



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRIA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

**Análisis, diseño y estructuración de indicadores
de gestión de calidad para una PYME (OCEANFISH S.A.)**

Tesis de Grado

Autor: *Ing. Defaz Panta Karla Patricia*

Director: *Ing. Villavicencio González, María Waleska*

Centro Universitario Guayaquil

2011



Ing. María Waleska Villavicencio González

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD

TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Karla Patricia Defaz Panta, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, Mayo del 2011

f).....



CESIÓN DE DERECHOS

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

Ing. Karla Patricia Defaz Panta

C.C. # 130799511-6



AUTORÍA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma le pertenece a la Universidad Técnica Particular de Loja

Ing. Karla Patricia Defaz Panta

C.C. # 130799511-6



DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mis padres, ejemplo de perseverancia, dedicación y apoyo, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, se han sacrificado sin importar que tan dura o adversa parezca la situación y sé cuanto deseaban que llegase a culminar con éxito esta etapa de mi carrera.

A Jorge que más de una vez cuando quise tomar un respiro me incentivaba a continuar y conseguir mi objetivo.

Ing. Karla Patricia Defaz Panta

C.C. # 130799511-6



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios en primera instancia, por estar presente en cada segundo de mi existencia dándome la salud, fortaleza y constancia pero sobre todo el apoyo espiritual necesario para poder enfrentar los objetivos y metas que me propuse en la vida.

Agradezco a mi familia que en todo momento me brindaron su apoyo incondicional e inagotable comprensión, mis padres Patricia y Carlos por inculcarme valores y principios que me han convertido en el ser humano que soy, por su sacrificio constante a favor de mi bienestar, por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida.

Mi eterna gratitud a OCEANFISH S.A. y sus directivos por proporcionarme la información necesaria para la elaboración del presente trabajo de investigación.

Y finalmente a todas las personas que con sus conocimientos y experiencia han contribuido al feliz término de mi formación profesional.

Gracias



ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>PÁGINA</u>
Carátula	I
Certificación del director	III
Cesión de los derechos	IV
Autoría	V
Dedicatoria	VI
Agradecimientos	VII
RESUMEN, INTRODUCCION	VIII, IX
CAPÍTULO I - ASPECTOS GENERALES	1 – 12
Introducción	2
Base Legal	3
Disposiciones Legales	3
Objetivos	4
Objetivos Generales	4
Objetivos Específicos	4
Limitaciones de la Investigación	5
Definición del alcance de la Investigación	5
Estructura Organizacional	5



<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>PÁGINA</u>
Descripción de Funciones	6
CAPÍTULO II – DEFINICION DEL PROBLEMA	13 – 21
Metodología	13
Las 3 E's	14
Fuerzas de Portes	16
Balanced Score Card	16
Perspectiva Financiera	17
Perspectiva del Proceso Interno	18
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	19
Perspectiva del Cliente	20
Grupo de Indicadores Centrales del Cliente	20
CAPÍTULO III – ANALISIS DE LA EMPRESA	23 – 31
Misión	23
Visión	23
Valores Institucionales	23
Políticas de Calidad y Políticas Ambientales	24
Factores Claves de Éxito	24



<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>PÁGINA</u>
Escrutinio del Entorno	24
Análisis de los Competidores Actuales y Potenciales (Fuerzas de Porter 1 y 2)	24
Análisis del Poder de negociación de los proveedores. (Fuerza de Porter 3)	25
Análisis del Poder de negociación de los compradores. (Fuerza de Porter 4)	26
Análisis de la Amenaza de ingreso de sustitutos. (Fuerza de Porter 5)	26
Mapa de Procesos de OCEANFISH	26
Objetivos Estratégicos e Indicadores de OCEANFISH	30
CAPÍTULO IV - DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE INDICADORES DE GESTION	33 - 45
Tipos de Indicadores	33
Desarrollo de Indicadores	36
Implementación de Indicadores	41
Ejemplos de indicadores para diferentes áreas en la empresa,	46 – 54
CAPÍTULO V - CONCLUSIONES.	56 – 57
CAPÍTULO VI - RECOMENDACIONES.	59
CAPÍTULO VII - BIBLIOGRAFIA.	61
CAPÍTULO VIII – ANEXOS.	62 – 114



DESCRIPCIÓN

PÁGINA

ÍNDICE DE FIGURAS

		PAGINA
<i>1</i>	Figura Nro. 1: Organigrama de la Exportadora OCEANFISH	<i>6</i>
<i>2</i>	Figura Nro. 2: Tablero de Control	<i>16</i>
<i>3</i>	Figura Nro.3: Políticas de Calidad y Ambientales	<i>26</i>
<i>4</i>	Figura Nro. 4: Logos de Competidores Internacionales	<i>25</i>
<i>5</i>	Figura Nro. 5: Logos de Competidores Nacionales	<i>25</i>
<i>6</i>	Figura Nro. 6: Mapa de Procesos	<i>26</i>
<i>7</i>	Figura Nro. 7: Instalación Física OCEAN FISH	<i>27</i>
<i>8</i>	Figura Nro. 8: Planta Procesadora de Pescado	<i>27</i>
<i>9</i>	Figura Nro. 9: Cortes y Clasificación de Especies a Exportar	<i>28</i>
<i>10</i>	Figura Nro. 10: Planta Procesadora de Camarón	<i>28</i>
<i>11</i>	Figura Nro. 11: Área de Valor Agregado, Empaque, Camarón Presentación de Exportación	<i>29</i>

ÍNDICE DE CUADROS

		PAGINA
<i>1</i>	Cuadro Nro. 1: Objetivos estratégicos de OCEANFISH	<i>30 - 31</i>
<i>2</i>	Cuadro Nro. 2 : Indicadores para el Departamento de Producción	<i>34</i>
<i>3</i>	Cuadro Nro. 3: Indicadores para el Departamento de Ventas	<i>34</i>
<i>4</i>	Cuadro Nro. 4: Indicadores para el Departamento de Recursos Humanos	<i>35</i>
<i>5</i>	Cuadro Nro. 5: Indicadores para el Departamento Financiero	<i>35</i>
<i>6</i>	Cuadro Nro. 6: Indicadores de Calidad de Bienes y/o servicios	<i>36</i>
<i>7</i>	Cuadro Nro. 7: Administración del Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental – Plan de Calidad	<i>46</i>
<i>8</i>	Cuadro Nro. 8: Administración del Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental – Plan de Calidad	<i>48</i>
<i>9</i>	Cuadro Nro. 9: Producción – Plan de Calidad	<i>50</i>



10	Cuadro Nro. 10: Ventas – Plan de Calidad	53
11	Cuadro Nro. 11: Errores comunes al establecer Indicadores de Gestión	49

ÍNDICE DE TABLAS

		PAGINA
1	Tabla Nro. 1: Indicadores de Calidad para Procesos	37
2	Tabla Nro. 2: Objetivos de Procesos	38
3	Tabla Nro. 3: Formato de Evidencias del Plan de Proceso	39
4	Tabla Nro. 4: Formato de evaluación del Objetivo del Proceso	40
5	Tabla Nro. 5: Resultados de indicador Desperdicio en Corte 2010	41
6	Tabla Nro. 6 : Resultado de indicador Atraso de Envío de Carga 2010	42
7	Tabla Nro. 7: Resultado de indicador Desperdicio en Corte 2011	43
8	Tabla Nro. 8: Resultado de indicador Atraso de Envío de Carga 2011	44
9	Tabla Nro. 9: Indicadores para el Departamento Financiero	57

ÍNDICE DE ANEXOS

		PAGINA
1	Anexo 1: Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero	63 -113
2	Anexo 2: Ley de Facilitación de las Exportaciones y Transporte Acuático	114 - 117



RESUMEN

El objetivo de este estudio es el Diseño y Análisis de indicadores de gestión que permitan generar un tablero de control, coherente con la estrategia y estructura de OCEANFISH S.A., que provea información relevante, clara y oportuna respecto del desempeño de la compañía y sus operaciones.

El estudio comienza con una revisión de la estrategia organizacional. En el estudio del entorno se adopta el enfoque de las cinco fuerzas de Porter, mientras que en el análisis interno se recurre al modelo de capacidades y recursos. Finalmente se establece cuales son los indicadores más esenciales que sirvan de base a la implementación del tablero de control.

Un análisis estratégico determinara la implantación de un plan estratégico basándose en líneas de acción, para lograr el posicionamiento buscado.

Definidas las líneas de acción se confecciona un mapa estratégico, que da cuenta de los objetivos estratégicos con los que se desarrollan los indicadores claves que mejor representan el grado de avance de cada uno de los objetivos.

La última etapa es la definición de las iniciativas y sus recursos asociados, de manera de alcanzar las metas propuestas para cada uno de los indicadores claves.



INTRODUCCION

El objetivo de este estudio es el Diseño y Análisis de indicadores de gestión que permitan generar un tablero de control, coherente con la estrategia y estructura de OCEANFISH S.A., que provea información relevante, clara y oportuna respecto del desempeño de la compañía y sus operaciones.

En segundo lugar, se analiza la metodología de implementación más adecuada para empresas pequeñas y medianas, que simplifique el proceso y maximice sus beneficios.

El estudio comienza con una revisión de la estrategia organizacional. En el estudio del entorno se adopta el enfoque de las cinco fuerzas de Porter, mientras que en el análisis interno se recurre al modelo de capacidades y recursos. Finalmente se establece cuales son los indicadores más esenciales que sirvan de base a la implementación del tablero de control.

Un análisis estratégico de OCEANFISH determinara la implantación de un plan estratégico basándose en tres líneas de acción, para lograr el posicionamiento buscado.

Una vez definidas las líneas de acción se confecciona un mapa estratégico, que da cuenta de los objetivos estratégicos necesarios para materializar el plan estratégico y de sus interdependencias.

A partir de los objetivos estratégicos se desarrollan los indicadores claves que mejor representan el grado de avance de cada uno de los objetivos.

La última etapa del diseño es la definición de las iniciativas y sus recursos asociados, de manera de alcanzar las metas propuestas para cada uno de los indicadores claves.

Como conclusión se determina que el trabajo realizado para implementar el análisis de indicadores de gestión en una PYME, como OCEANFISH, es en sí mismo un aporte al desarrollo de la organización. Esto, porque provee un marco metodológico para incorporar en forma sistemática el análisis estratégico en la rutina operacional, potenciando las capacidades de adaptación de la organización.

Como **Aclaración** definimos el **Alcance de este Trabajo:**

Esta investigación es de carácter descriptivo, centrándose en el análisis de la empresa para desarrollar una serie de indicadores de gestión que serán presentados con el fin de escoger aquellos que mejor se adapten al modelo de la empresa.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES



1. ASPECTOS GENERALES

A través de la historia, el hombre ha recurrido al mar como fuente de alimentos, y cada vez depende más de sus riquezas para obtener los recursos alimenticios especialmente la proteína que requiere la creciente población del planeta.

Es necesario por esto controlar las actividades de extracción de estos recursos que nos proveen los océanos. Uno de los recursos más abundantes y de alto valor nutritivo son los túnidos impredecibles, esquivos pero presentes en todos los océanos.

Los túnidos son especies migratorias que realizan grandes recorridos incluso transoceánicos.

La captura anual de atún en el mundo supera ampliamente el millón de toneladas métricas. En la zona del pacífico oriental se realiza una de las principales capturas, porque la mayoría de las especies buscan las cálidas aguas tropicales para sus migraciones.

Las principales especies que se capturan en esta zona son el aleta amarilla, yellow fin, el skip jack o barrilete y big eye.

Otras especies como el albacora, el bonito y el aleta azul se capturan en diferentes mares y regiones.

Pesca comercial a nivel mundial: la pesca comercial a nivel mundial se concentra en un mínimo de pesquerías tradicionales (sardina, túnidos, camarón, etc.), considerando que en los últimos años su captura ha observado moderado crecimientos, por lo tanto cada vez es más aceptado que la pesca se encuentre próxima a sus límites de explotación. Razón por la cual se considera que para poder satisfacer la demanda en un futuro, se deberá generar bajos métodos de acuicultura, haciéndose necesario fomentar su expansión y desarrollo de forma objetiva y planificada.

Pesca comercial en Ecuador: la actividad pesquera es la tercera en generación de divisas para Ecuador, pues anualmente representa un ingreso de 300 millones de dólares. La actividad se concentra en Manta, capital mundial del atún. La actividad pesquera en Ecuador está regulada por la ley de pesca y su reglamento, y tiene como propósito establecer normas claras y precisas que permitan el aprovechamiento óptimo, así como satisfacer la demanda interna y alentar la competitividad en los mercados externos, mediante la explotación responsable de la especie que reconozca que el futuro está basado en la conservación y preservación de los recursos acuáticos.

Para la región Insular de Galápagos, el Estado Ecuatoriano en el año 1998 promulgó la ley especial de Galápagos donde se protege una distancia de 40 millas como reserva marina, situación que ha provocado conflictos entre el sector turístico-ambientalista y sector pesquero. Las principales especies capturadas en Ecuador son, sardinas y túnidos.

