:

Eficacia: "Muestra que tan bien una empresa emplea los recursos para fabricar un producto durante un periodo determinado. La eficacia de un proceso o actividad puede igualarse a su producción"[11]

Eficiencia: "Muestra que tan bien una compañía ha sido capaz de producir bienes durante un periodo determinado. La eficiencia de un proceso o actividad puede igualarse a su resultado"[12]

Antes de entrar en materia, hay que puntualizar que debemos de saber discernir entre **indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión**.

Tipos de indicadores de gestión

Operativos.- permiten conocer si las actividades han sido llevadas a cabo con eficiencia y efectividad, indican que ocurre en la empresa hoy.

[11] NOORI Hamid, Administración de Operaciones y producción, Mc Graw-Hill, Internacional, pág.583

[12] IBIDEM

De optimización.- permite saber que esfuerzo se esta realizando en la empresa para mejorar lo que se hace hoy.

Estratégicos.- Brindan información sobre aspectos que pueden incidir en la elección o modificación de objetivos y estrategias.

Los instrumentos constituían generadores de información de diversa naturaleza, en la organización existen diversos tipos de indicadores: los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planificación de eficacia, de eficiencia, temporal, permanente, estratégica, táctica, operacional, etc.

Tenemos diversos tipos de indicadores:

- Puntuales
- Acumulados
- De control
- De alarma
- De planificación
- De eficacia
- De eficiencia
- Temporales
- Permanentes
- Estratégicos
- Tácticos
- Operacionales

Clasificación de factores

- Internos
- Externos
- Tecnológicos – capacidad de producir – maquinaria
- Técnico - Organizativos (administrativos – métodos – manera – procedimientos que existen en la organización)
- Motivacionales

2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado,

Respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones:

1. Del sistema de información gerencial que, según James A. Senn en su libro Sistemas de Información para la administración (p.10), define como “Sistema de

Información gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten".

2. Del sistema de apoyo para la decisión: Citando nuevamente a Senn, quien lo define así: "Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cuál es la información necesaria".

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir agregan valor, no son solo datos, Siendo información, los indicadores de gestión debe tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Algo fundamental que hay que tener en cuanta es que los indicadores de gestión son un MEDIO y no un FIN.

Con esto trae a colación una situación que generalmente se presenta en el sentido de que en muchas organizaciones, los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se aliena tratando de lograr, a toda costa, el valor indicador. Con esto, el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el

control, y se convierte en un factor negativo de consecuencias nefastas tanto para las personas como para la organización. Los indicadores no son fines, sino son medios, para ayudarnos a logra los fines.

Patrones para la especificación de indicadores

Composición

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

Nombre

La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

Forma de cálculo

Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades

La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario

Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con

un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atientes a los indicadores que maneja la organización.

Naturaleza

Los indicadores se clasifican según los factores clave de éxito. Definitivamente los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave. Así, como encontramos indicadores de efectividad, de eficacia, de eficiencia, de productividad.

Vigencia

Según su vigencia, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

Temporales: Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, a lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes: Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Nivel de generación

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo,

donde se recoge la información y se consolida el indicador.

Nivel de Utilización

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

Valor agregado

Es normal encontrar en las organizaciones un número exagerado de indicadores, la mayoría de los cuales no soportan un análisis de valor agregado, en el sentido de la utilidad que para las personas tiene la información que se relaciona con ellos. Quizá la mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que puedan tomar a partir de la información que éste brinda. Es claro que si un indicador no es útil para decisiones no debe mantenerse.

Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión

Quizá la ventaja fundamental deriva del uso de indicadores de gestión se resuma en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y de la subjetividad, con el consecuentemente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO PARA COSTOS ESTÁNDAR DE UNA EMPRESA

ÁREA	TIPO	TEMA	INDICADORES
Operacional Producción	Eficiencia Eficiencia Eficacia Eficiencia Eficiencia Eficiencia	Cantidad y tiempo Calidad Calidad Costos y gastos Productividad	1 Eficiencia del uso de materia prima 2 Capacidad de planta 3 Eficiencia en el uso de mano de obra 4 Reducción incumplimiento (desperdicios, reprocesos, reclamos, etc.) 5 CIF absorbidos en la producción 6 Contribución Marginal de la planta 7 Costo por no producir y/o paro de planta 8 Productividad de planta (M.P. M.O.P. Máq.)
Material	Eficacia Eficiencia Eficiencia Eficacia	Compras locales e importaciones Recursos	9 Cumplimiento de abastecimiento 10 Costo financiero por exceso en compras 11 Tendencia de precios 12 Niveles de inventarios
Control Financiero	Eficiencia Eficiencia Eficiencia	Efectivo financiero Flujo adecuado	13 Costo financiero de mantener inventarios 14 Costo vs. Presupuesto 15 Días de rotación de inventarios
Recursos humanos	Eficacia Eficiencia	Optimización	16 Tiempo improductivo 17 Headcount requerido
Comercio	Eficiencia	Margen de contribución	18 Control de margen de contribución

OBJETIVOS DE LOS INDICADORES LOGÍSTICOS

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial

¿PARA QUE SE UTILIZAN?

Debido que a las organizaciones actualmente le afecta diferentes factores en su desempeño, de las áreas que coronen la organización conforman el área. El comportamiento de estos factores es probabilística y no deterministico ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de la información registrada o captadas.

Algunas de más causas por las que se quiere obtener este información son:

- la exposición de la información
- la creciente complejidad de la administración
- el ritmo rápido del cambio
- la ínter pendencia de las unidades que conforman la

organización

- el reconocimiento de la información como recurso
- la evolución y la disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones
- la necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas

¿POR QUÉ SE UTILIZAN?

Estos se utilizan ya que traen una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los indicadores traen consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores

Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión:

- estimular y promover el trabajo en equipo
- contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- general un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- impulsar la eficiencia, la eficacia y la productivaza de las actividades de cada uno de los negocios y entre otros factores.

2.3. Cuadro de Mando Integral

Introducción

El Cuadro de Mando Integral (CMI), cuya traducción al ingles es la de "Balanced Scorecard", es el resultado de un estudio efectuado por la división de investigación de la firma consultora Suiza Klynveld Peat Marwinck Goerdeler (KPMG); este estudio se denominó "La medición de resultados en la empresa futura".

Las organizaciones han cambiado mucho desde la época de la era industrial, hasta convertirse en lo que hoy podríamos denominar empresas de la era de la información. Particularmente las empresas de servicios se han visto enfrentadas con una competencia gigante a nivel mundial, facilitada por el desarrollo de las comunicaciones.

El cuadro de mando integral constituye una herramienta válida para la administración y seguimiento del sistema de gestión a definir. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Para Kaplan y Norton[13] (2000), el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctica u operativa.. "busca aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia" sirve para "comunicar y vincular los objetivos e

[13] KAPLAN, Robert y David n NORTON: Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Barcelona p.23

indicadores estratégicos" así como "planear, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas" dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica.

El cuadro de mando integral, la clarificación y la traducción de la visión y la estrategia, es el comienzo del proceso donde se definen las estrategias de la unidad provenientes de las estrategias principales generales de la organización. Luego se definen los objetivos del cliente y financiero. Seguidamente se definen los objetivos e indicadores de los procesos básico que actúan realmente en lo esencial de la organización.

El cuadro de mando integral actúa bajo mecanismos de excepción, es decir trabaja sobre los procesos internos y definir nuevas estrategias sobre los logros alcanzados en un periodo determinado. Posterior a ello, se informan y comunican a toda la organización a fin de mostrar a los empleados los objetivos críticos y las estrategias genéricas que guiarán a todos los niveles e insertarse en una meta común.

El desarrollo del proceso, luego de tener informado a los miembros participantes en la gestión del cuadro de mando, se realiza la planificación propiamente dicha, en donde se establecen los objetivos operativos, las iniciativas estratégicas, la asignación de recursos y las metas a cumplir durante el proceso. Como etapa final, el cuadro de mando integral requiere de la formación de los sujetos involucrados en su diseño y aplicación del sistema ya que a través de ella se trata de configurar las aptitudes y la cultura para manejo

adecuado del sistema.

El cuadro de mando integral no es por si solo una herramienta de mejora, es un sistema de gestión estratégica que requiere de los individuos para que sea exitosa, dada esta inquietud, la formación y desarrollo de los grupos para la administración del proceso es de suma importancia para la implantación estimada.

El cuadro de mando integral es un conjunto de indicadores estratégicos y de gestión que permiten analizar la fusión entre la misión-visión, a medio y largo plazo y los objetivos operacionales a corto plazo.

Las características básicas del cuadro de mando integral son las siguientes:

- Permite una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los de largo plazo y los indicadores monetarios con los no monetarios. Por ello, con el cuadro de mando integral el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.

- Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con las definiciones y el despliegue estratégico de la organización.
- Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico

financieros.

Es importante recalcar que estas cuatro perspectivas básicas, propuestas por los creadores del cuadro de mando integral; sin embargo esto no implica que si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un cuadro de mando integral. Las perspectivas presentadas son las más comunes por ser aplicables es un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no constituyen una condición necesaria para tener un cuadro de mando integral[14]

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos. Los beneficios de la implementación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos.

1. Relacionar la estrategia con su ejecución, definiendo objetivos en el corto, mediano y largo plazo.
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con las estrategias.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa – efecto de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, clientes.

[14] Cft Dàvia, A. (1999) "Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral"

2.3.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera ayuda a incorporar la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Indica si a la implementación y ejecución de la estrategia de la empresa esta dando los resultados esperados por los accionistas. Los indicadores financieros son valiosos para el cuadro de mando integral ya que resumen las consecuencias económicas de acciones ya realizadas. Esta perspectiva contesta a la pregunta ¿Qué indicadores tiene que ir bien para refuerzos de la empresa realmente se transforma en valor?

Inconfundiblemente las metas financieras tienen que ver con el crecimiento de la rentabilidad, creación de valor para los accionistas, flujos de caja y retornos sobre el capital. Mejoras en las áreas de mercado, ventas, operacionales, etc., son inútiles si fallan al momento de generar mayores utilidades o mejorar la rentabilidad de la empresa. La perspectiva financiera, por lo tanto permite a la administración valorar en términos monetarios si las estrategias que adoptan son rentables y rediseñarlas si fuese necesario.

Dentro de la perspectiva financiera hacemos la siguiente pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas?

Se debería incorporar indicadores de gestión que vayan más allá de lo puramente financiero, no se trata de desechar la información que

proporciona éstos, por el contrario se los acepta como valiosos por lo que es importante realizar análisis de este tipo.

A la hora de medir la actuación de la unidad de negocios, agreguen que en la competencia global, conducida por la tecnología y de cara al cliente las medidas financieras proporcionan unas directrices de éxito muy pobres, lo que hace que los directivos centren en la mejora de la satisfacción al cliente, de la calidad, de los tiempos, de los ciclos y de habilidades y motivaciones de los empleados. De acuerdo con esta teoría a medida que las empresas hagan mejoras fundamentales en sus operaciones, las cuentas financieras se arreglan solas.[15]

Para argumentar a favor de que deban mantener los indicadores financieros podemos decir que las mejoras en satisfacción al cliente, reducción de devoluciones de productos y otros aspectos relacionados, tienen un costo fijo alto, por lo que se debe poner atención sobre el impacto económico de estas acciones.

El "Balanced Scorecard" procura que los objetivos financieros sean explícitos y se logrará entre las diferentes perspectivas, de hecho las demás están supeditadas a los indicadores financieros.

El ciclo de negocios de una empresa son los de crecimiento, sostenimiento y cosecha. A cualquiera de estas tres etapas se le puede aplicar indicadores financieros y no financieros, tales como: crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos, mejora

[15] Ctf. KAPLAN R. , NORTON D. (1996) OP. CIT.P.46

de la productividad, utilización de los activos, estrategia de inversión. Esta es una demostración de cómo el Balanced Scorecard articula éstas estrategias básicas con el objetivo de largo plazo que es producir rendimientos económicos para los accionistas.

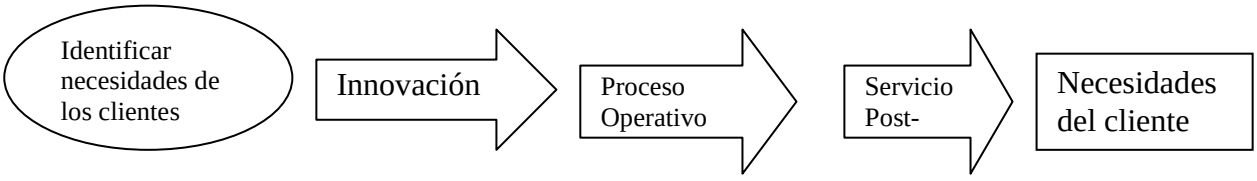
		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos/ mejora de la productividad	Utilización de los activos
ESTRATEGIAS DE UNIDAD DEL NEGOCIO	CRECIMIENTO	-Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. - Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	- Ingresos / empleados	- Inversiones / ventas. - Investigación y desarrollo / ventas.
	SOSTENIMIENTO	- Cuota de satisfacción de cuentas y clientes seleccionados -Ventas cruzadas - Porcentaje de los ingresos de nuevas aplicaciones. - Rentabilidad de la línea de Productos y clientes.	- Costo comparado con la competencia. - Tasas de reducción de costos. - Gastos indirectos / ventas	- Indice de capital circulante - RODE por categorías de activos claves. - Tasa de utilización de los Activos.
	RECOLECCIÓN	- Rentabilidad de la línea de Productos y clientes. - Porcentaje de clientes no rentables	- Costo por unidad o por Transacción.	- Periodo de recuperación De las inversiones. - Tiempo hasta obtener Flujo de caja positivo.

2.3.2. Perspectiva procesos internos

Se basa en la siguiente pregunta: ¿Qué procesos deberán ser de excelencia para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?

En la mayoría de organizaciones se utiliza como indicadores de medición del éxito, la forma en que se mejoran los procedimientos existentes, clásicamente medidos en la forma en que se reduce el costo de producción.

El "Balanced Scorecard" propone en su lugar que se trabaje con las siguientes cadenas de valor: identificación de necesidades d nuestro segmento de mercado, innovar para ellos desarrollando nuevas soluciones a sus necesidades, crear procesos operativos de entrega de productos y servicios eficientes y finalmente añadir valor al producto ofrecido opciones de buena calidad en el servicio post-venta.



- Identificar las necesidades de los clientes.- Es el inicio del proceso, cuando esto se hace correctamente, se constituye en

una fuente invalorable de información sobre las oportunidades del mercado.

- Innovación.- La innovación es una actividad crítica en las empresas de la era actual. Esto es más evidente en empresas que se desarrollan productos que se requieren a largo tiempo de investigación como las farmacéuticas o software. En este tipo de empresas los recursos empleados en investigación y desarrollo son muy altos, sin que se vean en el corto plazo los rendimientos financieros y por lo tanto se hace muy difícil medir que tan bien lo hicimos en esta actividad.

  A la innovación para comprenderla mejor, se lo puede dividir en dos partes: identificación del mercado y creación del producto o servicio. La primera podemos indicar que con el fin de reducir costos es necesario tomar en cuenta información del mercado para trabajar y desarrollar productos que necesiten nuestros actuales y potenciales clientes. En la perspectiva del cliente ya mencionamos la importancia de identificar correctamente nuestro segmento de mercado. Pues ahora estamos ratificando lo mencionado anteriormente. En la parte de creación del producto, se deberá hacer una investigación básica para desarrollar el producto, luego deberá hacer una investigación aplicada para monitorear en condiciones de laboratorio, que ten bien funciona el producto o servicio y finalmente llevar el producto al mercado y retroalimentarse de su funcionamiento.

- Operaciones.- Dentro de la cadena de creación de valor, las operaciones comienzan con la recepción de un pedido y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Se puede identificar dos subcategorías en la actividad operativa: la producción y la entrega.

  La producción es un proceso repetitivo y especializado. Normalmente para medir esta gestión, se han aplicado indicadores financieros como: presupuesto, costos estándar y desviaciones. Para esta subactividad el "Balanced Scorecard" sugiere que se trabaje además de los indicadores financieros tradicionales, con otros que vinculen a la calidad, producción y tiempo.

  Para complementar la información sobre las operaciones, los objetivos e indicadores se deben construir desde las estrategias definidas para los accionistas y nuestro segmento de clientes. Fuerza a seguir un proceso secuencial y vertical que servirá para revelar en que operaciones se debe sobresalir.

- Servicio post – venta.- Los servicios post-venta incluyen aquellas actividades vinculadas con el tratamiento de los defectos de los productos o servicios, cobertura de garantías, mantenimiento, entrenamiento y con el proceso de los pagos a

crédito. Mejorar en cualquiera de éstos aspectos es asimilado por el cliente como un valor añadido del producto. Los indicadores que se pueden aplicar para el servicio post-venta pueden ser aquellos que se refieren al tiempo, calidad y costo, al igual que en las actividades operativas.

- Necesidades del cliente satisfechas.- Al satisfacer las necesidades de un cliente inmediatamente se pueden producir dos acciones, el efecto multiplicador y la creación de una nueva necesidad. Se debe estar atentos a la percepción que un cliente tuvo con el fin de conocer si su criterio respecto al producto fue el que esperaba y por lo tanto obtener un efecto multiplicador positivo y en caso de no hacerlo logrado contrarrestar su opinión mediante acciones correctivas. En el caso de la creación de nuevas necesidades se debe estar atento para reiniciar el ciclo de creación de valor nuevamente.

- Tiempo o duración del proceso.- Todos los clientes perciben con un alto grado de valor añadido a las entregas o tiempos de respuesta cortos. Este lapso de tiempo que existe entre el pedido y la entrega del bien o servicio. Sin embargo también pueden valorar tiempos de respuestas confiables a pesar de no ser los más cortos. Para lograrlo las empresas deben tener sus esquemas de producción bien definidos, libres de defectos y tendientes a inventarios “0”, porque la alternativa para cumplir

con un pedido muy corto es simplemente mantener en stock grandes cantidades de producto que todos sabemos resulta altamente ineficiente.

Las mediciones de eficiencia se podrán hacer en los tiempos en que: se recibe un pedido, se lo procesa internamente, se hace el pedido de materia prima se recibe la materia prima, se produce el pedido, se ingresa a bodega, se lo envía y finalmente el cliente lo recibe.

- Calidad del proceso.- Casi todas las empresas aplican planes de control de calidad, algunos indicadores pueden ser: producción, tasas de defectos, desperdicios, chatarra, reproceso, devoluciones. En una empresa de servicios estas variables pueden ser: tiempo de cola, datos erróneos, acceso negado, transacción no realizada, pérdidas financieras para el cliente, comunicación tardía, entre otros.
- Costo del proceso.- Se basan fuertemente en los datos que proporciona la contabilidad pero reorganizados de acuerdo a un sistema de costos basado en actividades (ABC Activity Based Costing). Esto es particularmente importante para cuantificar las inversiones que se realizan en investigaciones y desarrollo.

La perspectiva de procesos internos permite visualizar cuales son las capacidades y recursos que la empresa necesita mejorar para ser capaz

de desarrollar productos y servicios que los cliente requieran. Es decir, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permitirán a la unidad de negocios:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Es en esta perspectiva en que los vínculos de causa y efecto se hacen más evidentes. Por ejemplo: si la meta de la perspectiva de clientes es entregar productos de calidad con cero defectos, la perspectiva de procesos internos deberá considerar en s estrategia las habilidades, capacidades y recursos que debe mejorar y administrar para alcanzar la eficiencia productiva necesaria.

La diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque el Cuadro de Mando Integra, es que el primero intenta vigilar y mejorar los procesos existentes, mientras que el segundo acostumbre a identificar procesos nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente[16]

[16] Cft. [http://www.joandiazsl.es/revista7/cuadro2.html]"El *Cuadro de Mando Integral (II)".*

2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento

Esta perspectiva procura responder a la pregunta: ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir nuestra visión?

Los indicadores para esta perspectiva se construyen alrededor de la forma como se debe impulsar el fortalecimiento institucional y el aprendizaje organizacional, es decir, como deben alinearse los medios y las personas para implementar las estrategias para lograr los objetivos planteados en las perspectivas financieras, clientes, procesos internos.

Siguiendo la misma metodología de comparación con lo que sucedía en las empresas de la era industrial con las de la era de la información, se puede decir que, con el uso de indicadores financieros se pasaba por alto la medición del uso de los otros activos intelectuales que actualmente s los valora en alto grado.

De la experiencia obtenida por KAPLAN y NORTON, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento puede medirse bajo tres variables: a) Las capacidades de los empleados, b) Las capacidades de los sistemas de información y c) La motivación (delegación del poder y coherencia de objetivos).

Características de estas variables

- Las capacidades de los empleados.- Los empleados se contrataban anteriormente para realizar actividades mecánicas, repetitivas, supliendo a las maquinas en algunos procesos en los cuales éstas no eran aún viables, es decir se les asignaba trabajo puramente físico. La plana directiva de la organización, se concentraban en dar a los trabajadores tareas muy específicas y de informar los estándares de producción que se esperaba de ellos.

  En la actualidad a las empresas se reconoce que la ejecución es eficiente de tareas repetitivas ya que esta radicada la fortaleza de una organización. Para que éstas perduren y se fortalezcan en el tiempo, se debe implementar productos y servicios innovadores. Quienes aportan las ideas para estos cambios son las personas. Ahora, las tareas repetitivas son hechas por robots y computadores y las empresas de servicios permiten que transacciones rutinarias sean realizadas en línea por sus clientes. De tal forma que el perfil del trabajador actual es diferente, se espera de él menos trabajo físico pero más trabajo intelectual. Se requiere que los empleaos sean capacitados en este nuevo pensamiento organizacional e instruidos en lo que se espera de ellos.

Los indicadores para los empleados giran alrededor de tres aspectos: la satisfacción del empleado, retención del empleado, la productividad del empleado. A la cabeza está la satisfacción del empleado que será laque arrastre a las otras.

Los indicadores sobre satisfacción del empleado pueden ser: su participación en decisiones, reconocimiento de sus logros, capacitación, información adecuada, apoyo directivo, sentimiento de pertenencia a la organización. La retención de los empleados se puede medir usando el índice de rotación de personal clave.

Para medir la productividad de los empleados existen índices tales como: ingresos por empleado y utilidad por empleado.

- Capacidad de los sistemas de información.- Aquellos funcionarios que están en contacto directo con el cliente deben constar con información no solamente oportuna pero confiable, se les debe dar acceso a datos que les permita mejorar sus decisiones. Para ello deberán saber que impacto tendrán sobre las finanzas de la empresa y si los procesos internos son capaces de atender las necesidades de un cliente. Los clientes deben estar identificados en el segmento a que corresponden para que los funcionarios pueden valorar que

cantidad de recursos de la organización van a comprometer con esa cuenta.

Aquellos funcionarios que están en puestos directivos, de la misma forma deberán contar con información sobre las actividades e indicadores de toda la organización. Este análisis presenta un reto ya que deberá incluir los indicadores no financieros además de los financieros a los que tradicionalmente un ejecutivo esta acostumbrado a interpretar.

- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.- Una forma simple de medir si los empleados tienen poder y están motivados, es mediante el uso de un indicador como: l número de sugerencias por empleado, que lógicamente deberá reforzarse con otro que mida cuantas de éstas sugerencias son puestas en práctica.

  Las sugerencias puestas en práctica pueden estar relacionados con tiempo, calidad o costo, sin esta última no necesariamente es la más importante.

  La coherencia entre objetivos personales e institucionales se refiere a la forma en la que los funcionarios de todos los niveles conocen y aceptan su rol dentro de la empresa para lograr los objetivos. Una forma de medir esto sería mediante

un indicador que de a conocer cuantos empleados lograron alinear sus objetivos de trabajo diario con los objetivos propuestos en el “Balanced Scorecard”.

La habilidad de una empresa de innovar, mejorar, u aprender es fundamental para estar acorde con el medio en constante cambio. La habilidad de lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales continuamente permitirá a la empresa penetrar nuevos mercados e incrementar ingresos y márgenes. Las capacidades necesarias para lograr todo lo propuesto deben estar consideradas en esta perspectiva.

