



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la Empresa “F&Y Tejidos” de la ciudad de Cuenca período 2008

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

AUTORA: MIRTHA IWONNE GONZALEZ PINEDA

DIRECTOR: MBA. EDGAR SEMPORTEGUI

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2010

Mba. Edgar Sempértegui,
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: Mirtha Iwonne González Pineda, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, enero de 2010.

f)

“ Yo Mirtha Iwonne González Pineda declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.
Mirtha Iwonne González Pineda

AUTORÍA

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

.....
Mirtha Iwonne González Pineda

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico a mi Señor y Salvador Jesucristo, porque Él me ha dado la capacidad para emprender cada nuevo proyecto en mi vida.

A mi esposo Milton y a mi hijo Juan Esteban por todo el amor que me brindan.

A mi madre Yolanda a quien admiro por su valentía, constancia y lucha en todos los aspectos de la vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme en todo este trayecto de formación profesional y mostrarme que no existen límites para alcanzar mis metas.

A mi esposo Milton por permanecer a mi lado brindándome su apoyo y su cariño en todas las jornadas de desvelo.

A mi madre Yolanda por enseñarme con amor los principios y valores de la vida.

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

A la empresa F&Y Tejidos – Ing. Fabián Toral Maldonado por su gentil colaboración al proporcionarme toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Al Mba. Edgar Sempértegui mi sincero agradecimiento por haber orientado y asesorado acertadamente el presente trabajo de tesis.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Certificación..... | ii |
| Declaración y cesión de derechos..... | iii |
| Autoría..... | iv |
| Dedicatoria..... | v |
| Agradecimiento..... | vi |
| Índice de contenidos..... | vii |
| Resumen Ejecutivo..... | x |

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

| | |
|---|----|
| Reseña Histórica de la Empresa F&Y Tejidos..... | 2 |
| Ubicación Geográfica..... | 3 |
| Tipo de Investigación..... | 3 |
| Objetivos..... | 4 |
| 1.1 Descripción de la Empresa..... | 5 |
| 1.2 Base Legal..... | 8 |
| 1.3 Organigrama y/o Mapa de Procesos..... | 9 |
| 1.4 Plan Estratégico..... | 11 |
| 1.4.1 Misión..... | 11 |
| 1.4.2 Visión..... | 13 |
| 1.4.3 Valores..... | 14 |
| 1.4.4 Objetivos..... | 15 |

CAPITULO II

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

| | |
|------------------------|----|
| 2.1 Planificación..... | 17 |
| 2.1.1 Estratégica..... | 17 |

| | |
|---|----|
| 2.1.2 Corporativa..... | 20 |
| 2.1.3 Operativa..... | 22 |
| 2.2 Indicadores..... | 23 |
| 2.2.1 Conceptos..... | 23 |
| 2.2.2 Características..... | 25 |
| 2.2.3 Importancia..... | 25 |
| 2.2.4 Clasificación..... | 26 |
| 2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de Indicadores..... | 28 |
| 2.2.6 Manejo y presentación de los Indicadores..... | 31 |
| 2.3 Cuadro de Mando Integral..... | 32 |
| 2.3.1 Perspectiva Financiera..... | 34 |
| 2.3.2 Perspectiva del Cliente..... | 35 |
| 2.3.3 Perspectiva de Procesos Internos..... | 36 |
| 2.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento..... | 37 |

CAPITULO III

DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES

| | |
|--|----|
| 3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos..... | 43 |
| 3.1.1 Producción..... | 44 |
| 3.1.2 Comercialización..... | 45 |
| 3.1.3 Contabilidad..... | 46 |
| 3.1.4 Diseño..... | 48 |
| 3.1.5 Mapa Estratégico de la Empresa F&Y Tejidos..... | 49 |
| 3.2 Preparación de Indicadores..... | 52 |
| 3.2.1 Área Financiera..... | 53 |
| 3.2.2 Área de Comercialización..... | 54 |
| 3.2.3 Procesos Internos..... | 55 |
| 3.2.4 Aprendizaje y Crecimiento..... | 56 |
| 3.3 Diseño cuadro de Indicadores..... | 58 |
| 3.4 Análisis e Interpretación..... | 59 |
| 3.5 Informe..... | 74 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 76 |

| | |
|-------------------|----|
| BIBLIOGRAFIA..... | 80 |
| ANEXOS..... | 81 |

Resumen Ejecutivo

La empresa F&Y Tejidos, conformada por su gerente propietario Ing. Fabián Toral ya desde 1993 que fue el año de su formación, ha tenido una misión y visión enfocadas en el apoyo al talento local, al priorizar en sus inicios la compra de productos locales para la venta en lo que a prendas de vestir se refiere, que en primera instancia fue su actividad básica, posteriormente y contando ya con el apoyo de mayor cantidad de empleados, resolvieron que la confección propia sería lo mejor, es así que adquirieron su propia maquinaria para iniciar con la producción, incrementando así fuentes de empleo, ofreciendo un producto de la mejor calidad, elaborado con materias primas e insumos de que garantizaran durabilidad, comodidad y por supuesto elegancia.

A lo largo de toda esta carrera emprendedora, se han presentado un sin número de obstáculos, ante los cuales la empresa F&Y Tejidos, un conjunto de colaboradores que han sabido mantener en alto el nombre de la empresa, han luchado por sus convicciones, creyendo en lo nuestro, capacitándose para seguir surgiendo junto con la empresa pese a varias crisis que se han dado en nuestro país y que han generado un sin número de trabas desatando así inestabilidad, inseguridad e incapacidad para apoyar a este sector textil y de confecciones.

Con el paso del tiempo toda la perseverancia se ha visto recompensada con una clientela estable pese a haberse diezariado, un posicionamiento de la marca de renombre en Cuenca "YO", que ha sido bien ganada, una preferencia por parte del cliente que apoya lo nuestro y que sigue creyendo en un Ecuador mejor.

El presente trabajo de investigación está encaminado a analizar las diferentes facetas por las que esta empresa ha atravesado en los últimos dos años con el fin de detectar el trasfondo de su situación en el presente y poder determinar una proyección para el futuro, así como el de evaluar cada uno de los aspectos que resultan importantes para la empresa en cuanto a la toma de decisiones y detectar cuáles son sus falencias y desaciertos mediante una interpretación de los indicadores propuestos para cada uno de sus departamentos y con ello plantear soluciones a cada uno de sus falencias.

En el primer capítulo se detallan los antecedentes de la empresa, su ubicación, los departamentos que la componen y cuales son las actividades de cada uno de ellos.

Tenemos también el mapa de procesos de la organización en que se detallan los diferentes departamentos y los procesos de realización del producto mismo así como los procesos de soporte, a continuación la descripción de la misión, visión y objetivos tanto generales como específicos que conducen a la organización al cumplimiento de cada una de sus actividades así como los valores propios de la empresa.

El segundo capítulo detalla el marco teórico, con un breve análisis de lo que es la planificación, estrategia, el porvenir de las decisiones actuales, la planificación desde el punto de vista de los procesos y de la filosofía. Detalla también el análisis FODA desde el punto de vista estratégico y operativo; defino también los indicadores como herramientas de medición con algunos conceptos relacionados para facilitar su interpretación especificando las características que estos deben contener así como su importancia en el desenvolvimiento de la organización. Se mencionan también aspectos relevantes en cuanto al manejo y presentación de los indicadores, mismos que se complementan con el cuadro de mando integral para luego detallar su origen y trascendencia en las organizaciones, los aspectos relevantes a considerar en su elaboración en cuanto a las cuatro perspectivas: financiera, de procesos internos, del cliente y de aprendizaje y crecimiento que involucran todas las áreas o departamentos de la organización.

En el tercer capítulo se procede a diseñar los indicadores a emplear mediante la identificación de las áreas relevantes de la organización, sus variables y objetivos, luego se preparan los indicadores determinando los aspectos más críticos o que requieren una mejora en los diferentes departamentos; se detalla una breve descripción de cada uno de los indicadores a emplear y cuales son sus aplicaciones, finalmente tenemos el cuadro de mando integral y la representación gráfica de cada uno de sus indicadores estableciendo una comparación entre los dos años en análisis tanto el año 2007 como 2008 haciendo referencia a los datos obtenidos de los Balances Generales y Estados de Resultados los años referidos con un total de 12 indicadores: 3 indicadores en la Perspectiva Financiera, 4 indicadores en la Perspectiva de Procesos Internos, 2 indicadores en la Perspectiva del Cliente y 3 indicadores en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, mediante el análisis y la interpretación de estos indicadores se pretende alcanzar una mejora significativa que contribuya y aporte con el proceso de mejora continua que esta organización ha iniciado, considerando que cada falencia identificada, será una oportunidad para mejorar.

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

RESEÑA HISTORICA DE F&Y TEJIDOS

“F&Y Tejidos es una empresa que inicia sus actividades en febrero del año 1993. Sus raíces nacen de una propuesta de una empresa Quiteña, cuyo fin era el de tener un distribuidor de sacos de algodón en la ciudad de Cuenca, en efecto la empresa se forma y acepta dicha propuesta para distribuir esa mercadería y empieza a cubrir el mercado de la ciudad de Cuenca a través de exposiciones en instituciones y a través de vendedoras. Al cabo de un año y teniendo un mercado considerable, y luego de haber incorporado a mas proveedores de productos terminados, la empresa decide comprar maquinaria de tejido y de confección para empezar cubriendo el 20 % del mercado ya ganado, lanzando su propia marca “YO”. La producción fue creciendo y la compra a proveedores disminuyendo, llegando al punto en que la empresa cubría con su producción el 100 % del mercado, este crecimiento en producción y luego acompañado de un mayor crecimiento de mercado, hizo que la empresa llegará a cubrir todas sus expectativas en cuanto a tejido en Cuenca.

Ya en el año 1998, F&Y tejidos decide implementar en su taller de confección, maquinaria para ingresar en una nueva etapa, que fue la confección de ropa casual, dirigida inicialmente hacia un segmento femenino, luego masculino y mas adelante niño, para esa nueva etapa F&Y Tejidos tenía ya un punto de venta directo en el centro de la ciudad de Cuenca, que al pasar de los años se convirtió en una cadena líder de ropa casual en el mercado local, teniendo en el año 2001 cinco almacenes en la ciudad de Cuenca, a partir de este año y con la finalidad de mejorar la competitividad frente a un mundo globalizado y en el Ecuador con una economía mas rígida con la presencia del dólar nuestra empresa decide implementar normas internacionales ISO 9001, versión 2000, las mismas que han sido el pilar fundamental para continuar compitiendo en el mercado y ofrecer a nuestros clientes un producto garantizado.

La empresa ha seguido buscando nuevos mercados y desde el año 2001 dedica sus actividades de confección también al servicio de uniformes institucionales femeninos para oficina, trabajando también en exploración de nuevos mercados, pero dirigidos a la exportación.”¹

¹ Fuente: Archivos Virtuales Gerencia-Empresa F&Y Tejidos

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa F&Y Tejidos, se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en la parroquia San Sebastián, en Av. De las Américas 26-93 y Alfonso Andrade, en el subsuelo del edificio Elyon. En estas instalaciones funcionan tanto oficinas como la planta en donde se confeccionan las prendas de vestir, se almacenan también materias primas y productos terminados.

Estas instalaciones tienen una construcción de bloque, adaptadas para un funcionamiento adecuado de algunos equipos, maquinarias y otros instrumentos necesarios para hacer posible los diferentes procesos de producción así como el funcionamiento de los equipos de cómputo y dar soporte a las oficinas administrativas y de diseño de la empresa.



Logotipo de la Marca "YO" creada por la empresa F&Y Tejidos año 2003

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación está encaminada al aprovechamiento de los diferentes recursos con que cuenta la empresa siendo ésta una persona natural obligada a llevar contabilidad, por lo tanto es una investigación en el campo de las empresas privadas, cuyas obligaciones y responsabilidades son directamente auditadas por el Servicio de Rentas Internas.

Sabiendo que en la actualidad el factor humano constituye un activo intangible de la empresa sobre el cual se pueden elaborar manuales operativos con el fin de obtener los mejores resultados, podemos realizar nuestra investigación desde este punto de vista, con el fin de optimizar todos los recursos disponibles con que cuenta la empresa F&Y Tejidos.

OBJETIVOS

Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es la de diseñar, analizar e interpretar los indicadores de gestión, contribuyendo así en la mejora continua en la empresa F&Y Tejidos, apoyando en el análisis de cada uno de los aspectos que constituyen el valor agregado que la empresa da a sus clientes, nos referimos al hecho de fabricar prendas de vestir de primera calidad con las mejores materias primas y desde luego Mano de Obra calificada, desde luego maximizar nuestras utilidades mismas que a su vez son un incentivo para el factor humano, estos objetivos hacen la diferencia entre una y otra empresa, sólo así podremos seguir ganando posición en el mercado en el cual nos desenvolvemos, tomando en cuenta que en la actualidad aún existe competencia desleal que debe ser superada con una labor estratégica continua para obtener resultados óptimos.

Objetivos Específicos

La empresa F&Y Tejidos tiene dos líneas de productos, se dedica a la confección y comercialización de uniformes hechos a la medida para las empresa de la ciudad y cuenta con tres distribuidores de ropa casual de moda, para hombres, mujeres y niños. Uno de sus objetivos específicos es el de recuperar el mercado que se ha visto invadido por la creciente competencia, que ha conseguido disminuir nuestra producción precisamente por haber disminuido la demanda de nuestros productos, este objetivo se logrará conseguir mediante la especialización del personal que constituye MOD en prendas casuales y de moda para alcanzar el mercado de gente joven, manteniendo también nuestro estilo clásico, para alcanzar a gente medianamente adulta.

Otro de nuestros objetivos específicos es el de cumplir con tiempos de entrega, es decir estimarlos lo más exacto posible mediante un adecuado plan de producción, para cubrir las expectativas y exigencias de nuestra clientela, para ello debemos contar con mano de obra calificada y experimentada, lo cual en nuestro medio es muy escaso, además la alta gerencia deberá asumir un rol más crítico frente a las decisiones relacionadas con la producción de ciertos productos que requieren un análisis de mercado, para saber su aceptación, y esta labor deberá realizarla conjuntamente con los departamentos de comercialización y diseño que son los más indicados para captar cuáles son las

expectativas del cliente. Para ello es indispensable una acertada planificación Financiera que permita tener disponibles los fondos necesarios para adquirir la materia prima para el proceso productivo.

Estos objetivos se pretenden alcanzar mediante capacitaciones constantes y oportunas y la contratación adecuada de personal en los departamentos de Producción y Diseño, para que este primero especialice a cada una de las personas involucradas en el proceso productivo en las actividades en que mayor experiencia posean y puedan contribuir de manera más efectiva en el rendimiento global de la planta; así mismo el departamento de Diseño debe estar actualizado en cuanto a las tendencias de moda para diseñar productos acorde a las preferencias del público consumidor.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 Denominación y objeto de la empresa.- El nombre comercial de la empresa es F&Y Tejidos, con su gerente propietario: Ing. Fabián Toral Maldonado, se encuentra domiciliada en la ciudad de Cuenca, República del Ecuador.

El objeto de la empresa es la fabricación y la comercialización al por mayor y menor de prendas de vestir de tipo casual así como de uniformes y ropa de trabajo, con miras a expandir su producción a futuro y así poder exportar.

1.1.2 Gobierno y Dirección.- El gobierno de la empresa está a cargo del gerente propietario, por tratarse de una persona natural, quien tomará las mejores decisiones en pro del bienestar empresarial y vigilará que las actividades generales de las diferentes áreas de la empresa se desenvuelvan de la manera más eficiente y productiva.

1.1.3 Descripción de los Departamentos y Cargos de la empresa F&Y Tejidos.- La conforman los siguientes departamentos:

- Departamento Administrativo/Financiero: 2 colaboradores.
- Departamento de Ventas: 3 colaboradores.
- Departamento de Producción: con 2 colaboradores en mandos de dirección y supervisión y 10 colaboradores que forman la mano de obra directa.

- Departamento de Diseño, con 1 colaborador en diseño y patronaje.

El total de colaboradores dentro de la organización asciende a 18 personas.

1.1.3.1.- Departamento Administrativo/Financiero: Es el departamento encargado de la toma de decisiones así como de vigilar y controlar el normal desenvolvimiento de la organización, gestionando los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Dentro de este departamento se encuentra el cargo de Gerente cuya principal función es la de fortalecer la organización mediante la toma oportuna de decisiones tanto en el campo administrativo como financiero, para que las actividades de la empresa se desenvuelva con normalidad.

Tenemos también el cargo de Contadora, que es la encargada de registrar todas las transacciones realizadas por la empresa, así como de elaborar, analizar y legalizar con su firma los estados financieros y otros documentos gubernamentales de la empresa, determinar el costo de los diferentes tipos de productos para la toma de decisiones, mantener actualizada, en el sistema informático, la información contable, elaboración de informes que permitan conocer los movimientos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar a proveedores y empleados, planillas de aportes a la seguridad social y otros inherentes a su cargo.

1.1.3.2.- Departamento de Ventas: Es el departamento encargado de la promoción y venta de los productos al cliente, incluyendo todo lo relacionado con la comercialización así como también la atención y seguimiento al cliente para brindarle un excelente servicio.

En este departamento tenemos el cargo de Jefe de Ventas, su principal función es la de analizar y proyectar la comercialización y las ventas de la empresa en el ámbito local y nacional, también debe examinar las tendencias de moda para coordinar con del departamento de diseño de acuerdo a las exigencias del cliente logrando así ofertar en el mercado un producto que cumpla con los requisitos y expectativas de nuestros clientes potenciales.

Asistente de Ventas: entre sus principales funciones tenemos; elaborar cotizaciones, contratos, facturas, coordinar entregas a clientes, así como la toma de medidas y pruebas cuando los productos ofertados son uniformes empresariales.

Vendedora de Mostrador: es la persona encargada de la atención al cliente así como de recibir sus comentarios y/o sugerencias para que éstos sean evaluados y se pueda determinar cuál es la percepción del cliente con respecto a nuestra organización y al producto que ofrecemos.

1.1.3.3.- Departamento de Producción:



Planta de Confección de la Empresa F&Y Tejidos

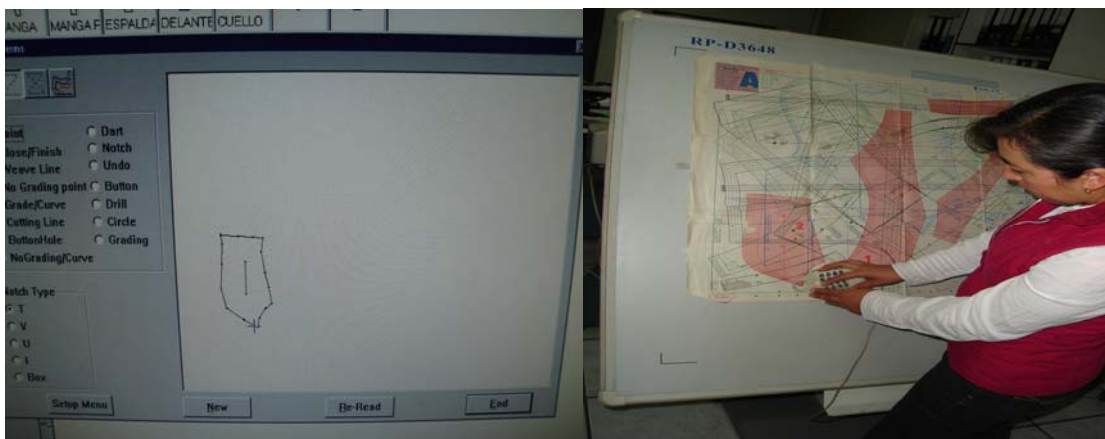
Es el departamento encargado de todo el proceso de producción o gestión operativa, transformando la materia prima, telas e insumos a través de un conjunto de operaciones en producto terminado.

Dentro de este departamento, tenemos el cargo de Jefe de Producción, que es quien se encarga programar, dirigir y controlar las actividades generales de la planta, coordinando las compras de materias primas e insumos para la producción.

Asistente de Producción: su función es la de programar, dirigir y controlar las labores de producción y disciplina de los trabajadores de planta. Es el responsable directo de la calidad de los productos.

Operarios de Producción: tienen como principal función la ejecución de las diferentes operaciones para el proceso de producción de las prendas de vestir y accesorios para el cliente. Son los responsables de la calidad en cada uno de sus puestos de trabajo.

1.1.3.4.- Departamento de Diseño:



Funcionamiento de programa Reach Peace de Diseño en la Empresa F&Y Tejidos

Es el departamento encargado del diseño y patronización de los diferentes modelos de prendas, de acuerdo a colecciones previamente planificadas y coordinadas con el departamento de Ventas.

En este departamento se encuentra el cargo de diseñadora y patronista, que es quien se encarga de los trazos mediante sistemas computarizados para plasmarlos en nuevos modelos de prendas de acuerdo a los requerimientos del cliente.

1.2 BASE LEGAL

F&Y Tejidos, es una empresa constituida en el año 1993, cuya actividad principal es la Fabricación y Comercialización de Prendas de Vestir.