1.1. INTRODUCCION

OCEANFISH S.A. es una empresa pesquera fundada en 1995, bajo el nombre de PEFREXPORT (PESCADO FRESCO DE EXPORTACIÓN); que en el 2003 cambia su nombre a OCEANFISH S.A. que tiene como objeto principal, dedicarse al ejercicio de la actividad pesquera, industrial y comercial en todas



sus fases, incluyendo captura, investigación, conservación, procesamiento o transformación y comercialización; tanto interna como externa de productos derivados de la pesca exportándose principalmente camarón, filetes de pescado fresco y congelado, también enteros congelados y como subproductos recortes de pescado (destinados especialmente al mercado interno).

OCEANFISH S.A. cuenta con una flota pesquera de ocho barcos de gran porte para pescados gracias a un contrato outsourcing que se renueva anualmente y una planta que consta de dos líneas de producción cuya capacidad máxima es de 45 toneladas métricas de materia prima por hora y por cada una de las líneas de producción.

Los barcos suman una capacidad de bodega de: 2.175 toneladas métricas de pescado diarias. Su base principal está en Manta, ubicada en el Km. 4 ^{1/2} Vía Manta – Montecristi, Cantón Manta relativamente cerca de las costas, por lo que el pescado es entregado en excelente estado a la planta de procesamiento.

OCEANFISH S.A. ofrece los siguientes productos:

Productos:

- | | |
|-------------------------|---|
| * Pescado Fresco: | Entero
Filetes
Porciones con y sin piel. |
| * Pescado
Congelado: | Entero
Filetes
Porciones con y sin piel. |
| * Camarón
Congelado: | Con Cabeza
Sin Cabeza
Diferentes formas de
desvenados. |

1.2. BASE LEGAL

Mediante escritura pública suscrita el día 2 de Abril del 2003, ante el Notario Trigésimo del cantón Guayaquil, Doctor Piero Gastón Aycart e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil, se constituyó OCEANFISH S.A.

El capital social suscrito y pagado para el año 2003 es de US \$ 1.600

Capital autorizado: US \$ 1.600

Número de accionistas: 2

Clase: ordinarias y nominativas

Valor nominal de las acciones: US \$ 10,00 (Diez 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) por cada acción.

1.2.1. Disposiciones Legales.

1.2.1.1. Marco Legal del sector pesquero

La regulación de la actividad pesquera desde el proceso de producción al de comercialización, corresponde principalmente al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), así como también, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Recursos no Renovables, Ministerio de Relaciones



Exteriores, Comercio e Integración (MRECI), Ministerio Coordinador de la Producción, Competitividad y Comercialización (MCPC), Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC), Ministerio de trabajo y Empleo (MINTRAB), Servicio de Rentas Internas (SRI), Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) etc., por lo que entre la normativa vigente en las diferentes instancias, tenemos:

Leyes

Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, Publicado en el Registro Oficial No. 583-S, del 5 de Mayo de 2009.

Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, Codificación 7, Publicado en el Registro Oficial 15, con fecha 11 de Mayo de 2005.

Reglamento a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, Decreto Ejecutivo 3198. Publicado en el Registro Oficial 690 con fecha 24 de Octubre de 2002.

Certificaciones de Calidad

El sector pesquero ecuatoriano se maneja con normativas sanitarias reguladas por el Instituto Nacional de Pesca (INP) que es la autoridad competente en Ecuador para comprobar y certificar la conformidad de los productos de la pesca y acuícola con los requisitos sanitarios establecidos por los países consumidores de dichos productos.

Dentro de las certificaciones las principales que necesita el sector acuícola son ISO, HACCP, ACC, GLOBALGAP.

El sistema que el INP ha implementado para asegurar la inocuidad de los productos acuícolas ecuatorianos incluye los siguientes controles:

- Control de Residuos de Antibióticos
- Metales Pesados
- Histamina
- Enterobacterias
- Control a plantas y Plan HACCP
- Control zoosanitario

En cuanto a las normas internacionales el Ecuador mantiene un sistema de control de calidad altamente reconocido. Ha pasado las exigencias de la FDA, del Dpto. de Veterinaria de la Unión Europea, de organizaciones de protección al consumidor del Japón y de organizaciones de inspección de Canadá.

1.3. OBJETIVOS

La empresa tiene los siguientes objetivos que ayudan al desarrollo del giro del negocio.

1.3.1. General

Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la actividad pesquera en el Ecuador, incrementando el manejo y explotación de los recursos, a fin de lograr productos de alta calidad cumpliendo estándares de eficiencia que satisfagan las exigencias de los clientes.



1.3.2. Específicos

- * Manejo sustentable de las poblaciones de mamíferos marinos, y las pesquerías en pequeña escala.
- * Asegurar calidad y excelente estado higiénico-sanitario de los productos de la pesca.
- * Mejorar la calidad de vida del productor y sus comunidades.
- * Impulsar el desarrollo de las regiones preservando de manera sustentable los recursos pesqueros.
- * Potenciar la capacidad del productor para el mejor aprovechamiento del conocimiento, iniciativa y creatividad del sector pesquero.

1.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Dentro del desarrollo de esta investigación se tuvo ciertas limitantes entre las que se puede destacar los factores de tiempo y económico debido a que ciertos procesos productivos necesitan una revisión y análisis integral que retrasarían la terminación de la investigación.

Adicionalmente existió cierta restricción en la información proporcionada que paso previamente por un filtro antes de ser entregada.

1.5. DEFINICION DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACION

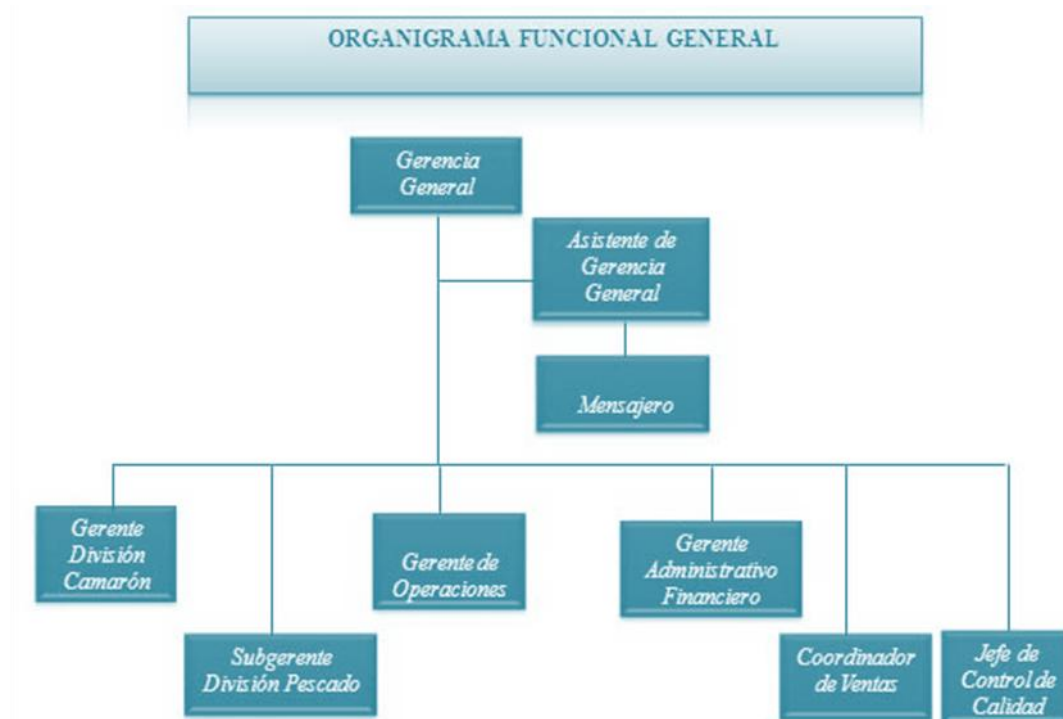
Esta investigación es de carácter descriptivo, centrándose en el análisis de la empresa para desarrollar una serie de indicadores de gestión que serán presentados con el fin de escoger aquellos que mejor se adapten al modelo de la empresa.

El cumplimiento de cada uno de los indicadores propuestos permitirá definir nuevos hitos para los siguientes años. Los indicadores se apoyan mutuamente y se encuentran integrados desde los niveles de formación y crecimiento, pasando por los procesos internos, los de mercado hasta culminar en los financieros. Con respecto a las actividades planificadas, estas apuntan en primer lugar a satisfacer los objetivos de corto plazo y luego al cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

Es necesario difundir tanto las estrategias como la manera cómo estas serán medidas de acuerdo a los indicadores del tablero de control. Esto permitirá a cada uno de los actores conocer y saber identificar cuál es el aporte dado para el cumplimiento de cada uno de los objetivos.

1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Antes de iniciar cualquier proceso es importante conocer como se encuentra estructurada la compañía. Para ello se analizará su estructura organizacional así como los principales departamentos que forman parte de la cadena de valor de la compañía.



a

ma de la exportadora ¹

GERENTE GENERAL ¹

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Mantener constantemente comunicación, con los proveedores de pesca.
- ✓ Coordinar con el Comprador y Recibidor de Pesca al arribo y salida de los Barcos.
- ✓ Control de inventarios de Pescado Fresco y Congelado.
- ✓ Control de Inventarios de camarón.
- ✓ Previa negociación con clientes, coordinar el embarque al exterior.
- ✓ Hacer la calificación de Pesca en las especies de Tunas y Pez Espada, antes de realizar el embarque.
- ✓ Coordinar cupos de embarque con la Agencia de Carga.
- ✓ Coordinar con Tuna Fish, referente a los precios de compra y venta.
- ✓ Realizar veía telefónica, control de la cobranza de facturas a clientes del exterior.
- ✓ Coordinar pagos a proveedores del exterior de Tuna Fish
- ✓ Control del efectivo de todas las cuentas agrupadas, autorizando pagos de acuerdo al disponible.
- ✓ Control de las ventas realizadas por Tuna Fish.
- ✓ Control de las ventas realizadas por la División Camarón.
- ✓ Control de Cobranza de facturación de Tuna Fish.
- ✓ Controlar de manera general todos los costos mensuales.
- ✓ Mensualmente reunirse a revisar y analizar los Balances.
- ✓ Coordinar y asistir a reuniones fuera de la ciudad, con fijos y futuros clientes.
- ✓ Dar apoyo en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001, Producción Limpia y HACCP.



- ✓ Coordinar nuevos proyectos de negocios.

GERENTE DE OPERACIONES

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Elaborar Lista de Pagos del día y firmar documentos.
- ✓ Supervisión y autorización de Compras
- ✓ Supervisión de los trabajos de mantenimiento pendientes en los Vehículos, así como también en la Planta y Proceso.
- ✓ Escuchar, Atender y dar solución a los Armadores de Barco.
- ✓ Dar seguimiento al mantenimiento de los Botes, con Proveedores
- ✓ Autorizar y Firmar Documentos, previa revisión (Compras, Pagos, Requisiciones y Cheques)
- ✓ Representar a la alta dirección y aprobar procedimientos y formatos en cuanto a los sistemas de: Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Gestión Ambiental ISO 14001 – 2004, Producción Limpia y HACCP
- ✓ En Quincenas y Fin de mes, hacer revisión de la elaboración de la nómina de: Pefrexpert, Ecuahielo y Oceanfish.
- ✓ Semanalmente supervisar el control del uso del Combustible.
- ✓ Mensualmente realizar el análisis del gasto en el consumo de: Agua, Luz, Teléfono, etc.
- ✓ Mensualmente chequear el reporte y físicamente el estado general en que se encuentran todas las máquinas.
- ✓ Mensualmente realizar el control del Inventario de insumos.
- ✓ Mensualmente reunirse a revisar y analizar, los Balances y Estados Financieros de la Empresa.
- ✓ En la Mejora Continua dar apoyo concientizando e involucrándose en la prevención de esta, para así dar cumplimiento en la parte legal.
- ✓ Dar apoyo en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Gestión Ambiental ISO 14001 – 2004, Producción Limpia y HACCP.
- ✓ Participar en los Comité de: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001, Producción Limpia, y la Brigada de Seguridad.

GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Revisión y Control de las Cuentas por Cobrar, a Tuna Fish y a los Clientes del Exterior.
- ✓ Revisión de Justificación de Divisas del Banco Central
- ✓ Revisión y firma de Cheques.
- ✓ Revisión del Reporte Diario de Ventas, Cobranzas Locales y Depósitos a Bancos
- ✓ Determinación de Flujos de Ingresos, de acuerdo a necesidades de fondos.
- ✓ Dar solución a consultas sobre transacciones contables
- ✓ Semanalmente hacer controles financieros confidenciales.