El aprendizaje y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. El Cuadro de Mando Integral deberá poner de relieve las carencias que se pongan de manifiesto en este sentido.

Es aquí donde la gerencia puede medir el grado de preparación de recursos humanos, su tecnología y su infraestructura. Es la base que sustentará la realización de las metas estratégicas de las demás perspectivas. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las demás perspectivas son la clave del éxito. Pero sin modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es

precisamente la fuente primaria de creación de valor; se recortan las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

2.3.4. Perspectiva cliente

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

Existe frecuentemente en las empresas el deseo de hacer negocios con la mayoría de clientes, por lo que las empresas han identificado sus mercados objetivos, y las medidas de éxito para evaluar el logro de este trabajo con los segmentos seleccionados. Estas medidas son d dos clases:

- Medidas genéricas.- Son las que se aplican comúnmente para casi todas las empresas. Estas son: rentabilidad por segmento de clientes, satisfacción de los clientes, adquisición de clientes, incremento de clientes, participación de mercado.

- Inductores de la actuación.- Estos inductores deberán responder a: ¿Qué es lo que la empresa debe hacer por los clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención adquisición de los clientes y una mejor cuota para el mercado?

Medidas genéricas

- Participación en el mercado.- Las instituciones públicas, bases de datos privadas y otras fuentes, proveen información para medir la participación de la empresa en el mercado.

- Retención de clientes.- Se deberá hacer todo lo posible para lograr que aquellos clientes que están dentro del esquema estratégico de la empresa, continúen haciendo negocios. Representa costo menor retener a un cliente que aquel en que costo que incurriría en buscar un nuevo cliente.

- Satisfacción del cliente.- Este indicador es el motivador principal de resultados de los dos anteriores. Se mantiene un cliente fiel y se consigue nuevos clientes mediante la satisfacción de sus necesidades. La satisfacción de un cliente es muy importante y subjetivo, por lo tanto de difícil medición y para hacerlo se requiere acudir a técnicas como estratificación o segmentación del universo.

- Rentabilidad del cliente.- Todos los indicadores anteriores pueden ser positivos, pero de nada valdría si es que en la relación los clientes arrojan un balance financiero negativo para la empresa. Para tener rentabilidad hay que tener mucho cuidado con el precio que se fija aunque esté en contra de los

tres indicadores anteriores que tienen una estrecha relación con obtener un precio bajo.

Inductores de actuación

- Atributos de producto o servicio.- Mediante la funcionalidad, calidad y precio de un producto se puede lograr cambiar los hábitos de consumo o de necesidad de servicio de un cliente.

- Relaciones con el cliente.- Este es otro factor que el cliente valora en un alto grado, por lo que se deberá dar calidad en la experiencia de copra y relaciones personales.
- Imagen y prestigio.- Estos son valores intangibles que atraen a un comprador hacia un producto o servicio. Por si sola, la marca de un producto trae a la mente del cliente los valores que en el se ha incorporado en ele tiempo. Por ejemplo: responsabilidad, seriedad, calidad, etc. Mediante publicidad una organización debe ser capaz de expresar que es la empresa con en fin de que el cliente determine si esta de acuerdo con el producto que se esta ofreciendo.

La perspectiva del cliente permite medir la forma en que los clientes perciben a la empresa, si se satisfacen sus necesidades y si se lo hace de la manera y forma por ellos requerida. En si, esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, de manera

más concreta, en los segmentos de mercado en los que se compite.

Típicamente los clientes tienden a procurar en cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño y servicio y costo[17]

Para que el cuadro de mando Integral funcione las empresas deberían establecer metas para estas categorías y trasladarlas a indicadores específicos de control. Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados para satisfacer a los clientes, no se generarán más ingresos y la empresa enfrentará la quiebra a corto plazo y largo plazo.

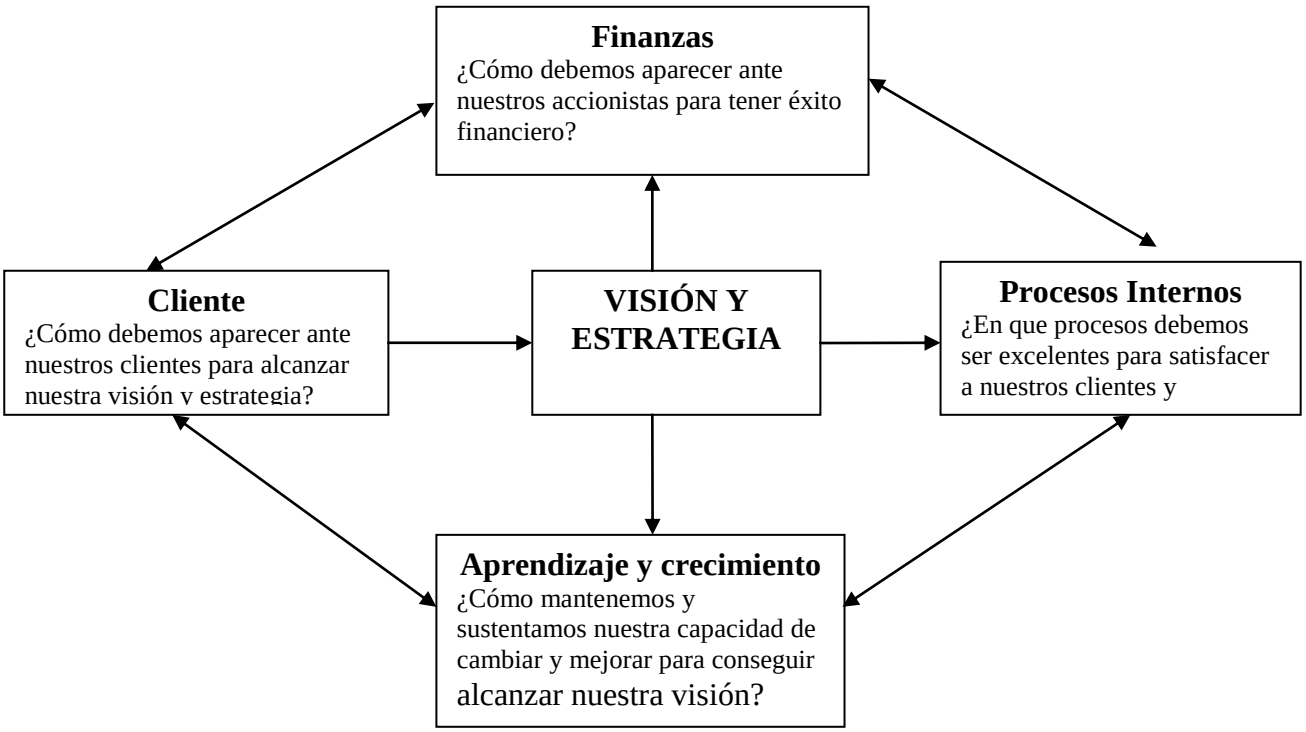
[17] Cfr R. Kaplan, D Norton, (2001) ***The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance, p.73***

CAPITULO 3

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Identificación de las áreas revelantes, variables y objetivos

CREACIÓN DE ORGANIZACIONES CENTRADAS EN LA ESTRATEGIA



Concibieron el Cuadro de Mando Integral como un proceso de administración del desempeño que proporciona a la estrategia en el centro del proceso.

Este enfoque promueve la movilización de los empleados de una organización para actuar de una forma radicalmente distinta, en función de la estrategia.

Principio 1: Liderazgo del equipo ejecutivo para movilizar el cambio.

El compromiso de los lideres de la organización es un factor crítico para que el

Cuadro de Mando integral funcione o no. El líder del proceso debe demostrar a los directivos la necesidad de un cambio, crear un equipo de líderes, transmitir el BSC como un proceso de visión "para" clarificar la estrategia, generar responsabilidad y compromiso para los temas estratégicos ínter funcional y cambiar la cultura organizacional hacia una cultura de cambio.

Principio 2: Traducir la estrategia a términos operativos

Mediante los razonamientos de causa – efecto planteado en el punto anterior, se puede crear un mapa conceptual global que comuniquen los componentes críticos de la estrategia del negocio. La concepción del mapa estratégico es única para cada organización al igual que las métricas utilizadas para medir su desempeño.

Principio 3: Alinear a la organización en torno a la estrategia

Todas las personas en el proceso de cambio deben conocer la estrategia y estar de acuerdo con los aspectos fundamentales de la empresa. La organización debe dedicar tiempo y recursos para que todas las personas involucradas obtengan información para crearse una opinión bien fundada[18].

Principio 4: Lograr que todos en la organización trabajen en la estrategia

Cuan do se definen los objetivos en cada una de las perspectivas planteadas por la organización, lo ideal es que esos objetivos se ejecuten en cadena, es decir, que los objetivos del analista, estén alineados en los del supervisor y estos a su vez con los del gerente y estos a su vez con los de la estrategia de la

[18] Cft. N., OLVE., R. GORAN Y M., WETTER (200) op. cit.p.61

organización.

Principio 5: Hacer de la estrategia un proceso común

Una vez determinado el plan de acción para cada objetivo, se nombra un responsable que será el encargado de rendir cuentas tomando como referencia los indicadores planteados para medir su gestión. De esta manera, la retroalimentación continua en un sistema de monitoreo que facilite alcanzar las metas planteadas y mejorarlas día a día.

Perspectivas financieras, de los procesos internos, del aprendizaje y crecimiento y clientes: Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los campos más importantes de la empresa y las medidas objetivas más duras y las más suaves.

Cada organización deberá plantear las perspectivas de acuerdo a su ciclo de vida y a sus necesidades particulares. A continuación se presenta una breve explicación de las perspectivas más importantes:

Perspectiva Financiera: Se enfoca en la creación de valor, incluye las prioridades de crecimiento, productividad y rentabilidad. Es una perspectiva de resultados para la organización con fines de lucro, es una de las más importantes y que defenderá el enfoque estratégico que se le da a la organización.

Abarca conceptos novedosos como la concepción de un presupuesto anual con componente estratégico y operacional, el flujo de caja, el riesgo, estructura de costos, utilización de activos, la calidad y confiabilidad de la información financiera, la rentabilidad de la inversión, etc. La labor de medir esta

encaminado a brindar retroalimentación y asesoramiento a todas las áreas de la organización en un enfoque de transformación.

Perspectiva del Cliente: Se enfoca al cliente como centro de todos los esfuerzos de la empresa. La satisfacción del cliente está supeditada a la propuesta de valor que la organización plantee. Es una perspectiva que mide la satisfacción y retención del cliente, así como la participación de mercado y la rentabilidad del cliente.

Perspectiva Procesos Internos: Permite identificar los procesos claves que generan valor para atraer y retener a los clientes de los mercados seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes resultados financieros de los accionistas. Es una perspectiva que formula la cadena de valor e incorpora nuevos procesos para satisfacer al cliente en el corto y largo plazo.
El mejoramiento de la calidad y el desarrollo de proveedores son claves en esta etapa.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Identifica la infraestructura tanto de sistemas como humano, que la empresa deberá tener para mejora y crecimiento a largo plazo, tales como: recalificación del personal, disponibilidad de información fiable, procedimientos internos enfocados en el negocio.

Otras metodologías para medir el desempeño organizacional

Administración por objetivos: Estrechamente vinculada con el Balanced

Scorecard, la administración por objetivos pretende medir los avances hacia metas comunes para la administración y los subordinados[19]

Esta tendencia del CMI, pues basa su aplicación en la medición y el control. La administración por objetivos ha evolucionado desde los años ochenta cuando entró fuertemente a renovar la gestión en las empresas del primer mundo. Hoy en día, esta filosofía se ha convertido en un requerimiento generalizado para procurar la eficiencia de la utilización de recursos de las empresas y su alcance de las metas planteadas. El continuo monitoreo de los avances hace posible identificar retos u oportunidades en el camino y facilita la proyección de resultados para un determinado periodo de tiempo; además permite la realización de oportunos controles de calidad y de gestión para evitar desperdicios. Una aplicación empírica de la administración por objetivos son los equipos multidisciplinarios que funcionan muchas empresas para alcanzar un objetivo determinado en común.

Economic Valor ADDED (EVA)

En la actualidad, se han gestionado varias maneras para revelar el valor real de una empresa, en especial si esta cotiza sus acciones en bolsa. El valor económico agregado (EVA) es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico para una corporación. Este índice, que resulta de restar la carga del costo de oportunidad del capital invertido (WACC costo promedio ponderado de capital) de la utilidad operativa neta después de impuestos.

Algunas de las ventanas que ofrece el EVA sobre otros índices de desempeño

[19] Cfr, J., STONER (1994) Op. Cit. México: Editorial Prentice Hall. P.674

financiero son:

1. Se puede calcular a un nivel de división de una empresa
2. Al ser un flujo se puede utilizar para evaluación de desempeño en un cierto plazo.
3. A diferencia de los índices que se basan en la utilidad contable, el EVA es económico y se basa en la idea de que una compañía debe cubrir sus gastos de explotación y costos de capital.

El desarrollo del EVA tuvo como propósito enfocar a las empresas con fines de lucro hacia dos grandes objetivos: 1) Maximizar la riqueza de sus accionistas, 2) Incrementar sosteniblemente el valor comercial de una compañía. Un determinado incremento del EVA, puede convertirse en el resultado final deseado de la perspectiva financiera de una empresa con fines de lucro.[20]

Return on Capital Employed (ROCE)

Otra manera para determinar el desempeño sobre las inversiones de capital en una empresa es el cálculo del ROCE (Retorno sobre el capital empleado). Este indica la eficiencia y lo beneficiosos de las inversiones de capital de una compañía para generar ganancias. La tasa de rentabilidad sobre el capital invertido siempre debe ser mayor que la tasa de financiamiento de la empresa, ya que de lo contrario, reduciría la ganancia de los accionistas. La formula para calcular este ratio toma la utilidad antes de los impuestos (EBIT) y divide para el monto resultado de la sustracción de las obligaciones actuales del importe de los activos totales[21]

[20] Cfr. [http://www.12 manage.com].Measurement methods 2007
[21]

Al igual que el EVA, el ROCE es altamente utilizado en el Balanced Scorecard en empresas con fines de lucro y por las entidades financieras al momento de conceder créditos. El alcance del ROCE es bastante flexible en cuanto al tamaño de empresas que pueden utilizarlo, sin embargo continua basándose en la información contable y exige la implementación paralela de un método de proyección de resultados para ser verdaderamente efectiva.

ESTRUCTURA ESTRATÉGICA APLICADA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La estructura estratégica consiste en traducir la estrategia a términos operativos. El proceso inicia creando un Cuadro de Mando Integral que describa y comunique la estrategia, para la cual es necesario que la dirección entienda claramente su propia estrategia[22]

Una vez definidos los temas estratégicos, se encuentran definidos los propósitos de valor a largo plazo para los clientes escogidos (encantar a los clientes) y las de corto plazo (excelencia operativa). Para desarrollar esta nueva etapa de estructuración estratégica se llevo a cabo, el trabajo para aplicación del mes de enero 2009. El producto de este esfuerzo se encuentra analizado y plasmada a continuación:

[22] Cft, R. KAPLAN y D.NORTON (2002) op. Cit. España: gestión 2000.p.38

Elaboración del mapa estratégico

Consiste en representar gráficamente la estrategia, traducida en temas y objetivos estratégicos y su interrelación, con lo que la visualización y comunicación de la estrategia se vuelve efectiva, el CMI grafica en un mapa estratégico, es la herramienta para clarificar la interacción de la estrategia que a simple vista parecería contradictorios en un marco de relaciones causa – efecto. El mapa estratégico sirva para que todas las personas que trabajan en las imprentas vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática. La esencia de la estrategia, es decidir realizar las actividades de forma diferente a los competidores para ofrecer una propuesta de valor único a los clientes.

Estrategia decreciente: Genera un volumen mayor de productos y servicios a precios más altos. El proceso comienza de arriba hacia abajo definiendo la estrategia desde la perspectiva financiera.

Para poder crecer se requiere de nuevas fuentes de ingresos de un marco de servicio atento y personalizado, ofertando productos de vanguardia, de buena calidad a buen precio. Posteriormente se identifico que se requieren fortalecer los procesos de diseño, desarrollo de marcas y mercados, ventas, servicios posventa, operaciones y logística para crear la propuesta de valor para el cliente. Finalmente, las nuevas habilidades y aptitudes de servicio personal de la organización así como el sistema de gestión, permitirán realizar los controles y acciones pertinentes para cumplir los estándares de producción y servicio.

Estrategia de productividad: Mejorar la productividad a lo largo de la cadena de valor. El fortalecimiento de la estructura de costos y utilización de recursos internos contribuirá a generar una utilidad mayor. Luego se identifica que son los clientes el objetivo y la optimización de pedidos de clientes recurrentes, los que generan un margen más alto de rentabilidad. La búsqueda de la satisfacción de los clientes en un marco de servicio atento y personalizado, ofertando productos de vanguardia, de buena calidad y a buen precio, requiere del fortalecimiento d los procesos de calidad, desarrollo de marcas y mercados, ventas, servicios posventa, operaciones logísticas para crear la propuesta del valor para el cliente. Finalmente las nuevas habilidades y aptitudes de servicio del personal de la organización, así como el sistema de gestión permitirán realizar los controles y acciones pertinentes para cumplir los estándares de producción y servicios.

La perspectiva financiera o crecimiento, se propone una alternativa de gestión más importante el personal y la información para impulsar los procesos operativos. El desarrollo del capital humano en imprentas es la clave para el éxito de la estrategia. El nivel de aprendizaje y crecimiento de las organizaciones dejando básicamente tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.

Las estrategias de cambio planteadas, exigen de una inversión en personal, sistemas y procesos para construir planes de la organización. Del nivel de aprendizaje y crecimiento dependerá el alcance inicial de los objetivos propuestos y de la alineación hacia la estrategia planificada.

CUADRO # 1

EMPLEADOS MOTIVADOS Y PREPARADOS

Desarrollo del capital humano	Desarrollo cultural de mejora continua	Desarrollo tecnológico Compartir conocimients
- Encuestas empleadas - Capacitación focalizada - Plan de carrera	- Tasa de cumplimiento cuadro de mando indiv. - Programa de sugerencias	- Servicio técnico a la Producción - Disponibilidad de info.- Estratégica

En la perspectiva interna destacan cuatro prioridades: servicio e innovación, orientación al cliente, excelencia operativa y buen servicio, que dan forma a la propuesta de valor para los clientes e impulsar el fortalecimiento financiero. La manera de gestionar los procesos internos en la imprenta requiere de estructuración y freedback. El sistema operativo propuesto, se listan los focos primordiales de atención para el desarrollo progresivo.

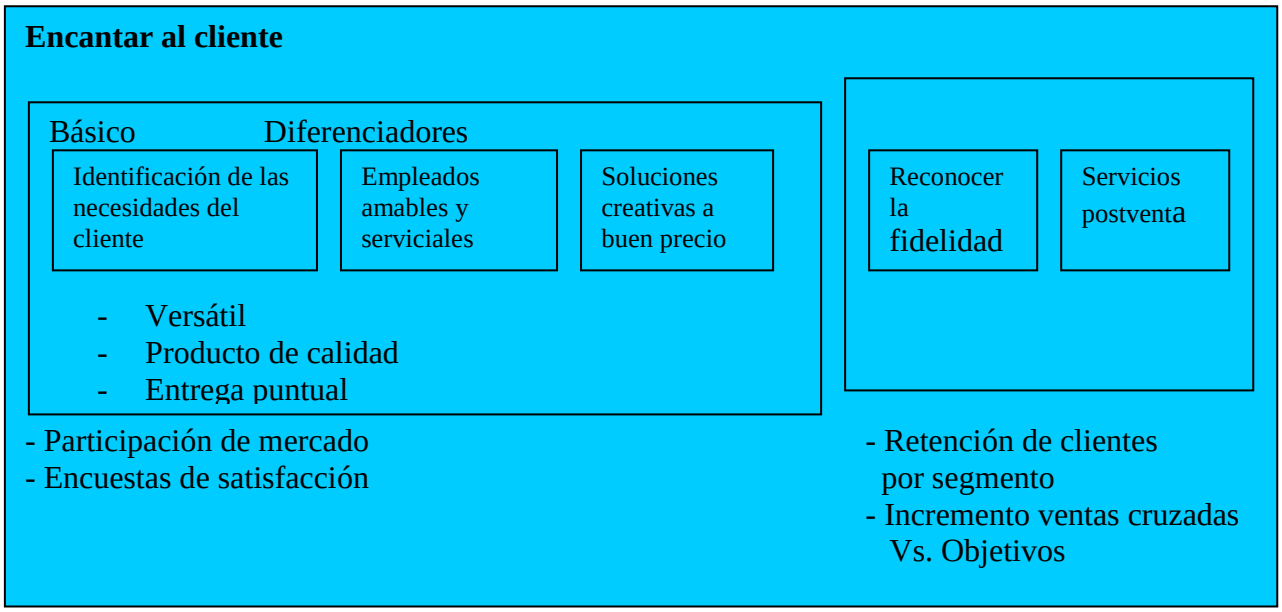
CUADRO # 2

Servicio e innovación	Orientación al cliente	Excelencia operativa	Buen vecino
Crear productos y servicios diferentes - Nuevos diseños gráficos - Colores - Tasa de pedidos nuevos Productos	Comprender los segmentos de consumo - Participación de mercado objetiva Construir la relación con el cliente - Tasa retención al cliente - Tasa nuevos clientes	1. Mejorar la utilización de la capacidad instalada 2 Mejorar gestión inversión 3. Producción según especificaciones a tiempo 4. Líder en sector de costos - Tiempo nuestro no planificado - Tasa de agotamiento de existencias - Orden de producción Perfecto - Coste basado en actividad	Mejorar entorno, salud y seguridad - Incidentes ambientales - Incidentes de seguridad Fortalecer el sistema de gestión - Información clave y a tiempo.

La propuesta del valor perspectiva del cliente se apoya principalmente en la oferta de nuevos servicios y productos complementando la estrategia del crecimiento.

La imprenta pretende potenciar a sus clientes mediante la segmentación y el estudio de sus necesidades a través de la venta cruzada de productos y servicios. El servicio diferenciando la calidad son los pilares de crecimiento planteados.

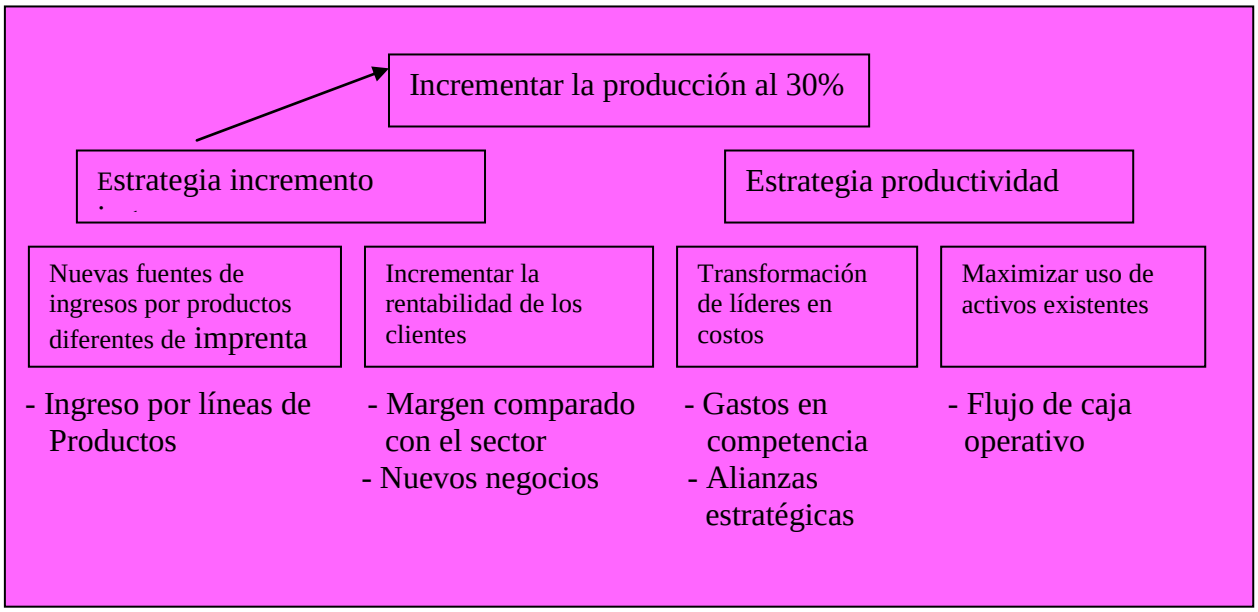
CUADRO # 3



La perspectiva financiera contiene dos focos de atención: el incremento de ingresos y la productividad para maximizar la rentabilidad de los accionistas, se identifica que la imprenta se encuentra en una etapa de crecimiento paulatino por lo que la propuesta de la organización administrativa es gestionar eficientemente el flujo operativo para solventar las inversiones e incrementar la rentabilidad sobre el capital. El costeo permitirá identificar los procesos que

requieran un mejor control del costo y del gasto. En vista del tamaño de la empresa, se determino tres clases de costos a través de presupuestos proyectados. Paralelamente, la implantación de un sistema de gestión y financiero, permitirá el monitoreo constante de indicadores de riesgo y brindará un soporte para la toma de decisiones.