Su razón social es: Toral Maldonado Fabián Agustín; es una persona natural obligada a llevar contabilidad cuyas obligaciones en cuanto a presentación de información ante el Servicio de Rentas Internas que es el organismo regulador son:

- Declaración mensual de IVA.
- Declaración mensual de Retenciones del Impuesto a la Renta.
- Presentación mensual de Anexos por Retenciones por Otros Conceptos (REOC)
- Declaración anual del Impuesto a la Renta
- Presentación anual de Anexos en Relación de Dependencia (RDEP)

La empresa F&Y Tejidos al ser una Persona Natural Obligada a Llevar Contabilidad tiene la obligación de actuar como Agente de Retención tanto del Impuesto a la Renta como del Impuesto al Valor Agregado sin necesidad de algún comunicado puesto por la Administración Tributaria en tal sentido, sino que esta obligación nace del mismo hecho de la transferencia de los bienes o prestación de servicios.

La empresas F&Y Tejidos está gerenciada por el Ingeniero Industrial Fabián Toral Maldonado, propietario de la empresa.

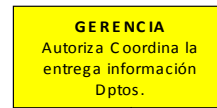
1.3 ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESOS

El proceso productivo se inicia con la recepción de los pedidos de los clientes, para lo cual se debe elaborar la oferta y en segunda instancia el contrato siendo responsable el Dpto. de Ventas, a continuación el Dpto. de Producción debe elaborar la programación para presupuestar el tiempo de entrega de dicha oferta, y una estimación del tiempo de confección de cada producto para determinar costos y precios a ofertar en lo cual interviene el Dpto. de Finanzas. Una vez aceptada la oferta, se inicia la compra de Materia Prima que se almacena en Bodega para utilizarse conforme avanza el proceso productivo que inicia con el diseño de los patrones para el proceso de corte, donde interviene el Dpto. de Diseño y luego de confección tanto dentro de la planta de F&Y Tejidos como fuera de ella, para finalmente pasar por el proceso de terminado. Una vez acabada la producción, se elaboran los documentos de soporte legal como facturas y guías de remisión y se almacena o entrega al cliente.

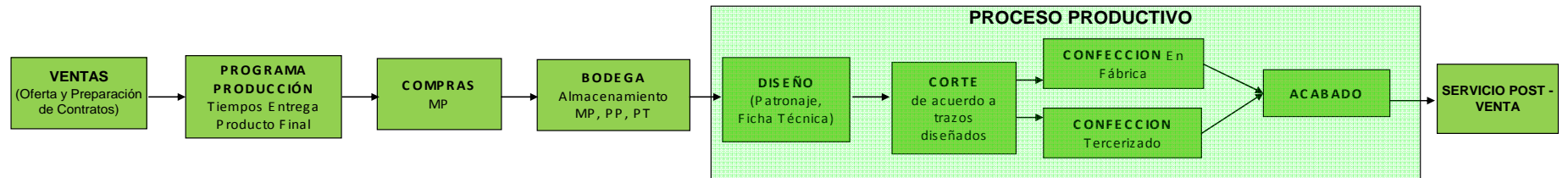
Existen funciones realizadas por cada uno de los 4 departamentos que son las de apoyar el proceso productivo y éstas son: Recursos Humanos, Medición, Mantenimiento de Maquinarias, etc.

MAPA DE PROCESOS
EMPRESA: F & Y TEJIDOS

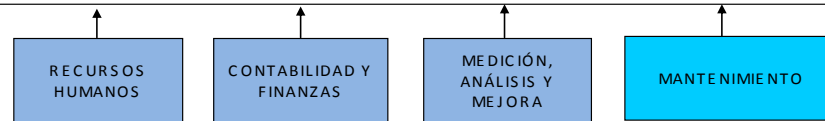
PROCESOS ESTRATEGICOS



PROCESOS DE REALIZACIÓN



PROCESOS DE SOPORTE



Mapa de Procesos – Empresa F&Y Tejidos – Fuente archivos virtuales de Gerencia

1.4 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico constituye la principal herramienta al momento de tomar las decisiones más importantes de la empresa, que son las que nos llevarán hacia donde queremos llegar, pero éstas deben analizarse acertada y coordinadamente, considerando a todos y cada uno de los miembros de la empresa para que la participación y la colaboración sea un verdadero compromiso de toda la organización a fin de que el plan estratégico alcance los resultados deseados.

El plan estratégico puede entenderse también como el proceso de establecer los objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción; lógicamente dichos objetivos llevarían a la organización al futuro deseado y las acciones permitirían hacer de ese futuro una realidad partiendo de la situación presente. Básicamente el plan se anticipa a la toma de decisiones: “pensar antes de actuar”; constituyéndose en un proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Hay que destacar que el plan estratégico no es una simple lista de acciones y programas detallados en costos y tiempos sino todo un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, comprometer recursos y acciones destinadas a cumplir con dichos objetivos para finalmente evaluar los resultados.

1.4.1 Misión

“Nuestra Misión es trabajar para conseguir reemplazar los hábitos de consumo de la población Ecuatoriana, de prendas de vestir textiles importadas a productos fabricados por F&Y Tejidos y de esta forma obtener ganancias dignas para la empresa y sus empleados”.

Básicamente es un enunciado que refleja la razón de ser de una organización, independientemente del éxito o fracaso.

La Misión distingue a una empresa de otras similares, es esencial para determinar objetivos y formular estrategias, básicamente surge de dos interrogantes: Quiénes Somos? y Porqué Existimos?

Es la razón que justifica la existencia de la organización, estableciendo los propósitos o las necesidades que desea satisfacer y los métodos fundamentales a través de los cuales se pretende cumplir con sus propósitos. La declaración de la misión es la que nos da la pauta para formular líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará. El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de que manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor, por lo tanto el enfoque de la misión debe ser interno para la organización y de aquí podemos formular las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? (Funciones de la Organización): En esta primera interrogante, es necesario respondernos en función de las necesidades que nosotros como empresa satisfacemos más no en los bienes que son los que satisfacen las necesidades, en nuestro caso podemos citar lo siguiente:
 - o No ofrecemos accesorios, ofrecemos originalidad.
 - o No ofrecemos prendas de vestir, ofrecemos el placer de verse y sentirse bien.
- Para quién trabajamos? La segunda interrogante, se refiere a quién está dirigido nuestro producto, a quién queremos llegar como nuestro principal mercado que está clasificado en real y potencial y a su vez segmentado por: ubicación Geográfica, edad, riqueza, etnia, estilo de vida y una variedad de factores. De esta pregunta podemos concluir que una sin importar su tamaño no puede abastecer a todo el mercado potencial, por lo tanto en vez de tratar de atender a todos se segmenta o particulariza un mercado objetivo para atenderlo de una manera eficaz, eficiente y efectiva.
- Cómo cumple la organización estas funciones? Se refiere a la organización en pro de la satisfacción de las necesidades del cliente, la manera de cumplir esta satisfacción, los recursos humanos materiales y tecnológicos que utiliza para lograr brindar productos innovadores, confiables, de bajo costo, etc.
- Porqué existe la organización? (para que servimos): posibilita su ubicación en un “contexto social” y proporciona un enfoque más significativo a sus actividades.

En primera instancia, la misión de la empresa F&Y Tejidos, es la de proporcionar al mercado infantil, juvenil y adulto prendas de vestir y accesorios de calidad, fabricado con las mejores

materias primas empleando insumos de calidad y la maquinaria adecuada para garantizar un producto a la par con las cadenas de ropa a nivel de Latinoamérica; en segunda instancia, es la de ofertar en el mercado un producto cuyo precio sea accesible y represente un valor agregado para los clientes al cumplir con los requerimientos que éste demanda, que son las de durabilidad, calidad y moda.

1.4.2 Visión

“Creemos que debemos ser parte del desarrollo de nuestro país, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población, mejorar la balanza comercial del Ecuador al demostrar el cumplimiento de nuestros deberes fiscales, laborales y productivos”.

Es la expresión explícita que describe un estado futuro deseable mejor que el actual, un sueño realizable a largo plazo.

Consiste en una aspiración factible de realizar y conseguir, siendo una declaración amplia y suficiente de dónde se desea ver a la organización en un periodo de tiempo determinado ofreciendo beneficios importantes para los clientes que conlleve a la permanencia y éxito de la empresa. La visión debe ser parte del compromiso de todos los involucrados en la organización, no consiste en tenerla solamente por escrito o memorizarla sin que tenga un efecto de acción. La visión es el fundamento que nos impulsa a promover, motivar, encausar el compromiso de todos los miembros de la organización.

La formulación de la visión debe dar como resultado una tensión creativa que conduzca al cambio deseado, contribuyendo, inspirando y alentando al fortalecimiento de la organización.

Las características fundamentales de la visión son:

- Es una afirmación acerca del futuro de la organización, hacia donde queremos llegar
- Es factible de ser alcanzada en el tiempo.
- Es compartida por todos los inversionistas/accionistas y los colaboradores de la organización.
- Es inspiradora, retadora, atractiva y estable.

1.4.3 Valores

Un valor es una creencia perdurable en que una forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia. Un sistema de valores en una organización es una estructura perdurable de convicciones concernientes a modos preferibles de conducta o condiciones finales de existencia, paralelo a un continuismo de relativa importancia.

Un aspecto destacable en la sociedad actual, que genera tranquilidad, confiabilidad y estabilidad es la lealtad, usada no muy a menudo en nuestro medio ya que debido a la gran competencia desleal que se ha desatado en nuestro país tanto el producto nacional como sus insumos han visto caer su demanda hasta su máximo límite. Es así que muchas pequeñas y medianas industrias se han visto obligadas a cerrar sus puertas, simplificar sus actividades productivas, despedir a un sin número de empleados y este efecto se ha sentido especialmente en el sector textil.

En la actualidad seguimos viendo mercados llenos de producto sin rotación, siendo la gran diferencia el precio a ofertar, es un hecho que la industria ecuatoriana, que procede con honestidad, competencia, legalidad y buenos principios, no podrá ofrecer condiciones ni oportunidades por debajo de los permitidos a sus empleados así como tampoco evadirá sus obligaciones tributarias, pero una vez inmersos en esta “competencia desleal” en donde aún no se adopta totalmente el mecanismo para un control del cumplimiento de todo tipo de obligaciones a las que deberíamos estar sujetos, se evaden en todas las actividades económicas y sociales que se realiza sin concientizarse del daño causado a la nación, mientras tanto no podremos ofrecer un precio lo suficientemente competitivo por un producto “BIEN HECHO EN ECUADOR.”²

Existen valores que no se pueden dejar de considerar a la hora de producir un producto, y en nuestro caso nuestro principal valor es la “lealtad”, lealtad al producto Ecuatoriano, el que nos hace creer en nuestra gente, en lo productivo que resulta en todos los aspectos el brindar fuentes de trabajo, apoyar lo NUESTRO, impulsar la producción textil sabiendo que somos capaces de llegar muy lejos con todos los recursos que poseemos, tanto materiales como intelectuales e ideológicos.

² Slogan Empresa F&Y Tejidos: Archivos de Gerencia 1999-2008.

Nuestra empresa F&Y Tejidos con su marca "YO" y su gran trayectoria de 16 años ha visto ya sus frutos, siendo una de las preferidas por el mercado cuencano quienes han seguido de cerca su historia su moda, su estilo y visitan sus almacenes en busca de novedades, es así que hemos visto la lealtad también de ellos a la marca cuencana.

1.4.4 Objetivos

Un objetivo es aquel que forma parte de la ideología de la empresa, una razón que nos conlleva a ir construyendo la visión, es así que con el logro de nuestros objetivos diarios vamos encausando a nuestra empresa a ser lo que nos hemos propuesto y para ello debemos lograr la unificación de ideales y metas para que en conjunto con todos los colaboradores sepamos a donde vamos y en dónde estaremos en un momento dado planificando el logro de nuestros objetivos empresariales.

Los Objetivos organizacionales de la empresa F&Y Tejidos son:

- Cumplir con los tiempos de entrega de los productos ofertados mediante una planificación más estricta y controlada de la producción.
- Ejercer un control riguroso en el Flujo de Efectivo para poder tomar correctamente las decisiones de endeudamiento y determinar la capacidad de pago que tiene la empresa, esto se logrará mejorando la comunicación entre el Área Financiera y Producción y coordinando las necesidades de Materia Prima.
- Ampliar nuestra participación en el mercado actual ofertando productos enfocados en las nuevas tendencias de moda.
- Establecer políticas claras de contratación y capacitación al personal para obtener mejores resultados en el desempeño de sus funciones.



Instalaciones de la Empresa F&Y Tejidos ubicada en Av. De las Américas

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA

INVESTIGACIÓN

2.1. PLANIFICACIÓN

Planificación comprende aquella fase en la que se preparan todos los recursos con los que contamos para poner en marcha nuestro proyecto ya que planear “nos ayuda a descubrir nuevas oportunidades, anticiparse y evitar futuros problemas...”¹, considerando tanto aquellos de tipo material como intelectual y tecnológico, pues sabiendo la disposición de nuestros recursos podemos organizar cada actividad o evento en pro de nuestra empresa, a fin de disponerlos y beneficiarnos de ellos al máximo. Será necesario prever cada uno de los obstáculos que suelen presentarse en el camino cuando nos hemos enrumbado a la realización de nuestro proyecto y disponer de los medios necesarios para que nuestros propósitos no se vean truncados fácilmente.

2.1.1 Estratégica

La planificación estratégica es aquella que encierra la esencia de los objetivos de la empresa, y se la podrá lograr en un mediano a largo plazo, considerando el conocimiento que cada uno de los colaboradores de la empresa tenga al respecto en lo que se refiere al medio de desenvolvimiento de la empresa y cuáles son sus características que lograrán distinguirla de la competencia.

A medida que se va adoptando la estrategia, se puede ir añadiendo una segunda estrategia con el fin de hacer frente a la competencia, mejorar la apertura que tenemos hacia nuevos mercados, sin embargo una tercera estrategia causaría la desviación de la atención que debemos tener centrada en lo que nos hemos planeado inicialmente.

Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse sólo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

¹ Helriegel D, Jackson S, Slocum J. (2002): Administración: Un enfoque basado en competencias. Bogotá.

Thomson Editores. Pág. 193

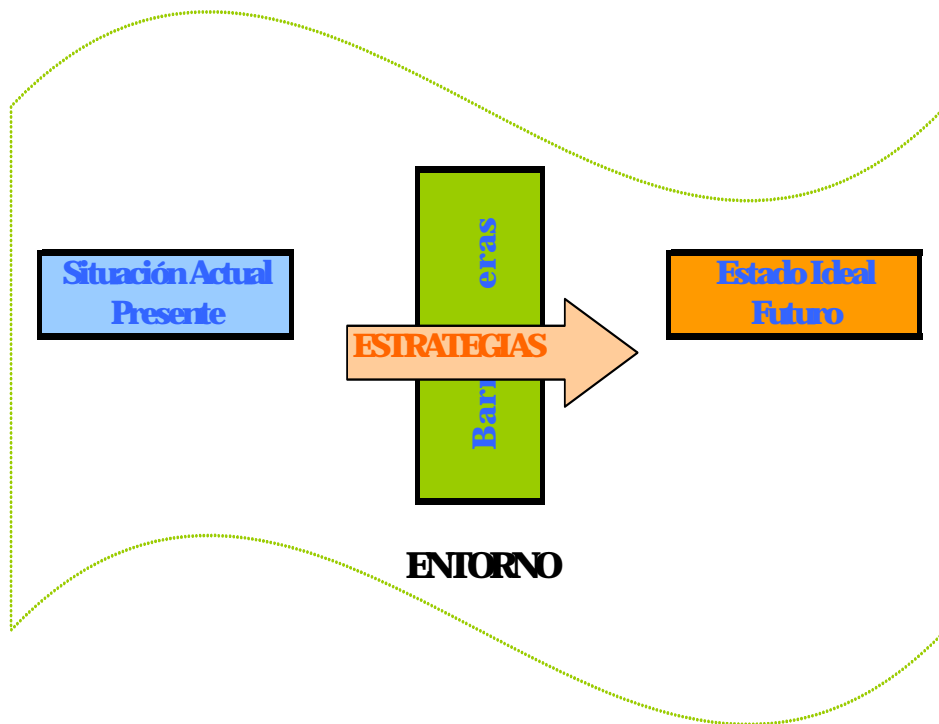


Gráfico 2.1: Significado de la Planeación Estratégica
Fuente: Archivos de Gerencia

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema en sí", pero es a mediados de los años setenta que en Venezuela se comienzan a considerar los cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

2.1.1.1 El Porvenir De Las Decisiones Actuales

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de relación de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el gerente.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente y evite peligros en el futuro. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2.1.1.2. Proceso

La planeación estratégica se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados deseados.

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo, cómo y quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad comprendida y asimilada.

La planeación estratégica debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos y la idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

2.1.1.3 Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida y requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para una constante planeación ya que representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras.

2.1.1.4 Estructura

La planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas y presupuestos a mediano y corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático de una compañía para establecer sus

propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas y así lograr los objetivos de la compañía.

- Lo Que No Es La Planeación Estratégica

En la planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento, tan sólo se exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no puede determinar el volumen de las ventas de un producto para después de resolver qué medidas tomar con el fin de asegurar la adquisición de tales materiales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

2.1.2 Corporativa

Son aquellas que se centran en un marco de análisis de los elementos que constituyen nuestras Fortalezas como empresa, ya sea nuestra larga trayectoria, nuestro posicionamiento en el mercado como una marca ya conocida; las Oportunidades que tenemos de seguir abriéndonos mercado con nuevos e innovadores productos para ofertar en diferentes grupos de clientes; frente a nuestras Debilidades en cuanto a la capacidad de producción al posiblemente no contar con la mano de obra requerida en un momento dado; otro elemento que necesariamente se debe analizar son las Amenazas a las que estamos sujetos, al contar con una competencia masiva en cuanto al producto terminado de sectores textiles locales, nacionales e incluso internacionales debido a la falta de control que se ha venido dando en los anteriores gobiernos en nuestro país, recientemente se están dando las

seguridades necesarias para que las mercancías extranjeras paguen inevitablemente el impuesto al ingresar a nuestro país.

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|-------------|---|--|
| FORTALEZAS | MAXI-MAXI Estrategias FO: Crecimiento Potencias totalmente las fortalezas para aprovecha óptimamente las oportunidades | MAXI-MIN Estrategias FA: Comportamiento Potencias el límite las fortalezas para protegerme de los efectos de las amenazas |
| DEBILIDADES | MIN-MAXI Estrategias DO: Preservación Superar totalmente las debilidades para aprovechar óptimamente las oportunidades | MIN-MIN Estrategias DA: Cambio Superar totalmente las debilidades para atenuar los efectos de las amenazas |

Gráfico 2.2A Estrategias empresariales de F&Y Tejidos basadas en una matriz de cruce de los elementos FODA
 Fuente: Archivos de Gerencia

Al tener claros nuestros elementos FODA, podemos enfocarnos en el análisis de la situación actual de la empresa, es decir de donde partimos y a donde queremos llegar, es aquí donde se estructuran las alternativas a considerar en la toma de decisiones, los pasos a seguir para alcanzar nuestros objetivos propuestos, fortaleciendo nuestros puntos favorables a la vez que aprovechamos las oportunidades que resultan beneficiosas para la empresa, si bien es cierto que se irán presentando nuevas debilidades en cuanto a nuestra estructura organizacional, pero podemos viabilizar alternativas de solución para no vernos afectados por las debilidades organizacionales, además podremos ir superando aquellas que parecen ser amenazas anticipándonos a ciertos acontecimientos en nuestro caso podrían ser el lanzamiento de novedosas colecciones que superen ampliamente las expectativas de nuestros clientes que buscan moda.

| ELEMENTOS FODA DE LA EMPRESA F&Y TEJIDOS | |
|--|---|
| FACTORES POSITIVOS | |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| * Diseño y desarrollo de productos con oportunidad y moda | * Incursionar en el mercado nacional |
| * Versatilidad de producción al estar preparados para producir prendas casuales, semiformales varios géneros | |
| * Velocidad de reacción frente a pedidos mayores a la capacidad propia de la empresa | * Incorporar profesionales a la empresa |
| * Sistema ISO implantados en la empresa en todos sus departamentos | |
| * Posicionamiento de marca muy favorable en mercado local | |
| FACTORES NEGATIVOS | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| * Fabricación de volúmenes pequeños | * Agresiva competencia desde el exterior |
| * Poca accesibilidad a la materia prima | |
| * Precios de materia prima in competitivos | * Migración de obreros al exterior |
| * Mano de obra directa con baja productividad | |
| * Difícil acceso a mercados externos | * Situación país y poder adquisitivo bajo de los Ecuatorianos |
| * Falta de capacitación a MOD y mandos medios en la región | |

Gráfico 2.2B: Matriz de los elementos FODA de la empresa F&Y TEJIDOS

Fuente: Archivos de Gerencia

2.1.3 Operativa

La planificación operativa, es aquella que denota plan de acción, y se encuentra en el último rango de la organización ya que las decisiones tomadas por los rangos más altos y conducidos por los mandos medios son las que motivarán la realización de las actividades de la planeación operativa.