- ✓ Quincenalmente enviar a ASOEXPEBLA precios referenciales
- ✓ Dar atención a Consultores Externos, cada quince días.
- ✓ Revisión de los Costos mensuales de Pefrexport, Oceanfish y Ecuahielo (Hielo, Pescado y Camarón).
- ✓ Liquidación mensual de Honorarios a Accionistas y Rol confidencial.
- ✓ Control de las cuentas confidenciales de Accionistas
- ✓ Elaboración mensual del Estado de Pérdidas y Ganancias, consolidado del grupo.
- ✓ Hacer mensualmente análisis de Precios Contables de Exportación.
- ✓ Cada mes hacer revisión de Estados Financieros de Tuna Fish, Pefrexport, Oceanfish y Ecuahielo.
- ✓ Cada seis meses realizar el Inventario Físico de Producto Terminado y Materiales de Empaque.
- ✓ Semestralmente preparar y entregar la documentación financiera de la Empresa, requerida por los Bancos.
- ✓ Anualmente preparar la información para la Superintendencia de Compañías
- ✓ Coordinación de Auditoría Externa, y Revisión del Informe.
- ✓ Revisión de la Declaración Anual del Impuesto a la Renta.
- ✓ En las instalaciones de Tuna Fish en Miami, realizar el cierre de Estados Financieros.
- ✓ Participar en la fijación de políticas administrativas y financieras de la compañía
- ✓ Soporte y revisión en las funciones de Recursos Humanos.
- ✓ Dar apoyo en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 y HACCP
- ✓ Realizar Auditorías Internas en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001
- ✓ Aspectos Societarios: Control de actas de la Junta General de Accionistas, Transferencias de Acciones de Tuna Fish, Pefrexport, OceanFish y Ecuahielo.
- ✓ Realizar análisis financieros de nuevas inversiones.
- ✓ Hacer la tramitación de líneas de crédito y Cartas de Crédito con los bancos.
- ✓ Asesorar al Gerente General en todo lo relativo a la administración financiera de la compañía
- ✓ Responsable por que los intereses de la compañía no se vean afectados adversamente no sólo en el manejo de factores internos, sino también con entidades gubernamentales y terceros.
- ✓ Mantener Relaciones con Bancos para efectos de negociación de nuevos créditos, renovaciones o inversiones
- ✓ Realizar todas las gestiones pertinentes para las importaciones de materia prima, materiales de empaque y maquinarias.
- ✓ Implementar las pólizas de garantía aduanera para regímenes especiales, y su correspondiente levantamiento.



GERENTE DE DIVISION CAMARON

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Mantener constante comunicación, con los clientes.
- ✓ Previa negociación con clientes, coordinar el embarque al exterior
- ✓ Coordinar y asistir a reuniones con fijos y futuros clientes
- ✓ Realizar vía telefónica, control de la cobranza de facturas a clientes del exterior.
- ✓ Hacer revisiones de las condiciones generales de la Planta
- ✓ Coordinar con la Gerencia de Operaciones el mantenimiento de la planta de camarón
- ✓ Revisión y Aprobación de liquidaciones para pago a proveedores.
- ✓ Control de inventarios de bodega
- ✓ Revisar los Reportes de mano de obra (Directa e Indirecta).
- ✓ Coordinar con el jefe de planta y supervisora general la producción de la planta
- ✓ Dar apoyo en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Gestión Ambiental ISO 14001 – 2004 y HACCP.
- ✓ Coordinar con compras la adquisición del producto en volúmenes y precios
- ✓ Supervisar la logística del camarón.
- ✓ Efectuar visitas a las camaroneras.

SUB GERENTE DE DIVISION PESCADO

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Planificar la producción
- ✓ Comunicación constante con los clientes de producto congelado para tratar especificaciones y ordenes de producción
- ✓ Evaluación y proyección para compra de nuevos equipos de producción
- ✓ Responsable de los rendimientos de la producción
- ✓ Auditor líder del sistema de gestión de inocuidad y legalidad.
- ✓ Administrar el sistema HACCP
- ✓ Administrar los sistemas de gestión
- ✓ Líder de sistema de gestión
- ✓ Representar a la alta dirección para temas de sistema de gestión
- ✓ Toma de decisiones en temas de la producción
- ✓ Coordinador HACCP
- ✓ Responsable de los rendimientos de producción.
- ✓ Selección de Personal
- ✓ Auditor líder Sistema de Gestión
- ✓ Asesoramiento en temas de calidad, inocuidad y legalidad de alimentos
- ✓ Atención de visita de clientes a la planta



JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Inspección del proceso en congelado
- ✓ Inspección de limpieza
- ✓ Rediseño del plan HACCP
- ✓ Revisión de formularios para su actualización
- ✓ Rediseño del manual de operaciones (Procedimientos de Producción de Calidad)
- ✓ Comunicar al área de Control de Calidad la distribución de la materia prima a procesar, para determinar los protocolos de los mismos; con el propósito de verificar que se cumplan con los requerimientos establecidos por los clientes
- ✓ Revisión de los registros de análisis de agua
- ✓ Control de Calidad durante el proceso de Congelado y Fresco, para cumplir con las exigencias del producto
- ✓ Implementar los sistemas de Gestión de Calidad, Inocuidad y legalidad BRC y sistema de gestión Ambiental
- ✓ Auditor líder HACCP
- ✓ Auditor líder ISO 9001
- ✓ Auditor líder ISO 14001
- ✓ Diseñar, desarrollar y aprobar productos
- ✓ Evaluar y aprobar métodos de análisis de calidad.
- ✓ Semanalmente realizar supervisión de la limpieza profunda en la planta
- ✓ Cada tres meses coordinar programa de Motivación y Comunicación para el personal de Planta, con el propósito de asegurar la calidad del producto
- ✓ Definir los requerimientos y las especificaciones técnicas de las materias primas
- ✓ Liderar proyectos de ampliación de la infraestructura de la Planta y mejoramiento de los procesos
- ✓ Asesorar técnicamente a la Gerencia y Accionistas en el desarrollo de nuevos productos
- ✓ Coordinar y supervisar la correcta implementación del Plan HACCP.
- ✓ Tomar acciones correctivas en caso de desviación de los parámetros microbiológicos
- ✓ Revisión del Plan HACCP
- ✓ Revisión del manual de operaciones
- ✓ Evaluación y diseño de productos (Inyección de gases)
- ✓ Atención de visita de clientes a la planta



COORDINADOR DE VENTAS

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Preparar planes de ventas, de modo que debe planificar sus acciones, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles
- ✓ Búsqueda de nuevos clientes
- ✓ Análisis de nuevos segmentos de mercado
- ✓ Mantenimiento y conservación de excelente relaciones entre la empresa y sus clientes
- ✓ Pronostico de ventas
- ✓ Estudio y conocimiento de la competencia
- ✓ Asistencia a ferias y eventos que permita la promoción y captación de clientes.
- ✓ Seguimiento de cobro de facturas
- ✓ Dar apoyo en los sistemas de Gestión de Calidad, Inocuidad y legalidad BRC y sistema de gestión Ambiental, Producción Limpia y HACCP.
- ✓ Realizar evaluaciones a clientes de pescado del exterior.
- ✓ Contribuir activamente a la solución de problemas.
- ✓ Iniciar investigaciones de mercado y analizar los resultados



CAPITULO 2

DEFINICION DEL PROBLEMA



2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

OCEANFISH es una empresa que ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos seis años. Este crecimiento ha inducido importantes transformaciones en una PYME, tanto en infraestructura física, como humana y de gestión. Los cambios registrados en la dirección de la compañía también han provocado una evolución de la metodología de gestión hacia un esquema más participativo e integral.

Los indicadores usados actualmente son en parte financieros y en parte operacionales sin embargo, no están integrados en una herramienta coherente de gestión. Por otra parte, la oportunidad de la información no es la más adecuada. En consecuencia, el análisis de los presentes indicadores demanda importantes esfuerzos en tiempo y recursos, lo que se traduce en una única revisión global anual, con ocasión de las reuniones de directorio.

La situación expuesta hace deseable la revisión de los indicadores existentes y su integración en un grupo coherente, que permitan conformar un simple, claro y oportuno tablero de control.

Solo podemos mejorar aquello que podemos medir, es un conocido precepto, que al aplicarse correctamente a la gestión de empresas puede constituir una ventaja competitiva.

El principal beneficio de los indicadores de gestión es que dentro de un tablero de control ayuda a alinear las operaciones con la estrategia organizacional, orientando así las acciones y decisiones de sus empleados a un único objetivo común; materializar la misión de la empresa, en forma coherente y consistente.

El método utilizado por OCEANFISH es analizar independientemente los tradicionales indicadores financieros, que dan cuenta de la efectividad de las decisiones tomadas en el pasado, junto a algunos indicadores operacionales, que ilustran el potencial de desempeño futuro de la organización. Valores que en su momento fueron de utilidad para la organización; pero debido a que en los últimos seis años su mercado ha ido expandiéndose esta metodología empieza a ser obsoleta.

Es por eso que la gerencia de esta compañía está buscando nuevas maneras de dirigir la misma por lo que se ha visto en la necesidad de diseñar y aplicar los indicadores de gestión, para reestructurar, cambiar y controlar, tanto en las diferentes áreas ya sea de servicios, como de bienes y capital, todo esto con el objeto de minimizar sus esfuerzos y hacer posible el éxito de sus metas.

2.1. METODOLOGÍA

El dicho *“lo que se puede medir, se puede hacer”* ilustra la importancia que las cosas correctas sean medidas, y que las cosas inapropiadas sean dejadas de lado. Si una organización no mide lo importante, terminará midiendo lo trivial. La selección de indicadores tiene un impacto vital en la operación y dirección de la organización, y el conocimiento de los factores que influyen el comportamiento y el desempeño, se hace crucial.

Una organización que asuma la tarea de desarrollar indicadores de gestión debe formularse estas dos preguntas:



- ✓ ¿En qué temas deberían focalizarse los indicadores?
- ✓ ¿Qué aspectos deberían ser medidos?

2.1.1.1. Focalizarse en los temas correctos

Los indicadores de gestión deben focalizarse en aspectos del servicio que son importantes para la organización. Esto significa, que la organización debe saber qué está buscando lograr (sus objetivos estratégicos), y como lo logrará. También, la organización debe tener claro como determinar si está alcanzando sus objetivos.

Los indicadores de gestión deben focalizarse en las acciones y servicios provistos que son importantes para la organización. Esto significa que la organización debe establecer claramente que busca conseguir- sus objetivos estratégicos- y como los logrará. También, debe establecer como sabrá si está logrando sus objetivos.

Los indicadores de gestión deben focalizarse en las acciones y servicios provistos en cada nivel de la organización para lograr sus objetivos. Los indicadores de la alta dirección se dirigirán a asuntos corporativos; los indicadores de los órganos de línea se focalizarán en actividades operativas cotidianas. No debemos caer en el error de medir aquello que es fácilmente medible, en vez de medir aquello que debe ser medido.

2.1.1.2. Focalizarse en las medidas correctas

Es importante desarrollar un conjunto balanceado de indicadores que reflejen todos los aspectos del servicio. Lo más común es recurrir inicialmente a la información disponible, debe tenerse cuidado para identificar brechas existentes. Existen diferentes formas de hacerlo.

2.1.2. Las tres E's

Una forma común de desarrollar indicadores de gestión es emplear las tres dimensiones de: economía, eficiencia y efectividad.

Las medidas básicas al construir las tres E's son:

- ✓ Costo: el dinero utilizado para adquirir recursos
- ✓ Input: los recursos (humanos, materiales y tecnológicos) empleados para proveer el servicio.
- ✓ Output: el servicio proporcionado al usuario, por ejemplo, en términos de tareas completadas.
- ✓ Resultado: el impacto y valor real del servicio entregado.

Las tres dimensiones del desempeño se definen de la siguiente manera:

Economía: “la adquisición de recursos humanos y materiales de la calidad y cantidad apropiada al menor costo (personal, materiales, tecnología)”. Un ejemplo, es el costo de comprar libros nuevos para una biblioteca pública.

Eficiencia: “la producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado”. Por ejemplo, el costo por visita a bibliotecas públicas.



Efectividad: “lograr que la organización cumpla las demandas ciudadanas y lograr que un programa o actividad logre sus objetivos o metas”. Un ejemplo es el porcentaje de usuarios de bibliotecas que encontraron el libro o la información que buscaban y que estuvieron satisfechos con el servicio. La efectividad se trata de asegurar que el servicio que está logrando lo que se diseñado que haga.

Algunas organizaciones agregar una cuarta E, **equidad**. Esta dimensión captura el grado de equidad para que el servicio sea accesible, y determinar si los servicios son apropiados para las necesidades de los usuarios.

Es necesario entender la diferenciación entre calidad, costo y tiempo.

Un conjunto balanceado de indicadores puede ser diseñado utilizando medidas de costo, tiempo y calidad.

Ejemplo

- ✓ Plazo promedio para atender una solicitud de acceso a información (Tiempo).
- ✓ Costo promedio de la tramitación de la solicitud (Costo).
- ✓ Porcentaje de solicitudes de acceso a información atendidas dentro de los plazos legales (Calidad de servicio).

El costo refleja el lado financiero de las actividades de la organización, la calidad se refiere a los atributos del servicio y el nivel de satisfacción que produce en el usuario; y el tiempo mide la capacidad de respuesta y la velocidad con que los servicios son prestados.

No todas las organizaciones encontrarán estas dimensiones igualmente importantes, pero, de manera conjunta, el costo, la calidad y el tiempo constituyen una forma simple y segura para monitorear la gestión de nuestra empresa.