CUADRO # 4

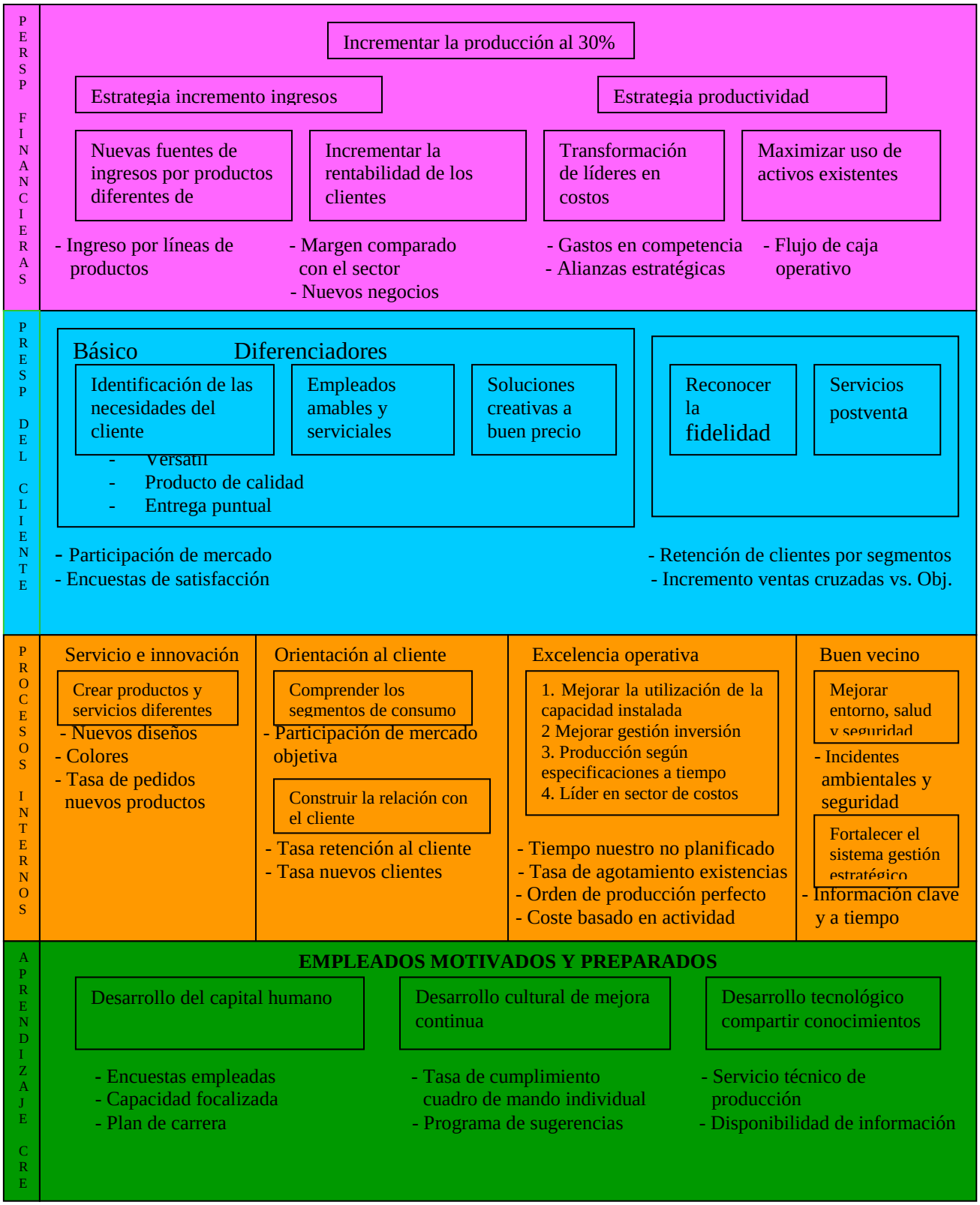


Fuente: Investigación
Elaborado por: Carlos Ordóñez

A lo largo de la implementación del CMI se realizaran los ajustes correspondientes de objetivos e indicadores planteados, con el fin de construir la estrategia paso a paso. Inicialmente se atacaran los puntos críticos urgentes e importantes de cada presupuesto. Paulatinamente y con el feedback de los empleados se desarrollarán las políticas y procedimientos que faciliten la operatividad de la organización. Luego, en la etapa de mantenimiento se fortalecerá el sistema de medición – acción que dará forma a la estrategia sostenibilidad del negocio.

MAPA ESTRATÉGICO

CUADRO # 5

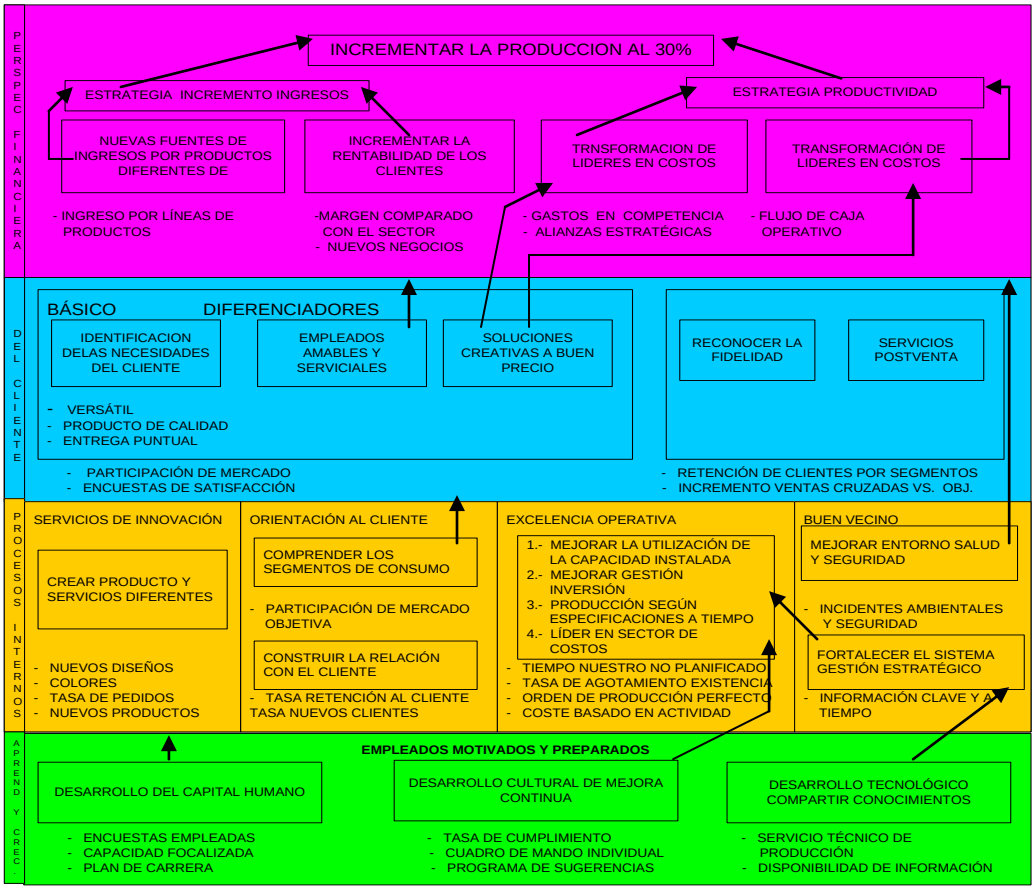


Fuente: Investigación
Elaborado por: Carlos Ordóñez

Establecimiento de la relación causa - efecto

El Cuadro de Mando Integral permite describir las hipótesis, estrategias como en un conjunto de relaciones causa – efecto que son explicentes y se puede probar (KAPLAN y NORTON 2002: 86). Dado que la organización nunca ha estado en esta posición futura, el camino que piensa seguir incluye una serie de hipótesis vinculados en el movimiento estratégico, se busca separar las actividades que actúan como inductores (indicadores anticipados) de los resultados deseados (indicadores retrasados). La clave para aplicar una estrategia yace en que todas las personas de la organización entiendan las hipótesis planteadas, pueden alinear los recursos necesarios para la implantación y sepan poner a prueba las hipótesis continuamente en tiempo real.

Cuadro Nº 6 Ruta Crítica Nº 1

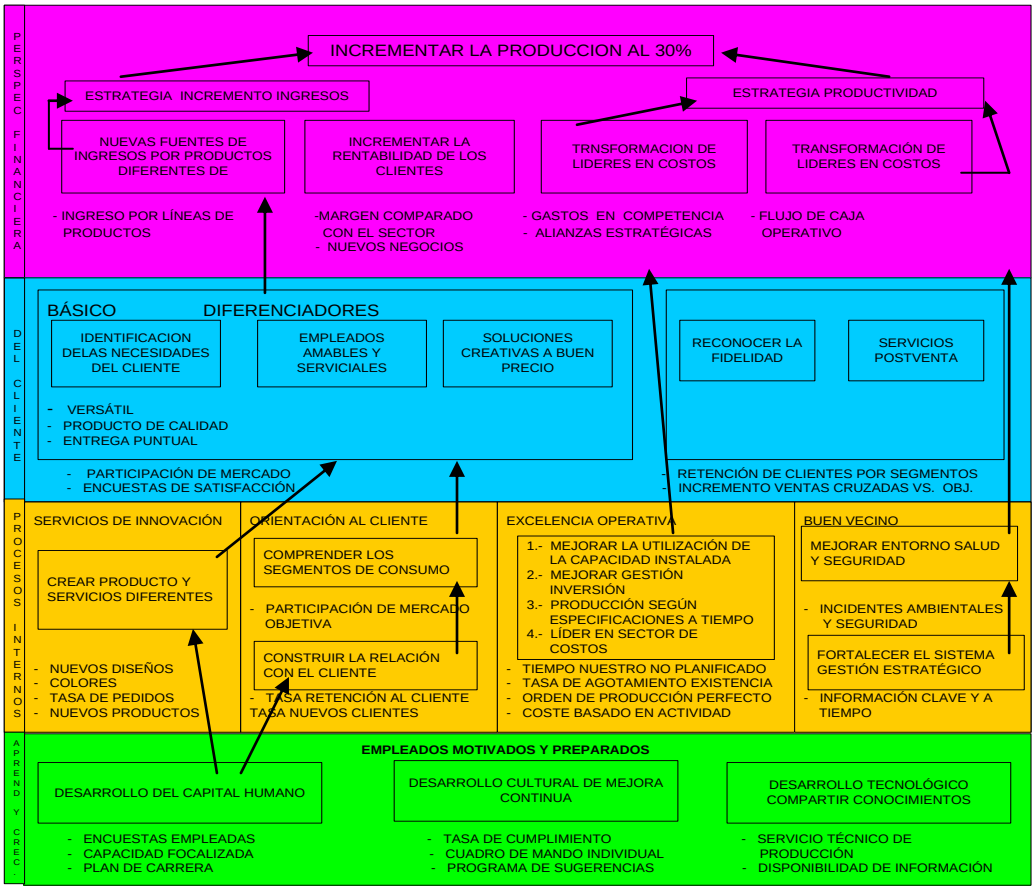


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Ordóñez

Estrategia de productividad: Mediante el desarrollo de la cultura de mejora continua y el desarrollo de una plataforma tecnológica competitiva, se logra la excelencia operativa en el manejo de recursos, costos y tiempo. Para medir y gestionar el desempeño operativo se cuenta con un sistema de gestión estratégica.

Esto a su vez nos ayuda a ofrecer productos a la moda y servicios eficientes a nuestros clientes. La venta de esos productos contribuye a la generación de flujo de caja y arroja a un mayor margen operativo por tener liderazgo de coste. Los accionistas reciben mayor rentabilidad por su inversión

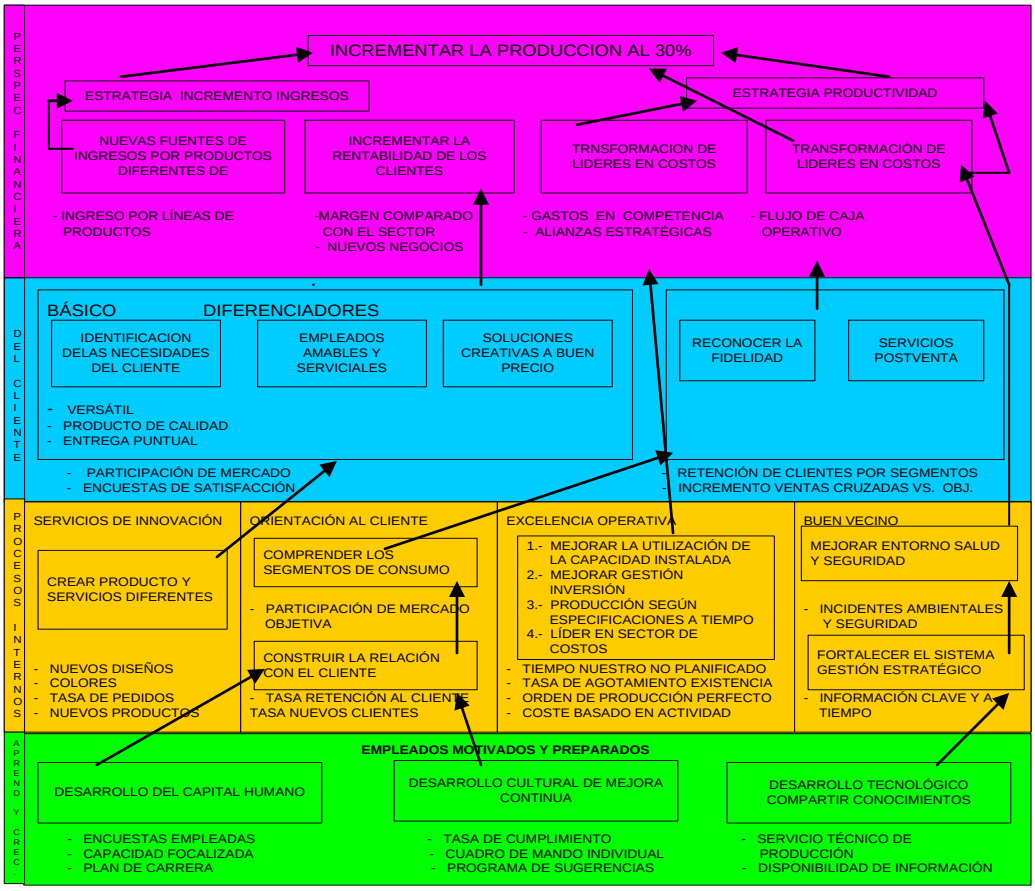
Cuadro Nº 7 Ruta Crítica Nº 2



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Ordóñez

Estrategia de Innovación: Empleados motivados y una forma tecnológica de punta, contribuye al desarrollo de nuevos productos y nuevos conceptos de servicio y a la realización de estudios de mercado que permita la segmentación de clientes. Empleados motivados brindan una mejor atención al cliente y se esmeran por complacerlos con productos nuevos y a buen precio. Los ingresos de la venta de nuevos productos incrementan el flujo operativo y la rentabilidad sobre la inversión.

Cuadro Nº 8 Ruta Crítica Nº 3



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Carlos Ordóñez

Estrategia de crecimiento sostenible: Empleados motivados con una cultura de mejora continua y disponibilidad estratégica de maquinaria e información trabajan eficientemente en el desarrollo de nuevos diseños de productos y nuevos conceptos de servicios que mejoren la propuesta de valor hacia el cliente en un ambiente seguro y saludable y continuos segmentos estratégicos. La diferenciación en el servicio y el prestigio harán viable la retención de clientes existentes y la venta cruzada de productos complementarios. Los clientes referidos y la gestión efectiva de reclamos formaran parte del proyecto de venta cruzada. El resultado de mayores ventas a clientes de mejor calidad incrementara la rentabilidad por cliente y el flujo de caja operativa, lo que resuelta mayor rentabilidad sobre la inversión

Estructura del Cuadro de Mando Integral

Elementos de la declaración de la misión

1. ¿Quiénes son clientes de imprenta?

   Pequeños y medianos clientes
2. ¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla la imprenta?

   Soluciones de imprenta, diseño grafico y publicidad impresa.
3. ¿Dónde realiza su competencia?

   Tiene su acción de trabajo en la ciudad de Quito
4. ¿La tecnología tiene interés prioritario de imprenta?

   No auque por su tipo de actividad debe estar actualizado los equipos y materiales de última tecnología para estar a la altura de las exigencias

de nuestros clientes

5. ¿La imprenta trata de alcanzar los objetivos económicos?

   Si la imprenta nacional es una empresa muy utilizada y con fines de lucro.

6. ¿Cuáles son los valores, aspiraciones y prioridades fundamentales de la imprenta?

   Integridad, calidad, mejoramiento continuo, innovación, compromiso con la institución, trabajo en equipo, solidaridad, buena comunicación, honestos, competitivos

7. ¿Cuál es la principal ventaja competitiva?

   Contar con un equipo de trabajo responsable y con experiencia, honestidad, cumplimiento, competición.

Análisis de la situación de la imprenta en cuanto a producción y servicios

1. ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas?

   Soluciones de imprenta, diseño grafico y publicidad impresa.

2. ¿Cuál de ellas es más importante?

   Todas son importantes. El servicio de imprenta y diseño grafico abarca el mayor porcentaje de las operaciones, la comercialización de útiles de oficina y la impresión de publicidad tiene un menor porcentaje.

3. ¿Cuál es el procedimiento para el inicio de los trabajos?

   Primeramente el llegar al cliente, ver las necesidades, planificar,

diseñar, realizar presupuestos y elaboración del producto o servicio.

4. ¿Existe una calificación de trabajos ejecutados o terminados?

   Parcialmente existe un seguimiento de todos los trabajos, hay un control de calidad de la materia prima durante la producción por parte de un jefe de producción, antes de realizar los acabados y cuando el trabajo esta terminado. Al momento de la entrega, el cliente califica nuevamente como recibe el servicio o el producto.

5. ¿Cuáles son los planes de desarrollo de nuevos productos o servicios?

   Se piensa en la mejora día a día los trabajos de imprenta, la innovación del diseño grafico, el servicio al cliente de calidad, localizar necesidades y aprobar oportunidades.

6. ¿Qué valor agregado proporciona la imprenta en sus productos o servicios?

   El servicio es personalizado, flexible de acuerdo a las necesidades del cliente, los precios se ajustan a la capacidad económica de los clientes. Experiencia e innovación de materiales, conocimiento de las reales necesidades del cliente. Ir más allá de las expectativas del cliente por medio de asesoramiento profesional.

Clientes

1. ¿Cómo y quien requiere de su trabajo?

   Los requerimientos del cliente se reciben por escrito y en forma verbal.

2. ¿Cómo los ve sus clientes?

Los clientes antiguos tienen una buena perspectiva de la calidad de los trabajos y de la puntualidad de las entregas, pero los clientes nuevos no siempre reciben sus pedidos puntualmente. Tanto los clientes nuevos como los antiguos quedan complacidos con el precio que pagan por el trabajo realizado y el plazo de entrega.

3. ¿En que mercado nuevo debería incursionar?

   En Clientes externos, maquila de ciertos trabajos con otras imprentas que no se logran hacer por falta de maquinaria necesaria o por saturación de la capacidad de producción en determinadas épocas del año.

Precios

1. ¿Cómo se establecen los precios?

   En función de la experiencia, con un estudio empírico de los costos, se negocia en base a preformas, se estima el valor de trabajo. Un factor crítico es el volumen de artículos y la cantidad de colores y acabados que se requieren.

2. ¿Cuándo fueron revisados por última vez?

   Los precios se revisan trimestralmente, tomando en cuenta la oscilación de los costos de la materia prima.

3. ¿Cómo se compararan en cuanto a la competencia?

   Competitivos. Los clientes trabajan en base a preformas, en las empresas competidoras se suele dar acuerdos para mantener los precios en ciertos niveles.

Instalación física y recursos materiales y tecnológicos

1. ¿Disponen de espacio físico necesario y de acuerdo para el desarrollo de sus activos?

   Si la imprenta cuenta con áreas funcionales y de acuerdo al trabajo

2. ¿Conocen las nuevas tecnologías (materia prima, equipos, software, etc.), en lo que se refiere a sus actividades?

   Si capacitación y conocimientos de acuerdo a las necesidades

3. ¿Dónde están frente a las innovaciones en materiales, equipos y software?

   En promedio con un atraso de cinco años dependiendo de la maquinaria actual.

4. ¿Cuáles son las fuentes de información respecto a los avances con respecto a las actividades de la imprenta?

   Practica profesional, el uso del Internet, revistas especializadas.

5. ¿Qué hacen con la información que obtienen?

   Se da a conocer a la gerencia, esta información a su vez sirve para realizar verificaciones e incorporar gradualmente los avances más significativos para la actividad de la empresa.

6. ¿En el curso de adquisiciones, se hace estudios de costo versus efectividad?

   Si se realizan verificaciones de precios de mercado con dos o más

proveedores. Otras verificaciones son con empresas.

7. ¿Se mantiene un sistema de inventarios?

   Si se mantiene un sistema de inventarios, se lo realiza por el método promedio, pero se realiza verificaciones semestrales.

8. ¿Tiene control sobre inventarios y la obsolescencia de materiales?

   Si existe un control de inventarios, se presentan constantemente bajas de materiales que no justifica el tener en bodega. Es importante el control de inventarios para determinar la utilización justa de los materiales.

9. ¿Cuáles son los planes de contingencia para posibles accidentes de trabajo?

   Existen primeros auxilios y tres extintores.

10. ¿Se toma en cuenta las condiciones ambientales en el momento de diseño y planificación de obras o servicios?

    No se a realizado

Toma de decisiones

1. ¿Cuál es el parámetro para la toma de decisiones?

   La gerencia basada en el conocimiento de las necesidades de la empresa, toma decisiones de realizar o no determinado trabajo.

2. ¿Sobre que base se toma las decisiones?

   Criterios personales del gerente general y el gerente de ventas.

3. ¿Se utiliza las decisiones de información apropiadas?

Se utiliza varias medidas de consulta, pero prima el criterio empírico, historial del cliente, disponibilidad de fondos de inversión.

4. ¿Cómo puede mejorar la toma de decisiones?

   La gestión de la gerencia debe basarse en información cuantificable, medirle, como indicadores de gestión flujo de caja.

5. ¿Cómo considera que es el nivel de delegación de funciones?

   El gerente general delega varias funciones al gerente de ventas y luego al jefe de producción.

   Cada persona conoce sus funciones, sus responsabilidades en la empresa. Existe un seguimiento de refuerzo.