Nuestra planificación operativa, se debe centralizar en los tiempos de entrega del producto ofrecido al cliente, siendo este un factor fundamental para satisfacer al cliente que generalmente exige el producto con urgencia, los factores que tienen incidencia para que los tiempos de entrega se vean afectados pueden ser:

- Falta de personal en planta que haga posible ocupar toda la capacidad instalada
- Insumos no disponibles en el tiempo requerido
- El mantenimiento necesario para la maquinaria no se lo realiza en las fechas acordadas, originando retraso en el proceso al detener la producción.
- La llegada de algunos materiales en mal estado ocasionan pérdida de tiempo y recursos.

En el caso de la producción en sí, existen factores que retrasan los tiempos de entrega, es entonces cuando entran en juego las mediciones de la productividad y el rendimiento que se espera sea el presupuestado para cada proceso y que sea cumplido por el área productiva – operativa.

2.2 INDICADORES

Los indicadores, son herramientas de medición que desde tiempos muy remotos han sido utilizadas de diferentes formas que quizás no eran las más adecuadas, pero es hacia finales del siglo XIX que el hombre en su afán de mejorar el rendimiento de sus bienes empleados en la industria, el comercio y otras áreas, ha ido implementando tecnología cada vez más avanzada y la ha ido midiendo con el fin de mejorar su funcionamiento y utilidad, a finales del siglo XX, ya con un criterio innovador, se dan indicios de medición de desempeño del factor humano considerándolo como un activo más de la empresa, ante lo cual se van dando una gran cantidad de indicadores a cerca del desenvolvimiento del factor humano que juntamente con el factor capital y tecnológico parecen ser la combinación perfecta para logran el éxito en los negocios.

Entonces podemos conceptualizar que un indicador se refiere a “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”²

2.2.1 Conceptos

Para la interpretación completa de lo que es un indicador, es necesario tener presente que

² Salgueiro, A. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. Pág. 73

toda empresa necesita tener un control sobre sus actividades, operaciones, movimientos económicos, financieros, etc. De aquí viene dada la importancia de la implementación de indicadores financieros, económicos, de gestión y otros, que no es sino un factor indicativo que nos permite medir el posicionamiento de la empresa frente a la misión, visión, objetivos generales y estratégicos planteados en un período determinado de tiempo para saber cual es la realidad de la empresa, pero esta medición debe ser analizada, comparada con nuestras metas ya propuestas bajo el mismo criterio de medición y desde luego interpretada, para que sea de utilidad para la organización ya que por sí solo un indicador puede ser irrelevante.

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las la empresa en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Mediante los indicadores podemos establecer comparaciones, para poder determinar una situación que puede presentarse a futuro, es por ello que al centrarnos en un solo aspecto en la organización es necesario evaluarlo mediante varios indicadores para poder tomar las decisiones de forma acertada.

Entre los conceptos más relevantes para nuestra investigación tenemos:

Gestión: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un objetivo cualquiera.

Liquidez: Cualidad del activo de un banco que puede transformarse fácilmente en dinero efectivo.

Solvencia: Acción y efecto de solver o resolver; carencia de deudas; capacidad de satisfacerlas; cualidad de solvente.

Razón: Cociente de dos números o, en general, de dos cantidades comparables entre sí.

2.2.2 Características

Es necesario que los indicadores se establezcan lejos de estructuraciones a conveniencia o que sean subjetivos, por lo tanto las principales características que deben reunir son:

- Debe ser de fácil medición e interpretación
- Debe ser aceptado en la empresa
- Debe ser fácilmente relacionable con otros indicadores
- Costo aceptable
- Debe ser relevante para la toma de decisiones
- Los Indicadores cuantitativos deben ser precisos y los cualitativos conceptualmente claros.

Además de las características anteriormente anotadas, para efectos de medición debe permitirse adicionar cuantos indicadores se deseen así como el definir la forma de cálculo de cada indicador mediante una pequeña hoja de cálculo en la cual también deben calificarse cada indicador de acuerdo a rangos específicos que nos permitan apreciar la periodicidad de evaluación del indicador y el número de periodos a evaluar.

2.2.3 Importancia

En las organizaciones actuales existen diferentes factores de competencia entre unas y otras en cuanto a su desempeño tanto al interior como al exterior de las mismas, por ellos es necesario contar con factores de análisis e interpretación del desenvolvimiento en las diferentes áreas de la empresa, esta información nos permitirá reducir la incertidumbre, la subjetividad que se genera en medio de un ritmo acelerado de operaciones, que no nos permiten detenernos para realizar análisis independientes de las actividades diarias.

La Importancia de los Indicadores radica en su efectividad lo cual trae como consecuencia estimular y promover el trabajo en equipo porque contribuye al crecimiento personal y de la

organización a la vez que impulsa la eficiencia y eficacia en cada uno de los negocios y con ello el bienestar de todos los colaboradores de la organización.

En resumen los indicadores son una herramienta importante dentro de la empresa porque:

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan la interpretación de resultados de iniciativas y acciones.
- Son instrumentos importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son útiles para orientarnos a la obtención de mejores resultados en proyectos de desarrollo.

2.2.4 Clasificación

El sistema de indicadores empresariales permite que el usuario diseñe sus propios indicadores acerca del comportamiento de ciertas variables que desee monitorear en la empresa.

El propósito de los indicadores es evaluar el desempeño financiero, operacional y de producción de la empresa.

- Indicadores de liquidez o de solvencia: consiste en evaluar la capacidad de cubrir los compromisos de corto plazo con recursos de corto plazo. Para ello podemos basarnos en el equilibrio financiero entre los activos y pasivos circulantes.
- Indicadores de endeudamiento: tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.
- Medidas de cobertura o de reserva: los cuales evalúan la capacidad de la empresa de cubrir los cargos fijos que resultan de las deudas de la misma.

- Indicadores de efectividad: tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.
- Indicadores de rotación de inventarios, cartera: indica la eficiencia de la empresa para manejar el nivel de inventarios, el de cuentas por cobrar. Una rotación baja puede indicar que los inventarios de la empresa son demasiado grandes, representando un uso ineficiente de los activos. Una rotación alta demuestra que los productos se venden rápidamente y el costo de almacenamiento es bajo; una baja rotación de cuentas por cobrar representa un bajo nivel de gestión en el departamento de cobros.
- Indicadores de rentabilidad: Es el resultado del proceso productivo, si éste es positivo la empresa ha obtenido utilidades, caso contrario ha incurrido en pérdidas y deberá revisar las estrategias empleadas.
- Valor económico agregado (EVA): Define como factor importante el obtener utilidades adicionales a las contables, sólo las ganancias de valor son las verdaderas guías para valorar la actividad empresarial. Se expresa como el margen entre la utilidad neta operativa después de impuestos y lo que se ganaría al invertir el activo neto operativo.
- Indicadores de ejecución presupuestal. Miden el cumplimiento de presupuestos anuales estableciendo las brechas que pueden haberse dado entre los presupuestado y lo ejecutado.
- Indicadores de productividad: Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción, generalmente se mide en toneladas hh-trabajadas.
- Indicadores de rendimiento: es un elemento de un proceso y como tal cumple la función de medirlo desde cualquier perspectiva y con ello tomar acciones y gestionar para mejorar su desenvolvimiento.

La semaforización es la representación gráfica del indicador, para lo cual se establecen rangos y colores para cada rango ya sea igual, mayor o menor al objetivo planteado.

El componente de cálculo de indicadores s+olo incorpora unos cuantos indicadores a manera de ejemplo, pero facilita enormemente el cálculo de indicadores definidos por las empresas.

2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Muchas veces se interpreta que la medición únicamente es útil para conocer las tendencias y promedios de un aspecto específico olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo sean presentadas y procesadas y que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa no nos basta solo las tendencias y promedios, sino que debemos ir más allá, conociendo con precisión la variabilidad de cada factor y causa en cada nueva situación.

Sin medición no podemos evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir, mantener ni interpretar con rigurosidad las actividades del proceso de mejoramiento.

La medición no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Por ello debemos resaltar lo que varios autores siempre han destacado: para entender un fenómeno es necesario tener una teoría que nos ayude a explicarnos los hechos que queremos estudiar. Los datos nos ayudarán a confirmar o a replantearnos nuestra teoría, pero siempre debemos contar con un marco teórico que nos posibilite caracterizar los datos que necesitamos y además nos ayude a interpretarlos, caso contrario de poco servirán los datos y la medición que se realice.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos organizacionales.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, por lo tanto, se debe tener en cuenta lo siguiente al momento de formular indicadores:

- **Pertinencia.**

Nos referimos a que las mediciones que hagamos deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma. En cualquier departamento o sección de la empresa podemos hacer mediciones sobre un sin número de

características, comportamientos, situaciones, pero ¿Para que se hace cada una de éstas?
¿Cuál es realmente la utilización que hacemos de la información obtenida?

El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo.

Además podemos resaltar que el grado de pertinencia de una medición, es relativa al conjunto de mediciones a realizar, debido a los recursos y capacidades de procesamiento y dirección que tengamos. Por demás, a medida que colocamos un sistema bajo control, podemos gerenciar por excepción un conjunto de variables y ello nos ayuda a centrarnos en otras que requieren mayor dedicación.

- **Precisión.**

Con este término nos referimos al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar, nos interesa conocer un proceso, tomar decisiones para tener resultados esperados. De ahí entonces que nos interese conocer a fondo la precisión del dato que estamos obteniendo.

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

- a) Realizar una buena definición operativa de las unidades de escala de medición, número y selección de las muestras.
- b) Elegir un instrumento de medición con el nivel adecuado para apreciarlo correctamente.
- c) Asegurar que el dato dado por el instrumento de medición, sea bien recogido por la persona encargada del proceso, lo cual supone adiestrar al personal, pero también supone tener un buen clima organizacional donde todos estén interesados en la fidelidad de la lectura.

- **Oportunidad.**

La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que nos permite tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anormalidad indeseada o más aún, para diseñar incorporando elementos que impiden que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.

Por ello, la necesidad de contar oportunidades con la información procesada de la manera más adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenderse quienes diseñen un sistema de medición.

- **Confiabilidad.**

Se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario es un acto repetitivo y de naturaleza realmente periódica, si bien esta característica no está desvinculada de las anteriores, especialmente de la precisión, si nosotros queremos estar seguros que lo que midamos sea la base adecuada para las decisiones que tomaremos, debemos revisar periódicamente todo sistema de medición.

- **Economía.**

Aquí la justificación económica es sencilla y compleja a la vez. Sencilla porque nos referimos a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos entre la medición de una característica o hechos determinados y los beneficios y relevancia de la decisión que soportamos con los datos obtenidos.

Pero cuantificar esta proporcionalidad no es fácil en muchos casos, por lo complejo de cuantificar importancia y relevancia de decisiones.

En todo caso es claro que la actividad de medición debe ajustarse también a los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores

Una organización constituye un sistema dinámico en el que interactúan todos los recursos que lo integran por lo que es necesario analizarlo desde las diferentes perspectivas unificando finalmente conclusiones que nos conducirán hacia el objetivo común que es intrínseco a toda actividad humana, el mejoramiento y la superación.

Al enfocarnos en la perspectiva financiera estamos determinado la fuente neta principal de fondos, su origen, manejo y destino como resultado de una buena planificación financiera. Por lo tanto un apropiado manejo de los indicadores financieros es aquel que los analiza, evalúa e interpreta de manera simultánea sin dejar de lado algún aspecto que pueda ser relevante para la toma de decisiones. Si bien es cierto al considerar cada uno de los indicadores de forma individual, no interpretaremos la realidad de la organización de forma veraz.

Desde el punto de vista de los procesos externos que impulsan a la organización, constituye un compromiso realizar una evaluación de cada uno de ellos pues son el motor más fuerte que permite el avance interno de toda empresa aunque exteriormente no se pueda apreciar su gestión, pero debe considerarse cada uno de los procesos que se realizan debido a que están íntimamente ligados en una relación de causa y efecto, por lo tanto aunque pertenezcan a diferentes departamentos deben ser analizados en conjunto para lograr definir el origen de alguna falencia.

De acuerdo a la perspectiva del cliente resulta trascendental realizar una medición efectiva pues el cliente es la razón misma de la existencia de la organización por lo tanto se deberá satisfacer sus necesidades, llenar sus expectativas lo cual podemos lograrlo con un medición adecuada empleando los indicadores que reflejen la realidad, estén enfocados en estos aspectos y ayuden en una correcta evaluación de su comportamiento.

Es muy importante el análisis de la capacitación continua con la que todos los empleados de una organización deben contar pues ella es la que esclarece ideas, ayuda en la preparación de estrategias, sirve de estímulo emprendedor, y sus resultados pueden verse palpablemente, por esto una medición de los resultados en cuanto a recursos empleados en capacitación, incentivos entregados por rendimientos, nivel de satisfacción, formación de

equipos de mejora, constituyen una parte medular del análisis del equipo humano considerado ya activo intangible de la empresa.

Todos estos resultados deben ser comparados en base a valores meta y críticos para evaluar la capacidad de la organización en sus diferentes perspectivas y pueden ser presentados en porcentajes o valores absolutos facilitando su interpretación al relacionarlos con otros resultados de la misma área o que se encuentren dentro del mismo marco de proceso. Los datos a evaluar deben ser tomados de los estados financieros, evaluaciones globales y otros que incluyan un ejercicio fiscal completo para poder analizar la realidad de la organización en parámetros iguales.

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la actualidad es muy importante que las organizaciones implementen un sistema integrado de control de gestión diseñado para medir objetivamente el desempeño organizacional y la evolución eficaz y eficiente de los planes, programas, objetivos y metas.

El cuadro de mando integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de compañía lo que le permitirá convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de objetivos indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas

Las organizaciones y empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria ya que la competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Desde el año de 1850 hasta cerca de 1975, periodo correspondiente a la era industrial, las empresas han tenido éxito gracias a sus desarrollos tecnológicos aplicado a los diversos productos, al ser fabricados en masa como producto estándar y de una forma eficiente, es decir, se han beneficiado de una economía a escala. Durante esta era industrial se desarrollaron sistemas de control financiero para facilitar y vigilar las asignaciones de capital financiero y activos físicos o tangibles. Un indicador como el rendimiento sobre el capital (ROCE) podía encaminar el capital interno de una empresa hacia su utilización más productiva y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital financiero y los activos físicos para crear valor para los accionistas.

A pesar de todo esto, la aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo XX, hizo que muchas de las apariciones de la competencia que pudieran resultar importantes se volvieran obsoletas. Las empresas ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible sólo con una rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. Este impacto de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las industriales. Por todo lo mencionado, el entorno de la era de la información exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una organización para explotar sus activos intangibles como son: capital humano, bases de datos y sistemas de información; procesos de calidad, relaciones con los clientes y marcas; capacidad de innovación y cultura que se basan en el conocimiento permiten crear un valor diferenciado y sostenible, ya que se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles o físicos. Los activos intangibles permiten a una empresa:

- Desarrollar buenas relaciones con los clientes de forma que se retenga su lealtad y a la vez se puedan ofrecer servicios a clientes de segmentos y áreas de mercados diferentes.
- Introducir productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos o mercado objetivo de clientes.
- Producir según especificaciones productos y servicios de alta calidad, bajo costo y con tiempos de espera mínimos.
- Movilizar las habilidades y la motivación del personal para la mejora continua de sus capacidades en procesos, calidad y tiempos de respuesta.
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información como forma de obtener una ventaja competitiva sostenible.

Por todo lo indicado anteriormente, las empresas de la actualidad deben dedicar sus inversiones en capital humano y en general en todos los activos intangibles para crear un valor diferenciado y sostenible, sin embargo, la tendencia a alejarse de una economía impulsada por los productos y basada en los activos tangibles para acercarse a una economía del conocimiento basada en los activos intangibles existe ya hace décadas. Un estudio de 1982 indicaba que los activos físicos y tangibles representaba el 62% del valor de mercado de las organizaciones industriales a nivel mundial (activos intangibles representaba el 38%), en 1992 la proporción bajó hasta un 38% (los activos intangibles subieron a un 62%), en 1997 el valor contable de los activos tangibles oscilaba entre el 10 y 15% del valor

de mercado de las empresas (el valor de los activos intangibles estaba entre el 90 y 85%), y el último estudio realizado en el 2002 mostró que la proporción de los activos tangibles ha subido de cierta forma a un 25% mientras que los activos intangibles representan un 75%.

2.3.1 Perspectiva financiera

De acuerdo al Cuadro de Mando Integral la perspectiva financiera está ubicada en el nivel más alto de su estructuración, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir los resultados económicos fácilmente medibles de situaciones que ya se han dado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una organización, su puesta en marcha y ejecución ha contribuido a una mejora de la posición financiera organizacional. Los objetivos de esta perspectiva normalmente se relacionan con la rentabilidad medida por indicadores como el rendimiento del capital, rendimiento del patrimonio, EVA, ingresos de explotación, el incremento de ventas, la generación del flujo de caja, mejoramiento de la liquidez de la empresa.

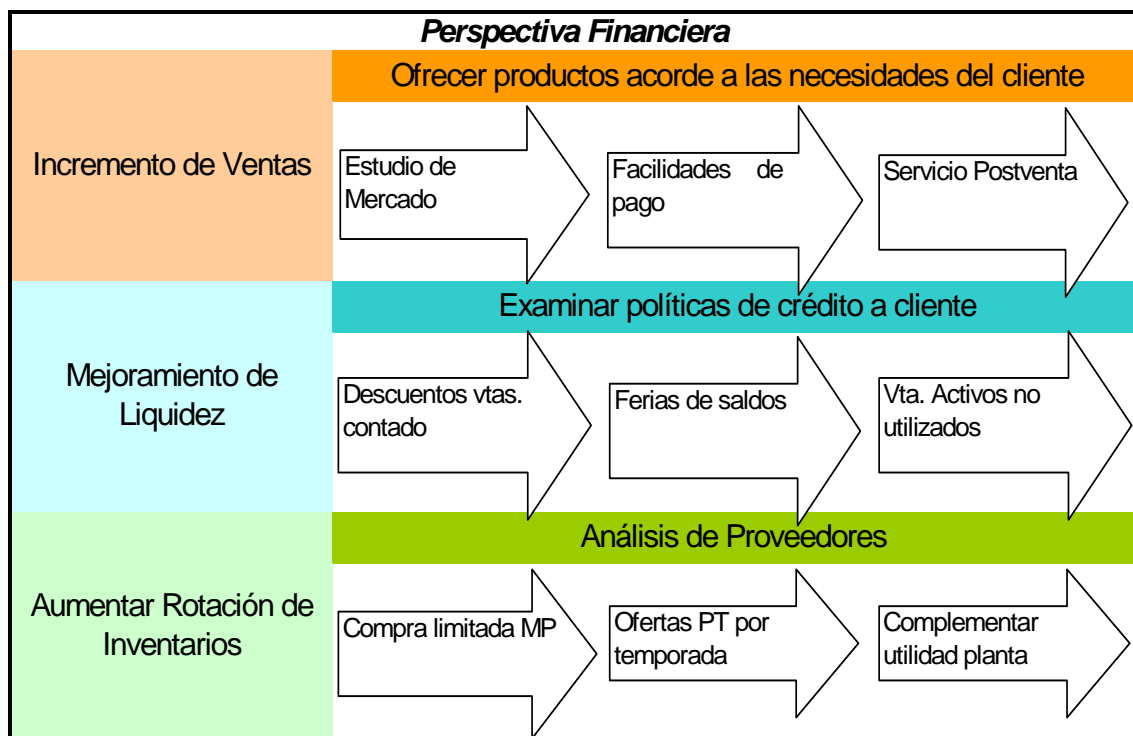


Gráfico 2.3: Perspectiva Financiera de la empresa F&Y TEJIDOS

2.3.2 Perspectiva cliente

En esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, los directivos de la organización examinan los segmentos de clientes y de mercado en los que se encuentra inmersa la organización, así como sus medidas de actuación. Esta perspectiva generalmente incluye medidas fundamentales de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia competitiva (liderazgo del producto, soluciones completas para el cliente, sistema cerrado) bien formulada e implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos determinados. Sin embargo, la perspectiva del cliente también debe incluir indicadores del valor agregado que la empresa aporta a los segmentos seleccionados como servicio, disponibilidad, precio, etc. Los inductores de segmentos específicos de los clientes prioritarios representan los factores que son críticos para que estos clientes cambien o sigan siendo fieles a nuestra marca. Por ejemplo: algunos clientes pueden valorar una entrega puntual, otros pueden valorar una corriente de productos innovadores, buena atención. Finalmente es muy importante recalcar que esta perspectiva implica que los directivos de una organización deben articular la estrategia competitiva más conveniente basándose en las condiciones internas y externas, las mismas que proporcionarán altos rendimientos financieros futuros.

Al analizar los tipos de estrategias competitivas se observó que estaban dirigidas a diferentes formas de proponer valor para los clientes, lo cual refuerza el hecho de que la estrategia competitiva adoptada tiene una gran vinculación con esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Las cuatro perspectivas analizadas se utilizan para agrupar los objetivos organizacionales, pero como cada uno de éstos debe ser medido a través de un indicador pertinente, resulta también muy conveniente utilizar estas perspectivas para agrupar dichos indicadores; razón por la cual, su estudio puede realizarse dentro del análisis del Cuadro de Mando Integral que sintetiza los indicadores que promueven la actuación de la organización vinculada con sus objetivos.