2.1.3.Fuerzas de Porter

Otra metodología, desarrollado originalmente en el sector privado, propuesta por Michael Porter ha mostrado ser una herramienta potente, en la medida que sea correctamente aplicada.

La propuesta central de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Estos son los aspectos con los que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos, ya que rigen la competencia industrial.

Las cinco fuerzas son:

- ✓ Amenaza de entrada de nuevos competidores. El ingreso de nuevos competidores conlleva una dilución de las utilidades, tanto por reducción de la participación como por aumento de la competencia.
- ✓ Rivalidad entre competidores. Mientras más agresiva sea la competencia en el mercado, menores serán los márgenes de utilidad a los que puedan optar las empresas.
- ✓ Poder de negociación de los proveedores. Mientras mayor sea el poder de los proveedores, mayor será el fenómeno de usurpación de la renta.
- ✓ Poder de negociación de los compradores. Mientras mayor sea el poder de los compradores, mayores serán sus exigencias respecto de precios, calidad y servicios, reduciendo así las utilidades de la organización.
- ✓ Amenaza de ingreso de sustitutos. En la medida que existan sustitutos cercanos, reales o potenciales, menor será el margen de explotación del mercado.



A partir del modelo de Porter es posible determinar las oportunidades y amenazas que ofrece la industria. Luego, este análisis hace posible determinar el atractivo de los posicionamientos estratégicos. Sin embargo, aún es necesario determinar la viabilidad de alcanzar dicho posicionamiento.

En este análisis resulta práctico aplicar la metodología de recursos y capacidades.

Este análisis considera como recursos a todos los insumos productivos de la empresa, mientras que las capacidades son el resultado de la integración coordinada de los recursos a objeto de desarrollar una tarea. De esta forma, las fortalezas y debilidades de la organización emanan de aquellos recursos que la distinguen de su competencia y de su habilidad para integrarlos de mejor o peor manera. El método permite determinar así las competencias centrales con potencial de conferir ventajas competitivas, por una parte, y las brechas sobre las que se debe trabajar, para fortalecer la competitividad de la organización.

2.1.4.El Balanced Scorecard o Tablero de Control

Otro método, desarrollado originalmente en el sector privado, sugiere que cuatro perspectivas – un control de mandos balanceado – son necesarias en un grupo de indicadores para ofrecer un panorama global del desempeño de la organización.²

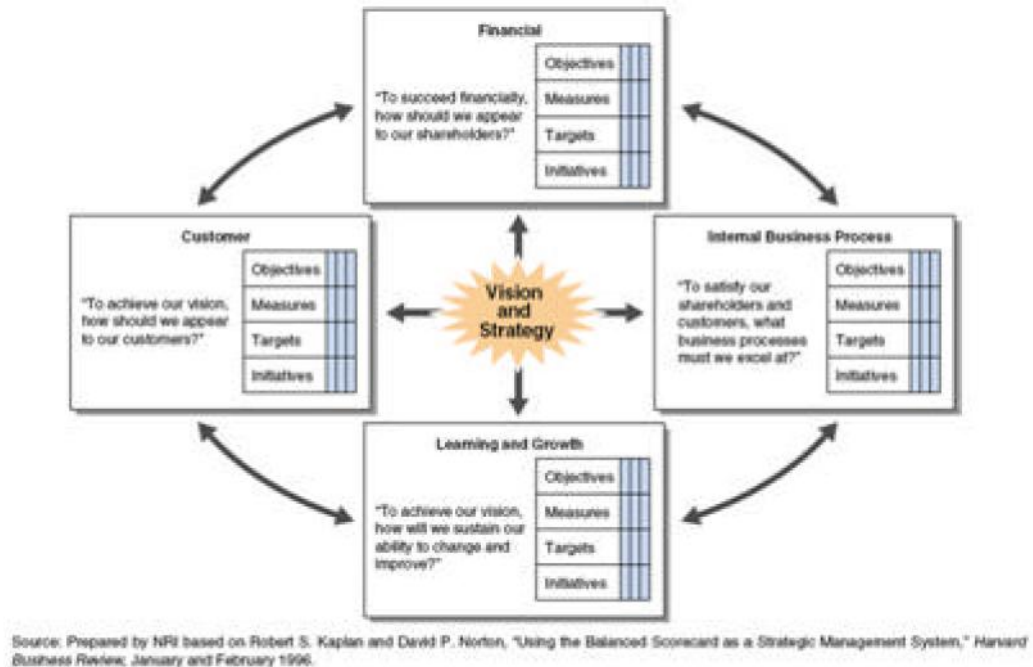


Figura 2. Tablero de Control

A continuación se examinará cada una de ellas, a fin de enfocar los indicadores hacia esas áreas.



2.1.4.1. Perspectiva financiera

Las unidades de negocio deben vincular la estrategia de la organización con los objetivos financieros de la misma, puesto que constituye el pilar fundamental en toda la empresa.

Los indicadores financieros se basan en la contabilidad de la empresa y muestran el comportamiento histórico de las mismas, además de que permiten visualizar si la estrategia de una empresa, y su puesta en marcha están contribuyendo en los resultados.

OCEANFISH persigue diferentes objetivos financieros para todas sus divisiones de negocios, por lo tanto es vital analizar si las estrategias empleadas para cada unidad son apropiadas para los campos de acción en los cuales se desarrollan.

Las medidas y objetivos financieros cumplen un doble fin:

- ✓ Definir el resultado financiero de la estrategia
- ✓ Medir la actuación de todas las perspectivas del Tablero de Control.

Los objetivos financieros pueden variar de acuerdo al ciclo de vida del negocio. Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura, en la cual quieren cosechar las inversiones efectuadas. Estas unidades ya no requieren de valiosas inversiones, sino únicamente las necesarias para mantener las capacidades existentes. Su meta principal está fijada en aumentar al máximo el retorno del dinero a la organización proveniente de todas las inversiones efectuadas en el pasado.

Es necesario mantener un vínculo de comunicación indefinida, entre el director general de la compañía y el director financiero, para definir una estrategia financiera explícita para cada unidad; las mismas que, deben ser revisadas periódicamente a fin de cambiarla o de reafirmar su aplicación.

Según R. Kaplan y D. Norton se analiza la perspectiva financiera desde tres puntos clave:

Crecimiento y diversificación de los ingresos.- Desde este punto se examina el desarrollo de la oferta de los productos y servicios, así como la necesidad de llegar a más clientes mediante una variación del producto o con mayor valor añadido.

Para cumplir la perspectiva desde este factor, se deberá mantener focalizado la creación de nuevos productos y clientes que permitan ampliar las relaciones comerciales actuales y por supuesto, a futuro, un incremento en los ingresos.

OCEANFISH es una empresa que busca ampliar su gama de representaciones fuera del país, en el año analizado consiguió un nuevo mercado en Japón.

Con la calidad de sus productos que la empresa provee en la actualidad, hace posible conquistar nuevos clientes y mercados, lo cual es un camino deseable para obtener mayores ingresos.

Reducción de costes/ mejora de la productividad.- Muchas organizaciones intentan reducir costos a cualquier precio. Para efectuar con éxito esta medida, la reducción de los niveles de costos y gastos deben ser equilibrados a fin de que no interfieran en la consecución de los objetivos empresariales.



La organización no debe limitarse únicamente a reducir gastos, sino además a mejorar la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos existentes.

Utilización de los activos / estrategia de inversión.- El capital circulante es un elemento esencial para muchas empresas, cuya eficiencia en su manejo es medida por el ciclo de caja. Este término significa el tiempo que transcurre desde que se realizan las compras hasta que se venden, en cuyo lapso el capital se encuentra paralizado.

Cumplir con este planteamiento resulta difícil de llevar a cabo, pero se debe considerar que con la reducción de los niveles del ciclo la rotación del capital circulante mejorará notablemente.

Otra medida va direccionada a tácticas de inversión que permitan mejorar la productividad en los diferentes procesos de la organización.

Se ha enumerado las principales áreas que se deben analizar bajo la perspectiva financiera a fin de cumplir con los objetivos planteados. Sin embargo el enfoque correcto hacia cada punto y la importancia que se dé a cada uno de ellos, será elegido por la empresa según su actividad y el entorno competitivo en el cual se desarrolla.

2.1.4.2. Perspectiva del proceso interno

Por lo general las empresas centran sus objetivos, considerando e identificando las debilidades o deficiencias halladas en los procesos internos, a fin de mejorar los mismos.

Es necesario que los directivos precisen una cadena de valor de los procesos internos clara y completa; puesto que esta perspectiva pretende controlar y mejorar el desempeño de responsabilidades asignadas a cada departamento de la organización.

Se debe considerar que el simple hecho de corregir procedimientos o añadir medidas en la actuación de estos procesos no basta para conseguir internamente una excelencia operativa, en muchas ocasiones incluso se deben crear nuevos procedimientos que permitan alcanzar objetivos ambiciosos para accionistas y clientes.

Cada negocio posee un manual de procesos que sirve de referencia y es la guía básica para actuar ordenadamente en el día a día.

Se debe empezar con el proceso de innovación, el cual identifica las necesidades de los clientes y sus posibles soluciones; continua con el proceso operativo en donde se produce y realiza la entrega de los productos / servicios a los clientes y, culmina con el servicio posventa.

Proceso de innovación.- Actualmente este proceso ya no es considerado únicamente como un sistema de apoyo, sino que se constituye en un elemento primordial en la creación de valor.

Su importancia radica principalmente en aquellas empresas que tienen largos ciclos de investigación y desarrollo previos a la fabricación de sus productos, en donde sus costos alcanzan un índice muy alto en esta fase y por lo cual requieren un enfoque y tratamiento especial.



En primer lugar la organización analiza e identifica el mercado en el cual va a desenvolverse, en donde fija además las preferencias de los clientes y los precios del bien o servicio seleccionado.

Es claro que las empresas pretenden además, entregar valor adicional a los clientes; para lo cual, el siguiente paso es efectuar una investigación que permita desarrollar productos / servicios nuevos y con mayor tecnología.

Proceso operativo.- Empieza con la recepción del pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio. Estos procedimientos al ser repetitivos en una organización, tienden a ocultarse y erróneamente se muestran como poco relevantes en la misma. Pero si analizamos fijamente cada punto, se puede conseguir mejorar en varios aspectos tales como: una correcta recepción del pedido, entrega eficiente y oportuna de los productos al cliente.

Gestionar la calidad total en aspectos tan básicos como este, permite entregar al cliente una satisfacción única y particular.

Servicio posventa.- Consiste en las garantías y atención brindada luego de haber entregado el producto o servicio. Esta prestación adicional debe reflejar un trato sensible y fiable al cliente.

Sin duda, identificar los procesos críticos en los que debe sobresalir la empresa, es una obligación de los directivos que buscan satisfacer los objetivos de clientes y accionistas.

2.1.4.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos planteados en las perspectivas financieras y procesos internos, nos forman una idea clara de lo que la organización necesita para alcanzar resultados exitosos.

La cristalización de objetivos organizacionales no sólo requiere de una inversión en las típicas áreas de una empresa, es fundamental invertir en infraestructura-personal, sistemas y procedimientos-, si se desea lograr un crecimiento financiero a largo plazo.

Según R.Kaplan y D.Norton se pone de relieve tres variables para el análisis de esta perspectiva:

Capacidades de empleados.- En el mundo actual casi todo el trabajo ha sido automatizado, la tecnología utilizada en los procesos de producción permiten controlar las operaciones que antes eran realizadas por los empleados. Este cambio ha requerido necesariamente el apoyo creativo de los trabajadores. Cada vez más, ellos representan una unidad de apoyo y búsqueda de soluciones para mejorar continuamente todos los procedimientos, puesto que están más cerca de los procesos y de los clientes, y pueden aportar valiosamente a la consecución de los objetivos de la organización.

Es clave mencionar, que para alcanzar las metas planteadas, es indispensable analizar la satisfacción del empleado como integrante de la organización, su forma de trabajar permitirá medir el nivel de productividad que aporta a la empresa.

Si un empleado responde a la expectativa de los directivos, representa sin duda un objetivo de retenerlo en la organización a largo plazo.



Capacidades de los sistemas de información.- Para alcanzar los objetivos de los procesos internos, es indispensable invertir en la capacitación y motivación constante de los trabajadores; así como en las herramientas que le permitan *Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.*- Un factor determinante para una actuación favorable del empleado, se centra en la motivación que la organización puede brindar a los mismos.

Es importante recalcar que una actuación superior requiere inevitablemente de una inversión constante en el personal, sistemas y procesos; puesto que constituyen activos intangibles que jamás deben faltar en una organización.

2.1.4.4. Perspectiva del cliente

trabajar en un entorno competitivo.

Todos los empleados necesitan obligatoriamente disponer de información clara y oportuna acorde a la labor que desempeñan.

Un sistema de información sobresaliente, exige al empleado mejorar sus procesos y reducir defectos.

Para alcanzar un desempeño financiero estable y fructífero, es fundamental conservar e incrementar clientes leales a la organización. Bajo esta figura, se debe analizar aquello que les genera valor a los clientes y lo que satisface íntegramente sus necesidades.