Preparación de indicadores

Datos para la preparación de indicadores

	Este indice se realizo a través de el proceso de elaboración y producción ya que hay muchas fallas y se dañan por lo que vamos a realizar una evaluación de clientes y productos **Cartillas Adams** Cuando viene el arte se procede a sacar prueba de color, luego se pide: Material, se saca placas para la impresión, estos a su vez dañan material hasta sacar bien el color, luego se lleva a troquelar las cartillas impresas, en el momento del troquelado se dañan, luego regresa a la planta y se verifica el control donde también sacan malas impresiones, por lo que se entregan menos cartillas al cliente, pero estos a su vez cuentan el producto, luego volvemos ha ser por la cantidad que falta para completar lo solicitado por el cliente, esto provoca una perdida. **Sobres** En este proceso se saca pruebe de color y se hace aprobar al cliente, cuando los sobres son de una medida pequeña que existe en el mercado solo compramos al proveedor y se imprime , no hace falta ni troquelar, ni pegar. Cuando los sobres son de una medida grande, se compra el material para la impresión se imprime, se saca el troquel para troquelar los sobres, luego se manda a pegar dependiendo de la cantidad se hacen en la planta o se mandan a terceros, pero en ese trayecto se dañan por lo cual siempre tenemos el

	problema de entregar menos al cliente, cuando se hace control de calidad salen todos los malos, pero a veces por motivos de entregar al cliente, no se reviso bien, por lo cual no hay un control de calidad y se corre el riesgo de que el cliente nos devuelva el pedido por mala calidad. **Etiquetas** Cuando se elabora etiquetas, casi no hay problemas por que las etiquetas son pequeñas para la cual se arman varios y siempre sobran, se corta el material ese es adhesivo, se imprime, se elabora el troquel cuando son curvas, cuando las etiquetas son rectas no necesitan ningún troquel, luego se manda a la UV barniz y se pone el corte medio a las etiquetas, luego llega al control de calidad, se empaca y se van las etiquetas, se entrega el 100%, en el caso de que la impresión haya salido mala puede que se entregue menos pero nunca se ha tenido problemas con esto. **Cuponeras** Este proceso se manda a imprimir. Luego se manda a numerar afuera y a perforar los cupones, esto se entrega en un 100% porque van numerados y no se puede saltar ningún número, es decir que el cliente recibe su totalidad, auque en el proceso pueda pasar varias cosas, al momento de numerar puede haber duplicación de numeración, por lo que esto no sirve se daña el trabajo, luego producción debe cortar este es un proceso largo y dificultoso, ya que se imprime por planchas y se debe cortar por fajos para encolar, luego se pone en orden de numeración por lo que en este proceso si hay demora en

los terceros.

Afiches

En este proceso no hay mayor complicación porque se imprime, se manda a poner barniz UV se cuenta, se empaca y se entrega al cliente, este trabajo se lo realiza en 24 horas.

Colgantes

Este es un proceso que también tiene demora ya que se ocupa mano de obra manual, se imprime la cantidad requerida, se manda a troquelar, luego al barniz, luego se pone el hilo uno por uno por lo cual si existe demora, entonces lo que se hace para no quedar mal con el cliente, se reparte el trabajo para varias personas, así poder entregar todo a tiempo, pero este proceso si se demora además de la impresión, troquelado y barnizado, tiempo aproximado de tres días o más dependiendo de la cantidad.

Carpetas

Este proceso es similar al de los sobres, se imprime, se manda a troquelar, se doblan luego se pega el bolsillo, se hace control de calidad y se cuenta, se empaca y se entrega. Este proceso también se entrega en un 100%.

Ejercicio de aplicación

En resumen de lo detallado se procede a realizar una práctica en cuanto a los materiales utilizados, mano de obra directa, mano de obra indirecta y gastos

	de comisiones y administrativos. Luego procedemos a realizar los índices de eficiencia y cumplimiento.

PL PRODUCCIONES GRAFICAS

REPORTE DE FACTURAS DE VENTAS ENERO 2009

FECHA	FACTURA	CLIENTE	SUBTOTAL	IVA	V/FACTURA	PRESPTO.
01/01/2009	3201	CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.	96,08	11,53	107,61	8201
01/01/2009	3204	CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.	473,8	56,86	530,66	
01/01/2009	3205	CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.	374	44,88	418,88	
01/01/2009	3206	CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.	450,3	54,04	504,34	
05/01/2009	3209	MARCSEAL S.A.	474	56,88	530,88	8223
05/01/2009	3211	BANCO NACIONAL DE FOMENTO	629,25	75,51	704,76	
07/01/2009	3212	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.	293	35,16	328,16	
07/01/2009	3212	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.	6800	816,00	7.616,00	
07/01/2009	3215	CHALVER DEL ECUADOR	2360	283,20	2.643,20	
07/01/2009	3217	CHALVER DEL ECUADOR	2360	283,20	2.643,20	
07/01/2009	3218	CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.	374	44,88	418,88	8166
07/01/2009	3219	BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	535,2	64,22	599,42	8218
07/01/2009	3221	MARCSEAL S.A.	130	15,60	145,60	
07/01/2009	3222	ASPROS	20	2,40	22,40	
07/01/2009	3223	GRUPO FARMA DEL ECUADOR	2889,99	346,80	3.236,79	8170
07/01/2009	3224	UNIDAD DE EJECUCIÓN	80	9,60	89,60	
07/01/2009	3225	BANCO PROCREDIT S.A.	108	12,96	120,96	
07/01/2009	3226	JABONARÍA WILSON S.A.	1792	215,04	2.007,04	8177
07/01/2009	3226	JABONARÍA WILSON S.A.	1846,37	221,56	2.067,93	8178
07/01/2009	3227	JABONARÍA WILSON S.A.	474,67	56,96	531,63	8190
07/01/2009	3228	JABONARÍA WILSON S.A.	259,8	31,18	290,98	8254
05/01/2009	3231	PIZZERÍA EL HORMERO	72,00	8,64	80,64	8249
05/01/2009	3231	PIZZERÍA EL HORMERO	365,00	43,80	408,80	8190
07/01/2009	3245	CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.	453,00	54,36	507,36	8211
08/01/2009	3246	CONDOTRUST S.A.	885,00	106,20	991,20	8251
08/01/2009	3247	E VACATIONS DE METRO S.A.	188,57	22,63	211,20	8248
08/01/2009	3248	CONDOTRUST S.A.	125,71	15,09	140,80	8247
05/01/2009	3249	ADRIANA JIMÉNEZ	158,00	18,96	176,96	8226
09/01/2009	3250	ORIENT ECUATORIANA S.A.	950,00	114,00	1.064,00	8246
05/01/2009	3251	EDIFARM	400,00	48,00	448,00	8227
05/01/2009	3252	BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A.	686,00	82,32	768,32	8234
13/01/2009	3253	ECUADOR BOTTLING COMPANY	2.584,98	310,20	2.895,18	8252
14/01/2009	3257	CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.	1.188,00	142,56	1.330,56	
13/01/2009	3258	NOVARTIS ECUADOR S.A.	1.996,00	239,52	2.235,52	8035
14/01/2009	3260	KRAFT FOODS ECUADOR LTDA.	350,00	42,00	392,00	8232
14/01/2009	3261	CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.	580,75	69,69	650,44	8259
15/01/2009	3262	GRUPO FARMA DEL ECUADOR	1.295,00	155,40	1.450,40	8011
15/01/2009	3263	BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A.	757,00	90,84	847,84	8271
15/01/2009	3264	BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A.	830,00	99,60	929,60	8272
15/01/2009	3267	ECUADOR BOTTLING COMPANY	890,00	106,80	996,80	8255
15/01/2009	3268	CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.	580,75	69,69	650,44	8258
16/01/2009	3271	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.	700,00	84,00	784,00	8279

16/01/2009	3272	EXTERNALIZACION DE SERVICIOS	292,00	35,04	327,04	8275
16/01/2009	3273	EXTERNALIZACION DE SERVICIOS	100,00	12,00	112,00	8276
19/01/2009	3274	MARCSEAL S.A.	603,75	72,45	676,20	8265
19/01/2009	3275	BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A.	333,00	39,96	372,96	8273
20/01/2009	3276	ADRIANA JIMÉNEZ	90,00	10,80	100,80	8281
21/01/2009	3277	NOVARTIS ECUADOR S.A.	210,00	25,20	235,20	8270
21/01/2009	3278	NOVARTIS ECUADOR S.A.	3.850,00	462,00	4.312,00	8260
20/01/2009	3279	IMPRESEG	590,00	70,80	660,80	8267
21/01/2009	3281	JABONARÍA WILSON S.A.	1.276,00	153,12	1.429,12	
16/01/2009	3283	DANEC	96,00	11,52	107,52	8269
23/01/2009	3285	GARCÍA CEVALLOS NELSON	3.589,00	430,68	4.019,68	8245
23/01/2009	3287	CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.	800,00	96,00	896,00	8299
23/01/2009	3288	ECUADOR BOTTLING COMPANY	8,07	0,97	9,04	8286
26/01/2009	3294	KRAFT FOODS ECUADOR LTDA.	35,00	4,20	39,20	8312
26/01/2009	3296	ROEMMERS S.A.	96,00	11,52	107,52	8288
27/01/2009	3298	ASPROS	90,00	10,80	100,80	8289
28/01/2009	3299	DANEC	48,00	5,76	53,76	8316
29/01/2009	3300	MINISTERIO DE TURISMO	40,00	4,80	44,80	8306
13/01/2009	3301/12	PIZZERÍA EL HORMERO	1.258,00	150,96	1.408,96	8266
			29.440,58	3.532,87	32.973,45	

Fuente: Investigación LP Producciones Graficas

Elaborado por: Juan Carlos Ordóñez

LP PRODUCCIONES GRAFICAS

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS EN PRODUCCIÓN ENERO 2009

FECHA:	**01/01/2009**					
CLIENTE:	**CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3201**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	CARTILLAS TRIDENT SANDIA TWIST (REPOSICION)		3500		96,08	100%
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 200GR 65X100	1,01,06,068	15	2,99		
MATERIAL:	CARTULINA PLEGABLE 0,16 - 250GR	1,01,06,108	1	10,93		
MATERIAL:	CARTULINA DUPLEX 205GR MAULE 70X100	1,01,06,091	262	59,47		
MANO DE OBRA DIRECTA				6,73		
MANO DE OBRA INDIRECTA				11,20		
COMISIONES				1,92		
TOTAL COSTOS					-93,24	97%
UTILIDAD OPERACIONAL					2,84	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					26,90	10%
UTILIDAD NETA					-24,06	-25%

FECHA:	**01/01/2009**					
CLIENTE:	**CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3204**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	CARTILLAS DELIPACK CLOREST MORA MASTICABLE		10000		473,80	100%
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE	1,01,06,060	917	210,63		
MANO DE OBRA DIRECTA				33,17		
MANO DE OBRA INDIRECTA				28,00		
COMISIONES				18,95		
TOTAL COSTOS					-290,75	61%
UTILIDAD OPERACIONAL					183,05	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					132,66	28%
UTILIDAD NETA					50,39	11%

FECHA:	**01/01/2009**					
CLIENTE:	**CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3205**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	CARTILLAS HALLS EXTRA FUERTE (NEGRO)		10000		374,00	100%
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE	1,01,06,060	687	157,87		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE	1,01,06,068	22	4,78		
MANO DE OBRA DIRECTA				26,18		
MANO DE OBRA INDIRECTA				28,00		
COMISIONES				14,96		
TOTAL COSTOS					-231,79	62%
UTILIDAD OPERACIONAL					142,21	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					104,72	28%
UTILIDAD NETA					37,49	10%

FECHA:	**01/01/2009**					
CLIENTE:	**CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3206**	**CODIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	CARTILLAS DELIPACK CLOREST MORA MASTICABLE		9500		450,30	100%
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE	1,01,06,060	917	210,63		
MANO DE OBRA DIRECTA				31,52		
MANO DE OBRA INDIRECTA				28,00		
COMISIONES				18,01		
TOTAL COSTOS					-288,16	64%
UTILIDAD OPERACIONAL					162,14	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					126,08	28%
UTILIDAD NETA					36,05	8%

FECHA:	**05/01/2009**					
CLIENTE:	**MARCSEAL S.A.**					
FACTURA No	**3209**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS		15800		474,00	100%
MATERIAL:	PLACAS MO		4	40,32		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE 150GR 90X130	1,01,06,047	120	51,53		
MATERIAL:	CARTULINA PLEGABLE MAULE 305GR	1,01,06,104	2	2,82		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 200GR 70X100	1,01,06,069	1	26,25		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE 150GR 90X130	1,01,06,047	283	120,73		
MANO DE OBRA DIRECTA				33,18		
MANO DE OBRA INDIRECTA				58,28		
COMISIONES				18,96		
TOTAL COSTOS					-352,07	74%
UTILIDAD OPERACIONAL					121,93	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					132,72	28%
UTILIDAD NETA					-10,79	-2%

FECHA:	**05/01/2009**					
CLIENTE:	**PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3212**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS		9500		293,00	100%
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE 150GR	1,01,06,047	92	37,91		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE 150GR	1,01,06,047	54	22,25		
MANO DE OBRA DIRECTA				20,51		
MANO DE OBRA INDIRECTA				31,36		
COMISIONES				11,72		
TOTAL COSTOS					-123,75	42%
UTILIDAD OPERACIONAL					169,25	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					82,04	28%
UTILIDAD NETA					87,21	30%

FECHA:	**05/01/2009**					
CLIENTE:	**PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3213**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS		100000		6.800,00	100%
MATERIAL:	PLACAS MO.		2	20,16		
MATERIAL:	1052	1,01,06,229	4000	2.760,00		
MATERIAL:	1052	1,01,06,229	54	1.353,24		
MANO DE OBRA DIRECTA				476,00		
MANO DE OBRA INDIRECTA				190,40		
COMISIONES				272,00		
TOTAL COSTOS					5.071,80	75%
UTILIDAD OPERACIONAL					11.871,80	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					1.904,00	28%
UTILIDAD NETA					9.967,80	-3%

FECHA:	**05/01/2009**					
CLIENTE:	**CHALVER DEL ECUADOR**					
FACTURA No	**3215**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS		2000		2.360,00	100%
MATERIAL:	PLACAS			141,12		
MATERIAL:	PAPEL ETIQUETA 90GR	1,01,06,031	913	340,82		
MATERIAL:	AAA	1,01,06,010	231	47,84		
MATERIAL:	CARTULINA DUPLEX	1,01,06,091	69	15,66		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE	1,01,06,069	1	26,25		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE	1,01,06,070	1	26,25		
MATERIAL:	CARTULINA PLEGABLE MAULE	1,01,06,104	3	4,22		
MATERIAL:	III	1,01,06,039	20	14,00		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE	1,01,06,068	10	2,01		
MATERIAL:	1019	1,01,06,166	9400	34,90		
MATERIAL:	1019	1,01,06,166	9400	33,84		
MATERIAL:	1019	1,01,06,166	9400	32,90		
MATERIAL:	1019	1,01,06,166	9400	33,84		
MATERIAL:	1019	1,01,06,166	9400	32,90		
MANO DE OBRA DIRECTA				165,20		
MANO DE OBRA INDIRECTA				236,06		
COMISIONES				94,40		
TOTAL COSTOS					-1.282,21	54%
UTILIDAD OPERACIONAL					1.077,79	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					660,80	28%
UTILIDAD NETA					416,99	18%

FECHA:	**05/01/2009**					
CLIENTE:	**CHALVER DEL ECUADOR**					
FACTURA No	**3217**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	TARJETONES - SOBRES		12000		2.360,00	100%
MATERIAL:	PLACAS			262,08		
MATERIAL:	PAPEL BOND BLANCO	1,01,06,020	188	70,23		
MATERIAL:	ADHESIVO NORMAL	1,01,06,004	1700	136,17		
MATERIAL:	PAPEL BOND BLANCO	1,01,06,020	848	190,55		
MATERIAL:	CARTULINA PLEGABLE MAULE	1,01,06,104	1	1,41		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE	1,01,06,070	1	26,25		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE	1,01,06,070	1	26,25		
MANO DE OBRA DIRECTA				165,20		
MANO DE OBRA INDIRECTA				209,60		
COMISIONES				94,40		
TOTAL COSTOS					-1.182,14	50%
UTILIDAD OPERACIONAL					1.177,86	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					660,80	28%
UTILIDAD NETA					517,06	22%

FECHA:	**05/01/2009**					
CLIENTE:	**CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3218**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	CARTILLAS HALLS CHERRY (ROJO)		10000		374,00	100%
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE 350GR 90X100	1,01,06,060	687	157,80		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 200GR 65X90	1,01,06,068	23	4,58		
MANO DE OBRA DIRECTA				26,18		
MANO DE OBRA INDIRECTA				33,60		
COMISIONES				14,96		
TOTAL COSTOS					-237,12	63%
UTILIDAD OPERACIONAL					136,88	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					104,72	28%
UTILIDAD NETA					32,16	9%

FECHA:	**05/01/2009**					
CLIENTE:	**BANCO GENERAL RUMIÑAHUI**					
FACTURA No	**3219**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ESTADOS DE CUENTA		30000		535,20	100%
MATERIAL:	ADHESIVO NORMAL SEGURIDAD 70X100		3800	304,00		
MANO DE OBRA DIRECTA				37,46		
MANO DE OBRA INDIRECTA						
COMISIONES				21,41		
TOTAL COSTOS					-362,87	68%
UTILIDAD OPERACIONAL					172,33	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					149,86	28%
UTILIDAD NETA					22,47	4%

FECHA:	**05/01/2009**					
CLIENTE:	**MARCSEAL S.A.**					
FACTURA No	**3221**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	NOTAS DE CREDITO (BLOCK)		20		130,00	100%
MATERIAL:	PLACAS POLIÉSTER	1,01,06,004	1	0,42		
MATERIAL:	DDD		116	11,04		
MATERIAL:	GGG		116	11,66		
MATERIAL:	FFF		116	11,66		
MANO DE OBRA DIRECTA				9,10		
MANO DE OBRA INDIRECTA				25,20		
COMISIONES				5,20		
TOTAL COSTOS					-74,28	57%
UTILIDAD OPERACIONAL					55,72	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					36,40	28%
UTILIDAD NETA					19,32	15%

FECHA:	**05/01/2009**					
CLIENTE:	**ASPROS**					
FACTURA No	**3222**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	BLOCK DE 50 LIQUIDACIONES DE COMPRA		1		20,00	100%
MATERIAL:	DDD	1,01,06,034	5	0,48		
MATERIAL:	EEE	1,01,06,035	5	0,45		
MATERIAL:	GGG	1,01,06,037	5	0,50		
MATERIAL:	PLACA POLIÉSTER	1,01,06,400	1	0,42		
MANO DE OBRA DIRECTA				1,40		
MANO DE OBRA INDIRECTA				8,60		
COMISIONES				0,80		
TOTAL COSTOS					-12,65	63%
UTILIDAD OPERACIONAL					7,35	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					5,60	28%
UTILIDAD NETA					1,75	9%

FECHA:	**06/01/2009**					
CLIENTE:	**GRUPO FARMA DEL ECUADOR**					
FACTURA No	**3223**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	BLOCK NOTAS ARANDA		3000		2.889,99	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		11	61,36		
MATERIAL:	PAPEL KRAFT 115GR	1,01,06,395	5	1,01		
MATERIAL:	CARTULINA SUNDACE SMOOTH ULTRA WHITE 216GR	1,01,06,190	11	19,25		
MATERIAL:	ADHESIVO POLYPROPILENO TRANSP. 70X100	1,01,06,003	1300	82,16		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 200GR 90X130	1,01,06,070	1	26,25		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 200GR 70X100	1,01,06,069	1	26,25		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 240GE 65X90	1,01,06,071	1	26,25		
MATERIAL:	PAPEL BOND BLANCO 60GR 65X90	1,01,06,012	534	121,54		
MATERIAL:	ADHESIVO POLYPROPILENO TRANSP. 70X100	1,01,06,003	9000	522,00		
MATERIAL:	ADHESIVO POLYPROPILENO TRANSP. 70X100	1,01,06,003	9775	566,95		
MANO DE OBRA DIRECTA				202,30		
MANO DE OBRA INDIRECTA				132,34		
COMISIONES				115,60		
TOTAL COSTOS					-1.903,26	66%
UTILIDAD OPERACIONAL					986,73	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					809,20	28%
UTILIDAD NETA					177,53	6%

FECHA:	**06/01/2009**					
CLIENTE:	**UNIDAD DE EJECUCIÓN ESPECIALIZADA**					
FACTURA No	**3224**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	BLOCK DE 100 COMPROBANTES DE RETENCION		5		80,00	100%
MATERIAL:	DDD	1,01,06,034	32	3,05		
MATERIAL:	EEE	1,01,06,035	32	2,91		
MATERIAL:	FFF	1,01,06,036	32	3,22		
MATERIAL:	PLACAS POLIÉSTER	1,01,06,400	1	0,42		
MANO DE OBRA DIRECTA				5,60		
MANO DE OBRA INDIRECTA				9,80		
COMISIONES				3,20		
TOTAL COSTOS					-28,20	35%
UTILIDAD OPERACIONAL					51,80	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					22,40	28%
UTILIDAD NETA					29,40	37%

FECHA:	**06/01/2009**					
CLIENTE:	**BANCO PROCREDIT S.A.**					
FACTURA No	**3225**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	FLYERS		3000		108,00	100%
MATERIAL:	PLACA		4	20,16		
MATERIAL:	PAPEL ETIQUETA 90GR	1,01,06,031	75	28,05		
MANO DE OBRA DIRECTA				7,56		
MANO DE OBRA INDIRECTA						
COMISIONES				4,32		
TOTAL COSTOS					-60,09	44%
UTILIDAD OPERACIONAL					47,91	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					30,24	28%
UTILIDAD NETA					17,67	28%

FECHA:	**07/01/2009**					
CLIENTE:	**JABONARÍA WILSON S.A.**					
FACTURA No	**3226**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS Y CONTRA ETIQUETAS		10000		1.792,00	100%
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 200GR 65X90		18	3,63		
MATERIAL:	CARTULINA KIMBERLY MARFIEL GRANIZO 140 GR	1,01,06,174	1	24,70		
MATERIAL:	CARTULINA KIMBERLY BLANCO INTENSO	1,01,06,164	370	314,50		
MANO DE OBRA DIRECTA				125,44		
MANO DE OBRA INDIRECTA				198,20		
COMISIONES				71,68		
TOTAL COSTOS					-738,15	41%
UTILIDAD OPERACIONAL					1.053,85	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					501,76	28%
UTILIDAD NETA					552,09	31%

FECHA:	**07/01/2009**					
CLIENTE:	**JABONARÍA WILSON S.A.**					
FACTURA No	**3226**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS Y CONTRA ETIQUETAS		9600		1.846,37	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	20,16		
MATERIAL:	CARTULINA KIMBERLY BLANCO INTENSO	1,01,06,164	900	765,00		
MANO DE OBRA DIRECTA				129,25		
MANO DE OBRA INDIRECTA				145,00		
COMISIONES				73,85		
TOTAL COSTOS					-1.133,26	61%
UTILIDAD OPERACIONAL					713,11	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					516,98	28%
UTILIDAD NETA					196,13	11%

FECHA:	**07/01/2009**					
CLIENTE:	**JABONARÍA WILSON S.A.**					
FACTURA No	**3227**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS Y CONTRA ETIQUETAS		3720		474,67	100%
MATERIAL:	CARTULINA KIMBERLY BLANCO INTENSO	1,01,06,164	70	15,93		
MANO DE OBRA DIRECTA				33,23		
MANO DE OBRA INDIRECTA						
COMISIONES				18,99		
TOTAL COSTOS					-68,14	14%
UTILIDAD OPERACIONAL					406,53	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					132,91	28%
UTILIDAD NETA					273,62	58%

FECHA:	**07/01/2009**					
CLIENTE:	**JABONARÍA WILSON S.A.**					
FACTURA No	**3228**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS CIERTO GALÓN INSTITUCIONAL		3000		259,80	100%
MATERIAL:	PLACAS MO		1	10,08		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE	1,01,06,047	171	73,43		
MANO DE OBRA DIRECTA				18,19		
MANO DE OBRA INDIRECTA				43,00		
COMISIONES				10,39		
TOTAL COSTOS					-155,09	60%
UTILIDAD OPERACIONAL					104,71	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					72,74	28%
UTILIDAD NETA					31,97	12%