Entre los objetivos de las diferentes perspectivas debe existir la relación de causa-efecto que nos permitan visualizar de una mejor forma la ubicación de las diferentes perspectivas en un Cuadro de Mando Integral.

Debemos tener en cuenta que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la BASE para el cumplimiento de los objetivos de las demás perspectivas. Sin esta base no se podrán alcanzar los resultados esperados cuando se diseñó la estrategia organizacional, por lo que su importancia es crítica para el desarrollo de la empresa.

2.3.3 Perspectiva procesos internos

En esta perspectiva los altos mandos identifican los procesos críticos internos en los que es necesario un mejoramiento continuo, es decir que cada día se vaya buscando mejorar para asegurar su éxito. Estos procesos aseguran:

- Ofertar a los potenciales clientes las propuestas de valor que resultarán atractivas y que cumplirán con sus expectativas.
- Satisfacer las demandas de excelentes rendimientos financieros para la empresa y sus propietarios.
- Ocupar la capacidad instalada de la empresa, esto implica aprovechar todos los recursos disponibles para satisfacer las necesidades del cliente.

Las medidas de esta perspectiva se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos se centra en dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del Cuadro de Mando Integral, y estas son:

- **La primera:** los enfoques tradicionales intentan controlar y mejorar los procesos existentes y ya analizados anteriormente, mientras que el enfoque del Cuadro de Mando Integral identifica procesos totalmente nuevos en los que la organización debe exigir más a sus colaboradores para satisfacer a sus cliente y a sus accionistas, y es muy probable que alguno de estos procesos en nuestra organización no se estén llevando a cabo aún siendo muy críticos, lo cual puede ser una de las razones que impidan el éxito en el futuro.
- **La segunda:** los sistemas tradicionales se centran en los procesos de entrega de productos y servicios a los clientes con una visión del presente únicamente intentando

mejorar y controlar las operaciones existentes como son la recepción de un pedido por parte del cliente y terminando con la entrega del producto; entonces la organización se limita a crear valor al producir, entregar y servir un producto al cliente a un costo superior al precio que recibe. Generalmente los factores del éxito financiero a largo plazo exigen que una organización cree productos y servicios totalmente nuevos, que a la vez puedan satisfacer las necesidades emergentes de clientes actuales y futuros. La habilidad de muchas organizaciones para gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de productos o de capacidades para alcanzar clientes completamente nuevos, puede ser más importante para la economía de una organización que el gestionar únicamente operaciones ya existentes de una forma eficiente.

En base a lo indicado podemos darnos cuenta que planear en el largo plazo es lo fundamental, sin embargo en la práctica no resulta tan sencillo, pensemos por un momento: en primer lugar los accionistas de nuestro medio buscan obtener resultados casi inmediatamente y de cierta forma es justificable ya que nuestro medio es muy inestable para poder planificar en el largo plazo; en consecuencia, muchos gerentes que no presentan resultados en el corto o mediano plazo generalmente son removidos por esa conciencia accionista del corto plazo, dándose en muchos casos que cuando un gerente es removido, el siguiente perciba los resultados del enfoque a largo plazo llevándose este último los frutos de la gestión inicial. Afortunadamente el Cuadro de Mando Integral puede enfocarse en los objetivos tanto a corto como a largo plazo lo cual garantizará una situación favorable para la organización hoy y mañana.

Entre los indicadores más relacionados con esta perspectiva tenemos: eficiencia de los procesos, tiempo de procesos, porcentaje de reproceso, porcentaje de desperdicios, porcentaje de producto no-conforme, etc.

2.3.4 Perspectiva aprendizaje-crecimiento

Esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo.

El aprendizaje y crecimiento de una empresa proviene de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Los objetivos de la perspectiva financiera, de clientes y de los procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, sistemas y procedimientos y al mismo tiempo indicarán lo que será necesario para alcanzar un desarrollo sustentable. Para esto será necesario que las organizaciones inviertan en la capacitación de colaboradores, potenciar sistemas y tecnologías de información así como coordinar procedimientos y rutinas de la empresa, estos objetivos están articulados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las medidas pueden dividirse de la siguiente manera:

- Respecto al personal, los indicadores de resultados genéricos pueden incluir: satisfacción de los colaboradores, retención (indicadores muy similares a los utilizados en la perspectiva del cliente ya que justamente a los colaboradores de una organización se los considera como clientes internos), entrenamiento y habilidades, junto con inductores específicos de estas medidas genéricas.
- Respecto a los sistemas de información, las capacidades pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, fiabilidad e importancia de la información sobre los clientes y los procesos internos que se facilita al personal que está en la primera línea de la toma de decisiones y de actuación.
- Respecto a los procedimientos de la organización, éstos pueden examinar la coherencia de las políticas de incentivos a colaboradores con los factores de éxito de la empresa y con las tasas de mejora de medidas en los procesos críticos internos basados en los clientes. Los indicadores pueden ser: porcentaje de procedimientos aplicados, efectividad de los procedimientos, impacto de las mejoras, entre otros.

Finalmente son muy comunes dos interrogantes respecto a este tema:

Son suficientes las cuatro perspectivas?

Trabajar con las cuatro perspectivas en un Cuadro de Mando Integral permitirá tener una visión general de la estrategia de la organización y por lo tanto son suficientes las perspectivas mencionadas, pero éstas a su vez no deben estar sujetas a un sistema rígido de análisis ya que de ellas se pueden derivar otras perspectivas que pueden ser subcategorizadas en: de aprendizaje del personal y tecnológica. Una estructuración diferente a la analizada dependerá de la organización y de la forma en que los directivos

quieren obtener y manejar información que les guíe hacia el cumplimiento de la estrategia diseñada.

Se puede obviar una de las cuatro perspectivas?

Es necesario sintetizar datos que ya se han analizado y otros aspectos relevantes. Reconociendo las limitaciones de gestionar sólo con datos financieros, en los años ochenta y noventa muchas empresas adoptaron la calidad como elemento principal de la organización; las empresas se esforzaban en obtener premios nacionales y reconocimientos a la calidad, pero la calidad sola no era suficiente, como tampoco las medidas financieras que los programas de calidad intentaban sustituir, con lo cual pronto se acarrearón los problemas financieros. Los indicadores financieros y de calidad con lo que muchas empresas han puesto énfasis en los clientes, poniendo en marcha programas para crear organizaciones orientadas hacia el mercado, en la relación con los clientes, reestructuración de procesos internos esenciales, gestión estratégica de los recursos humanos han demostrado tener buenos resultados, motivando a los empleados creando conciencia de que con formación pueden crear valor económico; han existido también empresas que desplegaron información tecnológica para obtener ventajas sobre la competencia. Como podemos ver, cada uno de los aspectos mencionados se relaciona con una de las cuatro perspectivas analizadas: financiera, cliente (calidad), procesos (capacidades) y, aprendizaje y crecimiento (personas y sistemas) y cada una es importante y juega un papel en la creación de valor para una empresa; pero, cada una de ellas representa un componente en la estructuración de actividades y procesos de gestión que deben seguirse para alcanzar unos resultados sostenibles. Centrarse y concentrarse en gestionar sólo una de estas perspectivas alienta la infraoptimización dejando de lado las metas organizacionales de mayor alcance. Las empresas deben sustituir cualquier enfoque específico por una visión global en la que la estrategia sea el centro de los sistemas de administración; en definitiva un enfoque “amplio” que nos permitirá crecer requiere de la inclusión de las cuatro perspectivas en un Cuadro de Mando Integral por lo tanto no podemos excluir a ninguna de ellas.

Origen del Cuadro de Mando Integral: Cuadro de Mando.- Su aparición parte de la idea de estructurar y configurar un esquema de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente la situación organizacional. *Al Cuadro de mando se lo define*

como un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con mayor conocimiento de la situación de una organización.

La metodología del Cuadro de Mando comienza identificando como áreas clave aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso impediría la continuidad y progreso de una organización dentro de un entorno competitivo. Los indicadores clave que conformarían el Cuadro de mando son los datos, índices o ratios que dan información de la situación de cada área clave. A partir de definir áreas e indicadores y apoyando con nuevas tecnologías de información se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico. El Cuadro propiamente dicho será entonces un conjunto de áreas e indicadores que sinteticen un diagnóstico completo de situación, por lo cual podría ser llevado en papel, pero su uso tiene una potencialidad mayor como un EIS (*Executive Information System* ó Sistema de Información Ejecutiva) para soportarlo, con lo cual se puede acceder a la información relevante para completar el diagnóstico e implementar acciones correctivas en caso de ser necesario.

A partir de la experiencia de implementación de esta herramienta en diferentes organizaciones acorde a sus necesidades, tenemos cuatro tipos genéricos de Cuadros:

a) Cuadro de Mando Operativo: aquel que permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de una organización para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Debe proporcionar la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como precios, producción, logística, etc.

b) Cuadro de Mando Directivo: posibilita controlar los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentar la organización. Se orienta mucho más al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

c) Cuadro de Mando Estratégico: nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar tener sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico en el largo plazo de la organización.

d) Cuadro de Mando Integral: sintetiza la información más relevante de los tres cuadros anteriores para que el equipo directivo de una organización pueda acceder a aquella que sea necesaria con la finalidad de conocer la situación global e integral de la empresa.

Como vemos el Cuadro de Mando Integral reúne información del corto, mediano y largo plazo, lo que le ha permitido configurarse no sólo como un sistema de medición sino también como una herramienta de gestión para el cumplimiento de la visión y estrategia empresarial.

CAPITULO III

DISEÑO, ANÁLISIS E

INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

Toda organización debe someterse a un proceso de análisis de objetivos con la finalidad de determinar aquellos que son críticos y que nos llevan a la consecución del propósito último de toda organización con fines de lucro: La Rentabilidad, así como la identificación de las áreas de mayor relevancia.

Entre las ventajas de este proceso tenemos:

- Permite identificar los objetivos críticos para establecer un control más adecuado mejorando así los resultados organizacionales.
- Es una guía para el desarrollo de planes de acción más rigurosos.
- Proporciona una base para la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
- Es útil para establecer las responsabilidades de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos.
- Exige un diseño de indicadores altamente confiables para medir los objetivos, sobre todo los prioritarios.

En conclusión: es una guía para establecer una jerarquía de los objetivos, con el propósito de alcanzar eficacia, eficiencia y efectividad en los fines de la organización a través de una correcta toma de decisiones para ejecutar acciones, asignar responsabilidades, estructurar los indicadores necesarios mediante un proceso analítico y de discusión.

Cabe recalcar que las razones citadas que respaldan la utilidad de una priorización de los objetivos organizacionales no significa descuidar aquellos objetivos que no parecen de importancia, sino más bien clasificarlos en objetivos de mayor importancia y de menor importancia, que deberán ir alcanzándose al mismo tiempo porque muchos de ellos están estrechamente relacionados.

Se deberá adoptar el procedimiento adecuado para el cálculo que nos permitirá priorizar objetivos, pues estos pueden no ser exactos ya que están sujetos a su respectiva interpretación y subjetividad, por lo tanto debemos tener presente los lineamientos generales de acción y no un resultado exacto, pero que lógicamente es de mucha utilidad.

En la organización F&Y Tejidos las áreas identificadas como relevantes, que requieren un análisis detallado son:

1. Producción
2. Comercialización
3. Contabilidad
4. Diseño

3.1.1 Producción:

Es una área operativa de relevancia que genera valor en la organización y que implica el rendimiento del personal que aporta con MOD, es aquí donde se controlan costos medidos a manera de control de calidad que se debe efectuar en cada uno de los procesos de los productos y no postergar este control para realizarse en el producto terminado lo cual representaría una gran pérdida de tiempo y de desperdicios, es la de mayor influencia porque significa el motor industrial en ésta organización. Lo fundamental en esta área sería controlar los tiempos de entrega por ser una parte muy importante de la oferta y una de las exigencias del cliente, así también sería muy importante optimizar el uso de la materia prima, tiempos de reproceso, improductividad en la planta y otros que resultan trascendentales para lograr mejorar los costos en el producto.

3.1.1. A: Plan Operativo:

El Plan Operativo de la Empresa F&Y Tejidos en el área de Producción tiene la finalidad de reducir tiempos y costos en la fabricación de prendas de vestir

| PLAN OPERATIVO | | |
|----------------------------|---|--|
| DEPARTAMENTO | OBJETIVO OPERATIVO | METAS |
| DEPARTAMENTO DE PRODUCCION | Incorporar a la planta personal calificado que aporte con experiencia en la producción. | Mejorar la calidad del producto en el segundo semestre año 2008 |
| | Utilizar el 100% de la capacidad instalada. | Abastecer los requerimientos del cliente en el plazo de 3 meses. |
| | Incrementar la productividad en lotes mayores de 200 prendas. | Lograr mayor eficiencia a partir del mes de febrero de 2008 |
| | Contratar talleres independientes. | Abastecer los requerimientos del cliente en un plazo de 4 meses. |

3.1.1. B: Variables del Departamento de Producción:

Número de prendas fabricadas en el año 2008

Número de prendas a fabricarse en el año 2009

Capacidad utilizada de la Planta de Producción.

Número de empleados fijos con lo que se cuenta en el Dpto. de Producción.

Días efectivamente laborables.

3.1.1. C: Objetivos del Departamento de Producción:

Especialización en confección de prendas de vestir de tipo casual.

Especialización en confección de Uniformes Formales de oficina

Preparación de Talleres que servirán de apoyo en el caso de necesitar mayor capacidad de producción.

Superar en el 2009 la Capacidad utilizada en el año 2008

Cumplir eficazmente con los tiempos de entrega ofertados.

3.1.2 Comercialización:

En ésta área, se desarrollan los planes de oferta y promoción de los productos elaborados en la planta de F&Y Tejidos, por lo tanto de esta área depende mucho la calidad de la oferta, la atención y el efecto que se causará al cliente, las condiciones de negociación en cuanto a concesión de créditos y otras formas de pago y desde luego el servicio en sí, que es la base de la presentación de nuestro producto. Cabe recalcar que la oferta no se la realiza solamente de un bien de naturaleza corporal sino más bien se oferta la satisfacción de una necesidad, la de verse y sentirse bien.

3.1.2. A: Plan Operativo

El Plan Operativo de este Departamento tiene la finalidad de renovar el servicio que se ofrece al cliente para tener una mayor apertura a nuevos mercados mejorando siempre la percepción que éste tiene de la empresa y del producto que ofrecemos.

Es necesario cumplir este plan operativo mediante las siguientes actividades:

| PLAN OPERATIVO | | |
|-------------------------------------|---|--|
| DEPARTAMENTO | OBJETIVO OPERATIVO | METAS |
| DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION | Gestionar adecuadamente las ofertas de clientes | Ofrecer alternativas variadas, mayo 2008 |
| | Dinamizar la comunicación y la gestión entre los departamentos involucrados | Mayor rapidez en la entrega de la oferta al cliente, desde febrero 2008. |
| | Realizar seguimiento, servicio post-venta a clientes | Igualdad en el trato a clientes a partir de febrero 2008 |

3.1.2. B: Variables del Departamento de Comercialización:

Número de ofertas presentadas a clientes en el año 2008

Número de ofertas contratadas en el año 2008

Número de contratos firmados en el año 2009.

Número de clientes nuevos.

Número de clientes permanentes

Factores que influyeron para la no contratación de una oferta en el año 2008.

Porcentaje de participación en el mercado.

3.1.2. C: Objetivos del Departamento de Comercialización:

Crecimiento de ventas al por mayor.

Apertura hacia nuevos mercados a nivel nacional en el año 2009.

Disminuir en Número de ofertas rechazadas.

Erradicar en lo posible los factores que influyeron para la no contratación de una oferta.

Brindar un mejor servicio post-venta, atendiendo a las sugerencias y comentarios de los clientes.

3.1.3 Contabilidad:

En este Departamento se definen los costos y gastos en que se incurren para poder ofrecer el precio al cliente, basándose en informes y en proyecciones elaboradas en función de información histórica y en los presupuestos correspondientes al año que se está analizando.

3.1.3. A: Plan Operativo:

El plan operativo de la empresa F&Y Tejidos en el área de Contabilidad tiene el propósito de cuantificar los productos que se ofertan al cliente controlando que la adquisición de materiales sea la más conveniente para la empresa coordinando con el área de compras que se dé cumplimiento a lo presupuestado previamente.

Entre los principales aspectos a considerar para el Plan Operativo en esta área están:

| PLAN OPERATIVO | | |
|------------------------------|---|--|
| DEPARTAMENTO | OBJETIVO OPERATIVO | METAS |
| DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD | Manejo estricto de Activo Disponible | Obtener beneficios en los pagos de contado, enero 2008 |
| | Contar con recursos procedentes de anticipos de clientes a la firma del contrato. | Adquirir materias primas sin necesidad de solicitar Crédito, febrero 2008 |
| | Elaborar informes comparativos de consumo de materiales y empleo de tiempos. | Medir el cumplimiento efectivo de presupuesto versus la realidad, segundo trimestre año 2008 |

3.1.3. B: Variables del Departamento de Contabilidad:

Número de contratos que han cumplido con el presupuesto año 2008 (utilidad).

Número de contratos que han sobrepasado las cifras presupuestadas año 2008 (pérdida).

Descuentos otorgados por los proveedores en el año 2008.

3.1.3. C: Objetivos del Departamento de Contabilidad:

Superar los resultados económicos obtenidos en el año 2008.

Maximizar las utilidades en el Ejercicio Fiscal 2009.

Controlar que los hechos económicos que ajusten a la realidad.

3.1.4 Diseño:

La relevancia en esta área se debe a la existencia de muchos factores decisivos en el diseño de la prenda que pueden contribuir a reducir costos por medio de la estructuración de los productos sin dejar de satisfacer la necesidad de los clientes

3.1.4. A: Plan Operativo:

Consiste en el diseño y presupuesto de nuevas colecciones basadas en la moda actual y acorde a las exigencias del mercado, plan que se ejecutará con el fin de incursionar y promover el producto en Ferias, Desfiles para proyectarnos a nuevos mercados.

Las actividades a ejecutarse para el cumplimiento de este plan operativo son:

| PLAN OPERATIVO | | |
|------------------------|---|---|
| DEPARTAMENTO | OBJETIVO OPERATIVO | METAS |
| DEPARTAMENTO DE DISEÑO | Creación de nuevas colecciones de prendas de vestir enfocadas en un segmento específico del mercado | Lograr mejores y mayores impactos en el mercado de la moda desde el abril 2008 |
| | Mejorar en un 40% la planificación de las actividades por obligaciones ya contraídas. | Contribuir a que la entrega de contratos cumpla con lo requerido por el cliente, febrero 2008 |
| | Actualización continua de tallajes de acuerdo a tallas estándar de nuestro medio | Disminuir la cantidad de desperdicios de materiales por trazos defectuosos. Marzo 2008. |

3.1.4. B: Variables del Departamento de Diseño:

Número de trazos defectuosos en el año 2008.

Prioridades establecidas en el Diseño de acuerdo a los requerimientos de clientes finales.

Recursos disponibles para la impresión de trazos para el área de cortado.

3.1.4. C: Objetivos del Departamento de Diseño:

Elaboración de Colecciones de acuerdo a las necesidades de clientes mayoritarios y distribuidores en el lapso de 3 días calendario.

Elaborar y aprobar muestras en el lapso de tiempo máximo de 12 horas.

Disminuir la cantidad de Trazos Defectuosos.