Al centrarse en este proceso, no sólo se mantiene consumidores contentos; sino que además, se eleva el nivel de atracción de nuevos usuarios.

Las personas se sienten realmente complacidas, cuando sienten el interés y dedicación que les puedan brindar. Sin duda que un buen servicio equivale a un cliente fiel.

El área de la cosmética y belleza requiere de una atención profesional y dedicada, el cliente no sólo demanda un buen producto sino además el valor agregado de todo bien ofertado, en este caso asesoría personalizada y competitiva.

La estrategia de la empresa debe desarrollarse sobre la base de los distintos segmentos de mercado a los cuales se va a vender. Cada cliente es diferente, por lo cual es importante analizar sus preferencias a fin de que la empresa elabore la táctica correcta para cumplir satisfactoriamente los objetivos del cliente.

2.1.5. Grupo de indicadores centrales del cliente

Estos indicadores pueden ser aplicados en general a todo tipo de organizaciones, los cuales pueden ser adaptados según las características del mercado y de acuerdo a las expectativas que generen y son:

- ✓ Cuota de mercado
- ✓ Retención de clientes
- ✓ Incremento de clientes
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Rentabilidad del cliente



Todos estos indicadores proporcionan información muy valiosa, lo cual permite a una organización dominar el mercado y a la vez, mantener al cliente contento y bien atendido.

La satisfacción del cliente es un elemento clave a la hora de analizar lo bien o mal que la empresa está actuando. Por lo tanto, es imprescindible que las estrategias no sólo vayan asociadas a los objetivos financieros, sino también a las expectativas del cliente.

Es indudable que una manera de mantener clientes totalmente satisfechos tiene una relación directa con el ofrecimiento de precios muy bajos. De acuerdo a Kaplan Robert y Norton David en su libro *“Cuadro de mando integral”* (2000), las empresas deben querer algo más que clientes satisfechos y felices; han de querer clientes rentables.

La rentabilidad del cliente refleja si un cliente es rentable o no, lo cual permite que una empresa analice si las demandas de sus clientes pueden ser complacidas de forma que sea rentable para la organización. Con este corto argumento se puede citar a los clientes nuevos, cuya rentabilidad en sus inicios puede ser muy baja debido a que se encuentra en la etapa de crecimiento; pero sin duda, aquellos clientes que no son rentables por un largo periodo representan un nuevo reto para los directivos, analizar si su transformación mediante nuevas medidas aun es viable para retener ese segmento de clientes.

La empresa en estudio, posee un alto grado de fidelidad y retención de clientes. La calidad de las marcas que representa, ha sido un pilar fundamental para mantener la satisfacción del cliente categóricamente alto.

Mediante la selección correcta de los indicadores y su aplicación en los segmentos de mercado específicos, estas medidas permiten la fijación de objetivos claros y concisos en los diferentes procesos de una organización; además que, permiten entregar al cliente una propuesta de valor superior.



CAPITULO 3

ANALISIS DE LA EMPRESA



3. ANALISIS DE LA EMPRESA



3.1. Misión

“Somos una empresa dedicada a procesar y comercializar alimentos provenientes de especies marinas, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, accionistas, colaboradores y comunidad. Asegurando eficientes estándares de calidad en nuestros procesos y productos”

3.2. Visión

Queremos ser la institución líder del sector de la pesca blanca en el país; con reconocimiento internacional, solidez, estabilidad, solvencia y servicios óptimos a la que pertenezcan el 90% de las plantas exportadoras.

Ser una fuente de alimentos para el mundo y un modelo de seriedad y compromiso para quienes trabajan con nosotros, pero por sobre todo, caracterizarnos por la eficiencia de nuestras operaciones y por la búsqueda permanente de un mejor mañana.

3.3. Valores

Entre los valores más destacables de OCEANFISH podemos mencionar:

3.3.1. Responsabilidad: Es necesaria una administración eficiente de los recursos tanto los naturales como por la responsabilidad ambiental; promoviendo el desarrollo sostenible de esta actividad y de los sectores afines al área de influencia.

3.3.2. Excelente desempeño e innovación: Impulso mediante la evolución tecnológica accesible a través de alianzas que fomenten la investigación para la mejora de los procesos a lo largo de toda la cadena de producción y comercialización.

3.3.3. Aprendizaje continuo: Estimulo de una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo, obteniendo un personal altamente competente y calificado, generando valor y posibilidades para el personal, los clientes y la industria, optimizando los procesos y el uso de la tecnología



3.4. Política de Calidad y Ambiental ³



Figura 3. Políticas de Calidad y Ambientales de OCEAN FISH

3.5. Factores de éxito

Entre los principales factores de éxito destacan:

- I) Diversificación de la producción
- II) Contratación anual de embarcaciones por producto capturado, apoyándose en la nueva ley de cuotas individuales

3.6. Escrutinio del Entorno

De forma superficial analizaremos el Entorno de OCEANFISH utilizando las fuerzas de Porter

3.6.1. Análisis de los Competidores Actuales y Potenciales (Fuerzas de Porter 1 y 2)

Es posible agrupar los competidores de OCEANFISH en dos categorías:

- ✓ Competidores lejanos son todos los exportadores de pescado y camarón congelados, a nivel global, pues comparten los mismos mercados. Como Ejemplo⁴ citaremos:



Figura 4. Logos de Competidores Internacionales

- ✓ Competidores cercanos, son aquellos que, junto con los mercados de destino, compiten con OCEANFISH por los recursos a partir de los cuales se exporta estos productos. Al igual que los competidores lejanos mencionaremos algunos.⁵



Figura 5. Logos de Competidores Nacionales

La situación de los competidores lejanos es relativamente estable. Por una parte, la sobreexplotación de algunas especies ha llevado a la reducción de su biomasa, como es el caso de Perú, el principal productor mundial. Sin embargo, motivado por el aumento de precios, se han desarrollado nuevas tecnologías que permiten el aprovechamiento de recursos como el krill y el zooplancton. Se espera, por tanto, estabilidad en la oferta y competencia.

La competencia cercana es un aspecto relevante en el análisis de sustentabilidad del negocio. Actualmente existen más de 20 empresas con las que OCEANFISH, tiene competencia directa para la captura de las especies. Su Ventaja es que su producción está en un 80% vendida al mercado estadounidense por lo que tiene cubierto sus costos.

3.6.2. Análisis del Poder de negociación de los proveedores. (Fuerza de Porter 3)

Como OCEANFISH trabaja con Outsourcing para proveerse de materia prima tiene como política en el último trimestre del año concertar una cita con los armadores de los barcos para establecer estrategias para el próximo año. Si los precios que piden los armadores están por encima de las proyecciones de la compañía queda 3 meses para negociar con otros armadores.



3.6.3. Análisis del Poder de negociación de los compradores. (Fuerza de Porter 4)

Como se ha señalado anteriormente OCEANFISH tiene el 80% de su producción vendida a través de TUNA FISH en Estados Unidos compañía que pertenece al mismo grupo y es quien realiza la ubicación del producto en ese mercado por lo que mientras mantenga los mismos estándares que son aprobados por la FDA no existirá ningún inconveniente dentro de la demanda.

Adicionalmente los productos pesqueros ecuatorianos que actualmente se exportan, tienen gran aceptación por su grado de calidad y presentación en el mercado internacional, están dirigidos, Comunidad Europea, Canadá y Puerto Rico.

3.6.4. Análisis de la Amenaza de ingreso de sustitutos. (Fuerza de Porter 5)

El mercado alimenticio es muy cambiante pero una las ventajas del posicionamiento de la organización es la posibilidad de presentar variantes y nuevos productos si el comprador así lo requiere; adicionalmente Ecuador es un país cuya biodiversidad permite ofrecer una amplia gama de especies marinas, fluviales, o de producción (entiéndase piscinas acuícolas). Por lo que llegado el caso OCEANFISH podría hacer frente a ese desafío.

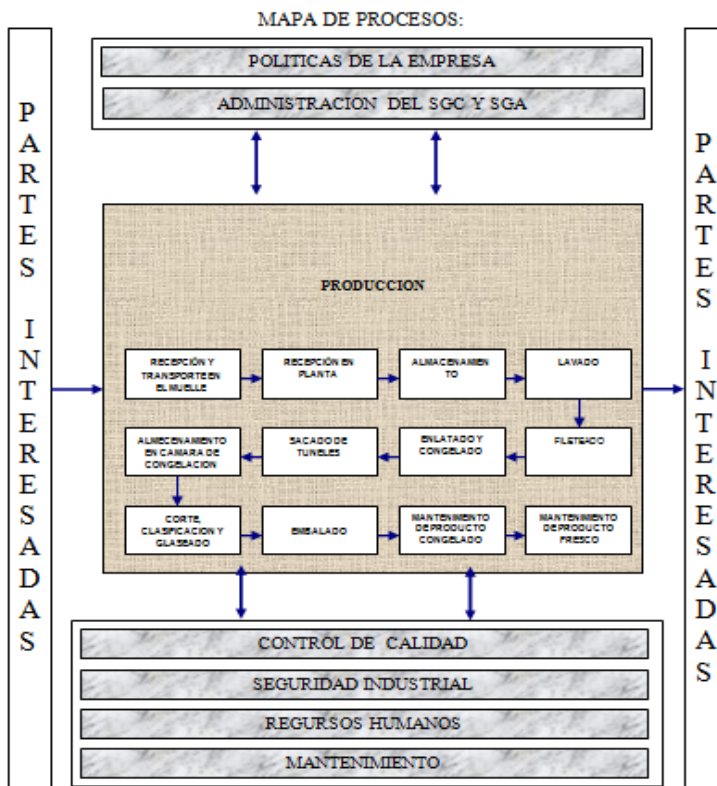


Figura 6. Mapa de Procesos⁶



Figura 7. Instalación Física OCEAN FISH (Manta)



Figura 8. Planta Procesadora de Pescado y producto listo para envío

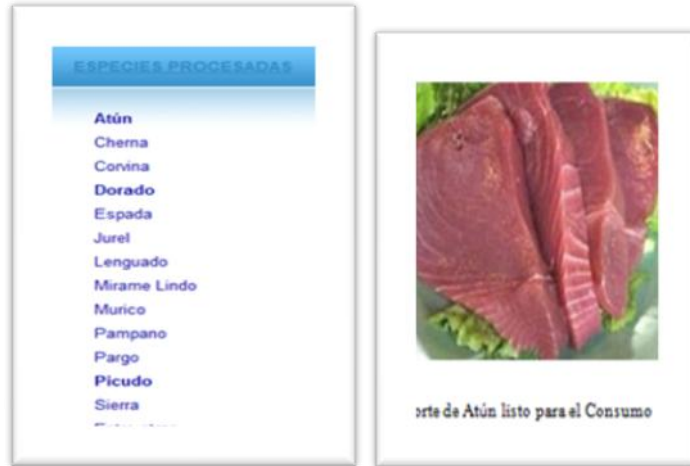


Figura 9. Cortes y clasificación de especies de pescado procesado



Figura 10. Planta Procesadora de Camarón



Área de valor agregado



Figura 11. Área de Valor agregado, Embarque, Camarón Presentación de exportación.⁶

⁶ Información suministrada por OCEANFISH



Este es un cuadro donde constan algunos de los objetivos estratégicos de OCEANFISH ⁷

QUE	EXACTAMENTE QUE	INDICADOR	VALOR ACTUAL	META 2010	DESPLIEGUE
Generar recursos	Optimizar la disminución de costo de manera clara y precisa	Disminuir el costo por libra	0.66	≤ 1.4 (Abril-Noviembre) ≤ 0.6 (Diciembre – Marzo)	A un año
Tener clientes satisfechos	- Aumente el volumen de satisfacción a clientes - No tener quejas ambientales de autoridades y comunidades y vecinos	- Realizar periódicamente encuesta de No. de Quejas	88.89 % 0	≥70 % 0	A un año
Procesos eficientes para el procesamiento de pescado	Disminuir y mantener la merma en producción	a) Disminuir merma congelada b) Mantener merma fresca	a) 0.00% b) 1.25%	a) ≤ 5% b) ≤ 3%	A un año
Cumpliendo las normas de calidad y	a) PLAN HACCP y FDA.	a. 1) Control el Plan HACCP (Externa) a. 2) Control de la FDA	a.1) 17 a.2) 0 b) 8	a.1) 1-5 a.2) 1-5	Dos años



Ambientales aplicables	b) Controlar los reclamos. c) Aguas Residuales	b) # de Quejas c) AOG, DBO ₅ , DQO, SST, pH	c) Mensual AOG: --, DBO₅: 75, DQO: 350, SST:150, pH:9 Semestral AOG:27, DBO ₅ :180, DQO:300, SST:101, pH:8.3	b) ≤10 c) AOG:100, DBO ₅ : 250, DQO: 500, SST: 220, pH: 5-9	A un Año
------------------------	---	---	---	---	----------

Cuadro 1. Objetivos Estratégicos de OCEAN FISH.⁷



CAPITULO 4

DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE INDICADORES DE GESTION



4. DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE INDICADORES DE GESTION

Los indicadores pueden ayudar a simplificar y armonizar la presentación de informes a distintos niveles. Por ejemplo, a nivel mundial, los países están obligados en virtud de distintos acuerdos internacionales a informar sobre los progresos en muchas facetas del desarrollo sostenible. Los indicadores pueden ayudar a simplificar las contribuciones de los países a los informes y evaluaciones a escala mundial, así como a mejorar el intercambio de experiencias y las comparaciones entre países.