CLIENTE:	**05/01/2009**					
CLIENTE:	**PIZZERÍA EL HORNERO CIA LTDA.**					
FACTURA No	**3231**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	BOLETOS DE NAVIDAD		12000		365,00	100%
MATERIAL:	PLACAS MO		36	40,32		
MATERIAL:	ADHESIVO NORMAL SEGURIDAD 70X100	1,01,06,004	200	16,20		
MATERIAL:	ADHESIVO NORMAL SEGURIDAD 70X100	1,01,06,004	200	16,00		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 200GR 70X100	1,01,06,069	1	26,35		
MATERIAL:	1024	1,01,06,179	500	100,80		
MANO DE OBRA DIRECTA				25,55		
MANO DE OBRA INDIRECTA				4,00		
COMISIONES				14,60		
TOTAL COSTOS					-243,82	67%
UTILIDAD OPERACIONAL					121,18	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					102,20	28%
UTILIDAD NETA					18,98	5%

CLIENTE:	**07/01/2009**					
CLIENTE:	**PIZZERÍA EL HORNERO CIA LTDA.**					
FACTURA No	**3231**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	HOJAS VALE		938		72,00	100%
MATERIAL:	PLACAS MO		1	10,08		
MATERIAL:	PAPEL ETIQUETA 90GR 65X90	1,01,06,031	21	56,15		
MANO DE OBRA DIRECTA				5,04		
COMISIONES				2,88		
TOTAL COSTOS					-74,15	101%
UTILIDAD OPERACIONAL					-2,15	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					20,16	28%
UTILIDAD NETA					-22,31	-31%

FECHA:	**07/01/2009**					
CLIENTE:	**PIZZERÍA EL HORNERO CIA LTDA.**					
FACTURA No	**3245**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	REGLAMENTOS INTERNOS		200		453,00	100%
MATERIAL:	PLACAS MO		2	20,16		
MATERIAL:	CARTULINA PLEGABLE MAULE	1,01,06,104	1	1,41		
MATERIAL:	PAPEL BOND BLANCO	1,01,06,027	18	6,97		
MATERIAL:	PAPEL KIMBERLY BLANCO	1,01,06,165	45	5,49		
MATERIAL:	PAPEL PERIÓDICO	1,01,06,028	30	17,98		
MATERIAL:	PAPEL BOND BLANCO	1,01,06,020	13	0,87		
MANO DE OBRA DIRECTA				31,71		
MANO DE OBRA INDIRECTA				10,00		
COMISIONES				18,12		
TOTAL COSTOS					-112,71	25%
UTILIDAD OPERACIONAL					340,29	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					126,84	28%
UTILIDAD NETA					213,45	47%

FECHA:	**08/01/2009**					
CLIENTE:	**CONDOTRUST S.A.**					
FACTURA No	**3246**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	DÍCTICOS		396		396,00	100%
PRODUCTO:	VOLANTES		5700		489,00	
MATERIAL:	PLACAS MO		1	10,08		
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	20,16		
MATERIAL:	PAPEL BOND BLANCO DE 120GR 90X130	1,01,06,025	7	1,37		
MATERIAL:	PAPEL BOND BLANCO DE 120GR 90X130	1,01,06,025	32	6,25		
MATERIAL:	ADHESIVO POLYPROPILENO TRANSP	1,01,06,003	1325	83,74		
MATERIAL:	PAPEL BOND BLANCO DE 120GR 90X130	1,01,06,025	82	16,15		
MANO DE OBRA DIRECTA				27,72		
MANO DE OBRA INDIRECTA				12,00		
COMISIONES				15,84		
TOTAL COSTOS					-193,31	49%
UTILIDAD OPERACIONAL					691,69	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					110,88	28%
UTILIDAD NETA					580,81	23%

FECHA:	**08/01/2009**					
CLIENTE:	**E VACATIONS DE METRO S.A.**					
FACTURA No	**3247**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	HOJAS (JUEGOS DE 11 HOJAS)		30		188,57	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	20,16		
MANO DE OBRA DIRECTA				13,20		
MANO DE OBRA INDIRECTA				73,39		
COMISIONES				7,54		
TOTAL COSTOS					-114,29	61%
UTILIDAD OPERACIONAL					74,28	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					52,80	28%
UTILIDAD NETA					21,48	11%

FECHA:	**08/01/2009**					
CLIENTE:	**CONDOTRUST S.A.**					
FACTURA No	**3248**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	HOJAS (JUEGOS DE 11 HOJAS)		20		125,71	100%
MANO DE OBRA DIRECTA				8,80		
MANO DE OBRA INDIRECTA				50,00		
COMISIONES				5,03		
TOTAL COSTOS					-63,83	51%
UTILIDAD OPERACIONAL					61,88	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					35,20	28%
UTILIDAD NETA					26,68	21%

FECHA:	**08/01/2009**					
CLIENTE:	**ADRIANA JIMÉNEZ**					
FACTURA No	**3249**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	TARJETAS BIOTECNOLOLASER		3000		158,00	100%
MATERIAL:	PAPEL PERIÓDICO BLANCO	1,01,06,028		12,21		
MANO DE OBRA DIRECTA				11,06		
MANO DE OBRA INDIRECTA				41,40		
COMISIONES				6,32		
TOTAL COSTOS					-70,99	45%
UTILIDAD OPERACIONAL					87,01	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					44,24	28%
UTILIDAD NETA					42,77	27%

FECHA:	**09/01/2009**					
CLIENTE:	**ORIENT ECUATORIANA S.A.**					
FACTURA No	**3250**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	AGENDAS		100		950,00	100%
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 150GR 90X130	1,01,06,067	7	1,97		
MANO DE OBRA DIRECTA				66,50		
MANO DE OBRA INDIRECTA				474,34		
COMISIONES				38,00		
TOTAL COSTOS					-580,81	61%
UTILIDAD OPERACIONAL					369,19	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					266,00	28%
UTILIDAD NETA					103,19	11%

FECHA:	**09/01/2009**					
CLIENTE:	**EDIFARM**					
FACTURA No	**3251**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	LIBRETAS		550		400,00	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	24,19		
MATERIAL:	PLACA MO		1	6,05		
MATERIAL:	ADHESIVO PROLYPROPILENO TRANSP.	1,01,06,003	1768	102,37		
MATERIAL:	PAPEL PERIÓDICO BLANCO	1,01,06,028	54	32,36		
MANO DE OBRA DIRECTA				28,00		
MANO DE OBRA INDIRECTA				44,00		
COMISIONES				16,00		
TOTAL COSTOS					-252,97	63%
UTILIDAD OPERACIONAL					147,03	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					112,00	28%
UTILIDAD NETA					35,03	9%

FECHA:	**09/01/2009**					
CLIENTE:	**BANCO DE LA PRODUCCIÓN**					
FACTURA No	**3252**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	BOLETOS 2" SORTEO		70000		686,00	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	20,16		
MATERIAL:	PAPEL ETIQUETA 90GR	1,01,06,030	350	98,46		
MATERIAL:	PAPEL ETIQUETA 90GR	1,01,06,030	420	118,23		
MANO DE OBRA DIRECTA				48,02		
MANO DE OBRA INDIRECTA				122,00		
COMISIONES				27,44		
TOTAL COSTOS					-434,31	63%
UTILIDAD OPERACIONAL					251,69	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					192,08	28%
UTILIDAD NETA					59,61	9%

FECHA:	**13/01/2009**					
CLIENTE:	**ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP**					
FACTURA No	**3253**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	EXHIBIDORES		6000		2.584,98	100%
MATERIAL:	PLACAS SPEED MASTER		4	53,76		
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	40,32		
MATERIAL:	PELÍCULA TROQUEL		1	7,31		
MATERIAL:	CARTULINA TP 375GR		2167	862,90		
MATERIAL:	CARTONES MEDIANOS		24	16,80		
MATERIAL:	SILICÓN BARRA GRUESA		136	21,96		
MATERIAL:	CARTONES GRANDES		87	152,25		
MATERIAL:	CINTA DE EMBALAJE		5	7,04		
MANO DE OBRA DIRECTA				180,95		
MANO DE OBRA INDIRECTA				748,70		
COMISIONES				103,40		
TOTAL COSTOS					-2.195,39	85%
UTILIDAD OPERACIONAL					389,59	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					723,79	28%
UTILIDAD NETA					-334,20	-13%

FECHA:	**14/01/2009**					
CLIENTE:	**CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3257**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	AFICHES-VIBRIES-CENEFAS		10220		1.188,00	100%
MATERIAL:	PLACAS			115,92		
MATERIAL:	AAA	1,01,06,010	1325	279,58		
MATERIAL:	AAA	1,01,06,010	173	36,50		
MATERIAL:	1029	1,01,06,197	1	17,75		
MATERIAL:	CARTULINA DUPLEX	1,01,06,094	2	22,05		
MATERIAL:	III	1,01,06,039	2	1,40		
MATERIAL:	PAPEL QUÍMICO ORIGINAL	1,01,06,081	3	6,96		
MATERIAL:	333	1,01,06,139	1	4,32		
MATERIAL:	PAPEL KRAFT 115GR	1,01,06,395	10	2,02		
MATERIAL:	CINTA DE EMBALAJE	1,01,06,346	2	2,81		
MATERIAL:	CINTA DOBLE FAZ	1,01,06,345	1	2,32		

MANO DE OBRA DIRECTA				83,16		
MANO DE OBRA INDIRECTA				146,00		
COMISIONES				47,52		
TOTAL COSTOS					-768,31	65%
UTILIDAD OPERACIONAL					419,69	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					332,64	28%
UTILIDAD NETA					87,05	7%

FECHA:	**14/01/2009**					
CLIENTE:	**NOVARTIS ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3258**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	CUPONERAS ACLASTA		5000		1.996,00	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		24	120,96		
MATERIAL:	PLACAS MO		1	10,08		
MATERIAL:	PAPEL ETIQUETA 90GR	1,01,06,030	1988	548,69		
MATERIAL:	PAPEL ETIQUETA 90GR	1,01,06,030	110	30,36		
MATERIAL:	CARTULINA DUPLEX	1,01,06,370	2	10,59		
MANO DE OBRA DIRECTA				139,72		
MANO DE OBRA INDIRECTA				266,80		
COMISIONES				79,84		
TOTAL COSTOS					-1.207,04	60%
UTILIDAD OPERACIONAL					788,96	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					558,88	28%
UTILIDAD NETA					230,08	12%

FECHA:	**14/01/2009**					
CLIENTE:	**KRAFT FOODS ECUADOR C.LTDA.**					
FACTURA No	**3260**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	PORTARETRATOS		160		350,00	100%
MATERIAL:	PLACAS MO		4	40,32		
MATERIAL:	PAPEL BOND BLANCO 60GR 65X90	1,01,06,012	70	15,93		
MANO DE OBRA DIRECTA				24,50		
MANO DE OBRA INDIRECTA				63,00		
COMISIONES				14,00		
TOTAL COSTOS					-157,75	45%
UTILIDAD OPERACIONAL					192,25	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					98,00	28%
UTILIDAD NETA					94,25	27%

FECHA:	**14/01/2009**					
CLIENTE:	**CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3261**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	CARTILLAS TRIDEN SPLASH MENTA - VAINILLA		20000		580,75	100%
MATERIAL:	CARTULINA DUPLEX 200GR 70X100		1376	291,57		
MATERIAL:	PAPEL KRAFT 115GR		15	3,02		
MANO DE OBRA DIRECTA				40,65		
MANO DE OBRA INDIRECTA				44,00		
COMISIONES				23,23		
TOTAL COSTOS					-402,47	69%
UTILIDAD OPERACIONAL					178,28	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					162,61	28%
UTILIDAD NETA					15,67	3%

FECHA:	**15/01/2009**					
CLIENTE:	**GRUPO FARMA DEL ECUADOR**					
FACTURA No	**3262**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ESTUDIOS CALCIBON		2000		1.295,00	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		32	161,28		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE 200GR 90X130	1,01,06,050	1100	414,04		
MATERIAL:	TINTA MAGENTA VANSONVS5	1,01,06,441	1	26,25		
MANO DE OBRA DIRECTA				90,65		
MANO DE OBRA INDIRECTA				138,00		
COMISIONES				51,80		
TOTAL COSTOS					-882,02	68%
UTILIDAD OPERACIONAL					412,98	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					362,60	28%
UTILIDAD NETA					50,38	4%

FECHA:	**15/01/2009**					
CLIENTE:	**BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A.**					
FACTURA No	**3263**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	FLYERS		68650		757,00	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		5	25,20		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE 150GR 90X130	1,01,06,047	1400	392,00		
MATERIAL:	PAPEL KRAFT 115GR	1,01,06,395	15	3,02		
MATERIAL:	CINTA DE EMBALAJE	1,01,06,346	2	2,81		
MANO DE OBRA DIRECTA				52,99		
COMISIONES				30,28		
TOTAL COSTOS					-506,30	67%
UTILIDAD OPERACIONAL					250,70	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					211,96	28%
UTILIDAD NETA					38,74	5%

FECHA:	**15/01/2009**					
CLIENTE:	**BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A.**					
FACTURA No	**3264**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	FLYERS		75000		830,00	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	22,40		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE 150GR 90X130	1,01,06,047	1500	420,00		
MANO DE OBRA DIRECTA				58,10		
COMISIONES				33,20		
TOTAL COSTOS					-533,70	64%
UTILIDAD OPERACIONAL					296,30	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					232,40	28%
UTILIDAD NETA					63,90	8%

FECHA:	**15/01/2009**					
CLIENTE:	**ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP**					
FACTURA No	**3267**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	STICKERS		2000		890,00	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	24,19		
MATERIAL:	PLACAS MO		1	6,05		
MATERIAL:	ADHESIVO POLYPROPILENO TRANSP.	1,01,06,003	189	147,10		
MATERIAL:	TINTA BLANCO OPACO YMF	1,01,06,464	1	14,80		
MANO DE OBRA DIRECTA				62,30		
MANO DE OBRA INDIRECTA				39,88		
COMISIONES				35,60		
TOTAL COSTOS					-329,92	37%
UTILIDAD OPERACIONAL					560,08	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					249,20	28%
UTILIDAD NETA					310,88	35%

FECHA:	**15/01/2009**					
CLIENTE:	**CARBURY ADAMS ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3268**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	CARTILLAS TRIDENT MENTA EXTEND		20000		580,75	100%
MATERIAL:	CARTULINA DUPLEX 220GR 70X100	1,01,06,088	1375	291,50		
MATERIAL:	PAPEL KRAFT 115GR	1,01,06,395	15	3,02		
MATERIAL:	LIGAS 1 KILO	1,01,06,390	1	1,65		
MANO DE OBRA DIRECTA				40,65		
MANO DE OBRA INDIRECTA				44,00		
COMISIONES				23,23		
TOTAL COSTOS					-404,05	70%
UTILIDAD OPERACIONAL					176,70	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					162,61	28%
UTILIDAD NETA					14,09	2%

FECHA:	**16/01/2009**					
CLIENTE:	**PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3271**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	FLYERS		1000		700,00	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	20,16		
MATERIAL:	LAMINAS MAGNÉTICAS		14	146,60		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 200GR 90X130	1,01,06,070	50	17,57		
MATERIAL:	SILICÓN BARRA GRUESA	1,01,06,492	34	5,49		
MATERIAL:	CARTONES PEQUEÑOS	1,01,06,335	1	0,70		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 200GR 90X130	1,01,06,070	95	33,38		
MANO DE OBRA DIRECTA				49,00		
COMISIONES				28,00		
TOTAL COSTOS					300,90	43%
UTILIDAD OPERACIONAL					1.000,90	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					196,00	28%
UTILIDAD NETA					804,90	29%

FECHA:	**16/01/2009**					
CLIENTE:	**EXTERNALIZACION DE SERVICIOS S.A.**					
FACTURA No	**3272**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	AFICHES DE 2 MOTIVOS DE 150 C/U		300		292,00	100%
MATERIAL:	PLACAS MO		8	80,64		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 200GR 90X130	1,01,06,070	125	43,91		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 200GR 90X130	1,01,06,070	15	5,27		
MANO DE OBRA DIRECTA				20,44		
COMISIONES				11,68		
TOTAL COSTOS					-161,94	55%
UTILIDAD OPERACIONAL					130,06	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					81,76	28%
UTILIDAD NETA					48,30	17%

FECHA:	**16/01/2009**					
CLIENTE:	**EXTERNALIZACION DE SERVICIOS S.A.**					
FACTURA No	**3273**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	STICKERS DE 2 MOTIVOS DE 150 C/U		300		100,00	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	20,16		
MATERIAL:	ADHESIVO POPALCOTE 80GR P4	1,01,06,005	50	21,60		
MANO DE OBRA DIRECTA				7,00		
MANO DE OBRA INDIRECTA				5,00		
COMISIONES				4,00		
TOTAL COSTOS					-57,76	58%
UTILIDAD OPERACIONAL					42,24	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					28,00	28%
UTILIDAD NETA					14,24	14%

FECHA:	**19/01/2009**					
CLIENTE:	**PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3274**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS		20125		603,75	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	22,40		
MATERIAL:	ADHESIVO PROPALCOTE 80GR P4	1,01,06,005	340	146,85		
MANO DE OBRA DIRECTA				42,26		
MANO DE OBRA INDIRECTA				68,81		
COMISIONES				24,15		
TOTAL COSTOS					-304,47	50%
UTILIDAD OPERACIONAL					299,28	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					169,05	28%
UTILIDAD NETA					130,23	22%

FECHA:	**19/01/2009**					
CLIENTE:	**BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A.**					
FACTURA No	**3275**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	TEND CARDS X 29 MOTIVOS DE 5 C/U		145		333,00	100%
MATERIAL:	CARTULINA TP 350GR	1,01,06,115	20	6,81		
MATERIAL:	ADHESIVO PROPALCOTE 80GR P4	1,01,06,005	18	7,77		
MATERIAL:	SOBRES ESQUELA 75GR	1,01,06,501	90	3,53		
MATERIAL:	CARTONES PEQUEÑOS	1,01,06,335	1	0,70		
MANO DE OBRA DIRECTA				23,31		
MANO DE OBRA INDIRECTA				52,00		
COMISIONES				13,32		
TOTAL COSTOS					-107,44	32%
UTILIDAD OPERACIONAL					225,56	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					93,24	28%
UTILIDAD NETA					132,32	40%

FECHA:	**20/01/2009**					
CLIENTE:	**ADRIANA JIMÉNEZ**					
FACTURA No	**3276**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	INVITACIONES WERNER		1000		90,00	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		4	22,40		
MANO DE OBRA DIRECTA				6,30		
COMISIONES				3,60		
TOTAL COSTOS					-32,30	36%
UTILIDAD OPERACIONAL					57,70	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					25,20	28%
UTILIDAD NETA					32,50	36%

FECHA:	**21/01/2009**					
CLIENTE:	**PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3277**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	DÍCTICOS TECTANOL		100		210,00	100%
MATERIAL:	PLACAS MO		4	40,32		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE BRILLANTE 240GR 90X130	1,01,06,053	48	21,58		
MANO DE OBRA DIRECTA				14,70		
MANO DE OBRA INDIRECTA				55,87		
COMISIONES				8,40		
TOTAL COSTOS					-140,87	67%
UTILIDAD OPERACIONAL					69,13	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					58,80	28%
UTILIDAD NETA					10,33	5%

FECHA:	**21/01/2009**					
CLIENTE:	**NOVARTIS ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3278**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	BLOCK DE NOTAS TECTA		4000		3.850,00	100%
MATERIAL:	PAPEL BOND BLANCO DE 70GR 90X130	1,01,06,017	11300	1.311,70		
MATERIAL:	CARTULINA DUPLEX 220GR 70X100	1,01,06,088	300	63,60		
MATERIAL:	CARTULINA DUPLEX 225GR SUZANO 70X100	1,01,06,095	225	66,85		
MATERIAL:	CARTONES MEDIANOS	1,01,06,336	5	3,50		
MATERIAL:	TINTA AMARILLA VANSON VS5	1,01,06,440	1	26,25		
MATERIAL:	CARTONES MEDIANOS	1,01,06,336	20	35,00		
MANO DE OBRA DIRECTA				269,50		
MANO DE OBRA INDIRECTA				298,50		
COMISIONES				154,00		
TOTAL COSTOS					-2.228,90	58%
UTILIDAD OPERACIONAL					1.621,10	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					1.078,00	28%
UTILIDAD NETA					543,10	14%

FECHA:	**20/01/2009**					
CLIENTE:	**IMPRESEG**					
FACTURA No	**3279**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	SERVICIO DE IMPRESIÓN		1		590,00	100%
MANO DE OBRA DIRECTA				41,30		
MANO DE OBRA INDIRECTA				125,00		
COMISIONES				23,60		
TOTAL COSTOS					-189,90	32%
UTILIDAD OPERACIONAL					400,10	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					165,20	28%
UTILIDAD NETA					234,90	40%

FECHA:	**21/01/2009**					
CLIENTE:	**JABONERIA WILSON S.A.**					
FACTURA No	**3281**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS Y CONTRAETIQUETAS		10000		1.276,00	100%
MATERIAL:	PLACAS GTO 46		8	40,32		
MATERIAL:	PLACAS MO		2	10,08		
MATERIAL:	CARTULINA KIMBERLY BLANCO	1,01,06,164	400	340,00		
MATERIAL:	CINTA DE EMBALAJE	1,01,06,346	1	1,41		
MATERIAL:	PAPEL KRAFT 115GR	1,01,06,395	10	2,02		
MANO DE OBRA DIRECTA				89,32		
MANO DE OBRA INDIRECTA				52,45		
COMISIONES				51,04		
TOTAL COSTOS					-586,64	46%
UTILIDAD OPERACIONAL					689,36	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					357,28	28%
UTILIDAD NETA					332,08	16%

FECHA:	**16/01/2009**					
CLIENTE:	**PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.**					
FACTURA No	**3283**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS		100		96,00	100%
MATERIAL:	ADHESIVO PROPALCOTE 80GR P4		10	4,32		
MANO DE OBRA DIRECTA				6,72		
MANO DE OBRA INDIRECTA						
COMISIONES				3,84		
TOTAL COSTOS					-14,88	16%
UTILIDAD OPERACIONAL					81,12	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					26,88	28%
UTILIDAD NETA					54,24	56%

FECHA:	**23/01/2009**					
CLIENTE:	**GARCÍA CEVALLOS NELSON**					
FACTURA No	**3285**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	LIBROS		1000		3.589,00	100%
MATERIAL:	CARTULINA ENGRAVED 176GR	1,01,06,186	2187	389,72		
MATERIAL:	CARTULINA ENGRAVED 176GR	1,01,06,186	2156	384,41		
MATERIAL:	CARTULINA ENGRAVED 176GR	1,01,06,186	200	42,40		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 115GR 90X130	1,01,06,064	2547	412,10		
MATERIAL:	CARTLINA PLAGABLE 0,12 MAULE 70X100	1,01,06,100	200	39,58		
MATERIAL:	PAPEL COUCHE MATE 115GR 90X130	1,01,06,064	88	13,80		
MANO DE OBRA DIRECTA				251,23		
MANO DE OBRA INDIRECTA				1.084,36		
COMISIONES				143,56		
TOTAL COSTOS					-2.761,16	77%
UTILIDAD OPERACIONAL					827,84	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					1.004,92	28%
UTILIDAD NETA					-177,08	-5%

CLIENTE:	**26/01/2009**					
CLIENTE:	**ROEMMERS S.A.**					
FACTURA No	**3296**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	TARJETAS DE PRESENTACION		1500		96,00	100%
MATERIAL:	PLACAS POLIÉSTER	1,01,06,400	1	0,42		
MANO DE OBRA DIRECTA				6,72		
MANO DE OBRA INDIRECTA				24,00		
COMISIONES				3,84		
TOTAL COSTOS					-34,98	36%
UTILIDAD OPERACIONAL					61,02	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					26,88	28%
UTILIDAD NETA					34,14	36%