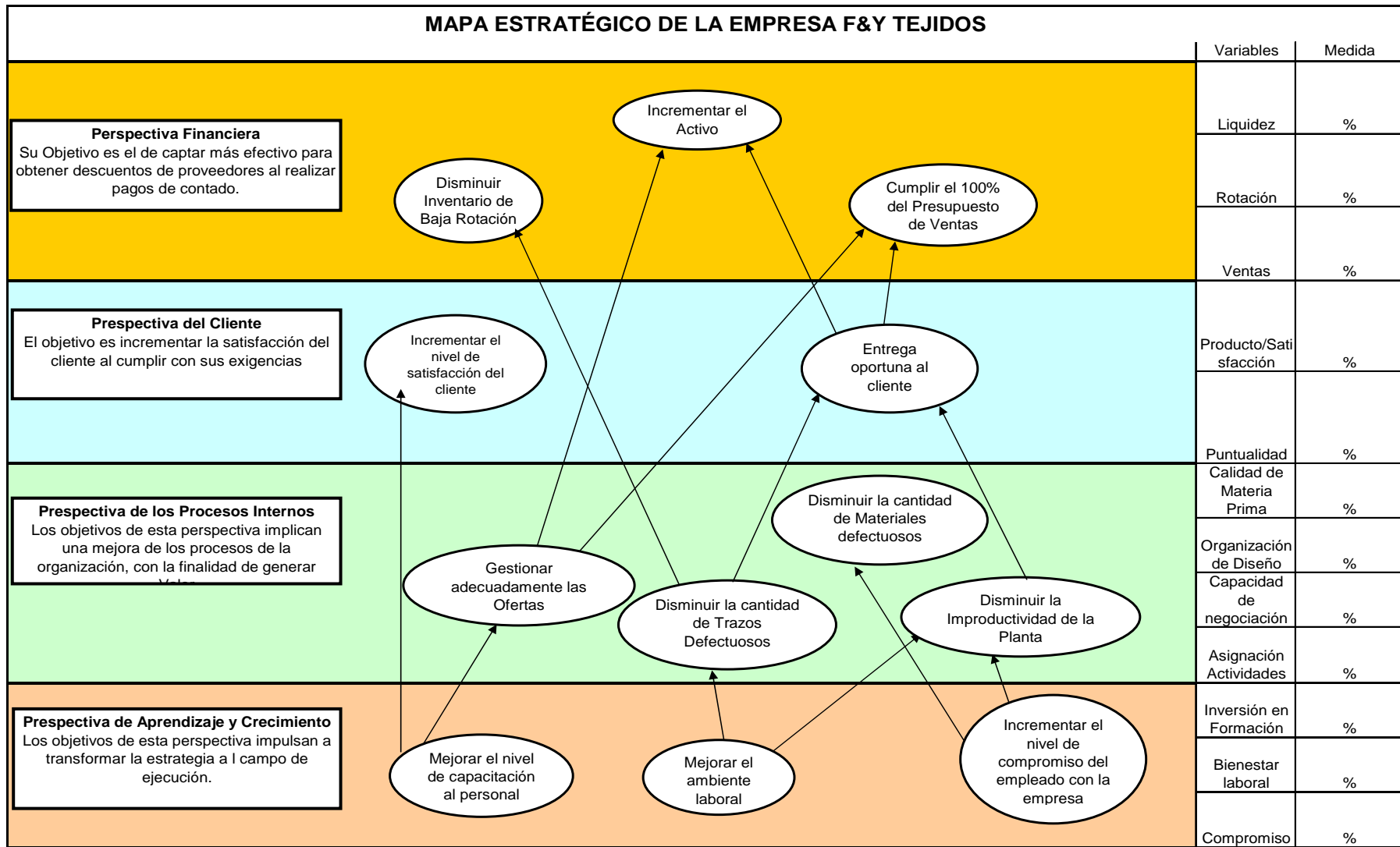
Para un análisis completo y satisfactorio es necesario enfocarnos en los diferentes Procesos que conforman la elaboración de los productos en una organización y con ello identificar la participación que cada departamento tiene en estos procesos.

3.1.5 Mapa Estratégico de la Empresa F&Y Tejidos

Objetivo es un propósito que se persigue para lograr una situación futura mejor que la actual y que a la vez dirige nuestras acciones hacia la consecución de resultados alcanzables en un tiempo determinado. En el caso de objetivos organizacionales, es necesario que estén conectados y alineados hacia el cumplimiento de la estrategia y visión organizacional dentro de los lineamientos establecidos por la misión. Por lo tanto debemos tener en cuenta que existen objetivos a distintos niveles de la organización.

Para la estructuración del Mapa Estratégico debemos considerar que existen objetivos a niveles superiores e inferiores. Objetivos de nivel inferior son aquellos que se logran en el área misma de campo de la actividad a la que se dedica la empresa, mientras que los objetivos de nivel superior se ven cumplidos a medida que los objetivos de nivel inferior se van alcanzando.

| <i>F&Y TEJIDOS</i> | | |
|---|--|---|
| <i>MATRIZ DE RELACION ENTRE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONES Y LOS OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</i> | | |
| <i>Objetivos Organizacionales establecidos en el Capítulo I</i> | <i>Objetivos de CMI</i> | <i>Justificación</i> |
| Cumplir con los tiempos de entrega de los productos ofertados mediante una planificación más estricta y controlada de la producción | - Disminuir la Improductividad de la Planta | Existen actividades no inherentes al trabajo, desempeñadas por personal involucrado en el proceso productivo |
| | - Disminuir la cantidad de Materiales eefectuosos | Un control de recepción en la materia prima disminuiría los inconvenientes en el proceso productivo |
| | - Disminuir la cantidad de trazos defectuosos | Se requiere un manual de tallas estandarizado de acuerdo a las medidas de gente de nuestro medio. |
| | - Entrega oportuna al cliente | Si se planifica organizadamente, se pueden cumplir con los contratos puntualmente |
| Ejercer un control riguroso en el Flujo de Efectivo para poder tomar correctamente las decisiones de endeudamiento y determinar la capacidad de pago que tiene la empresa, mejorando la comunicación entre el Área Financiera y Producción y coordinando las necesidades de Materia Prima | - Incrementar el activo disponible | Si pagamos nuestras obligaciones con proveedores, obtendremos un descuento significativamente alto. |
| | - Cumplir con el 100% del presupuesto de Ventas | Se prevee pagar de contado a proveedores contando con efectivo proveniente de las ventas |
| | - Disminuir Inventario de Baja Rotación | Lo ideal es convertir el Inventario de baja rotación en ventas efectivas mediante promociones y ofertas |
| Ampliar nuestra participación en el mercado actual ofertando productos enfocados en las nuevas tendencias de moda | - Gestionar adecuadamente las Ofertas | La adecuada promoción de nuestros productos puede abrirnos nuevos mercados para distribución |
| | - Incrementar el nivel de satisfacción del cliente | Al brindar un producto acorde con la moda actual tenemos mayores posibilidades de incrementar nuestra participación en el mercado |
| Establecer políticas claras de contratación y capacitación al personal para obtener mejores resultados en el desempeño de sus funciones | - Mejorar el nivel de capacitación al personal | Al incrementar el nivel de capacitación en la organización, se cuenta con personal calificado que puede desempeñar mejor su trabajo |
| | - Mejorar el ambiente laboral | El mejoramiento del ambiente laboral se logra estableciendo políticas claras de contratación y contribuye a que exista una relación de compromiso entre el empeado y la empresa |
| | - Incrementar el nivel de compromiso del empleado con la empresa | Cuando el empleado se siente parte de la empresa, asume un compromiso con la empresa. |



Mapa Estratégico de la Empresa F&Y TEJIDOS Fuente archivos Gerencia 2008-2009

3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES

Al referirnos a la preparación de indicadores, estamos planteando un análisis del desempeño de las diferentes áreas y departamentos, mediante lo cual podremos evaluar cada una de las actividades realizadas diariamente y que resultan trascendentales para el logro de los objetivos organizacionales y nos induce a decir que el desempeño de una organización está definido por una evaluación de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y debería lograrse en el futuro.

Las principales formas de medir el desempeño de la organización por departamentos son:

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión
-

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen la finalidad de orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, controlar riesgos ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados trayendo consigo perjuicios en el desempeño organizacional en el futuro, y explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de la organización o sus colaboradores.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y del comportamiento requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores que deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de las metas.

Al iniciar la preparación de Indicadores, debemos tener en cuenta que uno de los objetivos principales de toda organización con fines de lucro es la de maximizar sus utilidades y la de minimizar sus costos.

A partir de esto podemos decir que el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la Empresa F&Y Tejidos deben ser medidos tomando en cuenta que:

- * Es necesaria una excelente liquidez a la hora de conseguir y mantener buenas fuentes de financiamiento para inversiones futuras y para cumplir con las obligaciones contraídas con los proveedores para la recepción oportuna de los materiales necesarios que nos permitan ofertar el producto en mejores condiciones.
- * Se requiere la expansión hacia nuevos mercados para ofrecer nuestro producto y lograr que nuestra conocida marca a nivel local se dé a conocer y con ello se incrementen nuestras ventas.
- * Empezar técnicas de mejoramiento para la rotación de inventarios tanto de productos terminados como de materia prima para evitar que se generen pérdidas a futuro por la acumulación de inventarios.
- * Disminuir los desperdicios generados en el proceso productivo mediante con una acertada planificación en el diseño y producción del producto.
- * La gestión que el departamento de comercialización debe realizar con el fin conducente a incrementar las ventas.
- * Hacer uso de la capacidad instalada de maquinaria en Planta.
- * Dinamizar el proceso de compras mediante coordinación de las necesidades con el Dpto. de Producción.
- * Mantener y mejorar la capacitación proporcionada al personal en todas las áreas.
- * A continuación se detallan los indicadores que conducen al análisis del cumplimiento de los objetivos organizacionales:

3.2.1 Área Financiera:

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|----------------------------------|---|
| Incrementar el Activo Disponible | $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$ |

Uno de los objetivos más importantes de la empresa F&Y Tejidos es el de contar con los fondos suficientes para cumplir con sus obligaciones de corto y mediano plazo y así poder exigir una inmediata disposición de las materias primas necesarias para el proceso productivo, tomando en cuenta también que al satisfacer las obligaciones inmediatas la empresa se beneficia de descuentos y precios especiales. Este indicador mide la capacidad que se tiene de cubrir sus deudas de forma inmediata.

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|--|--|
| Incrementar la Rotación del Inventario | $\frac{\text{Costo de Bienes Vendidos}}{\text{Promedio Inventarios Productos Terminados}}$ |

Este indicador nos ayudará a determinar en qué proporción se ha incrementado o decrementado la rotación de Inventarios y poder adoptar las acciones correctivas como la planificación de ofertas con el fin de que el producto que no ha salido genere un retorno considerable de efectivo y se contribuya al cumplimiento del objetivo anterior.

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|---|---|
| Cumplir el 100% del Presupuesto de Ventas | $(\text{Ventas reales} / \text{ventas presupuestadas}) * 100\%$ |

El cumplimiento del presupuesto de ventas es de vital importancia en la empresa, porque en base a ello se han considerado los gastos en un período determinado de tiempo, por lo tanto los resultados obtenidos de este indicador son muy relevantes para la marcha efectiva de las operaciones de la organización.

3.2.2 Área de Comercialización:

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|--|---|
| Incrementar el Nivel de Satisfacción del Cliente | Resultados de las Encuestas de Satisfacción |

Las encuestas de satisfacción deben estar enfocadas en tres aspectos importantes que enmarcan la satisfacción del cliente y son: calidad, precio y disponibilidad, y estos reflejan todos los requerimientos del cliente.

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|---|--|
| Mejorar Tiempos de Entrega de los Productos Contratados | $(\text{Tiempo real Entrega} - \text{Tiempo Ofrecido}) / \text{Tiempo Ofrecido}$ |

Este indicador mide el porcentaje de retraso en la entrega de Contratos y obligaciones contraídas con el Cliente en relación con el plazo efectivamente convenido denotando puntualidad o retraso.

3.2.3 Procesos Internos:

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|---|--|
| Disminuir la Improductividad de la Planta | $\text{Horas Improductivas} / \text{Total Horas Trabajadas}$ |

Los índices de productividad permiten a la administración controlar el desempeño de la empresa, en particular para detectar algún cambio significativo en los niveles de producción promedio con lo que se desenvuelven, considerando que existen factores externos que influyen de manera negativa acrecentando los niveles de improductividad, mismos que al ser identificados se deberían erradicar.

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|-------------------------------------|--|
| Gestionar Adecuadamente las Ofertas | $(\text{Total \$ Vendidos} / \text{Total \$ Ofertados}) * 100$ |

Por medio de este indicador podemos determinar la eficiencia de la gestión del departamento de comercialización tomando en consideración ciertos factores como: condiciones de negociación, tiempo de entrega, productos solicitados por el cliente, etc. los cuales pueden incidir en la toma de la decisión final del cliente.

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|---|---------------------------------------|
| Disminuir la Cantidad de Materiales Defectuosos | Registro de Revisión de Materia Prima |

En el registro de revisión de materia prima se detallan las características de los materiales solicitados y recibidos evitando así dar paso al siguiente proceso sin tener un producto que cumpla a satisfacción con las exigencias del cliente interno que es producción. Este indicador es un condicionante incluso para en el futuro seleccionar adecuadamente a los proveedores.

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|---|---|
| Disminuir la Cantidad de Trazos Defectuosos | $(\text{Total \# Defectos} / \text{Total muestra}) * 100$ |

El objetivo de este indicador es identificar si en el proceso de diseño existen falencias capaces de ocasionar retrasos significativos en el proceso de producción debido a frecuentes trazos defectuosos ya que en esta área es donde se inicia el proceso de elaboración de las prendas de vestir.

3.2.4 Aprendizaje y Crecimiento:

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|--|---|
| Mejorar en Nivel de Capacitación al Personal | Inversión en Formación / Gastos de Personal |

Este indicador refleja las prioridades de las organizaciones en lo que a capacitación se refiere, pues existen diferentes tipos de capacitaciones siendo una de las más importantes la que se realiza específicamente para que el empleado sepa realizar adecuadamente su trabajo.

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|-----------------------------|---|
| Mejorar el Ambiente Laboral | Nivel de Satisfacción en la Relación Colaborador - Jefe |

Este indicador es importante porque nos permite apreciar el Nivel de Satisfacción existente en general de los empleados con relación a sus superiores y los efectos que este produce.

| Indicador | Fórmula de Cálculo |
|--|---|
| Incrementar el Nivel de Compromiso del Empleado con la Empresa | # Personas Participantes en Equipos de Mejora / Total Empleados |

Este indicador determina el porcentaje de empleados involucrados en la evaluación de los resultados importantes para la empresa y que miden el compromiso que cada colaborador tiene con la organización.

3.3 DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA F&Y TEJIDOS

| PERPECTIVA | OBJETIVO | NOMBRE INDICADOR | FORMULA | FRECUENCIA | META | AÑO 2007 | AÑO 2008 | RESPONSABLE |
|---|--|---|---|------------|-------|----------|----------|--|
| PERPECTIVA FINANCIERA | Incrementar el Activo Disponible | Razón de Rapidez (prueba ácida) | $\frac{\text{Act. Circ.} - \text{Inventarios Pasivos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$ | Anual | 150% | 83.0% | 174.0% | Gerente y Contadora |
| | Incrementar la Rotación de Inventario de PT | Rotación Inventarios Producto Terminado | $\frac{\text{Costo de Bienes vendidos}}{\text{Prom. Inv. Productos Terminados}}$ | Anual | 26% | 7.6% | 59.9% | Gerente y Contadora |
| | Cumplir con el 100% del Presupuesto de Ventas | Cumplimiento Presupuesto | $(\text{Ventas reales} / \text{ventas presupuestadas}) * 100\%$ | Anual | 100% | 142.2% | 64.5% | Comercialización |
| PERPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS | Disminuir la Improductividad de la Planta | Improductividad de la planta | $\frac{\text{Horas Improductivas}}{\text{Total Horas trabajadas}}$ | Anual | 3% | 3.2% | 5.4% | Asistente de Producción |
| | Gestionar adecuadamente las Ofertas | Ofertas conseguidas | $(\text{Total \$ Vendidos} / \text{Total \$ ofertados}) * 100$ | Anual | 40% | 42.16% | 37.17% | Jefe de Ventas |
| | Disminuir la cantidad de Materiales defectuosos | Calidad en el Proceso de Compras | Registro de Revision de Materia Prima | Anual | 7.5% | 36.10% | 26.0% | Jefe de Producción |
| | Disminuir la cantidad de Trazos Defectos | Calidad en el Proceso de Diseño | $(\text{Total \# Defectos} / \text{Total muestra}) * 100$ | Anual | 10.5% | 9.15% | 15.37% | Diseñadora |
| PERPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Mejorar el nivel de capacitación al personal | Motivación Formación y Concenciación | Inversión en formación / Gastos de personal | Anual | 6.5% | 1.3% | 5.2% | Gerente General |
| | Mejorar el ambiente laboral | Perfiles Tareas Delegación | Nivel de satisfacción en la relación colaborador-jefe | Anual | 77.5% | 50.20% | 55.12% | Jefe de Producción y Asistente de Producción |
| | Incrementar el nivel de compromiso del empleado con la empresa | Creación Equipos Capital Humano | Número de personas participantes en equipos de mejora/Total empleados | Anual | 77.5% | 29.41% | 70.59% | Gerente General, Jefe de Producción y Jefe de Ventas |
| PERPECTIVA DEL CLIENTE | Incrementar el nivel de satisfacción del cliente | Nivel de satisfacción de los clientes | Resultados de las encuestas de satisfacción. | Anual | 80% | 89.00% | 75.00% | Jefe de Ventas |
| | Mejorar tiempos de entrega al cliente | Entrega Contratos | $(\frac{\text{Tiempo real de entrega} - \text{Tiempo Ofrecido cliente}}{\text{Tiempo ofrecido}}) * 100$ | Anual | 12.5% | 13.23% | 16.01% | Jefe de Producción |

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la información obtenida de los indicadores anteriormente mencionados obtenemos una apreciación analítica de la posición de la empresa F&Y Tejidos tanto en su ambiente interno como externo según el siguiente análisis:

FICHAS TECNICAS DE LOS INDICADORES DE GESTION DE LA EMPRESA F&Y TEJIDOS

Primer Indicador:

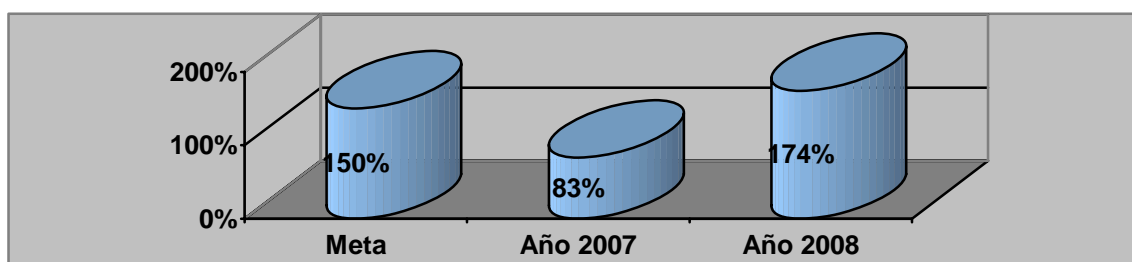
PROCESO RESPONSABLE: Gerencia y Contabilidad

OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar el Activo Disponible en un 50% más que el Pasivo Corriente en el plazo de 6 meses.

INDICADOR: EFICACIA

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|----------------------------------|-------------------|---|---------------------------------------|------------------|------------|----------------------------|---------------------|------------------------|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Incremento del Activo Disponible | Eficacia | $\frac{\text{Act.Circ.-Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$ | $\frac{64,405.64}{36,925.85} = 174\%$ | Porcentaje | anual | 100% del objetivo \pm 4% | Estados Financieros | Indicador * 100 |
| | | | | | | | | Estándar |
| | | | | | | | | I=150%-174% |
| | | | | | | | | Brecha Año 2008=-1-24% |

Incremento del Activo Disponible



En el año 2007 la empresa F&Y Tejidos no contó con suficientes recursos para cubrir sus obligaciones inmediatas ya que sus activos corrientes cubrían a penas el 83% de sus obligaciones de corto plazo por lo tanto no logró alcanzar la liquidez necesaria debido a un desfase entre las deudas adquiridas y el endeudamiento que se tenía previsto para este período.

En el año 2008 se observa un incremento significativamente alto en la disposición de recursos para cubrir con las obligaciones inmediatas lo cual es aparentemente beneficioso para la organización, ya que se ha presupuestado de manera más acertada el cumplimiento de las obligaciones contraídas a corto plazo quedando incluso un excedente del 24% en relación al resultado esperado que pudo haberse utilizado en inversiones que aporten con mayores beneficios para la empresa.

Segundo Indicador:

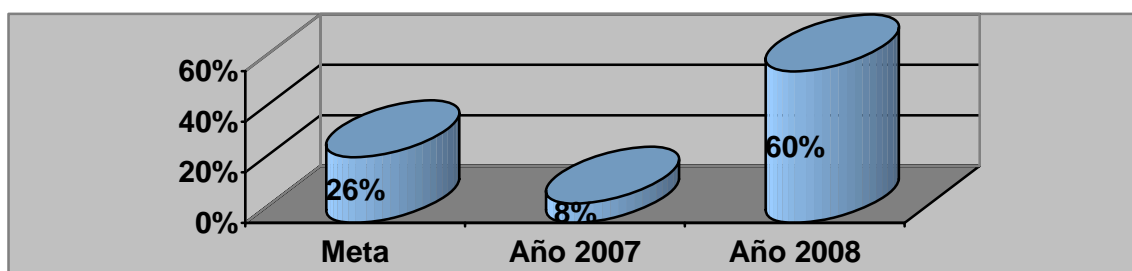
PROCESO RESPONSABLE: Gerencia y Contabilidad

OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar la Rotación del Inventario de Producto Terminado en el plazo de 1 año

INDICADOR: EFICIENCIA

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|--|-------------------|---|---|------------------|------------|----------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Incremento de Rotación de Inventario de Producto Terminado | Eficiencia | $\frac{\text{Costo Bienes Vendidos}}{\text{Prom. Inv. PT}}$ | $\frac{116,530.82}{1,946.53} = 59.87\%$ | Porcentaje | anual | 100% del objetivo \pm 4% | Estados Financieros | Indicador * 100 |
| | | | | | | | | Estándar |
| | | | | | | | | $I = (59.87 * 100) / 26 = 230.27\%$ |
| | | | | | | | | Brecha 2008 = -130.27% |

Incremento de la Rotación del Inventario de Producto Terminado



En el año 2007 existe una baja rotación de inventarios de PT debido a un limitado stock de mercaderías con que se contaba y no se había podido poner a la venta prendas de acuerdo a las exigencias del cliente.