A nivel regional, los indicadores pueden ayudar en el proceso de armonizar las estrategias de ordenación de recursos transfronterizos y medir la salud general de ecosistemas marinos en gran escala. A nivel nacional, los países pueden utilizar indicadores para obtener una imagen completa del sector pesquero y su entorno.

A nivel de pesquerías, los indicadores ofrecen un instrumento operativo de ordenación pesquera, como puente entre los objetivos y las medidas de ordenación. Por ejemplo, un indicador como la estimación de la biomasa actual obtenida de un modelo de evaluación de poblaciones puede servir para llegar a una decisión administrativa que especifique el límite de capturas del año siguiente. Pueden utilizarse también los indicadores para hacer surgir una respuesta de ordenación más general, como las realizaciones con respecto a un plan de ordenación costera más integrado.

Los indicadores utilizados anteriormente en la ordenación pesquera tendían a ser biológicos y centrarse en determinadas especies. Se necesitará una gama más amplia de indicadores para evaluar los progresos hacia el desarrollo sostenible, incluyendo indicadores que reflejen objetivos ecológicos, sociales, económicos e institucionales más amplios.

Los indicadores pueden apoyar la adopción de decisiones eficaces y el establecimiento de políticas en todas las etapas del ciclo de adopción de decisiones: durante la identificación de los problemas y la formulación, aplicación o evaluación de las políticas. En países desarrollados, se hacen evaluaciones previas y posteriores de las pesquerías utilizando modelos de complejidad cada vez mayor que exigen disponer de datos. Los resultados de los modelos son en muchos casos muy complejos y su presentación puede variar mucho según los distintos modelos. Como es necesario presentar estos resultados de forma sencilla y comprensible, los indicadores son muy importantes en la comunicación de los resultados científicos para los responsables de las decisiones un conjunto de indicadores puede simplificar el proceso de evaluación y presentación de informes.

4.1. TIPOS DE INDICADORES

Según su función, existen diversos tipos de indicadores de gestión Puntuales, Acumulados, De Control, De Alarma, De Planeación, De Eficacia, De Eficiencia, De Resultado, Temporales, Permanentes, Estratégicos, Tácticos, Operativos, entre otros. En los siguientes cuadros se mencionan diversos tipos de indicadores de gestión utilizados en las distintas áreas de una compañía:



NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA PARA EL CALCULO
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
Calidad del Proveedor	Unidades devueltas/ Unidades Pedidas
Tamaño medio del pedido	Unidades Compradas/ Número de Pedidos
Desperdicios	Unidades de desperdicios/ Unidades Producidas
Utilización	Unidades Producidas/ Capacidad teóricas
Productividad de la MO	Unidades Producidas/ Hr-Hom Trabajadas
Productividad de la Energía	Unidades Producidas/ Kilovatios-Hr Consumidos
Calidad del Producto	Unidades defectuosas/ Unidades Producidas
Impacto del mantenimiento	Hr. De paro de las maquinas/ Hr de Mantenimiento

Cuadro 2. Indicadores para el Departamento de Producción

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA PARA EL CALCULO
DEPARTAMENTO DE VENTA	
Participación del producto	Venia del Producto/ Ventas Totales
Tamaño medio de las Ventas	Ventas/ N° de Pedidos
Ventas medias por vendedor	Ventas/ N° de Vendedores
Eficiencia del Mercado	Ventas/ Costos del Mercado
Eficiencia de la Publicidad	Ventas/ Costos de la Publicidad
Tiempo medio de despacho	Sumatoria de Tiempo entre Pedido y Despacho / N° de Despachos
Devoluciones	Despachos Devueltos/ N° de Despachos
Participación del canal de distrib.	Ventas del Canal/ Ventas Totales
Eficiencia del Canal de Distribución	Ventas del Canal/ Costo del canal
Costo medio de ventas	Costo del mercado/ Ventas
Participación del Producto Líder	Ventas del Producto Líder / Ventas Totales

Cuadro 3. Indicadores para el Departamento de Ventas.



NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA PARA EL CALCULO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Productividad de la MO	Ventas/ número de empleados
Ausentismo	Hr-Hom de Ausencia/ Hr-Hom Totales
Rotación Interna	Nº de Traslados y Ascenso/ Total de cargos
Rotación Externa	Nº de Retiros/ Total de Empleados
Participación de Cargos Administrativos	Cargos Administrativos/ Cargos Operativos
Salario Medio	Costo del Personal/ Nº de Empleados
Antigüedad Media	Sumatoria de las Antigüedades/ Nº de Empleados
Calificación del Desempeño	Nº de Eval. Deficientes/ Total del Personal Evaluado
Accidentalidad	Nº de Accidentes *1.000.000/Hr-Hom Trabajadas
Frecuencia de los Accidentes	Nº de Accidentes/365 Días

Cuadro 4. Indicadores para el Departamento de Recursos Humanos.

En el caso particular de los indicadores financieros, vemos que estos suelen ser clasificados en 6 tipos fundamentales: Liquidez, Apalancamiento, Actividad, Rentabilidad, Crecimiento y Valuación

DEPARTAMENTO FINANCIERO		
CLASE	RAZÓN	FORMULA PARA EL CALCULO
LIQUIDEZ	Circulante	Activo Circulante/Pasivo Circulante
	Prueba Ácida	Activo Circulante - Inventario/Pasivo Circulante
APALANCAMIENTO	Deudas o Activos Totales	Deudas Totales/Activos Totales
	Rotación del Interés Ganado	Utilidades Antes de Impuestos e Intereses/Cargos por Intereses
ACTIVIDADES	Rotación del Inventario	Ventas/Inventario
	Período de Cobro	Cuentas por Cobrar/Ventas Diarias
	Rotación de Activos Fijos	Ventas/Activos Fijos
	Rotación de Activos Totales	Ventas/Activos Totales
RENTABILIDAD	Margen de Utilidad	Ingresos Netos/Ventas
	Rendimientos Sobre los Activos	Ingresos Netos/Activos Totales
	Rendimiento Sobre el Capital	Ingresos Netos/Capital Contable
CRECIMIENTO	Ventas	Valores Finales/Valores Iniciales
VALUACIÓN	Razón de Precio a Utilidad	Precio/Utilidad
	Razón de Valor de Mercado a Valor en Libros	Valor de Mercado/Valor de Libros

Cuadro 5. Indicadores para el Departamento Financiero



En las empresas, es común el manejo de Indicadores de Gestión de la Calidad, los cuales pueden referirse a medidas de eficacia o efectividad. La eficacia observa e interpreta las necesidades y expectativas del cliente y la expresa por medio de normas técnicas o requisitos que debe satisfacer el producto. La efectividad verifica el cumplimiento de las normas de calidad.

Los indicadores de calidad aplicados particularmente en el área de producción pueden ser de 2 tipos: de Proceso o de Producto, siendo estos últimos más antiguos que los que miden la calidad del proceso. En el caso de los indicadores de proceso la información es producida totalmente por las máquinas la cual es analizada directamente por la alta dirección

Bajo la premisa de hacer las cosas bien la primera vez estos indicadores vinculan la medición de varias dimensiones:

- ✓ La calidad del trabajo en la cadena de clientes internos: cumplimiento exactitud y oportunidad
- ✓ La integridad de proceso: Normas de seguridad, accidentalidad, daños causados a instalaciones y maquinarias
- ✓ Medición de costos de no calidad: Cuánto cuesta no hacer las cosas bien
- ✓ Eficiencia y aprovechamiento de los recursos: Calidad del producto, desperdicios, impurezas.

Los indicadores de calidad que se usan en empresas de bienes y/o servicios hoy en día:

CALIDAD	
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA PARA EL CALCULO
Productos Defectuosos	$\text{N}^\circ \text{ de Ptos Defectuosos} / \text{Productos Totales}$
Devoluciones	$\text{N}^\circ \text{ de Pto Devueltos} / \text{N}^\circ \text{ de Ptos Despachados}$
Incumplimientos	$\text{N}^\circ \text{ de Incumplimientos} / \text{N}^\circ \text{ Totales de Servicios}$
Clientes Insatisfechos	$\text{N}^\circ \text{ de Clientes Insatisfechos} / \text{Clientes Totales}$
Eficiencia de la Producción	$\text{Productos Producidos} / \text{Productos Esperados}$

Cuadro 6. Indicadores de Calidad de Bienes y/o servicios

En una serie de entrevistas con el personal de proceso sobre la descripción de sus funciones y como se realizaba el proceso se pudo determinar aquellos que tenían mas relevancia para el funcionamiento general de la organización.

4.2. Desarrollo de Indicadores

En la siguiente tabla se realiza un breve resumen de cada proceso y sus posibles indicadores



P	Indicador	P	Indicador
MANTENIMIENTO	Efectividad del programa de mantenimiento	CALIDAD	Frecuencia de defectos en producto terminado
	Frecuencia de paro de maquinaria		Procesos con hallazgos en auditoría interna
	Nivel de consumo de Energía eléctrica		Frecuencia de desperdicio en corte
	Nivel de consumo de Gas natural		Frecuencia de cambio de presentación de corte
	Nivel de consumo de agua		Cantidad de insumos faltantes en las líneas de empaque
CAPACITACION	Efectividad del programa de capacitación	PRODUCCION	Frecuencia de presurización de línea de frio
	Asistencia de personal a capacitación		Consumo de hielo
	Resultado promedio de evaluaciones		Consumo de empaques y cartones
	Personal identificado sin equipo de seguridad		Metros cuadrados de limpieza con desinfectantes
	Frecuencia de accidentes internos		Consumo de metros lineal de plástico
	Frecuencia de clientes internos no satisfechos		Producción de cortes y pinchos congelados
	Frecuencia de baja de personal		Frecuencia de lavado
	Frecuencia de contratación de personal		Atraso en facturación
COMPRAS	Frecuencia de no conformidad en cliente interno	VENTAS Y MERCADOTECNIA	Frecuencia de clientes satisfechos
	Desempeño promedio de los proveedores		Frecuencia de clientes nuevos
	Defectos de insumos comprados		Nivel de facturación

Tabla 1. Indicadores de Calidad de Procesos

Donde: P =Proceso.

Estos 32 indicadores descritos proporcionaran los datos necesarios para mantener en funcionamiento el sistema de gestión que permitirá: evaluar el desempeño y madurez del proceso, crear la plataforma para desarrollar un ambiente de productividad en la organización y fortalecer la competitividad interna.



PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	RANGO DE TOLERANCIA	HERRAMIENTA ESTADÍSTICA	REVISION
MANTENIMIENTO	Reducir el número de paros de equipos por falla en un 30% con respecto al año 2010.	Reducir hasta un 20%	Gráfica de dispersión	Mayo y Octubre
COMPRAS Y ALMACÉN	No rebasar el número de 5 no conformidades por mes por parte del cliente interno al solicitar materiales al almacén.	Más de 2 no conformidades	Histograma	
VENTAS Y MERCADOTECNIA	Aumentar en un 3% de clientes nuevos consolidados con respecto al año 2010	Aumentar el 2% de clientes	Gráfica circular	
PRODUCCION	Reducir en 20 % diario los desperdicios de corte diarios con respecto al año 2010	Máximo 5 desperdicios	Histograma	
CALIDAD	Disminuir los rechazos por cortes y/o apariencia en un 5% con respecto al año 2010.	Disminuir en un 3%	Histograma	
CAPACITACION	Aumentar a un nivel de 85% en el resultado promedio de la evaluación al personal con respecto al año 2010.	Tener un nivel mayor de 75%	Histograma	

Tabla 2. Objetivos de los Procesos

En la tabla se describen los objetivos de cada proceso donde se identifica su rango de tolerancia en el caso de que se dificulte alcanzar la meta, la herramienta estadística a utilizar para presentar los resultados y el mes en que el responsable del proceso revisará los resultados.

Durante el seguimiento del control de los indicadores y cumplimiento de objetivos, los responsables de cada proceso coordinados por el Gestor de Calidad, dan cuenta a la Dirección cada cuatro meses ó cuando lo solicite la Dirección, del desempeño y comportamiento de los resultados de su objetivo. Y el análisis de la información generada es vital para la mejora continua del sistema, por cuanto posibilita la adopción de acuerdos para mantener o corregir la tendencia apuntada en estos controles, y así, mediante el diseño del modelo, es posible: -Tomar conciencia de la capacidad organizativa y de planificación, de tal forma que sabemos de nuestras fortalezas y debilidades, -

Establecer los ritmos de actividad en los distintos periodos de tiempo con base en programa de auditoría interna y de capacitación, -Conocer las variables que afectan directamente en el desarrollo de cada actividad clave del sistema, y -Determinar mejora con referencia al plan de proceso (Ver formato en la tabla 3)



Proceso: _____

Revisión: _____

Paso	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?												¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?			
			1er. Trimestre			2º. Trimestre			3er. Trimestre			4º. Trimestre								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
P	1		P																	
			R																	
H	2		P																	
			R																	
V	6		P																	
			R																	
A	7		P																	
			R																	

Tabla 3. Formato para evidenciar el plan del proceso.