CLIENTE:	**27/01/2009**					
CLIENTE:	**ASPROS**					
FACTURA No	**3298**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	BLOCHS DE 100 COMPROBANTES DE COBRO PRIMA		5		90,00	100%
MATERIAL:	PAPEL QUÍMICO ORIGINAL k.o.-DGR 65X90		30	3,62		
MATERIAL:	PAPEL QUÍMICO CFB AMARILLO 65X90		30	3,55		
MATERIAL:	PAPEL QUIMICO CFB CELESTE 65X90		30	3,54		
MANO DE OBRA DIRECTA				6,30		
MANO DE OBRA INDIRECTA				5,00		
COMISIONES				3,60		
TOTAL COSTOS					-25,61	28%
UTILIDAD OPERACIONAL					64,39	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					25,20	28%
UTILIDAD NETA					39,19	44%

CLIENTE:	**28/01/2009**					
CLIENTE:	**DANEC**					
FACTURA No	**3299**	**CÓDIGO**	**CANTIDAD**	**V/COSTO**	**V/FACTURA**	**%**
PRODUCTO:	ETIQUETAS ADHESIVAS		50		48,00	100%
MATERIAL:	ADHESIVO PROPALCOTE 80GR P4		6	2,58		
MANO DE OBRA DIRECTA				3,36		
MANO DE OBRA INDIRECTA						
COMISIONES				1,92		
TOTAL COSTOS					-7,86	16%
UTILIDAD OPERACIONAL					40,14	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					13,44	28%
UTILIDAD NETA					26,70	56%

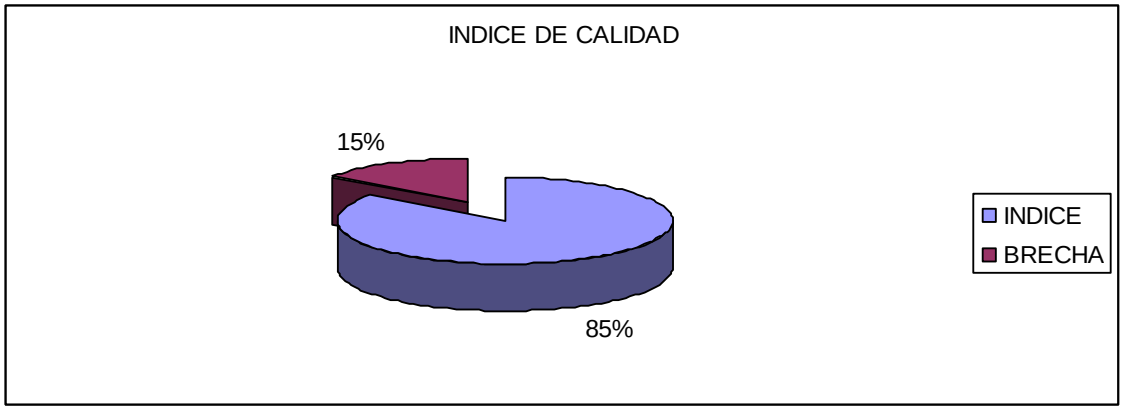
INDICE DE CALIDAD O SATISFACCIÓN
CLIENTES INTERNOS

$$\text{ÍNDICE} = \frac{\text{Ponderación total de las variables}}{\text{Estándar propuesto}} \times 100$$

$$\text{ÍNDICE} = \frac{85}{100} \times 100$$

ÍNDICE = 85%

BRECHA = 15%



Fuente: Elaboración investigación propia
Elaborado por: Juan Carlos Ordóñez

Interpretación de Resultados

De acuerdo a experiencias vividas en la empresa y en base a encuestas para poder medir el nivel de satisfacción de la empresa, se a podido determinar que los trabajadores no están de acuerdo con las aplicaciones de reglamentos internos y trabajan bajo un ambiente de presión, sin que se cumpla con los beneficios que requiere un trabajador para sentirse bien motivado, adicionalmente no se los capacita adecuadamente, para que el trabajo realizado sea más ágil y práctico. Un trabajador motivado cumple un 100% de su capacidad intelectual y física y por ende la producción es mayor. En este caso la brecha es desfavorable mientras no haya mejorar a nivel interno.

LP PRODUCCIONES GRAFICAS
BALANCE COMPARATIVO

	AL 31-12-08	AL 31-01-09
ACTIVOS CORRIENTES	246.118,04	243.597,42
Caja	345,40	150,44
Bancos	5.494,66	19.689,89
Cuentas por cobrar clientes	90.241,21	70.880,58
Cuentas por cobrar empleados	39.772,69	45.312,11
Cuentas por cobrar a particulares	200,00	200,00
Cuentas por cobrar a proveedores	43.652,28	44.601,70
Impuesto a la Renta 2005	256,31	256,31
Impuesto a la Renta 2006	3.425,85	3.425,85
Impuesto a la Renta 2007	5.582,58	5.582,58
Impuesto a la Renta 2008	10.215,86	788,78

IVA Pagado		2.721,23
Retención IVA que nos efectúan		2.849,60
Crédito Tributario IVA	25.373,55	25.373,55
Inventario mercaderías	3.320,41	4.904,99
Trabajos en curso	18.237,24	16.859,81
ACTIVOS FIJOS	149.952,40	149.952,40
Vehículos	18.359,20	18.359,20
Muebles y Enseres	9.195,80	9.195,80
Maquinaria	135.165,18	135.165,18
Equipos de computación	10.000,00	10.000,00
Equipos de oficina	690,00	690,00
(-) Depr.Acum.Vehiculos	-611,97	-611,97
(-) Depr.Acum.Muebles y Enseres	-1.752,97	-1.752,97
(-) Depr.Acum.Maquinaria	-8.598,17	-8.598,17
(-) Depr.Acum.Equipo de Computac	-12.356,67	-12.356,67
(-) Depr.Acum.Equipo de Oficina	-138,00	-138,00
TOTAL ACTIVO	396.070,44	393.549,82
PASIVO CORRIENTE	267.233,51	268.384,32
Comisiones por pagar	5.479,73	5.783,55
Cuentas por pagar Proveedores	43.203,18	33.759,49
Cuentas por pagar servicios	23.225,48	23.341,73
Sueldos empleados	2.221,08	2.120,57
Beneficios sociales	4.171,68	5.140,43
Obligaciones IESS	2.942,30	3.067,33
Obligaciones Tributarias	1.757,86	7.680,13
Cuentas por pagar socios	45.230,33	45.731,55
Cuentas por pagar varios	139.001,87	141.759,54
PASIVO LARGO PLAZO	45.950,42	43.146,91
Banco del Pichincha	33.855,15	31.553,31
MM Jaramillo Arteaga	12.095,27	11.593,60
TOTAL PASIVO	313.183,93	311.531,23
PATRIMONIO	82.886,51	82.018,59
Socios	35.536,55	35.536,55
Utilidad Ejercicios anteriores	47.349,96	36.834,35
Utilidad presente ejercicio		9.647,69
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	396.070,44	393.549,82

Razones financieras

Razones de liquidez.- Miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo; las de mayor uso son:

1. **Indice de solvencia o Razón corriente.-** Mide la disponibilidad de empresa a corto plazo, para pagar sus compromisos o deudas también a corto plazo. Esta dado por la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Activo Corriente

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón corriente} = \frac{243.597,42}{268.384,32}$$

Razón corriente = 0.9076

Indica que la empresa esta en contra con $ 0.91 centavos para cubrir cada $ 1,00 de sus deudas.

2. **La prueba ácida.-**Mide la capacidad de pago inmediato que tiene la empresa frente a las obligaciones corrientes. Es un indice más rígido para medir la liquidez de la empresa.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente - Inventarios – Gastos prepagados}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{243.597,42 – 21.764,80}{268.384,32}$$

Prueba ácida = 0.8265

- Estándar entre 0.5 hasta 1.0

3. Indice de liquidez.- Mide la disponibilidad de la empresa a corto plazo (menos los inventarios) para cubrir sus deudas a corto plazo.

$$\text{Indice de Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Indice de Liquidez} = \frac{243.597,42 - 4.904,99}{268.384,32}$$

Indice de Liquidez = 0.8894

- Estándar entre 0.5 hasta 1.0

3. **Indice de Inventarios a Activo Corriente:-** Indica la proporción que existe entre los rubros menos líquidos del activo corriente y el total del activo corriente. Mide la liquidez del grupo.

$$\text{Indice de Inventario a Activo Corriente} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo Corriente}}$$

$$\text{Indice de Inventario a Activo Corriente} = \frac{4.904,99}{243.597,42}$$

Indice de Inventario a Activo Corriente = 0.020

- Estándar entre 0.5

4. **Indice de rotación de Inventarios:-** señala el número de veces que el inventario de producción de productos terminados o mercaderías se ha renovado

como resultado de las ventas efectuadas en un periodo determinado. Es preferible un a rotación elevada frente a una baja, no se puede establecer un valor estándar porque la rotación depende del tipo de actividad de la empresa y de la naturaleza de los productos comercializados. El promedio de los inventarios se obtiene sumando el inventario inicial más el inventario final y se divide para dos.

$$\text{Índice de Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

$$\text{Índice de Rotación de Inventarios} = \frac{25.445,88}{4.112,70}$$

Índice de Rotación de Inventarios = 6.19

5. **Permanencia de Inventarios.-** Se refiere al número de días que, en promedio el inventario de productos terminados o mercaderías ha permanecido en las bodegas antes de venderse. Es preferible un plazo medio frente a otro mayor porque esto implica una reducción de gastos especialmente financieros y en consecuencia un a menor inversión.

$$\text{Permanencia de Inventarios} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

6. **Rotación de cuentas por cobrar.-** Establece el número de veces que en promedio, se han recuperado las ventas a crédito dentro del ciclo operacional. Es preferible una rotación alta a una rotación lenta. Se deben tomar en cuenta los problemas derivados de pérdidas de clientes por presión en los cobros o concesión de plazos fuera del promedio de la competencia.

Ventas Netas a Crédito

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{}{\text{Promedio de Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{70.880.58}{161.121.79}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar = 80.560.90

7. **Capital de Trabajo.-** Indica la cantidad de recursos que dispone la empresa para realizar sus actividades operacionales, después de satisfacer sus obligaciones o deudas a corto plazo.

Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo corriente

Capital de Trabajo = 243.597,42 - 268.384,32

Capital de Trabajo = -24.786,90

8. **Inventarios a Capital de Trabajo.-** Indica el porcentaje de los inventarios sobre el capital de trabajo; si es demasiado alto demuestra una excesiva inversión en la formación de los inventarios de la empresa.

$$\text{Inventarios de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

$$\text{Inventarios de Capital de Trabajo} = \frac{4.904.99}{-\ 24786.90}$$

Inventarios de Capital de Trabajo = - 0.1979

9. **Rotación de Activos Totales.-** Esta razón indica el número de veces que la empresa ha utilizado sus activos para generar sus ventas.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{52.454.16}{393.549.82}$$

Rotación de Activos Totales = 0.1332

Razones de apalancamiento

Estas razones miden la capacidad de respaldo de las deudas; los acreedores pueden conocer a través de estos índices si el activo y las utilidades son suficientes para cubrir los intereses y el capital adeudado.

1. **Razón del nivel de endeudamiento.-** Este indice muestra la cantidad del activo total de la empresa que han financiado terceras personas (acreedores).

$$\text{Razón del pasivo frente al activo total} = \frac{\text{Pasivos totales X 100}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Razón del pasivo frente al activo total} = \frac{311.531.23 \text{ X } 100}{393.549,32}$$

Razón del pasivo frente al activo total = 79.16

2. **Apalancamiento total.-** Esta razón muestra la cantidad del patrimonio neto de

la empresa que corresponde a fuentes de financiamiento externas.

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\text{Pasivos totales} \times 100}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{311.531{,}23 \times 100}{82.018.59}$$

Apalancamiento total = 379.83

Razones de rentabilidad

Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso racional de los activos y sus ventas.

1. **Margen Neto de Utilidad.-** Demuestra el porcentaje de las utilidades que la empresa ha generado luego de haber deducido los gastos operativos y no operativos, es decir, la utilidad luego de impuestos y participaciones.

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$$

2. **Margen de Utilidad sobre las ventas.-** Esta razón indica el porcentaje de utilidad que la empresa genera en sus ventas, luego de haber deducido el costo de ventas de la mercadería vendida.

$$\text{Margen bruto de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$$

3. **Rentabilidad sobre el capital.-** Indica el rendimiento obtenido durante el periodo en relación con los aportes de capital accionario.

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad Neta X 100}}{\text{Capital accionario}}$$

4. **Rentabilidad sobre el patrimonio.-** Esta razón de rendimiento es más justa, toda vez que la utilidad neta se relaciona con todos los haberes patrimoniales. Denota el porcentaje de rentabilidad obtenida en relación con la inversión total (capital más otros componentes patrimoniales).

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta X 100}}{\text{Patrimonio}}$$

3.4. Análisis e interpretación de resultados

Lo que se puede deducir en cuanto al análisis de la empresa es que por falta de cumplimiento de un plan de presupuesto de inversión y financiamiento, la empresa se encuentra con poca capacidad de cumplir con sus obligaciones de crédito, esto también se debe a la adquisición de maquinaria en enero del año 2008, por lo cual se realiza un desembolso grande par cubrir los préstamos tanto bancarios como crédito por la adquisición de maquinaria.

Otro punto que se puede ver de acuerdo a los balances de diciembre del 2008 y enero del 2009 es que la empresa tiene muchas cuentas por pagar y no se puede cumplir con los pagos debido a que no hay una cartera de cobros o un mecanismo de cobros que sea al corto plazo máximo a 30 días ya que la empresa no cuenta con circulante.

En cuanto a la proyección de las ventas que se realizo para el año 2009, en el mes de enero no se ha cumplido con los objetivos planteados, esto se debe fundamente a que el sistema financiero nacional atraviesa una crisis y probablemente esto contribuye a la restricción de inversión de los clientes que requieren de nuestros servicios Los representantes de ventas tendrán que trabajar duramente en lo posterior para lograr recuperar clientes antiguos y conseguir nuevos clientes. Otro Punto importante es que la empresa cumpla con el servicio al cliente ya que de acuerdo al estudio del mes de enero del 2009 se ha podido constatar que hay un servicio de mala calidad ya que no se cumple con los plazos y se requiere de un mejor control de calidad de los productos y el servicio que presta la empresa. No se esta cumpliendo con los objetivos planteados el cual es la prestación de un servicio y productos de calidad a costos que esté de acuerdo a la capacidad del cliente y del mercado y que la empresa tenga una rentabilidad para salir adelante.

Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo de práctica profesional, su investigación y práctica busca aportar al discernimiento de la problemática que tienen varias personas que realizan actividad comercial y de servicios especialmente en lo referente a la actividad de imprenta y diseño grafico. Se debería considerar lo siguiente:

La organización debe administrar y controlar las funciones de cada área en base a un reglamento interno y un manual de procedimientos en el cual cada funcionario sepa cumplir con sus obligaciones y se haga responsable de su trabajo.

Debe existir un control de las funciones en cada una de las áreas, así como también un sistema de información adecuado en el cual los operadores de los módulos del sistema estén de acuerdo con los resultados que presta el servicio de software que se tiene a disposición ya que en la actualidad no presta una garantía adecuada de que los resultados son el 100% confiables.

El personal a nivel general debe reunirse para que conjuntamente entre empleador y empleados establecer objetivos y metas en cuanto a las funciones de cada uno, así como también recibir una capacitación de acuerdo a las necesidades que requiere la empresa para la prestación de un buen servicio y ofrecer un buen producto a nuestros clientes, que se sientan satisfechos de recibir un buen trabajo o servicio.

A continuación pongo unos puntos revelantes para el jefe de operaciones de la imprenta con el fin de mejorar el servicio y evitar desperdicios que a la postre es una perdida para la empresa reduciendo las utilidades si las hubiera.

- El vendedor debe tomar toda la información necesaria del material solicitado por el cliente como son: Datos y detalle del material a imprimir, fechas de entrega, dirección de entrega, tener con anticipación la orden de compra. Estar seguro de que el arte esté aprobado.

- El personal de cada área desempeñará su trabajo encomendado comunicado el resultado de las diferentes áreas por las que pasará el producto o servicio a entregarse posteriormente.

- Solicitar con anterioridad los insumos y materiales utilizados en el proceso de impresión para evitar retrasos en las entregas.

Debe existir una buena planificación priorizando los trabajos de acuerdo al tiempo de entrega acordado con el cliente para poder entregar puntualmente el trabajo.

Impresión de calidad

-La máquina (prensa) deberá estar en perfectas condiciones antes de comenzar la impresión. Comprar repuestos para evitar la para de la producción, es decir la maquinaria debe tener un mantenimiento adecuado.

- Las placas deben ser revisadas antes de pasar a la prensa.

- Hacer pruebas de impresión cuando el color es especial (plata, dorado, o color en pantene) para evitar devoluciones posteriores.

- Hacer las órdenes de corte de material con un excedente suficiente para que no falte al momento de hacer el control de calidad.

- Tener en cuenta el control de la cantidad de material que sale a los terminados varios como son: troquelado, grabado, doblado, barniz mate brillante y selectivo, pegado colocada de hilo, cinta doble faz, etc. con respecto a la cantidad que se recibe luego de realizar el servicio.

Confirmar al cliente los tiempos de entrega del material una vez que se haya revisado los trabajos en curso para no quedar mal en la entrega.

- Revisar los costos de los servicios de terceros con anticipación para que al momento de la facturación y entrega esté todo dentro del presupuesto y de esta manera evitar los retrasos en el proceso de contabilización de dichos presupuestos en el sistema.

- El material para impresión debe tener un código especifico de acuerdo a características y precios a fin de que cada presupuesto este con el costo de material real.

De acuerdo a periodos anteriores la empresa a progresado en cuanto a sus ventas, pero es importante el dar un buen servicio, por lo que creo que el los próximos días esta empresa mejorara, evitando en lo posible el incumplimiento en cuanto a la entrega de los pedidos y motivando a los funcionarios para que a su vez realicen un buen trabajo concientes de que son un grupo de trabajo que lo único que se quiere es trabajar por el servicio y el crezca nuestra empresa nuestros hogares y del país.

LP PRODUCCIONES GRAFICAS

RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS REALIZADOS EN ENERO 2009

No.	FECHA	FACTURA	VALOR PRESUPUESTO	VALOR FACTURA	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	GASTOS INDIRECTOS	GAST ADM
1	01/01/2009	3201	100,88	96,08	73,39	6,73	13,12	26
2	01/01/2009	3202				0,00	0,00	0
3	01/01/2009	3203				0,00	0,00	0
4	01/01/2009	3204	497,49	473,80	210,63	33,17	46,95	132
5	01/01/2009	3205	392,70	374,00	162,65	26,18	42,96	104
6	01/01/2009	3206	472,82	450,30	210,63	31,52	46,01	126
7	05/01/2009	3209	497,70	474,00	241,65	33,18	77,24	132
8	05/01/2009	3211	660,71	629,25		44,05	25,17	176
9	05/01/2009	3212	307,65	293,00	60,16	20,51	43,08	82
10	05/01/2009	3213	7.140,00	6.800,00	4.133,40	476,00	462,40	1.904
11	05/01/2009	3215	2.478,00	2.360,00	786,55	165,20	330,46	660
12	05/01/2009	3217	2.478,00	2.360,00	712,94	165,20	304,00	660
13	05/01/2009	3218	392,70	374,00	162,38	26,18	48,56	104
14	05/01/2009	3219	561,96	535,20	304,00	37,46	21,41	149
15	05/01/2009	3221	136,50	130,00	34,78	9,10	30,40	36
16	05/01/2009	3222	21,00	20,00	1,85	1,40	9,40	5
17	06/01/2009	3223	3.034,49	2.889,99	1.453,02	202,30	247,94	809
18	06/01/2009	3224	84,00	80,00	9,60	5,60	13,00	22
19	06/01/2009	3225	113,40	108,00	48,21	7,56	4,32	30
20	07/01/2009	3226	1.881,60	1.792,00	342,83	125,44	269,88	501
21	07/01/2009	3226	1.938,69	1.846,37	785,16	129,25	218,85	516
22	07/01/2009	3227	498,40	474,67	15,93	33,23	18,99	132
23	07/01/2009	3228	272,79	259,80	83,51	18,19	53,39	72
24	07/01/2009	3229	934,50	890,00		62,30	35,60	249
25	05/01/2009	3231	383,25	365,00	199,67	25,55	18,60	102
26	07/01/2009	3231	75,60	72,00	66,23	5,04	2,88	20
27	07/01/2009	3245	475,65	453,00	52,88	31,71	28,12	126
28	08/01/2009	3246	929,25	885,00	117,59	27,72	27,84	110
29	06/01/2009	3247	198,00	188,57	20,16	13,20	80,93	52
30	08/01/2009	3248	132,00	125,71		8,80	55,03	35
31	08/01/2009	3249	165,90	158,00	12,21	11,06	47,72	44
32	09/01/2009	3250	997,50	950,00	1,97	66,50	512,34	266
33	09/01/2009	3251	420,00	400,00	164,97	28,00	60,00	112
34	09/01/2009	3252	720,30	686,00	236,85	48,02	149,44	192
35	13/01/2009	3253	2.714,23	2.584,98	1.162,34	180,95	852,10	723
36	13/01/2009	3254	0,00			0,00	0,00	0
37	13/01/2009	3255	0,00			0,00	0,00	0
38	13/01/2009	3256	0,00			0,00	0,00	0
39	14/01/2009	3257	1.257,90	1.198,00	491,63	83,16	193,52	332
40	14/01/2009	3258	2.095,80	1.996,00	720,68	139,72	346,64	558
41	14/01/2009	3260	367,50	350,00	56,25	24,50	77,00	98
42	14/01/2009	3261	609,79	580,75	294,59	40,65	67,23	162
43	15/01/2009	3262	1.359,75	1.295,00	601,57	90,65	189,80	362
44	15/01/2009	3263	794,85	757,00	423,03	52,99	30,28	211
45	15/01/2009	3264	871,50	830,00	442,40	58,10	33,20	232

46	15/01/2009	3267	934,50	890,00	192,14	62,30	75,48	249
47	15/01/2009	3268	609,79	580,75	296,17	40,65	67,23	162
48	16/01/2009	3271	735,00	700,00	223,90	49,00	28,00	196
49	16/01/2009	3272	306,60	292,00	129,82	20,44	11,68	81
50	16/01/2009	3273	105,00	100,00	41,76	7,00	9,00	28
51	19/01/2009	3274	633,94	603,75	169,25	42,26	92,96	169
52	19/01/2009	3275	349,65	333,00	18,81	23,31	65,32	93
53	20/01/2009	3276	94,50	90,00	22,40	6,30	3,60	25
54	21/01/2009	3277	220,50	210,00	61,90	14,70	64,27	58
55	21/01/2009	3278	4.042,50	3.850,00	1.506,90	269,50	452,50	1.078
56	20/01/2009	3279	619,50	590,00		41,30	148,60	165
57	21/01/2009	3281	1.339,80	1.276,00	393,84	89,32	103,49	357
58	16/01/2009	3283	100,80	96,00	4,32	6,72	3,94	26
59	23/01/2009	3285	3.768,45	3.589,00	1.282,01	251,23	1.227,92	1.004
60	23/01/2009	3287	840,00	800,00		56,00	32,00	224
61	23/01/2009	3288	8,47	8,07		0,56	0,32	2
62	23/01/2009	3289	124,22	118,30		8,28	4,73	33
63	23/01/2009	3290	120,75	115,00		8,05	4,60	32
64	23/01/2009	3291	207,90	198,00		13,86	7,92	55
65	23/01/2009	3292	837,90	798,00		55,86	31,92	223
66	23/01/2009	3293	116,03	110,50		7,74	4,42	30
67	23/01/2009	3294	36,75	35,00		2,45	1,40	9
68	26/01/2009	3296	100,80	96,00	0,42	6,72	27,84	26
69	17/01/2009	3298	94,50	90,00	10,71	6,30	8,60	25
70	28/01/2009	3299	50,40	48,00	2,58	3,36	1,92	13
71	30/01/2009	3300	42,00	40,00		2,80	1,60	11
72	30/01/2009	3301	88,05	83,86		5,87	3,35	23
73	30/01/2009	3302	132,09	125,80		8,81	5,03	35
74	30/01/2009	3303	132,09	125,80		8,81	5,03	35
75	30/01/2009	3304	44,03	41,93		2,94	1,68	11
76	30/01/2009	3305	44,03	41,93		2,94	1,68	11
77	30/01/2009	3306	132,09	125,80		8,81	5,03	35
78	30/01/2009	3307	84,90	80,86		5,66	3,23	22
79	30/01/2009	3308	159,04	151,47		10,60	6,06	42
80	30/01/2009	3309	149,17	142,07		9,94	5,68	39
81	30/01/2009	3310	132,09	125,80		8,81	5,03	35
82	30/01/2009	3311	132,09	125,80		8,81	5,03	35
83	30/01/2009	3312	88,05	83,86		5,87	3,35	23
	TOTAL		57.222,71	53.477,64	19.255,22	3.779,93	7.667,26	15.119