En el año 2008 se obtuvo un gran incremento en la rotación del inventario que logró sobrepasar las expectativas debido a que el enfoque del departamento de diseño esta vez

se centró en crear prendas más a la moda que resulta lo más atractivo en la actualidad habiéndose introducido ya en nuestro medio las tendencias europeas que son las más influyentes en el año 2008 y aún en la actualidad.

Cabe recalcar que para mejorar la rotación de Inventarios de Producto Terminado se requiere de una constante actualización de las preferencias de los clientes y de las exigencias de la moda actual, sin embargo en el caso de la industria manufacturera se debe considerar mucho los costos que estas exigencias demandan.

Tercer Indicador:

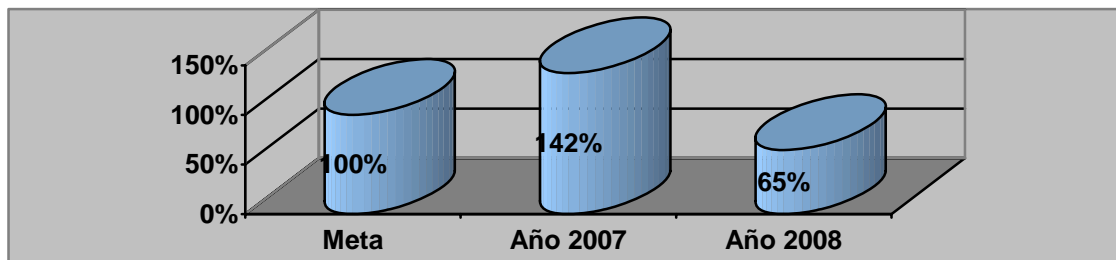
PROCESO RESPONSABLE: Jefe de Ventas

OBJETIVO OPERATIVO: Cumplir con el 100% del Presupuesto de Ventas en el plazo de 1 año

INDICADOR: EFICACIA

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|--|-------------------|---|--|------------------|------------|------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Cumplimiento del 100% de Presupuesto de Ventas | Eficacia | $\frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$ | $\frac{152,633.30}{236,800.00} = 64.5\%$ | Porcentaje | anual | 100% del objetivo ± 4% | Presupuestos de Gerencia | Indicador * 100 |
| | | | | | | | | Estándar |
| | | | | | | | | $I = (64.5 * 100) / 100 = 64.5\%$ |
| | | | | | | | | Brecha 2008 = 35.5% |

Cumplimiento del Presupuesto de Ventas



Para el año 2007, Gerencia elaboró un presupuesto de ventas en base a datos históricos y a las tendencias de ventas analizadas, dichas ventas reales sobrepasaron las expectativas debido a la apertura que tuvo la empresa en el mercado de uniformes mayoritariamente pues contaba con modelos novedosos para este segmento de mercado.

En el año 2008 el presupuesto llegó a un valor crítico de a penas el 64.5% de cumplimiento, debido a que en parte se consideraron valores históricos para elaborar el presupuesto, siendo factores diferentes los que influyeron en este año tales como la adición de un segmento de mercado y la competencia masiva que esto conlleva.

En este caso existe una descoordinación y falta de comunicación en lo que a objetivos empresariales se refiere, ya que un presupuesto de ventas no se lo puede elaborar unilateralmente sino multilateralmente considerando lo que cada departamento de la organización puede aportar, presentando una apreciación más certera de lo que puede darse en el futuro considerando factores que pueden ir en pro o en contra de la realidad actual.

Cuarto Indicador:

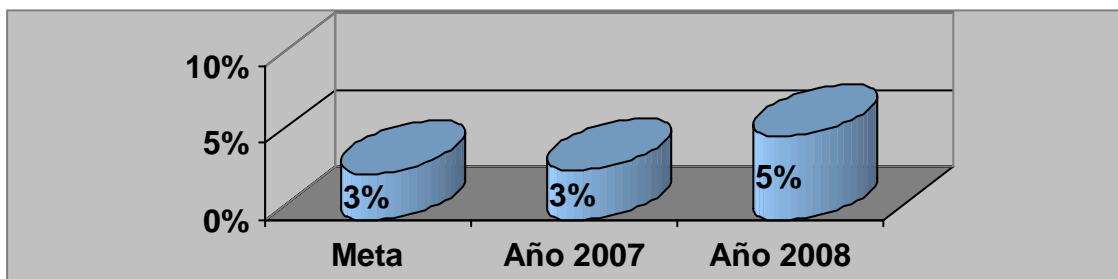
PROCESO RESPONSABLE: ASISTENTE DE PRODUCCION

OBJETIVO OPERATIVO: Disminuir la Improductividad de la Planta en el plazo de 3 meses

INDICADOR: EFICIENCIA

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|---|-------------------|--|------------------------------------|-------------------------------|------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Disminuir la Improductividad de la Planta | Eficiencia | $\frac{\text{Horas Improductivas}}{\text{Total Horas Trabajadas}}$ | $\frac{840.90}{15,663.00} = 5.4\%$ | Porcentaje de improductividad | anual | 100% del objetivo \pm 4% | Informes Dpto. Producción | Indicador * 100 |
| | | | | | | | | Estándar |
| | | | | | | | | $I = (5.4 * 100) / 3 = 180\%$ |
| | | | | | | | | Brecha 2008= 80% |

Improductividad en los Procesos Productivos



En el año 2007 se observa una improductividad que permanece dentro de los límites de tolerancia (no más de 4%) debido a la planificación acertada en la asignación de actividades en la planta de producción creando prioridades en cada área de trabajo.

En el año 2008 se da un crecimiento representativo que sobrepasa los límites presupuestados. Mediante un análisis realizado en el Dpto. de Producción, pudimos identificar las causas por las que se han dado este desfase y son:

- Elaboración de muestras
- El empleo de tiempo excesivo en el aseo y limpieza de los puestos de trabajo.
- El tiempo empleado en la instrucción de los procesos complejos
- Falta de experiencia de los empleados contratados
- Asignación de tareas concernientes a bodega en horas laborables

Es necesario fomentar una cultura de colaboración por parte de los empleados, también se deberían implementar políticas de contratación al personal en todas las áreas de la empresa y fomentar el cumplimiento de estas políticas.

Quinto Indicador:

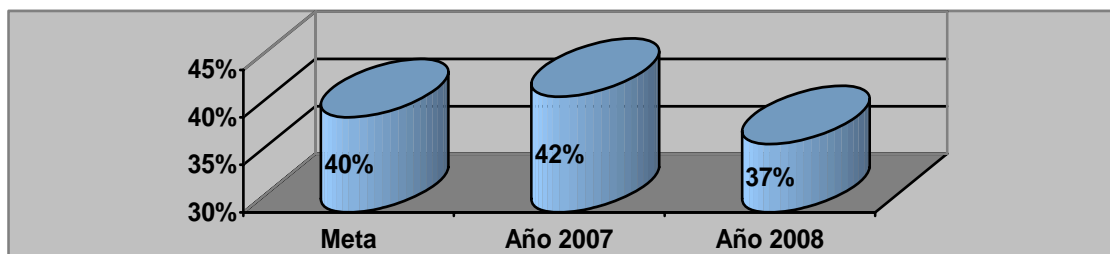
PROCESO RESPONSABLE: JEFE DE VENTAS

OBJETIVO OPERATIVO: Gestionar adecuadamente las Ofertas en el plazo de 3 meses

INDICADOR: EFICIENCIA

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|-------------------------------------|-------------------|--|-------------------------------|----------------------------------|------------|------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Gestionar adecuadamente las Ofertas | Eficiencia | $\frac{\text{Total \$ Vendidos}}{\text{Total \$ Ofertados}}$ | Información Reservada =37.17% | Porcentaje de Contratos firmados | anual | 100% del objetivo ± 4% | Informes Dpto. Comercialización | Indicador * 100 |
| | | | | | | | | Estándar |
| | | | | | | | | $I = (37.17 * 100) / 40 = 92.93\%$ |
| | | | | | | | | Btecha 2008 = 7.07% |

Gestión de Ofertas



Tanto en el año 2007 como 2008 la meta del 40% resulta muy permisiva, sin embargo no se han logrado alcanzar las metas previstas debido a la falta de constancia en las negociaciones por parte del departamento de comercialización en lo cual también han influido los precios ofertados que han sido considerados como altos por nuestros clientes. Tomando en cuenta este factor, se reconsideró el porcentaje estándar decidiendo disminuirlo para que sea más próximo a la realidad.

En el año 2008 tenemos una ligera disminución de la cantidad de ventas realizadas en relación a las ofertas presentadas. El porcentaje estándar de las ofertas realmente vendidas es muy bajo por lo que deberían medirse bajo un criterio más exigente, además deberían reconsiderarse precios más llamativos para los clientes.

Sexto Indicador:

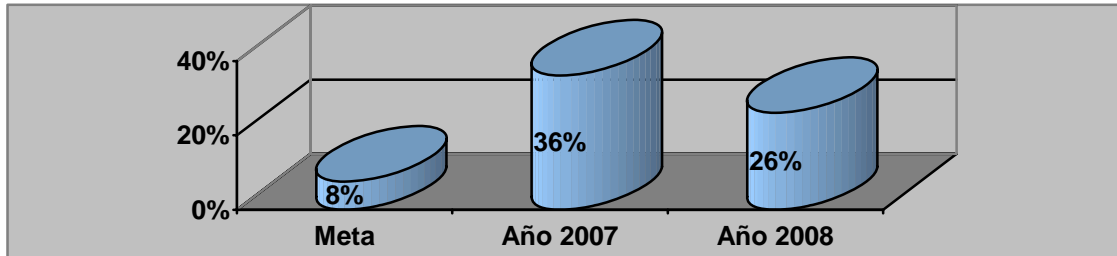
PROCESO RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCION

OBJETIVO OPERATIVO: Disminuir la cantidad de Materiales defectuosos en el plazo de 1 mes

INDICADOR: CALIDAD

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|---|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|---|------------|------------------------|---------------------|--|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Disminuir la cantidad de materiales defectuosos | Calidad | Registro de Revisión de MP | <u>Información Reservada</u> =26% | <u>Porcentaje de Materiales Defectuosos</u> | anual | 100% del objetivo ± 4% | Informes de Compras | $\frac{\text{Indicador} * 100}{\text{Estándar}}$ |
| | | | | | | | | $I = (26 * 100) / 7.5 = 346.67\%$ |
| | | | | | | | | Brecha 2008 = 246.67% |

Porcentaje de Materiales Defectuosos



En el año 2007 tenemos el 36.1% de MP defectuosa que sobrepasa los estándares fijados y con ello podemos determinar que la gestión de compras precisa capacitación en la selección de proveedores debido a que la organización no ha recibido la atención adecuada en lo que a servicio post-venta se refiere, ya que el proveedor es reincidente al no enviar lo solicitado por el cliente en cuanto a calidad.

En el año 2008, existe una disminución de materiales defectuosos en un 10% en relación al año 2007, sin embargo este resultado continúa siendo alto en relación a los estándares esperados que son del 7,5% del total de los materiales receptados por la empresa.

Se debe tener presente que cada departamentos tiene a su cargo diferentes actividades y responsabilidades y por ello debe también tener una constante capacitación de su gestión en la empresa.

Séptimo Indicador:

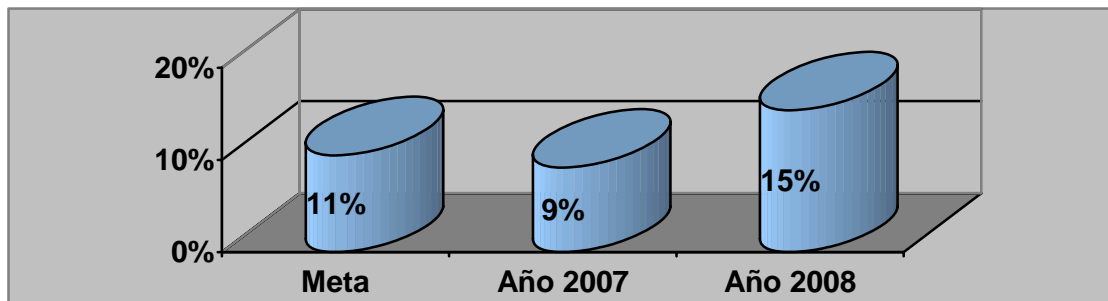
PROCESO RESPONSABLE: DISEÑO

OBJETIVO OPERATIVO: Disminuir la cantidad de Trazos Defectuosos en el plazo de 3 meses

INDICADOR: CALIDAD

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|---|-------------------|--|--------------------------------|---|------------|----------------------------|--------------------|--|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Disminuir la cantidad de trazos defectuosos | Calidad | $\frac{\text{Total \# de defectos}}{\text{Total Muestra}}$ | Información Reservada = 15.37% | $\frac{\text{Porcentaje de Trazos Defectuosos}}{100}$ | anual | 100% del objetivo \pm 4% | Informes de Diseño | $\frac{\text{Indicador} * 100}{\text{Estándar}}$ |
| | | | | | | | | $= \frac{(15.37 * 100)}{10.5} = 146.38\%$ |
| | | | | | | | | Brecha 2008 = 46.38% |

Porcentaje de trazos defectuosos



Este índice tiene un resultado favorable en el año 2007 creando una brecha del 12,86% en relación al objetivo establecido del 10,5% y el objetivo alcanzado del 9,15% y ha sido evaluado considerando un lote estándar de elaboración más frecuente en la organización. Este resultado se obtuvo debido a la destreza adquirida por la diseñadora y su trayectoria en la empresa en las actividades de patronaje que se han convertido en una ventaja para la organización en lo que se refiere el diseño y elaboración de uniformes empresariales.

En el año 2008 el número de defectos detectados en el lote de prendas sobrepasó el estándar de 10,5% a un 15,37% concluyendo que existieron muchas falencias en los lotes trazados y enviados para la sección de corte y luego a la de confección. El resultado desfavorable que se obtuvo en este período se debe a las estrategias de mercado creadas en el interior de la organización, las cuales no consideraron necesaria una actualización de conocimientos de los empleados para que puedan aportar de forma más competitiva para el éxito en esta nueva etapa de la organización, dándose como consecuencia el incremento en la cantidad de trazos defectuosos.

Octavo Indicador:

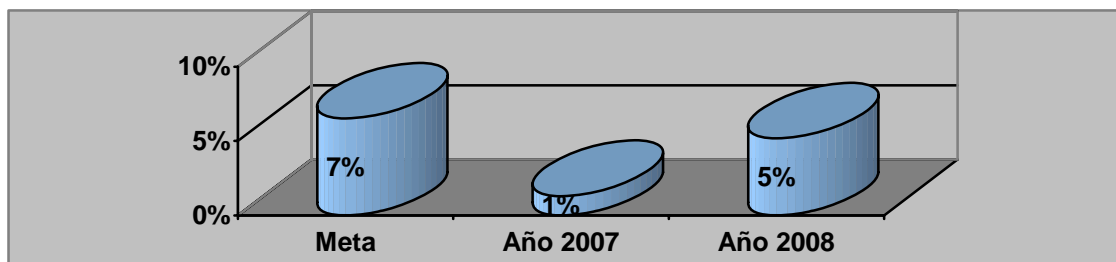
PROCESO RESPONSABLE: GERENCIA

OBJETIVO OPERATIVO: Mejorar el nivel de capacitación al personal en el plazo de 6 meses

INDICADOR: EFICACIA

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|--|-------------------|--|---------------------------------------|-------------------------|------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Mejorar el nivel de capacitación al personal | Eficacia | $\frac{\text{Inversión en Formación}}{\text{Gastos Personal}}$ | $\frac{3,475.09}{67,216.26} = 5.17\%$ | Porcentaje de Inversión | anual | 100% del objetivo \pm 4% | Balances Generales | Indicador * 100 |
| | | | | | | | | Estándar |
| | | | | | | | | $I = (5.17 * 100) / 6.5 = 79.54\%$ |
| | | | | | | | | Brecha 2008 = 20.46% |

Nivel de Capacitación del Personal de la Empresa F&YTEjidos



En el año 2007 el nivel de inversión realizada en capacitación y formación es de apenas el 1,291% con respecto a los gastos del personal dándose una brecha significativamente alta del 80,15% con respecto al resultado esperado del 6,5%, el resultado obtenido se debe a la falta de importancia que se ha dado a este aspecto esencial en la organización, pero que debido a diversas conferencias que han tenido lugar en la empresa y a los programas de asociatividad en los que la organización ha participado, se ha empezado a tomar este tema como de vital importancia; es así que en el año 2008 la inversión en capacitación y formación fue del 5,17% existiendo ya una brecha de tan sólo 20,46%, con aspiraciones de que en el año 2009 se cumpla a cabalidad con el objetivo de incrementar la inversión en capacitación al personal.

En el año 2008 se han introducido masivamente horas de motivación y formación, plasmándose así los primeros resultados de un proceso de mejora continua que conllevan una bonificación económica al personal por los objetivos alcanzados que representan un 5,17% del total de gastos del personal en el año 2008, sin embargo se requiere mucha más

inversión en formación y concienciación a los empleados sobre la importancia de hacer su trabajo con excelencia haciéndose acreedores de una asignación importante de los gastos de la empresa igual o mayor al 6,5% por concepto de capacitación constante con resultados favorables.

Debemos tomar en cuenta que existe una relación directa entre la capacitación proporcionada a los empleados y los incentivos entregados.

Noveno Indicador:

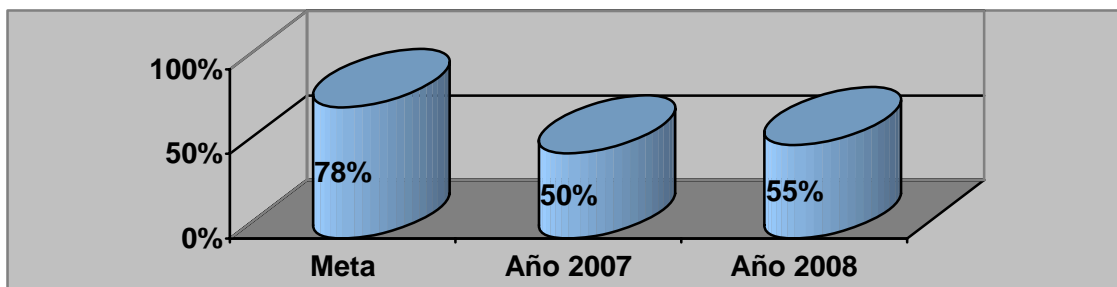
PROCESO RESPONSABLE: JEFE Y ASISTENTE DE PRODUCCION

OBJETIVO OPERATIVO: Mejorar el ambiente laboral en el plazo de 6 meses

INDICADOR: EFICACIA

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|-----------------------------|-------------------|---|---|--------------------------------------|------------|------------------------|--|--------------------------------------|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Mejorar el ambiente laboral | Eficacia | Nivel de satisfacción en la relación colaborador-jefe | <u>Información Reservada</u> =55.12% | Porcentaje de Satisfacción Empleados | anual | 100% del objetivo ± 4% | Encuestas al personal de planta y administrativo | Indicador * 100 |
| | | | | | | | | Estándar |
| | | | | | | | | $I = (55.12 * 100) / 77.5 = 71.12\%$ |
| | | | | | | | | Brecha 2008 = 28.88% |

Mejoramiento del Ambiente Laboral



En el año 2007 de acuerdo a este indicador, se aprecia que el ambiente laboral no es el mejor, pues se espera que el nivel de satisfacción en la relación colaborador-jefe llegue al 77,5%, y el resultado obtenido, es del 50,20%.

Nivel de Satisfacción en la Relación Colaborador-Jefe (encuesta año 2007)

En el año 2008 se da un incremento en la mejora del ambiente laboral que realmente no es significativa pues no se aproxima a los niveles esperados, existiendo todavía una brecha del 28,88%.

Nivel de Satisfacción en la Relación Colaborador-Jefe (encuesta año 2008)

En los dos períodos en análisis se ha observado que no existe una relación muy saludable entre los mandos medios y el personal operativo y esto puede ser una de las causas por las que no existe un rendimiento deseado y puede ser un tipo de traba para que los colaboradores de planta no se sientan en condiciones de dar lo mejor de sí en el desempeño de sus actividades.