El presente formato permitirá a cada responsable a planear las actividades del proceso y así lograr resultados conforme a la política y objetivos de calidad de la organización.

Donde:

P - Planear

P - Programada

H - Hacer

R - Real

V - Verificar

Proceso: se menciona el nombre del proceso para realizar su planeación anual.

Revisión: se establece la fecha en que se llevó a cabo la revisión del documento con el personal involucrado para la ejecución del plan.

¿Qué?, se describe la actividad a realizar.

¿Por qué?, se describe la justificación de la actividad.

¿Cuándo?, se establece en el recuadro donde los meses están numerados y dividido en trimestre, el cual, se debe de indicar en el día a llevara a cabo la actividad.

¿Dónde?, se describe el lugar donde se realizará la actividad programada.

¿Quién?, se menciona el nombre del responsable que llevará a cabo la actividad programada.

¿Cómo?, se menciona el documento o herramienta de trabajo a utilizar para proceder a llevar a cabo la actividad con base en una metodología.



En cuanto al desempeño de cada proceso, el formato de evaluación tiene la función de evidenciar la conformidad del proceso con respecto a su objetivo con base en el modelo de indicadores, por ejemplo, el siguiente formato permite evaluar al proceso de producción de la línea de corte y empaquetado:

EVALUACIÓN							
PROCESO: _____				Revisión: _____			
Compromiso: _____							
Tolerancia: _____							
Meta: _____							
Mes	Semana	Resultado del indicador	Aceptación porcentual	Mes	Semana	Resultado del indicador	Aceptación porcentual
Enero	1			Julio	27		
	2				28		
	3				29		
	4				30		
Febrero	5			Agosto	31		
	6				32		
	7				33		
	8				34		
	9				35		
Marzo	10			Septiembre	36		
	11				37		
	12				38		
	13				39		
Abril	14			Octubre	40		
	15				41		
	16				42		
	17				43		
Mayo	18			Noviembre	44		
	19				45		
	20				46		
	21				47		
Junio	22			Diciembre	48		
	23				49		
	24				50		
	25				51		
	26				52		
Acción correctiva: _____				Folio N° _____			
Evaluación N°. 1				Evaluación N°. 2			
¿Se cumplió la meta?				¿Se cumplió la meta?			

Tabla 4. Formato de evaluación del objetivo del proceso.

Donde:

Proceso: Se describe el nombre del proceso a evaluar.

Compromiso: Se describen el objetivo.

Tolerancia: Se establece el margen de aceptación con respecto al resultado obtenido en la evaluación



- Revisión: Se escribe el número de veces en que se revisa el formato para adaptarlo de acuerdo a las necesidades de evaluación con base en el objetivo vigente del proceso
- Resultado del indicador: Se describe el dato obtenido durante las actividades realizadas con respecto al objetivo en el periodo establecido.
- Aceptación porcentual: Se describe el dato porcentual de aceptación de acuerdo al objetivo, información obtenida del análisis de los resultados. Se establece la fecha de evaluación del proceso y se evidencia el nombre y firma del responsable de la evaluación. El periodo de evaluación se establece de acuerdo al plan de proceso descrito en la tabla 3.
- Evaluación N°. 1 y 2:

4.3. IMPLEMENTACION DE DOS TIPOS DE INDICADORES

Mes	N°. de lotes	Cantidad de desperdicio en corte	% Desperdicio	% Aceptado
Enero	316	8	2.53%	97.47%
Febrero	346	5	1.45%	98.55%
Marzo	211	2	0.95%	99.05%
Abril	566	12	2.12%	97.88%
Mayo	450	9	2.00%	98.00%
Junio	238	7	2.94%	97.06%
Julio	492	0	0.00%	100.00%
Agosto	428	13	3.04%	96.96%
Septiembre	506	10	1.98%	98.02%
Octubre	524	2	0.38%	99.62%
Noviembre	491	8	1.63%	98.37%
Diciembre	515	9	1.75%	98.25%
Suma	5083	85		
Promedio	424	7.08		

Tabla 5 Resultado de número de desperdicio en corte por mes en producción en el año 2010.



Mes	Nº. de órdenes a Estados Unidos	Atrasos	% Atrasos	% entregas a tiempo
Enero	180	1	0.56%	99.44%
Febrero	176	0	0.00%	100.00%
Marzo	116	0	0.00%	100.00%
Abril	137	11	8.03%	91.97%
Mayo	170	9	5.29%	94.71%
Junio	191	0	0.00%	100.00%
Julio	203	7	3.45%	96.55%
Agosto	179	14	7.82%	92.18%
Septiembre	193	77	39.90%	60.10%
Octubre	196	19	9.69%	90.31%
Noviembre	166	0	0.00%	100.00%
Diciembre	215	14	6.51%	93.49%
Suma	2122	152		
Promedio	177	12.67		

Tabla 6 Resultado de número de Atraso de envío de carga en el año 2010.

En la tabla 5 se presenta información de número de lotes de producción por mes, donde se identifican los desperdicios por causa de que se exige un corte tipo bloque y este no presenta el peso adecuado exceso de espinas, mal cortado u productos no adecuados para la manipulación dentro del proceso. Para el cálculo de los datos: el porcentaje de desperdicio se obtiene mediante una división entre la columna de cantidad de desperdicio y la columna de Nº. de lotes multiplicado por cien, mientras que los datos de la columna de porcentaje de aceptación se obtiene restando cien menos el valor de la columna de porcentaje de desperdicio. Y en la tabla 6 que consiste en el concepto de atrasos de entrega de órdenes de producción programadas se realiza el mismo procedimiento de cálculo.

Los datos presentados en las anteriores tablas ponen en relieve la importancia de mantener dos objetivos básicos en el ámbito de la productividad: Reducir el número de atrasos y el número de desperdicio en la línea de producción de corte y empaquetado del producto. El segundo objetivo está muy relacionado con el anterior, donde estas medidas ayudarán a mejorar el servicio de atención al cliente.

En el año 2011, se puede constatar una mejora en el tiempo de entrega y en los reproceso (Ver tabla 7 y 8) como evidencia de que el modelo genera resultados que indican mejora en relación a la comunicación en el cliente interno en donde se tiene:



Mes	Nº. de lotes	Cantidad de desperdicio en corte	% Desperdicio	% Aceptado
Enero	519	9	1.7%	98.3%
Febrero	341	12	3.5%	96.5%
Marzo	426	8	1.9%	98.1%
Abril	360	7	1.9%	98.1%
Mayo	574	5	0.9%	99.1%
Junio	342	2	0.6%	99.4%
Julio	378	4	1.1%	98.9%
Agosto	536	5	0.9%	99.1%
Septiembre	481	1	0.2%	99.8%
Octubre	636	2	0.3%	99.7%
Noviembre	480	2	0.4%	99.6%
Diciembre	512	0	0.0%	100.0%
Suma	5585	57		
Promedio	465	5		

Tabla 7 Resultado de número de desperdicio en corte por mes en producción en el año 2011.

Los datos de la tabla 7 hasta el mes de agosto son datos reales a partir del mes de Octubre lanzamos una proyección de las metas esperadas para poder realizar mejor la evaluación comparativa de ambos años. Si se aprecia una mejora en la línea de producción adicionalmente se está por realizarse un estudio de factibilidad y crear con parte de los cortes desperdiciados un nuevo producto los llamados deditos de pescado.



Mes	Nº. de órdenes a Estados Unidos	Atrasos	% Atrasos	% entregas a tiempo
Enero	212	5	2.36%	97.64%
Febrero	200	2	1.00%	99.00%
Marzo	140	0	0.00%	100.00%
Abril	142	3	2.11%	97.89%
Mayo	162	1	0.62%	99.38%
Junio	149	0	0.00%	100.00%
Julio	164	3	1.83%	98.17%
Agosto	181	10	5.52%	94.48%
Septiembre	183	1	0.55%	99.45%
Octubre	161	14	8.70%	91.30%
Noviembre	190	9	4.74%	95.26%
Diciembre	150	1	0.67%	99.33%
Suma	2034	49		
Promedio	163	2.5		

Tabla 8 Resultado de número de Atraso de envío de carga en el año 2011.

Al igual que con la tabla anterior los datos de la tabla 8 son reales hasta agosto en septiembre y noviembre que son de alta demanda el ingeniero encargado de producción nos informo que en esos meses siempre tiene un atraso así que proyectamos siguiendo los datos históricos de cinco años hacia atrás y lanzamos un numero que nos facilitara la investigación

A continuación se muestra otros indicadores que fueron escogidos en la planificación estratégica de OCEANFISH



<p>1. <i>Proceso</i></p>	<p>ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD Y AMBIENTAL</p>	<p>2. <i>Responsables</i></p>	<p>Representante de la Alta Dirección Coordinador de Procesos y Calidad Total.</p>
<p>3. <i>Propósito:</i></p>	<p>Garantizar la implantación y mantenimiento de los procesos necesarios para el desempeño eficaz de la organización y del Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Gestión de Ambiental para mejorar la satisfacción de los clientes.</p>		
<p>4. <i>Formatos y/o documentos</i></p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Calidad y Ambiental • Diagrama de procesos • Política y Objetivos de Calidad y Ambiental • Procedimiento Elaboración de documentos • Procedimiento Control de documentos • Procedimiento Control de registros • Procedimiento de Auditorías internas • Procedimiento de Acciones correctivas, preventivas 		<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Calidad • Acta de Revisión Gerencial • Acta de Revisión Gerencial ISO 14001 • Programa de Gestión Ambiental • Listado de los Aspectos Ambientales a la Empresa • Matriz Aspecto Ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Aspectos /Impactos Ambientales Significativos • Identificación y Cumplimiento de Requisitos Legales Aplicables. • Control Operacional – Seguimiento y Medición.
<p>5. <i>Entradas:</i> Todos los Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de los procesos y desviaciones respecto a la Norma ISO 9001 – ISO 14001 y procedimientos establecidos por la organización. • Oportunidades de mejora para los procesos y el SGC - SGA. 	<p>6. <i>Salidas</i></p> <p>Políticas de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información para la revisión gerencial. • Necesidades de recursos. <p>Todos los procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación necesaria para el 		<p>7. <i>Actividades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar la implementación, mantenimiento y control el Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Gestión de Ambiental • Planificar, y verificar la implantación de auditorías internas • Planificar y controlar el mejoramiento continuo de los



Políticas de la empresa	funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Gestión de Ambiental.	productos y procesos.		
<ul style="list-style-type: none"> Recursos para implementación, mantenimiento y control del SGC - SGA. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de no conformidades. Acciones correctivas y Preventivas. 			
8. Recursos:				
Humanos	Materiales e Insumos	Infraestructura		
<ul style="list-style-type: none"> Representante de la Alta Dirección. Coordinador de Procesos y Calidad Total. 	<ul style="list-style-type: none"> Software Suministros 			
9. Controles:				
<i>Indicadores</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Frecuencias</i>	<i>Valor actual</i>	<i>Valor meta</i>
# No conformidades de auditorías de calidad	Reporte de # No conformidades auditorias	<i>Por auditoria</i>	3	No mayor a 5
# No conformidades de auditorías ambiental	Reporte de # No conformidades auditorias		21	

Cuadro 7. Administración del Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental – Plan de Calidad

* Elaborado por la autora bajo supervisión de OCEANFISH



1. <i>Proceso</i>	COMPRAS	2. <i>Responsables</i>	Gerente General Secretaria de Gerencia y Asistente de Compras
3. <i>Propósito:</i>	Realizar y garantizar que los pedidos de materiales e insumos sean los convenientes para la empresa.		
4. <i>Formatos y/o documentos</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento Materiales y Suministros • Procedimiento Adquisición de Servicios • Kardex. • Requisición de Material. • Lista de Inventarios Mínimos 	<ul style="list-style-type: none"> • Órdenes de Compra. • Cotizaciones. • Recepción de Materiales de Bodega. • Control de Inventarios Mínimos de Temporada Mayo-Octubre 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Inventarios Mínimos de Temporada de Noviembre - Abril • Evaluación de proveedores • Evaluación de Proveedores de Servicios 	
<p>5. <i>Entradas:</i></p> <p>Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de compras <p>Bodega</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kardex. • Hoja de requisición. • Revisión de material. • Variaciones respecto a órdenes de compra. <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de proveedores. • Materiales e insumos 	<p>6. <i>Salidas</i></p> <p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material requerido. <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de faltante al proveedor. • Recepción de material • Orden de compra. • Proveedor seleccionado <p>Ventas</p>	<p>7. <i>Actividades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de requisición de materiales en general. • Cotización y evaluación de materiales y servicios de proveedores. • Comparación de precios, créditos y tiempos de entrega. • Emisión de órdenes de compra. • Recepción de materiales y servicios. • Evaluación de Proveedores • Asegurar que los contratistas cumplan la parte ambiental. 	