Análisis de cinco fuerzas de Proter

Ámbito Político y Legal

- Reforma legislativa trabajo y laboral
- Libre competencia en el mercado
- Desconfianza empresarial

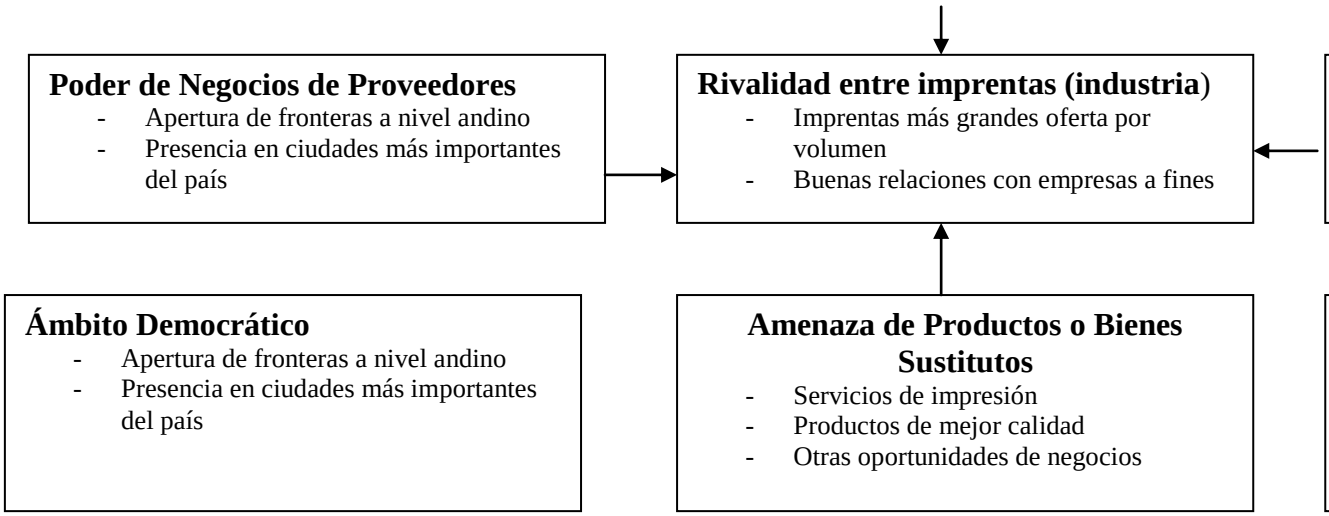
Ámbito Macro Económico

- Tasas de interés
- Inflación en dólares
- Tipos de cambio internacional

Á

Riesgo de ingresos de compradores potenciales

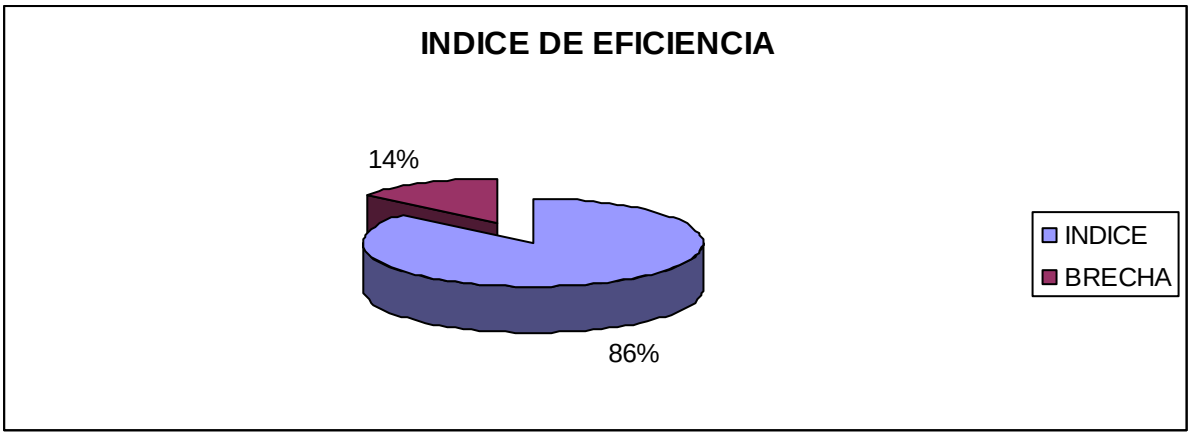
- Incremento de los servicios que brindan las imprentas
- Penetración de competidores de otros países
- Contrabando



FICHA TÉCNICA INDICE DE EFICIENCIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDA
Porcentaje de dólares invertido por LP Producciones Graficas en la producción durante enero 2009	Inflación Créditos Bancarios Créditos a empresas clientes Costos operativos Situación económica	% Dólares invertidos Indice = _____ X 100 % Dólares Presupuestados 45.822,07 INDICE = _____ X 100 53.477,64 INDICE= 86%	Porcentaje de dólares invertidos	Cada fin de mes	100%

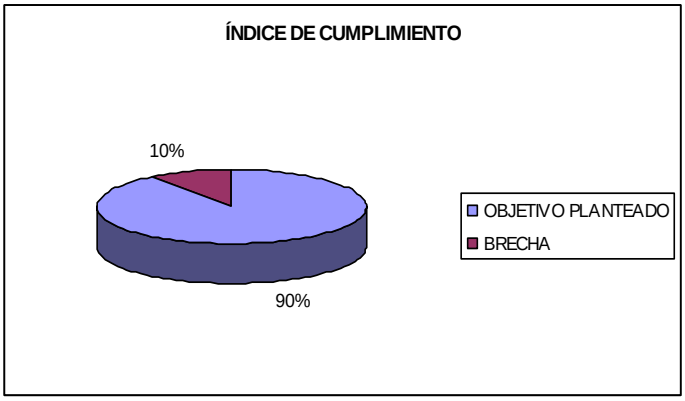
Del valor presupuestado se ha invertido en materia prima, gastos de fabricación y administrativos el 86%, dando un margen de utilidad del 14%, obteniendo así una brecha favorable.



FICHA TÉCNICA INDICE DE CUMPLIMIENTO Nº 01

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de tarjetas de presentación elaborados LP Producciones Graficas durante enero 2009	La falta de mano de obra de planta dificulta la entrega a tiempo. Se utiliza material de bodega	# Tarjetas present. / Total pedidos X 100 4500 Tarjetas / 5000 pedidos X 100 INDICE = 90%	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 90% / 100% X 100 = 90% BRECHA = 10%

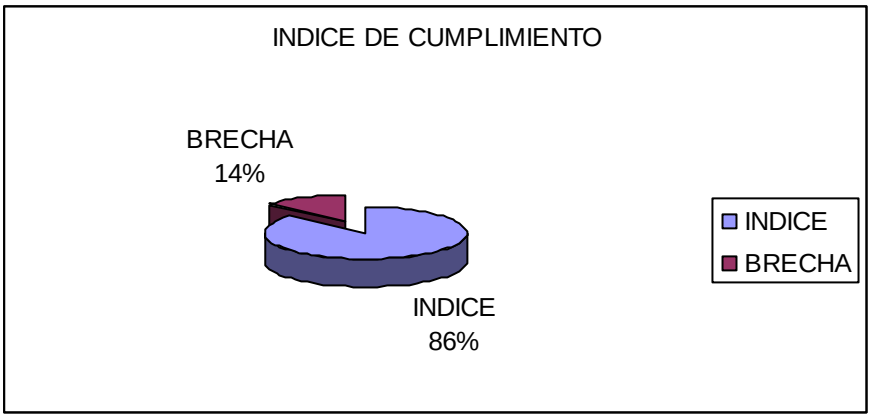
En la práctica se ha cumplido con el 90% del objetivo planteado. La brecha es del 10% debido al factor mano de obra lo que dificulta la entrega a tiempo



FICHA TÉCNICA Nº 02

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje Block de comprobantes elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	La falta de mano de obra de planta Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros	# Block comprob. X 100 Total pedidos 70 INDICE = X 100 81 INDICE = 86.42%	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 86.42% X 100 = INDICE = 100% 86.42% BRECHA 13.58%

Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado. La brecha 13.58% se debe a utilización mano de obra de terceros

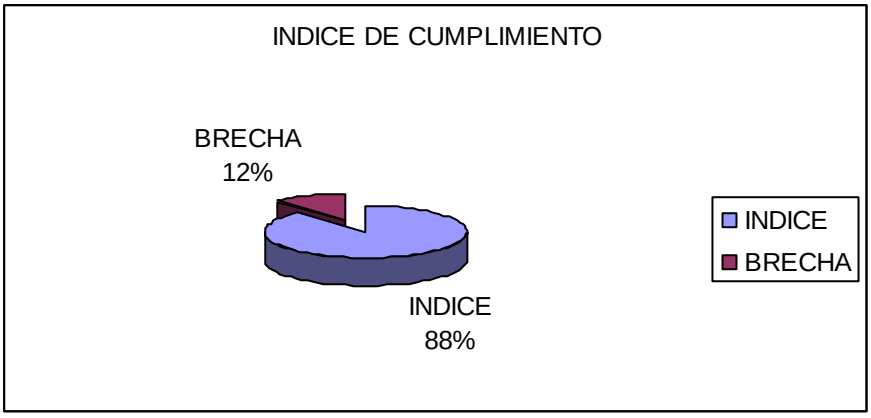


FICHA TÉCNICA Nº 03

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de etiquetas	La falta de mano de obra	# Etiquetas	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de	INDICE =

adhesivas elaborados por LP Producciones Graficas durante enero 2009	de planta dificulta la entrega a tiempo. Se utiliza material de bodega	adhesivas. X 100 Total pedidos 70620 etiquetas ——————— X 100 80000 pedidos = 88%				producción	88% ——— X 100 100% = 88% Brecha de 12%

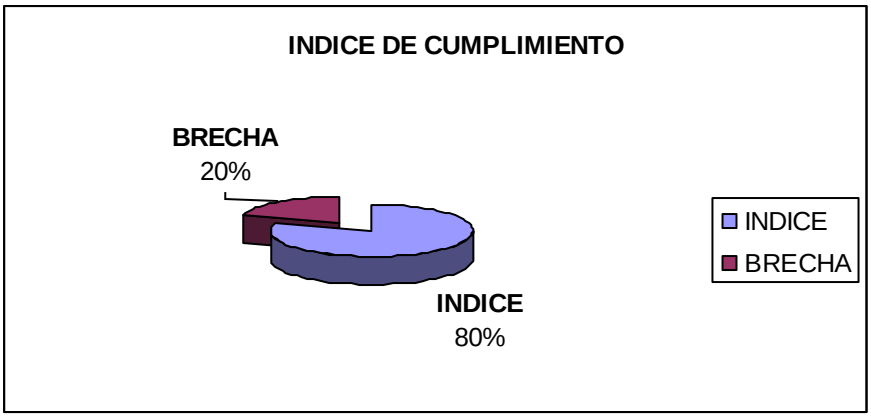
Se ha cumplido con el 88% del objetivo planteado, tenemos una brecha del 12% que no se ha cumplido por falta de mano de obra directa



FICHA TÉCNICA Nº 04

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	F
Porcentaje libros elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Se utiliza servicios terceros doblado, recogido, enrollado solapa, refilado, grafado, plastificado. Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros	# Libros ——————— X 100 Total pedidos 800 Libros ——————— X 100 1000 pedidos INDICE = 80%	%	Cada fin de mes	100%	Depa prod

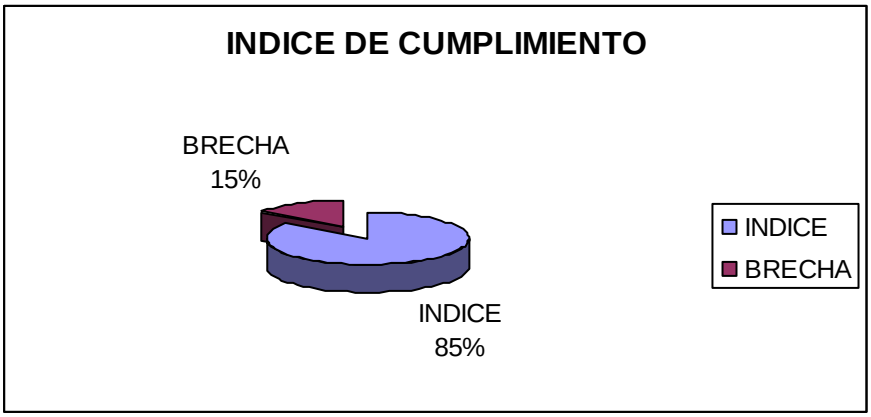
Se ha cumplido con el 80% del objetivo planteado. Tenemos una brecha del 20%, esto se debe a factores como falta de maquinaria propia, y la utilización de mano de obra indirecta, lo que complica el cumplimiento a tiempo de los pedidos.



FICHA TÉCNICA Nº 05

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de invitaciones werner elaborados por LP Producciones Graficas durante enero 2009	La falta de mano de obra de planta dificulta la entrega a tiempo. Se utiliza material de bodega	# Invitaciones X 100 Total pedidos 850 Invitaciones X 100 1000 pedidos INDICE = 85%	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 85% / 100% X 100 INDICE = 85% BRECHA = 15%

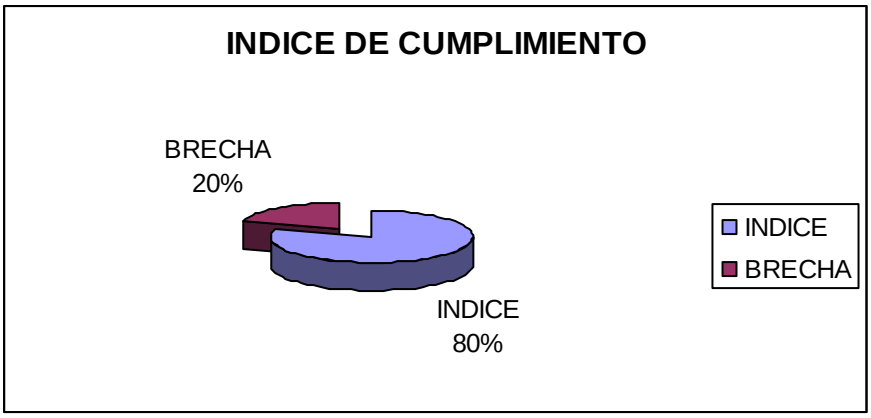
Se ha cumplido con el 85% del objetivo planteado, tenemos una brecha del 15% por falta de factores críticos como mano de obra directa.



FICHA TÉCNICA Nº 06

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje dícticos elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Se utiliza servicios terceros, plastificado Grafado Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros	# dícticos / Total pedidos X 100 396 Dípticos / 496 pedidos X 100 INDICE = 80%	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 80% / 100% X 100 INDICE = 80% BRECHA = 20%

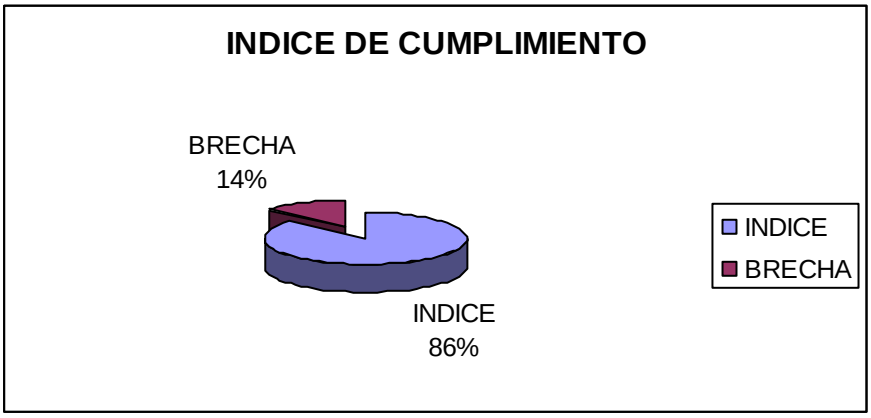
Se ha cumplido con el 88% del objetivo planteado. La brecha es del 20% debido a la utilización mucha mano de obra indirecta por falta de maquinaria propia, lo que complica el cumplimiento a tiempo de los pedidos.



FICHA TÉCNICA Nº 07

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de blocks de notas elaborados LP Producciones Graficas durante enero 2009	Se utiliza servicios terceros, plastificado Pegada, troquelado La falta de mano de obra de planta dificulta la entrega a tiempo.	# Block notas X 100 Total pedidos 6000 Block notas X 100 7000 pedidos INDICE = 86%	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 86% X 100 100% INDICE = 86% BRECHA = 14%

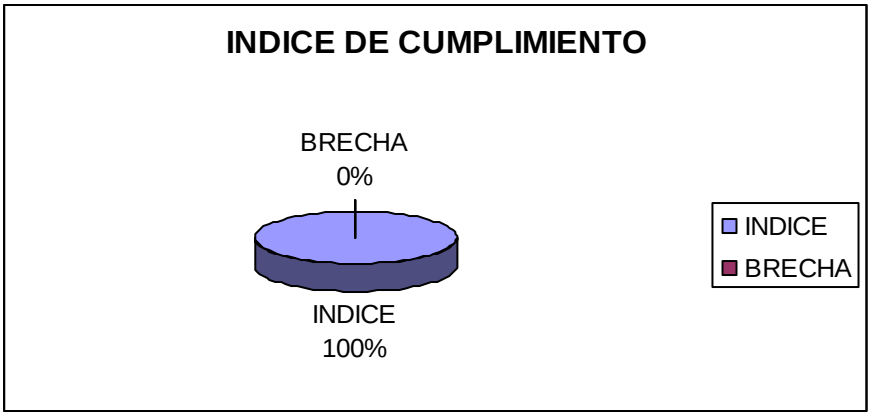
En ha cumplido con el 86% del objetivo planteado, la brecha es del 14% que no se ha cumplido por la utilización de terceros y la falta de mano de obra de planta.



FICHA TÉCNICA Nº 08

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje servicio de imprenta etiquetas elaborados en LP Producciones Graficas durante enero 2009	Se utiliza servicio de terceros, barnizado, medio corte, imprenta	# ~~Imprenta~~ etiquetas X 100 Total pedidos 10000 _____ X 100 10000 pedidos INDICE = 100%	~~%~~	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 100% _____ X 100 100% INDICE = 100%

Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.

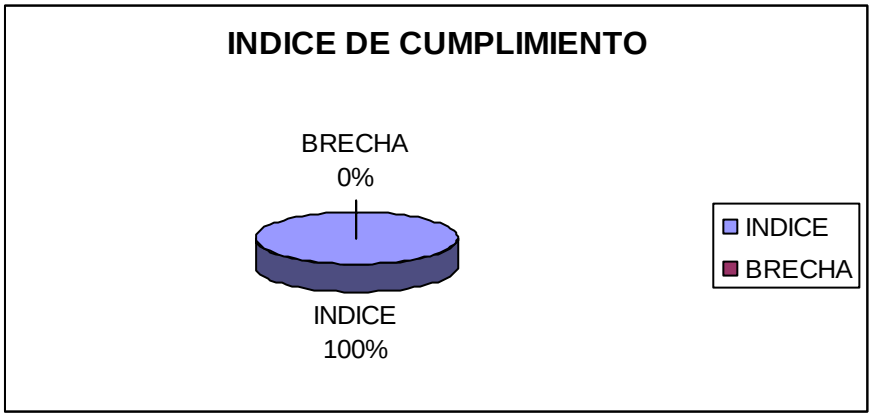


FICHA TÉCNICA Nº 09

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de afiches 2 motivos elaborados	Materia prima (placas) Falta de	# ~~Afiches~~ X 100	~~%~~	Cada fin de mes	100%	Departamento de producció	INDICE = 100%

por LP Producciones Graficas durante enero 2009	maquinaria propia Se utiliza material de bodega	Total pedidos 10520 etiquetas ——————— X 100 10520 pedidos INDICE = 100%				n	——— X 100 100% INDICE = 100%

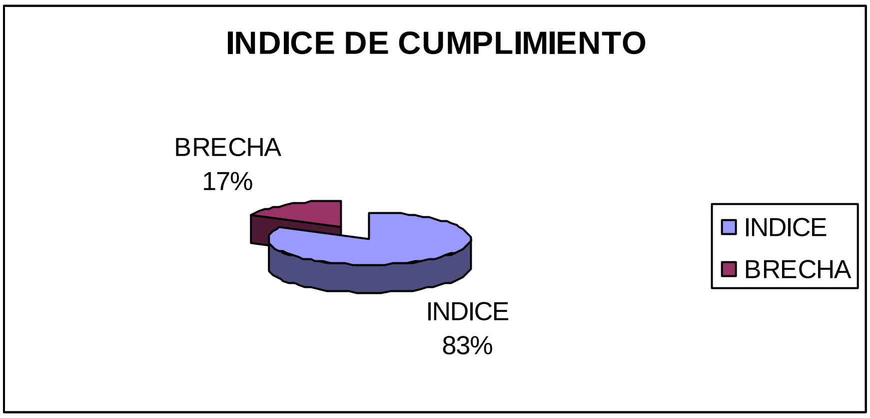
Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.



FICHA TÉCNICA Nº 10

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje stickers elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Materia prima (placas) Falta de maquinaria propia Se utiliza servicio de terceros, barnizado, troquel, perforado.	# Stickers ——— % X 100 Total pedidos 1900 ——————— X 100 2300 INDICE = 82.61%		Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 82.61% ——— X 100 100% INDICE = 82.61% BRECHA = 17.39%

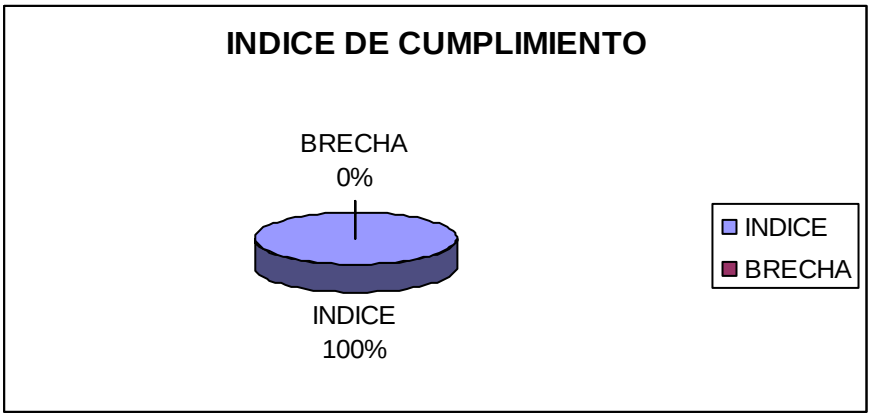
Se ha cumplido con el 82.61% del objetivo planteado. La brecha del 17.39% se debe a la falta de maquinaria propia, por lo que se utiliza servicio de terceros y no se cumple con los tiempos establecidos para la entrega total de los pedidos.



FICHA TÉCNICA Nº 11

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Tend cards elaborados por LP Producciones Graficas durante enero 2009	La falta de mano de obra de planta dificulta la entrega a tiempo. Se servicio de terceros, plastificado, pegado, corte, grafado	# Tend cards X 100 Total pedidos 145 Invitaciones X 100 145 pedidos INDICE = 100%	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 100% X 100 100% INDICE = 100%

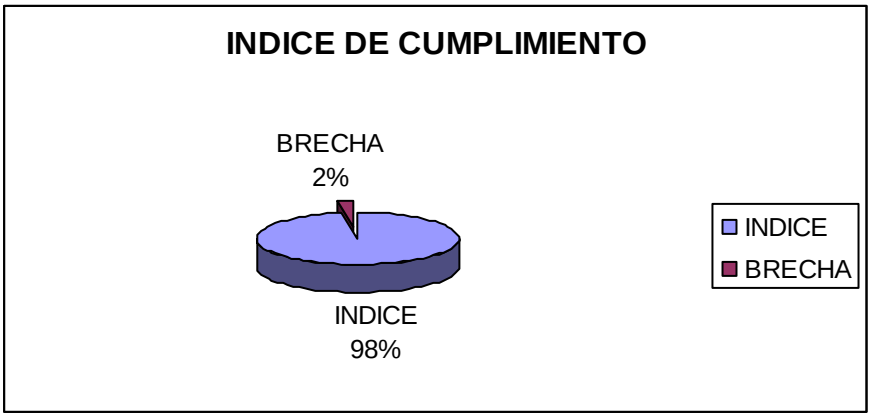
Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.



FICHA TÉCNICA Nº 12

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de flyers elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros Falta de materia prima	# Flyers / Total pedidos X 100 70000 / 79757 X 100 INDICE = 87,78%	%	Cada fin de mes	90%	Departamento de producción	INDICE = 87.78% / 90% X 100 INDICE = 97.53% BRECHA = 2.47%

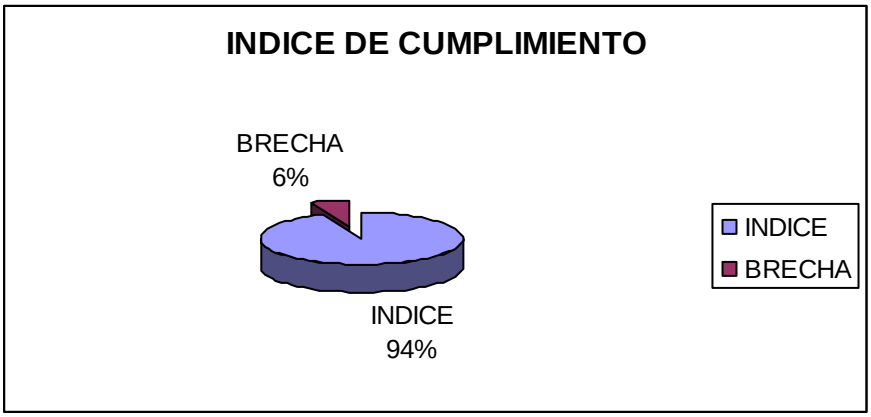
Se ha cumplido con el 97.53% del objetivo planteado. La brecha del 2.47% no se ha cumplido por factores críticos como falta de materia prima



FICHA TÉCNICA Nº 13

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Cartillas trident elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros Falta materia prima Se utiliza servicio de terceros, troqueles	# ~~Cartillas~~ Trident X 100 Total pedidos 70000 ——————— X 100 83000 INDICE = 84,34%	%	Cada fin de mes	90%	Departamento de producción	Índice = 84.34% ———— X 100 90% INDICE = 93.71% BRECHA = 6,29%

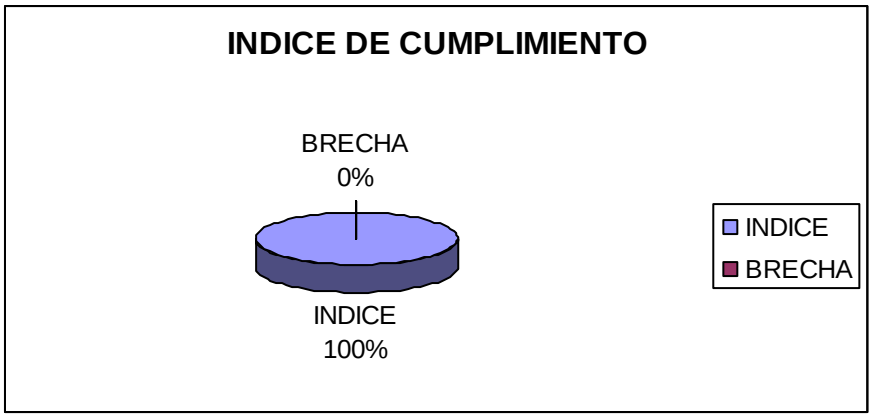
Se ha cumplido con el 93.71% del objetivo planteado. La brecha del 6.29% no se ha cumplido por factores críticos como falta de materia prima y falta de mano de obra de planta.



FICHA TÉCNICA Nº 14

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Portarretratos elaborados por LP Producciones Graficas durante enero 2009	La falta de maquinaria propia obliga a utilizar mano de obra indirecta. Se utiliza servicio de terceros, grafado, troquel, pegado.	# Portarretratos / Total pedidos X 100 160 portarretratos / 160 pedidos X 100 INDICE = 100%	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 100% / 100% X 100 INDICE = 100%

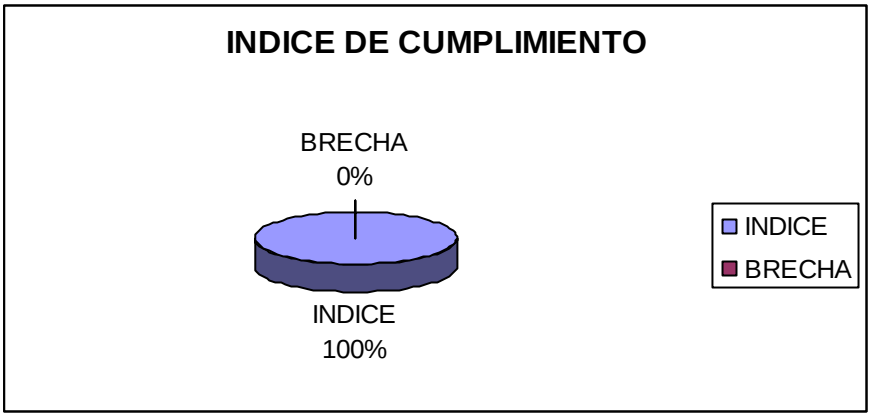
Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.



FICHA TÉCNICA Nº 15

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Estudios calcibón elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros Se utiliza mano de obra indirecta, grafado, doblado.	# Estudios calcibon X 100 Total pedidos 2000 X 100 2000 INDICE = 100%	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 100% / 100% X 100 INDICE = 100%

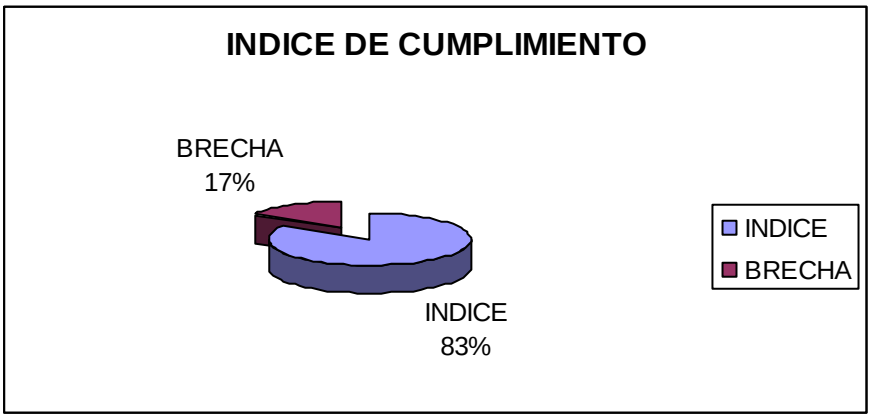
Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.



FICHA TÉCNICA Nº 16

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Exhibidores elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros Falta materia prima Se utiliza servicio de terceros, troqueles	# Exhibidores / Total pedidos X 100 5000 / 6000 X 100 = 83.33%	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	Índice = 83.33% / 100% X 100 INDICE = 83.33% BRECHA= 16.67%

Se ha cumplido con el 83.33% del objetivo planteado. La brecha del 16.67% no se ha cumplido por factores críticos como falta de materia prima y falta de mano de obra de planta.

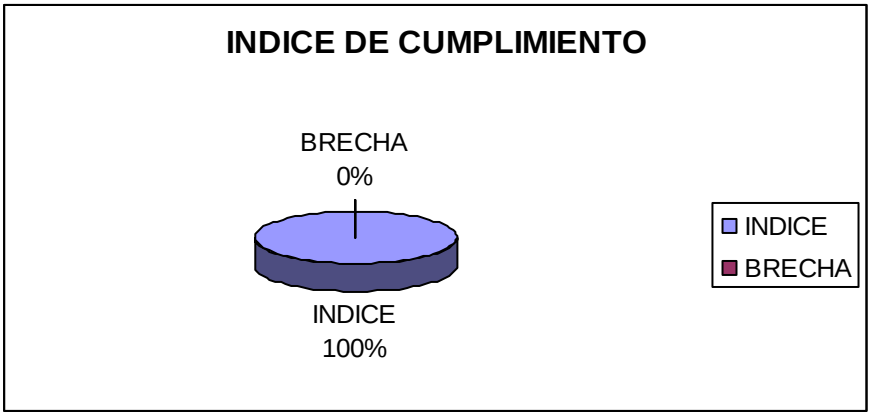


FICHA TÉCNICA Nº 17

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDI	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN

			DA				
Porcentaje de Cuponeras elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros Se utiliza servicio de terceros, troquelado, perforado, numerado	# ~~Cuponeras~~ ~~%~~ X 100 Total pedidos 5000 X 100 5000 INDICE = 70%		Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 100% X 100 100% INDICE = 100%

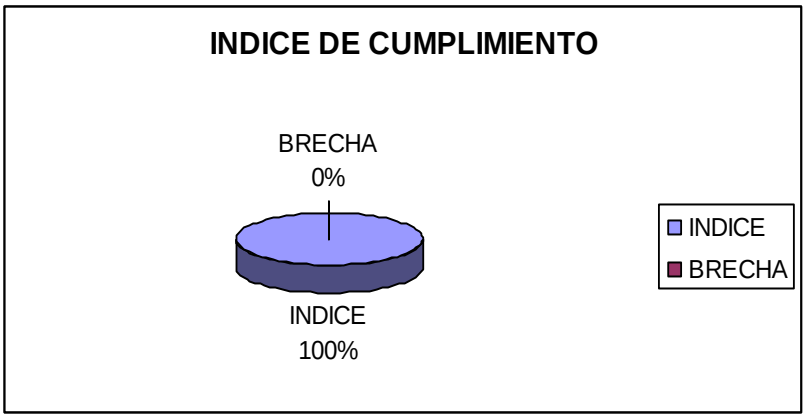
Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.



FICHA TÉCNICA Nº 18

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Agendas elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante	Se utiliza mano de obra indirecta, Servicio de impresión pan de oro.	# ~~Estudios~~ Agendas X 100 Total pedidos 100 X 100	~~%~~	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 100% X 100 100% INDICE = 100%

enero 2009		100 INDICE = 100%					

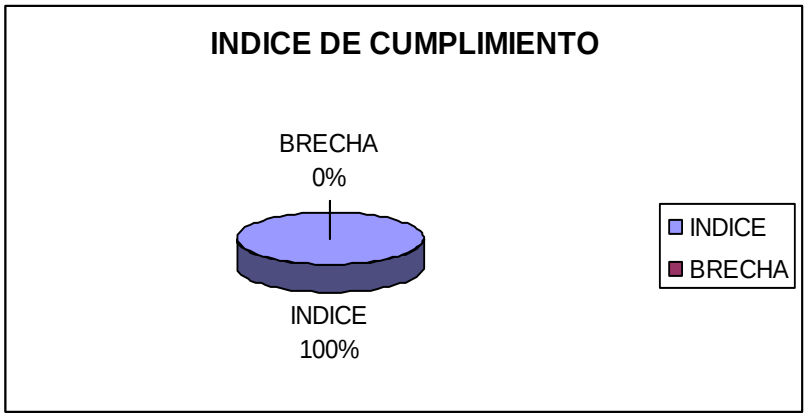


Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.

FICHA TÉCNICA Nº 19

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Libretas elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros Se utiliza mano de obra indirecta, encolado, refilado	# ~~Libretas~~ ~~%~~ X 100 Total pedidos 550 X 100 550 INDICE = 100%		Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 100% X 100 100% INDICE = 100%

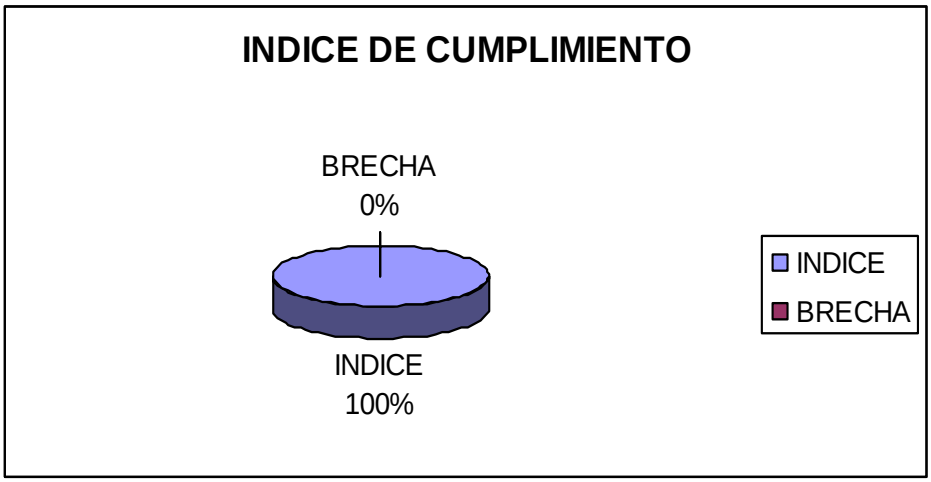
Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.



FICHA TÉCNICA Nº 20

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Boletos de Sorteo elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros Falta materia prima Se utiliza mano de obra indirecta, numerado de boletos.	# ~~Boletos~~ de sorteo X 100 Total pedidos 82000 --- X 100 82000 INDICE = 85.37%	~~%~~	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 100% --- X 100 100% INDICE = 100%

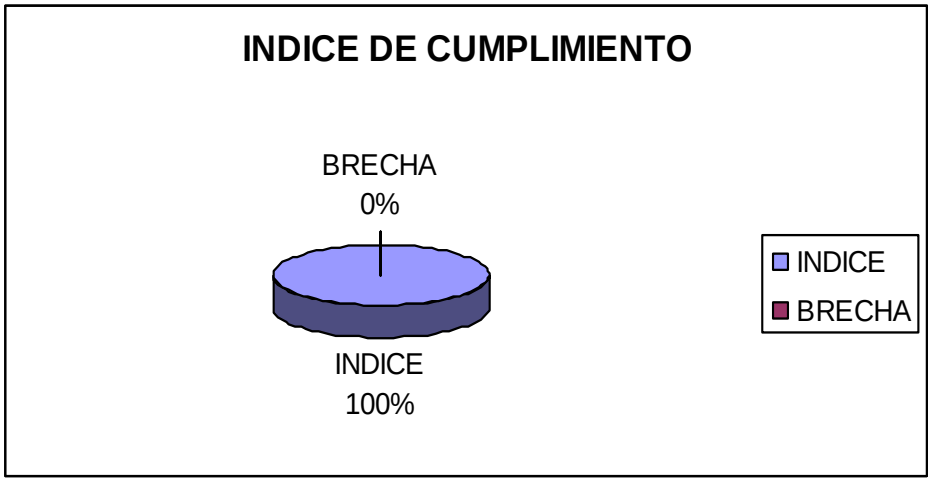
Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.



FICHA TÉCNICA Nº 21

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Volantes elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros Se utiliza mano de obra indirecta, numeración hojas	# Volantes / Total pedidos X 100 5700 / 5700 X 100 INDICE = 100%	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 100% / 100% X 100 INDICE = 100%

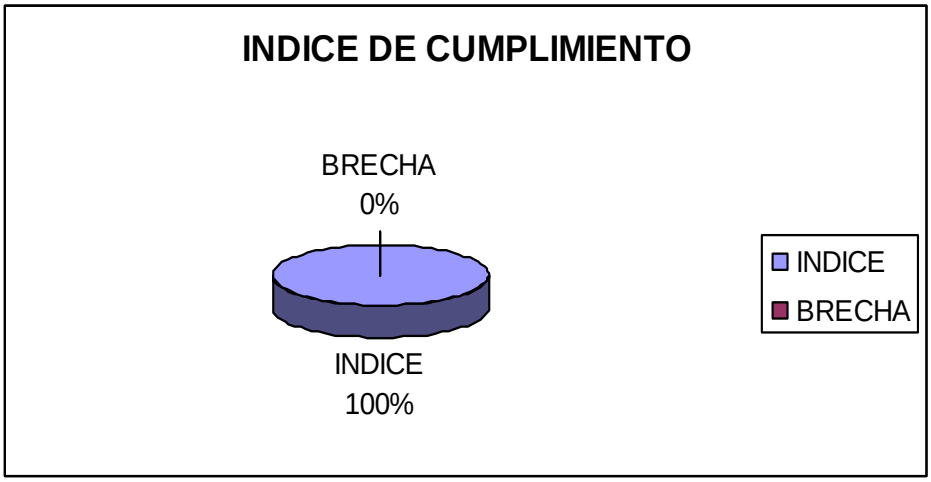
Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.



FICHA TÉCNICA Nº 22

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Juegos de hojas elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros Se utiliza mano de obra indirecta, servicio de impresión hojas	# ~~Volantes~~ ~~%~~ X 100 Total pedidos 938 X 100 938 INDICE = 100%		Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 100% X 100 100% INDICE = 100%

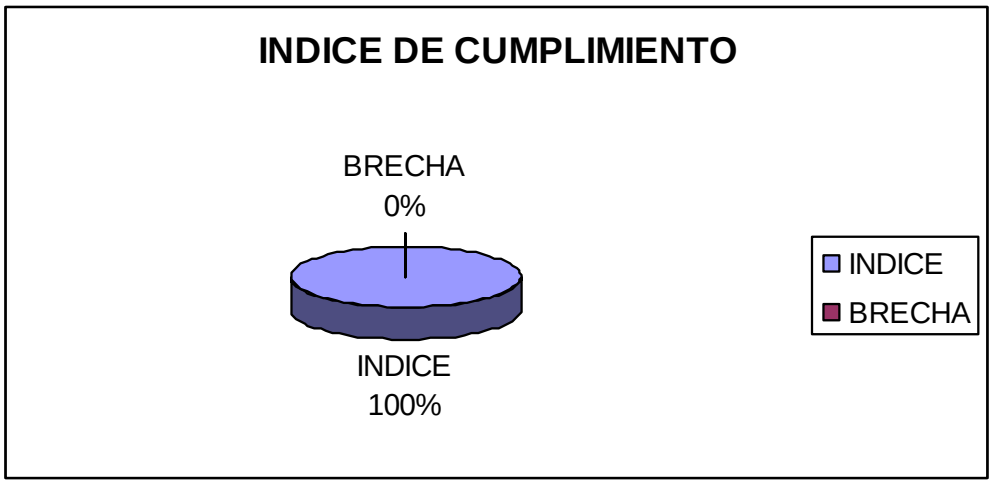
Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.



FICHA TÉCNICA Nº 23

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Reglamento Interno elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Falta de maquinaria propia. Hace que la materia prima directa (placas) sea con terceros	# Reglamento interno / Total pedidos X 100 200 / 200 X 100 INDICE = 100%	%	Cada fin de mes	100%	Departamento de producción	INDICE = 100% / 100% X 100 INDICE = 100%

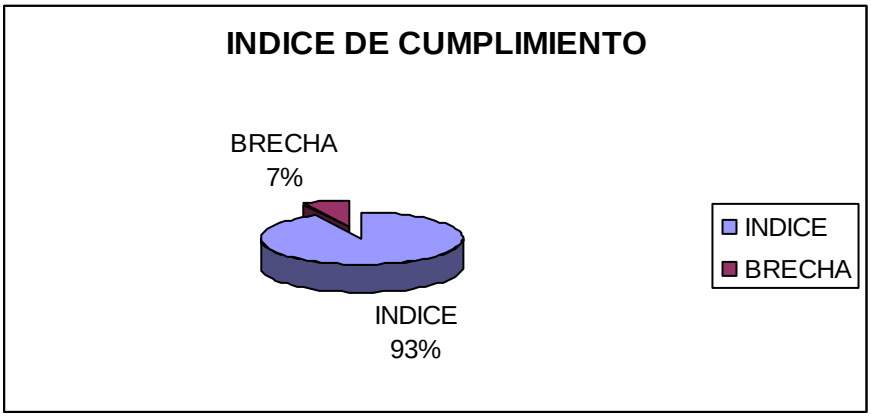
Se ha cumplido con el 100% del objetivo planteado.



FICHA TÉCNICA Nº 24

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Estados de cuenta elaborados en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	Falta de mano de obra de planta Falta de materia prima	# Estados de cuenta X 100 Total pedidos 25000 X 100 30000 INDICE = 83.33%	%	Cada fin de mes	90%	Departamento de producción	INDICE = 83.33% X 100 90% INDICE = 92.59% BRECHA = 7.41%

Se ha cumplido con el 92.59% del objetivo planteado. La brecha del 7.41% se debe a falta del factor crítico materia prima

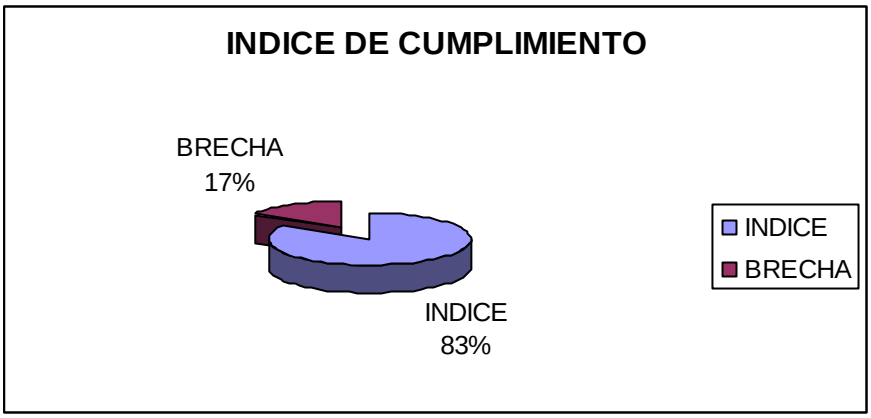


FICHA TÉCNICA Nº 25

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Tarjetones -Sobres elaborados	Falta de maquinaria propia. Hace que la materia	# Tarjetones- Sobres	%	Cada fin de mes	90%	Departamento de producción	INDICE = 75% X 100

en imprenta LP Producciones Graficas durante enero 2009	prima directa (placas) sea con terceros Falta de mano de obra de planta Falta de materia prima	X 100 Total pedidos 9000 X 100 12000 INDICE = 75%					90% INDICE = 83.33% BRECHA = 16.67%

Se ha cumplido con el 83.33% del objetivo planteado. La brecha del 16.67% se debe a falta del factor crítico materia prima y mano de obra



BIBLIOGRAFIA

1. Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R editores, Bogota.

2. Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, Lumisa, Noriega editores

3. Antonio Francés Pearson, estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.

4. Salgueo Amado (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

5. Franklin, Enrique B. (2007) Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio, Editorial Pearson, México.

6. Kaplan Robert, Norton David (2000): Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.

7. Kaplan Robert, Norton David (2003): Cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.

8. Horvarth & Partners (2003): Dominar el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.

9. Nils Guran Olve – Jan Roy – Mgnus Wetter (2003): Implementando y gestionando el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.

10. Contraloría General del Estado (2002) Manual de Auditoria de Gestión, Quito.

11. Charles W. L. Hill/Gareth R. Jones, Administración Estratégica, Un enfoque integrado, McGraw Hill, Tercera edición.

12. Diseño del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) P.U.C.E.

13. Gonzalo Guzmán Orellana, Fundación de Ingenieros Industriales, Gestión Estratégica Empresas IND 208

ANEXOS