Décimo Indicador:

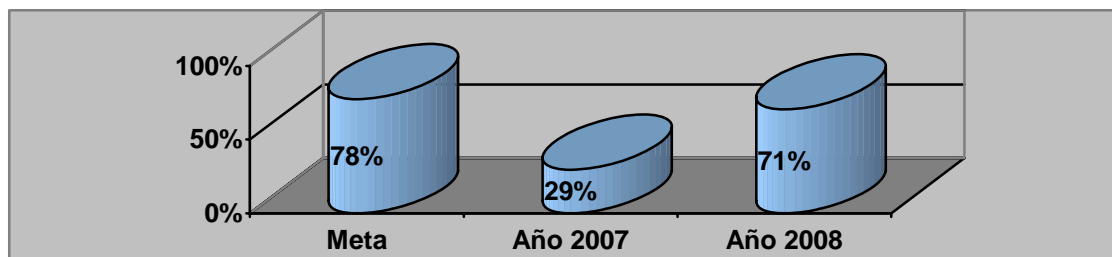
PROCESO RESPONSABLE: GERENCIA, JEFE DE PRODUCCION Y JEFE DE VENTAS

OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar el nivel de compromiso del empleado con la empresa en el plazo de 1 año

INDICADOR: EFICACIA

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|--|-------------------|---|---|--|------------|----------------------------|-----------------------|--|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Incrementar el nivel de compromiso del empleado con la empresa | Eficacia | $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ participantes equipos de mejora}}{\text{Total empleados}}$ | $\frac{\text{Información Reservada}}{=70.59\%}$ | Porcentaje de Participantes en Equipos de Mejora | anual | 100% del objetivo \pm 4% | Registros de Gerencia | <p>Indicador * 100</p> <p>Estándar</p> <p>$I=(70.59*100)/77.5 = 91.08\%$</p> <p>Brecha 2008 = 8.92%</p> |

Nivel de compromiso del empleado con la empresa



En el año 2007 el resultado obtenido fue del 29,41% frente al resultado esperado del 77,5%, esta brecha gigantesca del 62,05% viene dada debido a la implementación de equipos de mejora que por decisiones de gerencia se resolvió adoptar, como un mecanismo mediante el

cual se podría lograr mayor compromiso y fidelidad de los empleados hacia la empresa. En las primeras etapas de esta implementación no se obtuvieron resultados alentadores sin embargo se consideró que los cambios que estos equipos de mejora traerían consigo, serían muy beneficiosos para el rendimiento global del recurso humano aunque inicialmente generarían incomodidad.

En el año 2008 los resultados del 70,59% de compromiso del empleado con la empresa son ya alentadores frente al objetivo del 77,5% que se pretende alcanzar. Este resultado significa una masiva participación de los empleados en los equipos de mejora debido a que en este período pudieron percibir los beneficios a los que se han hecho acreedores al implementar las herramientas que forman parte de los equipos de mejora, tales como: mejoramiento de la comunicación, círculos de calidad, capacitación en cuanto a estandarización de procesos, y sobre todo contribuir con el significativo aporte que solo un empleado comprometido puede brindar a la organización.

Undécimo Indicador:

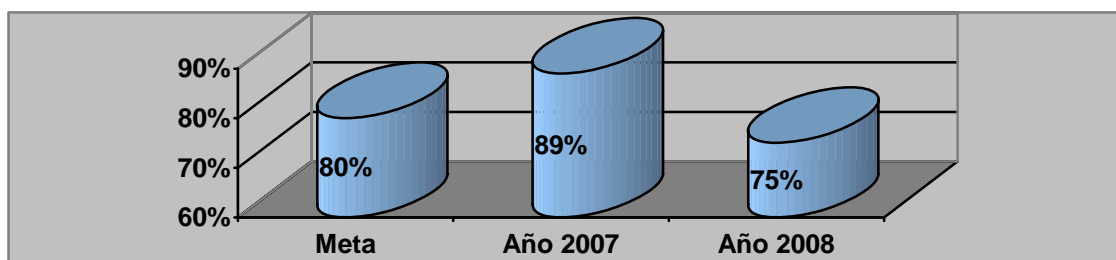
PROCESO RESPONSABLE: JEFE DE VENTAS

OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el plazo de 6 meses

INDICADOR: EFICIENCIA

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|--|-------------------|---|-----------------------------------|--|--------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Incrementar el nivel de satisfacción del cliente | Eficiencia | Resultados de encuestas de satisfacción | <u>Información Reservada</u> =75% | <u>Porcentaje de Satisfacción Clientes</u> | <u>anual</u> | 100% del objetivo ± 4% | Registros de Dpto. Ventas | Indicador * 100 |
| | | | | | | | | Estándar |
| | | | | | | | | $I=(75*100)/80 = 93.75\%$ |
| | | | | | | | | Brecha 2008 = 6.25% |

Nivel de satisfacción del cliente



En el año 2007 el resultado obtenido del 89% supera el esperado que es de tan sólo 80%, existe una brecha favorable del 11,25%, lo cual implica que el cliente está satisfecho con los bienes y servicios brindados por esta organización o caso contrario, se debería reconsiderar un incremento en el objetivo esperado teniendo en cuenta el mercado al que está dirigido el producto y si la empresa cuenta con clientes leales y que cantidad de clientes nuevos ha logrado conseguir. Cabe recalcar que la empresa cuenta ya con mucha experiencia en la dotación de uniformes empresariales.

Mi recomendación sería reconsiderar un incremento en el objetivo actual a un 95% y tomar muy en cuenta las sugerencias y exigencias de los clientes teniendo presente que es necesario brindar un valor agregado en los bienes y servicios que se brinda como por ejemplo el servicio post-venta, atención personalizada y otros, para lograr la fidelidad del cliente.

En el año 2008 existe una declinación en los resultados obtenidos con un 75% frente al objetivo que del 80% (brecha desfavorable del 6,25%), la satisfacción del cliente con relación al producto y servicio brindados ha descendido notablemente. De acuerdo a la información proporcionada por la empresa F&Y Tejidos en este período se disminuyó la oferta de uniformes de oficina y nuevamente se buscó apertura en el mercado de ropa casual que trajo consigo consecuencias como la desactualización en cuanto a tendencias de moda, estilos y exigencias actuales y con ello una disminución de la satisfacción de los clientes.

Este resultado se da debido a que la capacitación en los diseños y moda estuvo siempre sujeta al criterio del empleado de la empresa quien debió buscar la manera de capacitarse y actualizar sus conocimientos en cuanto a nuevas tendencias y otros factores de moda.

Mi recomendación es que la organización debe capacitar al empleado para los cambios de mercado en el que desea incursionar de tal manera que éste pueda seguir aportando significativamente con sus conocimientos ya actualizados. El interés de la empresa que desea mantenerse a la vanguardia debe ser el asesorar, apoyar e incentivar a sus empleados para los cambios que prevé adoptar.

Duodécimo Indicador:

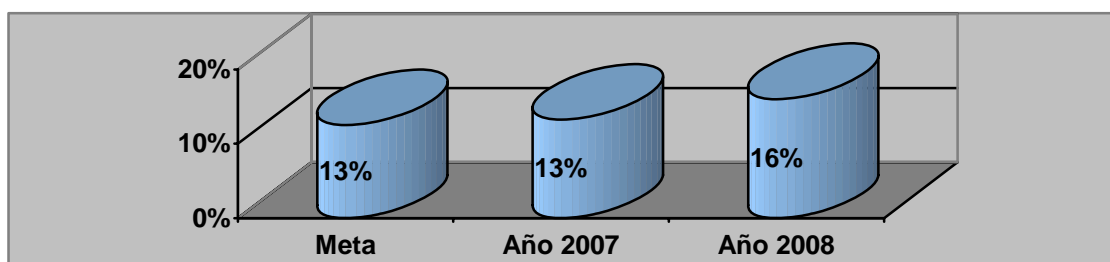
PROCESO RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCION

OBJETIVO OPERATIVO: Mejorar tiempos de entrega de los Productos Contratados en el plazo de 6 meses

INDICADOR: EFICIENCIA

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES CRITICOS | CALCULO DEL INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | ESTANDAR | FUENTE | INTERPRETACION |
|---------------------------------------|-------------------|--|-------------------------------|--------------------------------|------------|------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| | | Fórmula | AÑO 2008 | | | | | |
| Mejorar tiempos de entrega al cliente | Eficiencia | $\frac{\text{Tiempo real de entrega} - \text{Tiempo ofrecido al cliente}}{\text{Tiempo ofrecido}}$ | Información Reservada =16.01% | Porcentaje de Tiempo en exceso | anual | 100% del objetivo ± 4% | Registros de Dpto. Ventas | Indicador * 100 |
| | | | | | | | | Estándar |
| | | | | | | | | $I=(16.01*100)/12.5= 128.08\%$ |
| | | | | | | | | Brecha 2008 = 28.08% |

Entregas oportunas a clientes



En el año 2007 el objetivo fue del 12,5% es decir las entregas a clientes podían exceder hasta un tiempo no superior al 12,5% de días inicialmente acordados sin embargo en este período 2007 se ha sobrepasado los límites ya sobreestimados siendo el resultado 13,23% que representa un 5,84% de brecha de incumplimiento, factor que de cierta manera va en contra de la empresa afectándola tanto en el presente como en el futuro incluso pudiendo ser descartada para futuras contrataciones.

Este retraso generalmente se debe a la falta de una coordinación más precisa entre el Dpto. de Comercialización y de Producción, siendo diferente el caso se debería desembocar en una acertada planificación de los tiempos de entrega de los productos ofertados al cliente.

En el año 2008 la brecha entre el tiempo de entrega real y permitido se incrementa llegando a un 28,08% más del tiempo ofrecido a los clientes, resultado que es alarmante y podría convertirse en la causa principal de inconformidad del cliente. El resultado del período 2008 se debe en gran medida al hecho de que la empresa ha retomado un segmento de mercado que atendía anteriormente y de ello se puede concluir que nuevamente debe desarrollar

experiencia y debe adoptar políticas de capacitación continua para incursionar en este “nuevo mercado”.

Mi recomendación es mejorar la comunicación entre departamentos mediante reuniones de rutina emitiendo incluso documentos que sirvan de soporte para determinar cuales son las prioridades de acuerdo a las necesidades y exigencias de los clientes.

3.5

INFORME MATRIZ DE LA EMPRESA F&Y TEJIDOS

| Indicador | Meta | Resultado | Análisis | Acción enfocada al CMI |
|---|------|--------------|--|---|
| 1. Razón de Rapidez (prueba ácida) | 50% | 2008: 174% | En el año 2008 se tuvo un incremento del 24% en relación con el objetivo planteado, esto debido a ingresos no presupuestados en el Flujo de Caja. Esta liquidez pudo haberse aprovechado en la cancelación de las obligaciones a corto plazo con los Proveedores, para obtener beneficios por pronto pago. | Elaborar el presupuesto de Caja conjuntamente con el Dpto. de Comercialización que cuenta con las proyecciones de ventas y así disponer de toda la información pertinente para contribuir a tomar decisiones correctas en la utilización del Fondo Disponible de la organización. |
| 2. Rotación Inventario Producto Terminado | 26% | 2008: 59,87% | En el año 2008 se da una rotación elevada del 59.87% en el PT, que sobrepasa las expectativas que fueron posiblemente subestimadas. Este crecimiento se debió a una renovación constante del producto ofrecido al cliente. | La Rotación de Inventarios PT debe ajustarse a un 50% para llevar más coherencia con el tipo de producto que se comercializa, en este caso prendas de vestir. |
| 3. Cumplimiento de Presupuesto de Ventas | 100% | 2008: 64,5% | En el año 2008, el resultado del 64.5% está muy alejado de cumplir con las expectativas, con una brecha del 35.5% debiéndose también a la falta de planificación y coordinación con las áreas involucradas en la elaboración de este presupuesto. | Se mantiene la meta del 95% de cumplimiento del presupuesto de ventas, porque este es un factor financiero clave para planificar el presupuesto general de la organización. |
| 4. Improductividad de la Planta | 3% | 2008: 5,4% | La improductividad en el año 2008 ha tenido un notable incremento, su resultado es del 5.4% en relación con el objetivo planteado del 3% debido a factores como la falta de experiencia del personal o la asignación de tareas adicionales al trabajo en horas laborables. Las acciones correctivas son: designar personal específico para labores de limpieza en horarios no laborables, organizar las actividades productivas de acuerdo a la experiencia de cada empleado y capacitarlo en horarios extralaborales. | La meta considerada para este caso es la más aceptable a nivel de empresas como la actualmente analizada. |
| 5. Ofertas Conseguidas | 40% | 2008: 37.17% | Considerando las metas planteadas en el año 2008 del 40% y su resultado del 37.17% no se ha cumplido con las expectativas que han sido muy bajas en relación al entorno en el que la organización se desenvuelve, estos resultados son poco alentadores porque significa que el 60% de las ofertas presentadas son rechazadas. Por lo tanto recomiendo que se reconsidere el valor meta asignado a este indicador que conduzca a un mayor esfuerzo y empeño en este departamento. | Las ofertas conseguidas con relación a las presentadas deberían ser de por lo menos el 75%, este aspecto involucra la capacidad de negociación de la empresa. |
| 6. Calidad en el Procesos de Compras | 7.5% | 2008: 26% | En el año 2008 tenemos cifras muy altas de materiales defectuosos del 26% en relación a la meta del 7,5% lo cual le significan a la empresa costos adicionales y tiempo invertido en su revisión. Mi recomendación es recurrir a una revisión crítica de proveedores y los productos que ofrecen y seleccionar de acuerdo a las necesidades de la empresa. | La meta considerada para este análisis debe revisarse periódicamente, ya que una vez que se llegue a la meta, se tendrá mayor facilidad para mejorar este porcentaje y disminuirlo. |

| Indicador | Meta | Resultado | Análisis | Acción enfocada al CMI |
|---|-------|--------------|--|---|
| 7. Calidad en el Proceso de Diseño | 10,5% | 2008: 15,37% | En el año 2008 tenemos un resultado del 15.37%, las posibles causas son: que en este año existieron cambios de tipos de prendas que se han diseñado, las tallas estandar para el nuevo segmento de mercado son diferentes a las diseñadas anteriormente. Se debe proporcionar capacitación constante en esta área que permita a la Diseñadora mejorar su desempeño. | El porcentaje del 10,5% de trazos defectuosos es muy alto, considerando el tamaño de la empresa. Se debería reducir la meta al 5% porque es un resultado que depende de factores internos de la organización. |
| 8. Motivación Formación y Concienciación | 6,5% | 2008: 5,17% | En el año 2008, con un resultado es del 5.17% no se llega aún a la meta del 6.5%, este resultado refleja la falta de importancia que la organización ha dado a la capacitación de sus empleados. Es necesario asignar un rubro más alto a la capacitación del personal en diferentes áreas, ya que se crea vínculos entre los empleados y la empresa además del mejoramiento del desempeño que se obtiene. | Es necesaria una revisión periódica del valor meta a medida que se va alcanzando la meta actual del 6,5%, para ir incrementando la inversión en formación al personal. |
| 9. Perfiles Tareas y Delegación | 77,5% | 2008: 55,12% | En el año 2008 el resultado obtenido es del 55.12% con una brecha del 28.88% en relación al resultado esperado. Este resultado se debe a factores como la alta rotación de personal, falta de comunicación y falta de participación por parte de los empleados que debe ser impulsada por los mandos medios y altos. Es necesaria una evaluación continua a cada empleado así como el incentivo económico por el trabajo que realiza y por el valor con que aporta a la organización | La meta debe reajustarse ya que el resultado más favorable para la organización es del 85% que reflejaría un ambiente saludable en la organización. |
| 10. Creación Equipos de Capital Humano | 77,5% | 2008: 70,59% | En el año 2008 el resultado del 70.59% refleja la acogida que la creación de equipos de capital humano ha tenido a medida que se ha ido implementando este resultado está a un 8.92% de alcanzar el objetivo esperado. Las expectativas son mantener y mejorar este resultado que tiene buenas repercusiones en la actitud de los empleados de la organización. | La meta del 77,5% es una buena estimación de este indicador con miras de crecimiento mientras avanza su implementación. |
| 11. Nivel de Satisfacción de los Clientes | 80% | 2008: 75% | El resultado del año 2008 es del 75% y una brecha del 6.25% en relación a la meta, este descenso se debe a factores como: enfoque dirigido a un mercado diferente de clientes, desactualización en cuanto a tendencias de moda, etc. Se debe cumplir con la demanda del cliente, que en la actualidad es Moda. | De acuerdo a los estándares actuales y a la percepción de lo que es satisfacción del cliente, la meta debe permanecer en el 80%. |
| 12. Entrega de Contratos | 12,5% | 2008: 16,01% | Considerando la existencia de un factor de holgura del 12,5% como meta para la entrega de las prendas contratadas, en el año 2008 con 16.01% se han tenido excesivos retrasos en la entrega de los productos ofrecidos, el incremento que se da en el año 2008 se debe al cambio de actividades a que se ha visto sometida la planta de Producción (2008) precisamente por el cambio de tendencias de moda y el tipo de prendas fabricadas, factor que se irá superando a medida que se alcance la experiencia debida en estos procesos. | El porcentaje de holgura que en este caso la meta, es demasiado alta. La meta ideal es un 5% de días de retraso en relación al plazo de entrega ofrecido. |

CONCLUSIONES

1. En cuanto al aspecto financiero, la empresa F&Y Tejidos actualmente no cuenta con una planificación suficientemente definida en lo que al origen y destino de sus fondos se refiere, por lo tanto no ha conseguido equilibrar el flujo de sus recursos disponibles con sus deudas a corto plazo. También cuenta con un inventario tanto de Producto Terminado como de Materia Prima de baja rotación, que origina ya una alerta para determinar una decisión a corto plazo sobre el uso que se pueden dar a las materias primas e insumos almacenados en su bodega antes de que ocasione pérdidas que podrían ser de un valor significativamente alto. Al contar con un inventario de producto terminado de muy baja rotación, deben fijarse políticas en base al tiempo que el producto puede permanecer en exhibición antes de que empiece a perder su valor así como fijar los medios por los que se puede comercializar una vez que el producto ha sido retirado de almacén.
2. En cuanto a los resultados económicos, la empresa no ha generado utilidad en el último año al sobreestimarse el volumen de ventas sin lograr acercarse al valor mínimo.
3. El desenvolvimiento de los procesos internos es crítico en algunos casos como el aumento de la improductividad y la disminución de las ofertas conseguidas en el año 2008 en que pese a una mayor inversión en formación del personal y un considerable aumento en los incentivos entregados al personal, no han logrado superar estos factores negativos que están arraigados en la organización.
4. Podemos acotar también que la calidad es un factor que sigue siendo cuestionado por el cliente, observándose una baja en la satisfacción en el año 2008 en relación con el 2007, debemos considerar también que los tiempos de entrega son un factor muy importante a la hora de cumplir con las expectativas del cliente y en el caso de la empresa F&Y Tejidos éstos se han incrementado en lo que son uniformes de oficina y otras prendas que generalmente se ofrecen a clientes que acuden al almacén esperando conseguir el producto que esperan; este ha sido un factor perjudicial que ha ocasionado la pérdida de potenciales y actuales clientes.

5. Tenemos también niveles muy bajos de satisfacción del factor humano de esta organización en el año 2007, con un ligero incremento en el año 2008 en el que se han reforzado los diferentes recursos para lograr un mejor rendimiento del personal.
6. Al analizar este factor debemos recordar que el capital humano es una pieza clave en una organización cuyo comportamiento no se puede ver influido de forma inmediata, sino que requiere de un proceso mucho más extenso y complejo en el que están involucrados aspectos como el sentido de pertenencia a la organización, la realización personal, el involucrarse en la sociedad, etc. aspectos que deben complementarse a las labores que cada uno de los empleados realiza, para así obtener su mejor rendimiento.
7. Podemos culminar con este criterio, toda organización que reconoce sus debilidades y aporta esfuerzos para incentivar a su Capital Humano al mejoramiento de sus condiciones actuales es una organización que podrá permanecer pese a fuertes adversidades.

RECOMENDACIONES

1. La empresa F&Y Tejidos se encuentra frente a necesidades que debe cumplirse inmediatamente, una de ellas es la implementación de un Instructivo de las funciones que cada uno de los departamentos y sus empleados deben cumplir, a fin de evitar la acumulación de diversas tareas muchas de ellas no relacionadas a sus áreas de trabajo, lo cual conlleva a una mala utilización del tiempo, primeramente al analizar y comprender el trabajo que se debe hacer y luego al no poder desempeñar las funciones propias de cada puesto de trabajo por la falta precisamente de este tiempo. En el análisis de los Procesos Internos de la organización, podemos apreciar varios factores que no permiten un trabajo fluido de los empleados.
2. Mi recomendación es mejorar también la comunicación que gerencia mantiene con los diferentes departamentos de la organización, y con ello se logrará manejar de forma más acertada y participativa los diferentes presupuestos que servirán para tomar decisiones importantes considerando que cada área o departamento de la empresa no es independiente sino que forma parte de un todo y que debe apoyarse entre sí para fortalecer sus debilidades y aprovechar sus oportunidades.
3. En la actualidad las empresas textiles locales están ganando gran terreno con las reformas realizadas por este gobierno, reformas que están empezando a dar sus primeros resultados entre ellos una igualdad en el cumplimiento de las obligaciones con el Estado, una competencia en igualdad de condiciones. Mi recomendación es que se continúe con el plan de acción en cuanto a capacitaciones motivacionales en las que participa el personal, ya que es un incentivo de gran valor no solamente para los empleados sino también para la organización que se beneficia de un mejoramiento en la calidad del trabajo con que aportan los empleados.
4. La implementación del Cuadro de Mando Integral es un factor de gran importancia que permitirá planificar en conjunto, acertada y coordinadamente cada una de las actividades que se realizan al interior de la organización así como las que conciernen a sus actividades externas ya sean estas de vital importancia o se consideren en un segundo plano.

5. Una recomendación importante es el mejoramiento del manejo de las prioridades que tiene la empresa que deben ser conocidas por cada departamento y cada nivel de la organización mediante el Cuadro de Mando Integral de modo que los esfuerzos se unifiquen al mismo tiempo y se obtengan los resultados esperados.

BIBLIOGRAFIA

- Kaplan, Robert, Norton David, (2000), ***Como utilizar el cuadro de mando integral***, Primera Edición, Editorial Gestión 2000.
- Salgueiro, Amado, (2001), ***Indicadores de gestión y cuadro de mando***, tercera edición, Ediciones Díaz de Santos.
- Thompson, A., Strickland III, A. (2004), ***Administración Estratégica***, décimo tercera Edición, Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Helriegel D, Jackson S, Slocum J. (2002), ***Administración: Un enfoque basado en competencias***. novena edición, Thomson Editores S.A.
- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): ***Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad***, Bogotá, 3R editores.
- Emery D, Finnerty J. Stowe J. (1998), ***Fundamentos de Administración Financiera***, edición Prentice Hall, México, 2000.
- www.gestiopolis.com/finanzas/herramientasfinancieras
- www.monografias.com/trabajo/clima/clima.shtml

ANEXOS

**MODELO DE ENCUESTA DE ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL
REALIZADO EN LA EMPRESA F&Y TEJIDOS AÑO 2008**

| Cuestionario | | Nunca | Casi nunca | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|--------------|---|-------|------------|----------------|--------------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Participo en la solución conjunta de los problemas de mi área de trabajo | | | 3 | | |
| 2 | Me entregan el material de oficina y equipo necesario para desarrollar mis labores | | | | | 5 |
| 3 | Tengo la apertura para tomar decisiones en mi puesto de trabajo | | | 3 | | |
| 4 | Se satisfacen mis necesidades personales con la labor que desempeño | | | 3 | | |
| 5 | Se aplica los reglamentos internos de la Compañía | | | | 4 | |
| 6 | Mis compañeros y yo nos apoyamos para obtener mejores resultados en nuestro trabajo | | | | 4 | |
| 7 | Mis opiniones son valoradas por mis compañeros y mis jefes | | | 3 | | |
| 8 | Recibo información oportuna por parte de mis Jefes cuando se presentan cambios | | | 3 | | |
| 9 | Mi trabajo está suficientemente reconocido y considerado por mi Jefe | | 2 | | | |
| 10 | Mi remuneración es una justa en compensación de mi trabajo | | | 3 | | |
| 11 | Existe retroalimentación de mi desempeño | | 2 | | | |
| 12 | La interacción con mis compañeros ayuda mi desarrollo en mi puesto de trabajo | | | 3 | | |
| 13 | La organización me reconocerá con un ascenso por mis esfuerzos | 1 | | | | |
| 14 | En mi trabajo me estimulan la aportación de ideas y sugerencias | | 2 | | | |
| 15 | Cuando tengo dudas en mi trabajo, se a quien debo consultar | | | 3 | | |
| 16 | En el tiempo que llevo en la institución he logrado ascensos significativos | 1 | | | | |
| 17 | Mi trabajo es muy rutinario | | | 3 | | |
| 18 | El trabaja con su Jefe y compañeros, a su juicio, es autentico trabajo en equipo | | | 3 | | |
| 19 | Cuando recibo incentivos en mi remuneración, me motivan a trabajar más | | | | 4 | |
| 20 | Mis trabajos están bien planificados con antipación | | | 3 | | |
| 21 | Me siento comprometido con el éxito de mi organización | | | 3 | | |
| 22 | Tomo decisiones en mi trabajo sin consultar a mi Jefe | 1 | | | | |
| 23 | Me dan a conocer los objetivos y metas de la empresa | | | | 4 | |
| 24 | Recibo reconocimiento cuando me destaco en el cumplimiento de mi labor | | 2 | | | |
| 25 | Cuando presento títulos o certificados de estudios se que los mismos seran valorados | 1 | | | | |
| 26 | Encuentro la apertura para conversar con mis superiores | | | 3 | | |
| 27 | Se toma en cuenta mi situación personal cuando hay decisiones que afectan mi trabajo | | 2 | | | |
| 28 | Cuando evaluan mi trabajo mi jefe participa directamente en la revisión de los resultados | 1 | | | | |
| 29 | Cuando doy una solución en mi departamento, se me entrega un bono económico | 1 | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|--|
| 30 | Mi departamento participa en las reuniones tanto de ambito formal como informal | | | | 4 | |
| 31 | Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados | | | 3 | | |
| 32 | El procedimiento de trabajo de mi cargo está dirigido al mejoramiento continuo | | | | 4 | |
| 33 | Salgo del trabajo sintiendome satisfecho con mi labor desempeñada | | | | 4 | |
| 34 | Mis Jefes me consideran para planes de capacitación en mi área de trabajo | | | | 4 | |
| 35 | La empresa facilita reuniones informales para mejorar la union dentro de la organizacion | | 2 | | | |
| 36 | Considero que el ajuste anual de sueldos estan de acuerdo a mis necesidades | | 2 | | | |
| 37 | Me siento presionado por los demas miembros de mi área para el cumplimiento mis objetivos | | | | 4 | |
| 38 | Considero que la organización me tiene en cuenta para desarrollarme en otras areas. | | 2 | | | |
| 39 | Considero que la organización me tiene en cuenta para desarrollarme en otras areas. | | 2 | | | |
| 40 | Depende por habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes? | | | 3 | | |
| 41 | Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades? | 1 | | | | |
| 42 | Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa? | | 2 | | | |
| 43 | Considera Vd que tiene bastante autonomía en su trabajo? | | 2 | | | |
| 44 | Considera Vd que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo | | 2 | | | |
| 45 | Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa? | | | | 4 | |
| 46 | El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que Ud.. tiene? | 1 | | | | |
| 47 | El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que Ud.. tenía cuando entró en ella? | | | | | |
| 48 | Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que Ud..? | | | 3 | | |
| 49 | Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes? | | 2 | | | |
| 50 | Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración? | | 2 | | | |
| 51 | Considera que hace Ud.., en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo? | 1 | | | | |
| 52 | Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa? | | 2 | | | |
| 53 | Considera que ese cambio es posible, que existen posibilidades de movilidad en su empresa? | | 2 | | | |
| 54 | Le gustaría trasladarse a otro centro de trabajo de su empresa, en su misma ciudad o en otra? | | 2 | | | |
| 55 | Considera que está bien remunerado su trabajo? | | 2 | | | |
| 56 | De acuerdo con los sueldos que existen en su empresa, cree que debería de ganar más? | | 2 | | | |
| 57 | Considera que entre sus compañeros y Ud. no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida? | | 2 | | | |
| 58 | Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más? | | | | 4 | |
| 59 | Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, en base unicamente al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada? | | 2 | | | |

Muchas gracias por su colaboración

| Cod: 04-01-01 INFORME MENSUAL Y ACUMULADO DE VARIOS INDICADORES DE PRODUCCION EN EL AÑO 2008 | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept. | Octubre | Nov. | Dic. | TOTAL | PROM. |
| PRENDAS | | | | | | | | | | | | | | |
| Prendas pres | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 14400 | 1200 |
| Prendas ingre | 586 | 35 | 327 | 1001 | 370 | 271 | 1053 | 907 | 646 | 944 | 572 | 12 | 6724 | 560 |
| Diferencia pst | 614 | 1165 | 873 | 199 | 830 | 929 | 147 | 293 | 554 | 256 | 628 | 1188 | 7676 | 640 |
| Prendas en p | 577 | 649 | 752 | 476 | 550 | 111 | 807 | 883 | 303 | 744 | 795 | 80 | 6727 | 560.58 |
| Modelos nuev | 47 | 8 | 33 | 70 | 18 | 0 | 40 | 53 | 49 | 50 | 12 | 0 | 380.0 | 31.67 |
| Modelos en p | 11 | 13 | 11 | 14 | 13 | 14 | 16 | 12 | 12 | 0 | 0 | 0 | 116.0 | 9.67 |
| PRODUCTIVIDAD F&Y | | | | | | | | | | | | | | |
| Horas a paga | 403.17 | 229.66 | 1303.25 | 1298.15 | 991.08 | 1159.43 | 1246.70 | 1340.24 | 1367.33 | 1281.67 | 1390.38 | 1605.41 | 13616.5 | 1134.71 |
| Horas Produc | 363.95 | 228.16 | 1256.58 | 1256.39 | 972.12 | 1126.03 | 1202.87 | 1267.70 | 1213.16 | 1180.48 | 1271.21 | 1556.55 | 12895.2 | 1074.60 |
| Horas improd | 39.22 | 31.76 | 46.83 | 41.76 | 18.96 | 33.40 | 43.83 | 72.54 | 154.17 | 101.19 | 119.17 | 83.8 | 786.6 | 65.55 |
| % de improdu | 9.73% | 13.83% | 3.59% | 3.22% | 1.91% | 2.88% | 3.52% | 5.41% | 11.28% | 7.90% | 8.57% | 5.22% | 5.78% | 5.78% |
| Horas a paga | 1405.21 | 641.31 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2046.5 | 170.54 |
| Horas Produc | 1369.98 | 625.20 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1995.2 | 166.27 |
| Horas improd | 35.23 | 19.04 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 54.3 | 4.52 |
| % de improdu | 2.51% | 2.97% | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | 2.65% | 2.65% |
| Horas a paga | 1808.38 | 870.97 | 1303.25 | 1298.15 | 991.08 | 1159.43 | 1246.70 | 1340.24 | 1367.33 | 1281.67 | 1390.38 | 1605.41 | 15663.0 | 1305.25 |
| Horas Produc | 1733.93 | 853.36 | 1256.58 | 1256.39 | 972.12 | 1126.03 | 1202.87 | 1267.70 | 1213.16 | 1180.48 | 1271.21 | 1556.55 | 14890.4 | 1240.86 |
| Horas improd | 74.45 | 50.80 | 46.83 | 41.76 | 18.96 | 33.40 | 43.83 | 72.54 | 154.17 | 101.19 | 119.17 | 83.80 | 840.9 | 70.08 |
| % de improdu | 4.12% | 5.83% | 3.59% | 3.22% | 1.91% | 2.88% | 3.52% | 5.41% | 11.28% | 7.90% | 8.57% | 5.22% | 5.37% | 5.37% |
| Horas a Paga | 0.00 | 76.68 | 0.00 | 208.90 | 27.38 | 69.35 | 56.85 | 597.47 | 230.00 | 355 | 613 | 467.95 | 2702.6 | 225.2 |
| Horas Totales | 1808.38 | 947.65 | 1303.25 | 1507.05 | 1018.46 | 1228.78 | 1303.55 | 1937.71 | 1597.33 | 1636.67 | 2003.38 | 2073.36 | 18365.6 | 1530.46 |
| Minut. Totales | 108503 | 56859 | 78195 | 90423 | 61108 | 73727 | 78213 | 116263 | 95840 | 98200 | 120203 | 124402 | 1101934 | 91827.81 |
| Horas Totales | 1733.93 | 930.04 | 1256.58 | 1465.29 | 999.50 | 1195.38 | 1259.72 | 1267.70 | 1213.16 | 1180.48 | 1271.21 | 1556.55 | 15329.5 | 1277.46 |
| Minut Totales | 52018 | 27901 | 37697 | 43959 | 29985 | 35861 | 37792 | 38031 | 36395 | 35414 | 38136 | 46697 | 459886 | 38323.84 |
| Horas Totales | 74.45 | 50.80 | 46.83 | 41.76 | 18.96 | 33.40 | 43.83 | 72.54 | 154.17 | 101.19 | 119.17 | 83.80 | 840.9 | 70.08 |
| Minut Totales | 4467 | 3048 | 2810 | 2506 | 1138 | 2004 | 2630 | 4352 | 9250 | 6071 | 7150 | 5028 | 50454 | 4204.50 |
| % Total de im | 4.12% | 5.36% | 3.59% | 2.77% | 1.86% | 2.72% | 3.36% | 3.74% | 9.65% | 6.18% | 5.95% | 4.04% | 4.58% | 4.58% |
| EFICIENCIA OPERARIOS | | | | | | | | | | | | | | |
| Personal fijo | 80.25% | 71.90% | 74.26% | 78.15% | 67.76% | 71.07% | 96.80% | 97.40% | 94.94% | 94.94% | 94.94% | 91.64% | 102.34% | 86.55% |
| Personal x ho | 68.34% | 70.96% | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 69.16% |
| Talleres | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| Eficiencia tota | 71.00% | 71.92% | 74.26% | 78.41% | 68.09% | 71.57% | 96.07% | 92.03% | 92.79% | 91.70% | 90.37% | 97.40% | 97.99% | 83.65% |

Meses en Año 12

Elaborado por: Mayra Méndez

Revisado por:

Aprobado por: _____

F & Y TEJIDOS

MODELO DE FICHA DE COSTO

PRODUCTO: Empresa/Marca/Colección/Item
 CODIGO:
 FECHA:

| 1.- MATERIA PRIMA | | | | | | |
|-------------------|-----------------------------------|----------|---------|--------|----------------|--------------|
| CODIGO | MATERIAL | TALLA | CANT. | UNIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| s/código | Tela precios referencial | xs-s-m-l | 1.080 | metro | 4.500 | 4.860 |
| 40620911 | Entretela | xs-s-m-l | 0.100 | unidad | 0.860 | 0.0860 |
| 405002.. | Hilo calibre 120 | xs-s-m-l | 300.000 | metro | 0.001 | 0.250 |
| 40400512 | Cierre plástico 60 cms. | xs-s-m-l | 1.000 | unidad | 0.440 | 0.4400 |
| 40201513 | Botón Plástico Lin36 | xs-s-m-l | 4.000 | unidad | 0.100 | 0.400 |
| 40100231 | Etiqueta YO Cuenca Repujada | xs-s-m-l | 1.000 | unidad | 0.040 | 0.0400 |
| 401002.. | Etiqueta bordada talla | xs-s-m-l | 1.000 | unidad | 0.005 | 0.005 |
| 40100401 | Etiqueta de cartón YO colgante | xs-s-m-l | 1.000 | unidad | 0.047 | 0.047 |
| 40100501 | Plastiflecha Delgado | xs-s-m-l | 1.000 | unidad | 0.001 | 0.001 |
| 401002.. | Etiqueta composición 100% algodón | xs-s-m-l | 1.000 | unidad | 0.025 | 0.025 |
| TOTAL | | | | | | 6.154 |

| CALCULO PRECIOS | | SUGERIDO |
|-----------------|---|----------|
| 1 | 2 | |

| 2.- MANO DE OBRA | |
|---------------------------------|--|
| Minutos lote | |
| tamaño del lote: | |
| Minutos prenda | |
| Costo minuto hombre (Cen | |
| Costo minuto empresa sin al 50% | |
| TOTAL | |

| | | |
|--|------|------|
| | 72 | |
| | 1 | |
| | 72 | 72 |
| | 3.55 | 3.55 |
| | | 10 |
| | 2.55 | |

| | |
|----------------------------|--|
| 3.1.- COSTO MP+MO | |
| 3.2.- COSTO MINTO PREN | |
| 4.- COEF. COSTO | |
| 5.- COSTO 1 F&Y | |
| 6.1.- PROC EXT. 1 | |
| 6.2.- PROC EXT. 2 | |
| 7.- COSTO 2 F&Y | |
| 8.- COEF. VENTAS | |
| 9.- COEF. UTIL. | |
| 10.-Precio x mayor S/Iva | |
| 11.- IVA | |
| 12.-Precio x mayor Inc Iva | |
| 13.- COEF. UTIL. ALMAC. | |
| 14.- P.V.P. SIN IVA | |
| 15.- P.V.P. INC IVA | |

| | | |
|--|----------------|--------------|
| | 8.701 | |
| | | 7.17 |
| | 1.6 | |
| | 13.921 | |
| | 0.00 | 0.00 |
| | 0.00 | 0.00 |
| | 13.921 | 13.33 |
| | | 1.06 |
| | 1.33 | 1.33 |
| | 18.51 | 18.79 |
| | 1.12 | 1.12 |
| | 20.74 | 21.04 |
| | 1.90 | 1.90 |
| | 35.18 | 35.70 |
| | 39.3994 | 39.98 |

| 16.- CONSUMO TELA | |
|---------------------|------|
| Stock inicial | |
| Utilización | 0.00 |
| Stock inicial Forro | |
| Utilización Forro | |
| Ancho | |
| Muestras: 1 | |
| Saldo | 0.00 |

OBSERVACIONES:

.....
 E laborado por:

Conocido por:

.....
 Autorizado por:

ORDEN DE PRODUCCION N° 8

FECHA:
 CLIENTE: **PROMODA**
 MARCA: **YO**
 SEGMENTO: Mujer Universitaria - Inicios de trabajo
 COLECCIÓN: Cuenca
 TEMPORADA

| PRENDA | | | TALLA |
|--------|----|--------|-------|
| TIPO | N° | NOMBRE | |

| | | XS | S | M | L | XL | | | TOTAL |
|-------------------|--------------|----|---|---|---|----|---|---|-------|
| SUPERIORES | 1 | | | | | | | | 0 |
| | 2 | | | | | | | | 0 |
| | 3 | | | | | | | | 0 |
| | 4 | | | | | | | | 0 |
| | 5 | | | | | | | | 0 |
| | 6 | | | | | | | | 0 |
| | 7 | | | | | | | | 0 |
| | 8 | | | | | | | | 0 |
| | TOTAL | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | | | TOTAL |
|-------------------|--------------|---|----|----|----|----|----|---|---|-------|
| INFERIORES | 9 | 9 | 12 | 16 | 16 | 12 | 9 | | | 74 |
| | 10 | | | | | | | | | 0 |
| | 11 | | | | | | | | | 0 |
| | 12 | | | | | | | | | 0 |
| | TOTAL | | 9 | 12 | 16 | 16 | 12 | 9 | 0 | |

| |
|--------------|
| TOTAL |
|--------------|

74

FECHA DE ENTREGA:

| | FIRMAS | DOCUMENTACION |
|------------------|--------|--------------------------|
| 1.- VENTAS | _____ | |
| 2.- PRODUCCION | _____ | Requerimientos |
| 3.- BODEGA | _____ | Existencias |
| 3.- COMPRAS | _____ | Ordenes de compra |
| 4.- DISEÑO | _____ | Trazo |
| 5.- PRODUCCION | _____ | Cuadre de tiempo |
| 6.- DISEÑO | _____ | Cuadre de tela |
| 7.- CONTABILIDAD | _____ | Ficha de costos |
| 8.- BODEGA | _____ | Egresos de materiales |
| 9.- FACTURACION | _____ | Factura, Nota de crédito |
| 10.- GERENCIA | _____ | |

MODELO DE REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA

| ORD. DE PROD. | LOTE | ITEM | ESTRUCTURA | | | | TOTAL | Por Pedir |
|---------------|------|-----------------|------------|---------------------------|----------|--------|-------|-----------|
| | | | CODIGO | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | UNIDAD | | |
| AL-002 | 40 | | | | | | | |
| ROJO | 14 | SUDADERA | 2408 | Tela Fleece Polar | 0.95 | mts | 13.3 | |
| | | | | Hilo Chino a Tono | 170 | mts | 2380 | |
| | | | | Entretela adhesiva | | mts | 0 | |
| | | | | Plastiflecha | 1 | und | 14 | |
| | | | | Cierre plástico 60cm | 1 | und | 14 | |
| | | | | etiq. Colgante yo bordada | 1 | und | 14 | |
| NEGRO | 14 | SUDADERA | 2408 | Tela Fleece Polar | 0.95 | mts | 13.3 | |
| | | | | Hilo elite 120 - 92027 | 170 | mts | 2380 | |
| | | | | Entretela adhesiva | | mts | 0 | |
| | | | | Plastiflecha | 1 | und | 14 | |
| | | | | Cierre plástico 60cm | 1 | und | 14 | |
| | | | | etiq. Colgante yo bordada | 1 | und | 14 | |
| CELESTE | 12 | SUDADERA | 2408 | Tela Fleece Polar | 0.95 | mts | 11.4 | |
| | | | | Hilo elite 120 - 50336 | 170 | mts | 2040 | |
| | | | | Entretela adhesiva | | mts | 0 | |
| | | | | Plastiflecha | 1 | und | 12 | |
| | | | | Cierre plástico 60cm | 1 | und | 12 | |
| | | | | etiq. Colgante yo bordada | 1 | und | 12 | |
| CAFÉ | 12 | SUDADERA | 2408 | Tela Fleece Polar | 0.95 | mts | 11.4 | |
| | | | | Hilo Polyester 388 | 170 | mts | 2040 | |
| | | | | Entretela adhesiva | | mts | 0 | |
| | | | | Plastiflecha | 1 | und | 12 | |
| | | | | Cierre plástico 60cm | 1 | und | 12 | |
| | | | | etiq. Colgante yo bordada | 1 | und | 12 | |

ENTREGADO

...../...../...../

RECIDIDO

...../...../...../

APROBADO POR:

...../...../...../