Producción		<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de materiales 		
<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de materiales • Especificación de materiales. 				
8. Recursos:				
Humanos		Materiales e Insumos		Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General. • Secretaria de Gerencia y Asistente de Compras. • Bodegueros. • Responsable de cada área. 		<ul style="list-style-type: none"> • Información de inventarios. • Documentación de los productos recibidos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Software. • Hardware. • Bodegas de almacenamiento.
9. Controles:				
Indicadores	Fórmula	Frecuencias	Valor actual	Valor meta
% DE Nivel de inventario NO óptimo	$(\# \text{ DE NO CUMPLIMIENTOS} / \# \text{ DE ITEMS}) * 100$	Mensual	23.91 %	$\leq 30\%$

Cuadro 8. Administración del Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental – Plan de Calidad



1. <i>Proceso</i>	PRODUCCIÓN	2. <i>Responsables</i>	Supervisor de Producción Jefe de Cámara (E)
3. <i>Propósito:</i>	Garantizar el cumplimiento de las cantidades y requisitos de los clientes para los productos de una manera ambiental en lo posible permitido.		
4. <i>Formatos y/o documentos</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos Operacionales de OCEANFISH S.A (Muelle y recepción, limpieza y empaque, almacenaje y embarque). • Cuaderno de Producción Fresco. • Cuaderno de Producción Congelado. • Packing list. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de subproductos. • Inventario de pescado congelado. • Orden de Producción. • Salida de Producto Cámara Congelado • Salida de Producto Fresco • Nota de Romaneo 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Recepción de Dorado • Recepción de Materia Prima • Control de Varios • Control de Salida del Personal • Control de Materiales • Hoja de Calificación 	
<p>5. <i>Entradas:</i></p> <p><i>Ventas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de productos / Planificación de producción. • Especificaciones del Cliente. <p><i>Compras</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Hora y Día de Llegada pesca 	<p>6. <i>Salidas</i></p> <p><i>Ventas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pescado procesado. • Detalles de pesos y lomos. • Cajas obtenidas por lote. • Clasificación de porciones obtenidas • Cantidad de producto obtenido. • Producto saliente. <p><i>Compras</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clasificación del pescado. • Datos de pescado Vendido 	<p>7. <i>Actividades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesar pescado fresco y congelado • Calificar y clasificar por medio de etiquetas el o los pescados para su rastreabilidad. • Realizar órdenes de producción. • Escoger los pesos de las materias primas de acuerdo al rendimiento estandarizado para obtener la cantidad de producto deseado. • Elaborar formatos de control de acuerdo a los requerimientos. • Revisar los formatos de control. • Gestionar los desperdicios de pescado 	
8. <i>Recursos:</i>			



Humanos	Materiales e Insumos	Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> • Presidente. • Supervisor de Producción. • Coordinador de Procesos y Calidad Total. • Coordinador de Control de Calidad • Jefe de Cámara (E) 	<ul style="list-style-type: none"> • Obreros en general. • Información de inventarios. • Formatos. • Material de empaque. • Materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Software. • Hardware.(balanzas, máquinas selladoras, equipos de frío) • Servicio.(mantenimiento de máquinas)

9. Controles:

Indicadores	Fórmula	Frecuencias	Valor actual	Valor meta
Merma	$M = \frac{\text{Materiaprima} - \text{total producido}}{\text{Materiaprima}} * 100$	mensual	Congelada 0.00 % Fresca 0.54 %	Congelada: ≤ 5 % Fresca: ≤ 2 %
Rendimiento	$R = \frac{\text{Producto final} * 100\%}{\text{Materiaprima}}$	mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Picudo, lomo c/p - Fresco • Picudo, lomo c/p - Congelado -- • Picudo, lomo s/p - Fresco --- • Picudo, lomo s/p - Congelado • Picudo, porciones s/p - Fresco -- • Picudo, porciones s/p - Congelado -- • Espada, lomos c/p -- • Espada, porciones c/p - Fresco -- • Tuna, lomos s/p • Tuna, porciones s/p -- 	•



			<ul style="list-style-type: none">• Dorado, lomos para congelar• Dorado, pantalón --• Dorado, filete c/p• Dorado, filete s/p %• Dorado, HG %• Dorado, porciones congeladas --• Pargo, filete c/p --• Murico, filete s/p --• Guato, filete s/p --• Guato cherna, filete s/p --• Róbalo, HG --• Róbalo, con y sin vísceras --• Corvina plateada, filete s/p --• Corvina plateada, HG --• Lenguado +35, filete s/p --		
--	--	--	--	--	--



<p>Cuadro 9. Producción – Plan de Calidad 1. <i>Proceso</i></p>	<p>VENTAS</p>	<p>2. <i>Responsables</i></p>	<p>Presidente Asistente de presidencia.</p>
<p>3. <i>Propósito:</i></p>	<p>Ofrecer y garantizar al cliente un producto que cumpla con sus especificaciones</p>		
<p>4. <i>Formatos y/o documentos</i></p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de contacto. • Especificaciones de los clientes para productos frescos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Packing list. • Orden de Producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones de los clientes para productos congelados. • Evaluación de satisfacción al cliente. 	
<p>5. <i>Entradas:</i></p> <p><i>Cliente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos del cliente. • Cupo. • Destino. • Nombre del cliente. • Fecha. <p><i>Producción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pescado procesado. • Detalles de pesos. • Cajas obtenidas por lote. • Clasificación de porciones obtenidas. 	<p>6. <i>Salidas</i></p> <p><i>Producción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de productos / Planificación de producción <p><i>Logística y Exportaciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Guías de aéreas. • Horario de vuelos. • Horario de llegada. • Conexiones. • Bróker. 	<p>7. <i>Actividades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de especificaciones y órdenes de pedidos de los clientes. • Acuerdos de pagos. • Contacto con las agencias de vuelo para la disponibilidad de cupos. • Coordinar con producción las cantidades y productos especificados por el cliente. • Coordinación con desarrollo de productos para la mejora y búsqueda de nuevos productos. • Evaluación de Satisfacción al Cliente • Análisis de quejas y reclamos • Conocer la importancia que tiene para el cliente el que se esté en un sistema ambiental. 	



<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de producto obtenido. <p><i>Compras</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de materia prima. y materiales • Precio de compras de pescado • Inventario <p>Agencia aérea o marítima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horarios de vuelo. • Horarios de Zarpe de Buques 	<p><i>Compras</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de Compras • Pedidos de Pescado • Especificaciones Pescado 			
<i>8. Recursos:</i>				
<i>Humanos</i>	<i>Materiales e Insumos</i>	<i>Infraestructura</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Presidente. • Asistente de Presidencia. • Coordinador de Exportaciones. • Brokers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de los clientes. • Especificaciones del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Software.(internet, correo electrónico, utilitarios) • Hardware.(computadoras, teléfonos, fax, archivadores) 		
<i>9. Controles:</i>				
<i>Indicadores</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Frecuencias</i>	<i>Valor actual</i>	<i>Valor meta</i>
% Satisfacción del cliente	Evaluación de la encuesta	Semestral	84.26%	≥70%
# de Quejas	# de Quejas	Anual	1	≤ 10

Cuadro 10. Ventas – Plan de Calidad



CAPITULO 5

CONCLUSION



5. CONCLUSION

Establecer una cartera de indicadores de gestión es una parte clave de un buen sistema de medición de desempeño. La creación de una fotografía balanceada del servicio y focalizarse en las prioridades de la organización no es una tarea fácil. Asimismo, lograr la comprensión de los usuarios y de los usos de los indicadores de desempeño es un primer paso crucial en este proceso.

El “Indicador de Gestión Perfecto” nunca se crea de la noche a la mañana, y, además, será necesario mejorarlo y refinarlo, en la medida que ganemos más experiencia en el tema. Es importante que los esfuerzos se orienten a la creación de indicadores sólidos y buenos, y que una opción “fácil”, en relación al desarrollo y elección de indicadores de gestión, no sea introducida de contrabando.

Las organizaciones deben buscar formas alternativas de asegurar el buen desempeño en aquellos casos en los que es difícil desarrollar indicadores cuantificables. Pero, al mismo tiempo, es importante empezar con el trabajo de desarrollar indicadores de gestión.

El planeamiento y la preparación, un staff experimentado y una administración motivada son los insumos para la creación de un grupo de indicadores de gestión fuertes y sostenibles.

En la siguiente tabla se describen los resultados con respecto a la eficacia de la implantación de los indicadores al sistema.

Tabla 9. Resultados de la evaluación de objetivos por proceso



PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	RANGO DE TOLERANCIA	HERRAMIENTA ESTADÍSTICA	COMPARATIVO		¿El Objetivo se cumple?	Propuesta
				2010	2011		
MANTENIMIENTO	Reducir el número de paros de equipos por falla en un 30% con respecto al año 2010.	Reducir hasta un 20%	Gráfica de dispersión	333	134	si porque se redujo en un 40% el para de equipo por falla	Mantener el objetivo y colocar como meta el 10% para el año 2012
COMPRAS Y ALMACÉN	No rebasar el número de 5 no conformidades por mes por parte del cliente interno al solicitar materiales al almacén.	Más de 2 no conformidades	Histograma	3/mes	0.6/mes	si porque se presentaba mas de una conformidad por mes en promedio	mantener el objetivo y mantener la misma meta para ael 2012
VENTAS Y MERCADOTECNIA	Aumentar en un 3% de clientes nuevos consolidados con respecto al año 2010	Aumentar el 2% de clientes	Gráfica circular	271 clientes	282 clientes	si porque en un 4% los clientes nuevos al abrir nuevos mercados	mantener el objetivo y mantener la misma meta para ael 2012
PRODUCCION	Reducir en 20 % diario los desperdicios de corte diarios con respecto al año 2010	Máximo 5 desperdicios	Histograma	121 unidades	82 unidades	si porque se redujo 39 unidades	mantener el objetivo y establecer como meta un maximo de 15% para el 2012
CALIDAD	Disminuir los rechazos por cortes y/o apariencia en un 5% con respecto al año 2010.	Disminuir en un 3%	Histograma	49 rechazos	57 rechazos	no porque se obtuvieron 13 rechazos mas que el periodo anterior	Para el año 2012 mantener el objetivo con la misma meta respecto al 2010
CAPACITACION	Aumentar a un nivel de 85% en el resultado promedio de la evaluación al personal con respecto al año 2010.	Tener un nivel mayor de 75%	Histograma	82%	75%	si porque el nivel esta dentro del parametro de tolerancia	mantener la misma meta para el año 2012

Tabla 9. Resultados de la evaluación de objetivos por proceso



CAPITULO 6

RECOMENDACIONES



6. RECOMENDACIONES

Como señalamos anteriormente el Indicador de Gestión Perfecto no se consigue de buenas a primera por lo que siempre estaremos propensos a cometer errores de diferentes grados de complejidad; por lo que se muestra una pequeña tabla con recomendaciones para evitar dichos errores.⁸

Errores comunes al establecer Indicadores de Gestión y como evitarlos

Errores	y como evitarlos...
Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveerán data menos útil y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización mantendrá la atención en las metas esenciales. Desde estos objetivos clave, es importante alinear los indicadores hacia los niveles más operativos.
El focalizarse en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo es un riesgo, debido a la presión por un buen desempeño inmediato.	El método del Balanced Scorecard puede ayudar a asegurar la inclusión de objetivos a corto y largo plazo.
La falta de conocimiento de las medidas de resultado pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados pobremente.	Vale la pena invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultado, aun cuando no es una tarea fácil. El efecto onda puede ser un método útil. Las medidas de procesos asociados con buenos resultados se pueden utilizar en caso de no existir medidas de resultados.
Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad pueden ocasionar un desempeño desequilibrado y descuidar áreas esenciales.	El Balanced Scorecard o un método similar puede utilizarse para establecer un balance adecuado.
La manipulación de data para mejorar el desempeño medido es un riesgo, especialmente cuando el desempeño se publica, la propiedad sobre los indicadores es débil, o la recompensa o el castigo del staff depende de los indicadores.	Los indicadores perversos se pueden minimizar al establecer indicadores de gestión que se contrabalanceen, verificando la data e involucrando al staff en la construcción de indicadores.

Cuadro 11. Errores comunes al establecer Indicadores de Gestión

⁸ Tomado de <http://www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf>



CAPITULO 7

BIBLIOGRAFIA



7. BIBLIOGRAFIA

- ✓ KAPLAN, Robert S., and NORTON, David P. The balanced scorecard: translating strategy into action. 1st ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.
- ✓ NAVAS, José E., y GUERRAS, Luis A. La dirección estratégica de la empresa. 2ª ed. Madrid: CIVITAS Ediciones, 1999. ISBN 9788447011209
- ✓ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva – Edición Revisada. 1ª ed. México: CECSA, 2002. ISBN 9789702402039
- ✓ MORISAWA, T., Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach. <http://www.nri.co.jp/english/opinion/papers/2002/pdf/np200245.pdf>
- ✓ <http://www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf>
- ✓ Asociación de Exportadores de Pesca Blanca del Ecuador: (ASOEXPEBLA)

Leyes y Reglamentos

- ✓ Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero
- ✓ Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático.



CAPITULO 8

ANEXOS



8. ANEXOS

- ✓ Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero
- ✓ Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático.